



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Ignacio Muñoz Riquelme

Profesora guía: Alicia Núñez Mondaca

Santiago, 14 de julio de 2020

AGRADECIMIENTOS

El proceso de tesis estuvo lleno de cambios, a nivel social y personal, los que nos llevan a replantearnos sobre lo que realmente es importante para cada uno. Es así como la familia, los amigos, la libertad, y el cuidado de uno mismo se reafirman como elementos centrales de la vida. Algunos dirán que es una obviedad, sin embargo, en muchas ocasiones nos perdemos en las mezquindades del día a día y lo material.

Por ello, quiero agradecer el apoyo incondicional de mi hermano en todo este proceso y a lo largo de mi vida.

A mis padres que han estado conmigo entregando su apoyo, enseñanza y compañía siempre, y a mi familia que ha estado presente en cada paso que he dado.

Agradezco también a mis amigos y amigas de colegio, de la universidad, la Agencia y de la vida, quienes me han apoyado incondicionalmente durante este proceso y han aportado en mi crecimiento personal y profesional.

Asimismo, le agradezco a la profesora Alicia Núñez por su profesionalismo, disponibilidad, y los conocimientos que me ha transmitido con simpatía y paciencia durante este proceso, que me permiten entregar hoy mi tesis.

Así, se concluye una etapa llena de aprendizajes y se inicia otra con nuevos desafíos.

TABLA DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Introducción..... 2
1.2	El problema: Implementación de la planificación estratégica 4
1.3	Propósito del estudio 7
1.4	Significancia del Estudio 8
1.5	Objetivos Generales y Específicos 10
1.6	Preguntas de Investigación..... 11
1.7	Metodología..... 12
1.7.1	Etapa 1 – Desarrollo de la estrategia..... 13
1.7.2	Etapa 2 – Planificación estratégica 14
1.7.3	Etapa 3 – Alineación de la organización con la estrategia 15
1.7.4	Etapa 4 – Planificación de las operaciones..... 16
1.7.5	Etapa 5 – Control y aprendizaje..... 16
1.7.6	Etapa 6 – Prueba y adaptación de la estrategia..... 16
1.8	Alcances y Limitaciones 16
1.9	Contenido del Proyecto 17
II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1	Sistema de Control de Gestión 20
2.2	Planificación Estratégica..... 23
2.3	Misión organizacional 25
2.4	Visión organizacional..... 26
2.5	Valores organizacionales..... 27
2.6	Análisis Externo..... 28
2.7	Análisis Stakeholders 30
2.8	Análisis de Recursos y Capacidades 31

2.9	Análisis FODA	32
2.9.1	Foda Cuantitativo	33
2.10	Propuesta de valor	36
2.11	Modelo de Negocio.....	37
2.12	Mapa Estratégico.....	39
2.13	Cuadro de Mando Integral	42
2.14	Alineamiento organizacional	45
2.15	Esquemas de incentivos.....	48
III.	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	50
3.1	Misión organizacional	51
3.2	Visión organizacional.....	55
3.3	Valores organizacionales.....	58
3.4	Análisis Externo – PESTEL	59
3.5	Análisis Stakeholders	82
3.6	Análisis Recursos y Capacidades.....	91
3.7	Análisis FODA	108
3.8	Propuesta de Valor	123
IV.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	128
4.1	Modelo de Negocio.....	129
4.2	Mapa Estratégico.....	138
4.3	Cuadro de Mando Integral	148
V.	ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	161
5.1	Desdoblamiento División de Evaluación y Orientación de Desempeño	165
5.2	Desdoblamiento División de Estudios.....	175
5.3	Esquema de Incentivos	182
5.3.1	Esquemas de incentivos por División	187
	CONCLUSIONES.....	194

REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS.....	198
ANEXOS	210
Anexo 1. Distribución de los ingresos e índice de desigualdad	210
Anexo 2: Estudio de confianza e influencia de instituciones chilenas.....	213
Anexo 3. Evolución gasto público en educación	214
Anexo 4: Encuesta <i>Stakeholders</i> de percepción del trabajo realizado por la Agencia....	215
Anexo 5: Índice de medición de trabajo en equipo.....	227

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 - Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación.....	2
Ilustración 2 - Estructura organizacional	4
Ilustración 3 - Objetivos Estratégicos asignados por División.....	5
Ilustración 4 - Ciclo de operación de Gobierno.....	9
Ilustración 5 - Sistema de gestión: Integrando la estrategia y las operaciones.....	13
Ilustración 6 - Sistema de Control de Gestión	21
Ilustración 7 - Ciclo Planificación Estratégica.....	24
Ilustración 8 - Matriz FODA.....	35
Ilustración 9 - Modelo de Negocio.....	39
Ilustración 10 - Modelo Mapa Estratégico	41
Ilustración 11 - Mapa estratégico para organización pública	42
Ilustración 12 - Sistema de Gestión del Cuadro de Mando Integral.....	44
Ilustración 13 - Índice de riesgo político por país	60
Ilustración 14 - Expectativa de crecimiento 2020	64
Ilustración 15 - Ingresos Gobierno Central Total 2011-2019.....	65
Ilustración 16 - Distribución del Gasto Público	66
Ilustración 17 - Balance Gobierno Central Total medido en % del PIB.....	67
Ilustración 18 - Distribución por edad de la población residente en Chile.....	72
Ilustración 19 - Stakeholders internos y externos.....	82
Ilustración 20 - Análisis de Stakeholders.....	89
Ilustración 21 - Cadena de Valor.....	96
Ilustración 22 - Curva de Valor.....	125
Ilustración 23 - Clasificación de atributos	126
Ilustración 24 - Modelo de Negocio Canvas.....	130
Ilustración 25 - Detalle de ingresos	135
Ilustración 26 - Distribución de estructura de costos	137
Ilustración 27 - Mapa Estratégico Agencia de Calidad de la Educación	139
Ilustración 28 - Mapa de indicadores	160
Ilustración 29 - Niveles de influencia en mapa estratégico - División de Evaluación y Orientación de Desempeño	165
Ilustración 30 - Niveles de influencia en mapa estratégico - División de Estudios.....	175

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Análisis de misión de Agencia de Calidad de la Educación, modelo Kaplan y Norton.....	53
Tabla 2 - Análisis de misión de Agencia de Calidad de la Educación, modelo Niven	54
Tabla 3 - Análisis de visión de Agencia de Calidad de la Educación.....	57
Tabla 4 - Oportunidades y Amenazas Factor Político	63
Tabla 5 - Comparación presupuesto total 2019-2020.....	68
Tabla 6 - Oportunidades y Amenazas Factor Económico	70
Tabla 7 - Matrícula por Dependencia 2009-2018	74
Tabla 8 - Oportunidades y Amenazas Factor Social	76
Tabla 9 - Oportunidades y Amenazas Factor Tecnológico.....	77
Tabla 10 - Oportunidades y Amenazas Factor Ambiental	78
Tabla 11 - Oportunidades y Amenazas Factor Legal	80
Tabla 12 - Resumen de Oportunidades y Amenazas de Análisis PESTEL	82
Tabla 13 - Identificación de Oportunidades y Amenazas de Stakeholders.....	90
Tabla 14 - Distribución del personal Agencia	91
Tabla 15 - Distribución de tipo de contratos	92
Tabla 16 - Análisis de Fortalezas y Debilidades emanadas de Recursos y Capacidades	108
Tabla 17 - Resumen de oportunidades y amenazas	110
Tabla 18 - Resumen de fortalezas y debilidades.....	111
Tabla 19 - Análisis de Fortalezas y Oportunidades	112
Tabla 20 - Análisis de Fortalezas y Amenazas.....	115
Tabla 21 - Análisis de Debilidades y Oportunidades	118
Tabla 22 - Análisis de Debilidades y Amenazas.....	121
Tabla 23 - Segmentos de clientes y atributos asociados.....	132
Tabla 24 - Relación Causa-Efecto Perspectiva Presupuestaria	140
Tabla 25 - Relación Causa-Efecto Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	142
Tabla 26 - Relación Causa-Efecto Perspectiva Procesos	145
Tabla 27 - Relación Causa-Efecto Perspectiva Stakeholders	147
Tabla 28 - Indicadores perspectiva presupuesto.....	148

Tabla 29 - Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	151
Tabla 30 - Indicadores perspectiva procesos.....	154
Tabla 31 - Indicadores perspectiva <i>stakeholders</i>	157
Tabla 32 - Iniciativas estratégicas	159
Tabla 33 - Tablero de Control División de Evaluación y Orientación de Desempeño	173
Tabla 34 - Tablero de Control División de Estudios	180
Tabla 35 - Esquema de incentivos División de Evaluación y Orientación de Desempeño	190
Tabla 36 - Esquema de incentivos División de Estudios	191
Tabla 37 - Ejemplo Esquema de Incentivos	193

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está enfocado en el diseño de un sistema de control de gestión en una institución pública, específicamente en la Agencia de Calidad de la Educación. Como consecuencia de la crisis social del año 2019 y la crisis sanitaria del año 2020, la organización se encuentra en un contexto complejo que ha modificado el escenario en el que se desempeña.

Sumado a lo anterior, la institución cumplió un ciclo al finalizar la vigencia de su planificación estratégica establecida para el período 2015-2019, proceso que presentó dificultades en la medición de la implementación de su estrategia. En este escenario, la institución debe definir una nueva planificación estratégica a cuatro años y desarrollar herramientas que permitan realizar un seguimiento de la estrategia definida.

La definición de la estrategia se enmarca en la necesidad de la institución de responder a diversos *stakeholders*, quienes deben ser considerados en la planificación estratégica. Este proyecto busca establecer una estrategia que aborde dichos requerimientos, así como el contexto, historia y factores que influyen en el desarrollo de las funciones de la institución.

El proyecto toma como base la metodología de ciclo cerrado desarrollada por los autores Kaplan y Norton (2008), en su libro *The Execution Premium*. La metodología presenta seis etapas, de las cuales se desarrollan las tres primeras de este ciclo, que corresponden a: Desarrollo de la Estrategia, Planificación Estratégica y Alineamiento Organizacional.

Cada etapa presenta una revisión bibliográfica y el desarrollo de cada uno de los elementos que las componen. El desarrollo de la estrategia contempla la definición de las declaraciones estratégicas; análisis internos y externo; análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (FODA); y propuesta de valor.

Por su parte, la planificación estratégica presenta el modelo de negocio; el mapa estratégico, que plasma la estrategia y objetivos organizacionales definidos; y el cuadro de mando integral, que establece los indicadores y metas de cada uno de los objetivos estratégicos que contiene.

Finalmente, se generan los tableros de control y esquemas de incentivos, herramientas que permiten alinear y comunicar a los funcionarios la planificación estratégica y objetivos institucionales.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

En los últimos años la educación se ha transformado en un eje relevante de la política pública y de gran interés en la población, que se evidencia al evaluar el aumento del presupuesto en educación desde el 2008 al 2017 (Banco Mundial, 2019). Por su parte, movimientos estudiantiles y sociales salen a las calles exigiendo mejoras sustanciales al sistema educativo nacional, con principal foco en aspectos de acceso, equidad y calidad (UNICEF, 2014).

El Estado para dar respuesta a las demandas ciudadanas, crea en el año 2011, el Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación (SAC), por medio de la promulgación de la Ley N° 20529 (Ministerio de Educación, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2011). El Sistema SAC está compuesto por cuatro instituciones: Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación, Consejo Nacional de Educación y Agencia de Calidad de la Educación, cada una con funciones específicas para propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad (ver Ilustración 1) . Esto fue, sin duda, un paso importante para avanzar en garantizar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país.

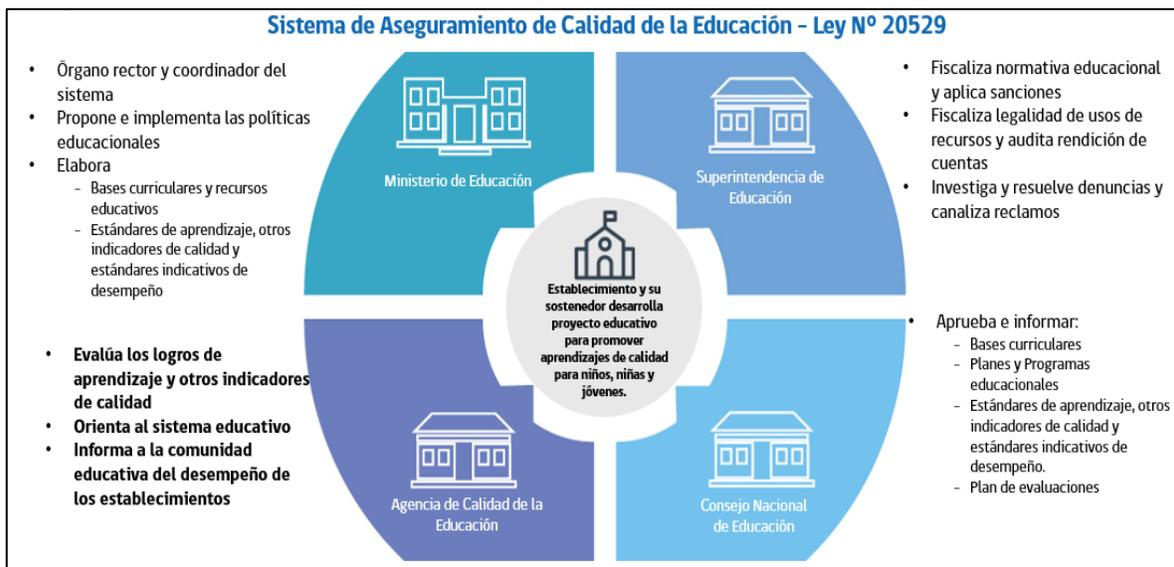


Ilustración 1 - Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Ley N° 20529.

Las instituciones que componen el SAC tienen un rol crucial en el logro de mayor equidad y calidad en el sistema educacional, dado esto, las expectativas sobre el trabajo y el impacto que tienen sus acciones en el mejoramiento educativo y en las políticas públicas son altas. Ejemplo de ello es la Agencia de Calidad de la Educación - en adelante indistintamente “la Agencia”- institución responsable de evaluar los logros de aprendizaje de los estudiantes y la percepción de los integrantes de la comunidad escolar en relación a Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS); orientar a los establecimientos educacionales y sostenedores en el avance de la gestión a nivel institucional y pedagógico, de acuerdo a las necesidades de los establecimientos; e informar y promover el buen uso de los resultados de las evaluaciones que realiza, para que la comunidad escolar en su conjunto tome decisiones que aporten a los procesos de mejora de los establecimientos.

La institución inicia sus funciones en el año 2012, completando ocho años de trabajo con las comunidades educativas de todo el país. El crecimiento de la institución fue rápido, estableciendo cinco oficinas regionales, en el año 2014, lo cual también se tradujo en un aumento de la dotación de personal, la cual al año 2015 era cercana a los 500 funcionarios.

La institución inicia un nuevo proceso de planificación estratégica para el período de 2020-2024, con lineamientos estratégicos actualizados y un contexto más desafiante, debido a la crisis social y sanitaria que vive el país.

Es ahí donde se enmarca este proyecto de grado, enfocado en diseñar un sistema de control de gestión pertinente a la Agencia de Calidad de la Educación, que permita definir una estrategia y objetivos estratégicos, junto con mecanismos y herramientas que faciliten el monitoreo y seguimiento de su implementación.

1.2 El problema: Implementación de la planificación estratégica

La Agencia inicia sus funciones en el año 2012, con una estructura organizacional que tiene como máxima autoridad al Secretario Ejecutivo – quien responde al Ministerio de Educación – Divisiones, Departamentos, Unidades y Macrozonas, estas últimas corresponden a oficinas regionales ubicadas en Iquique, Santiago, Concepción, Puerto Montt y Punta Arenas, tal como se muestra en la Ilustración 2.

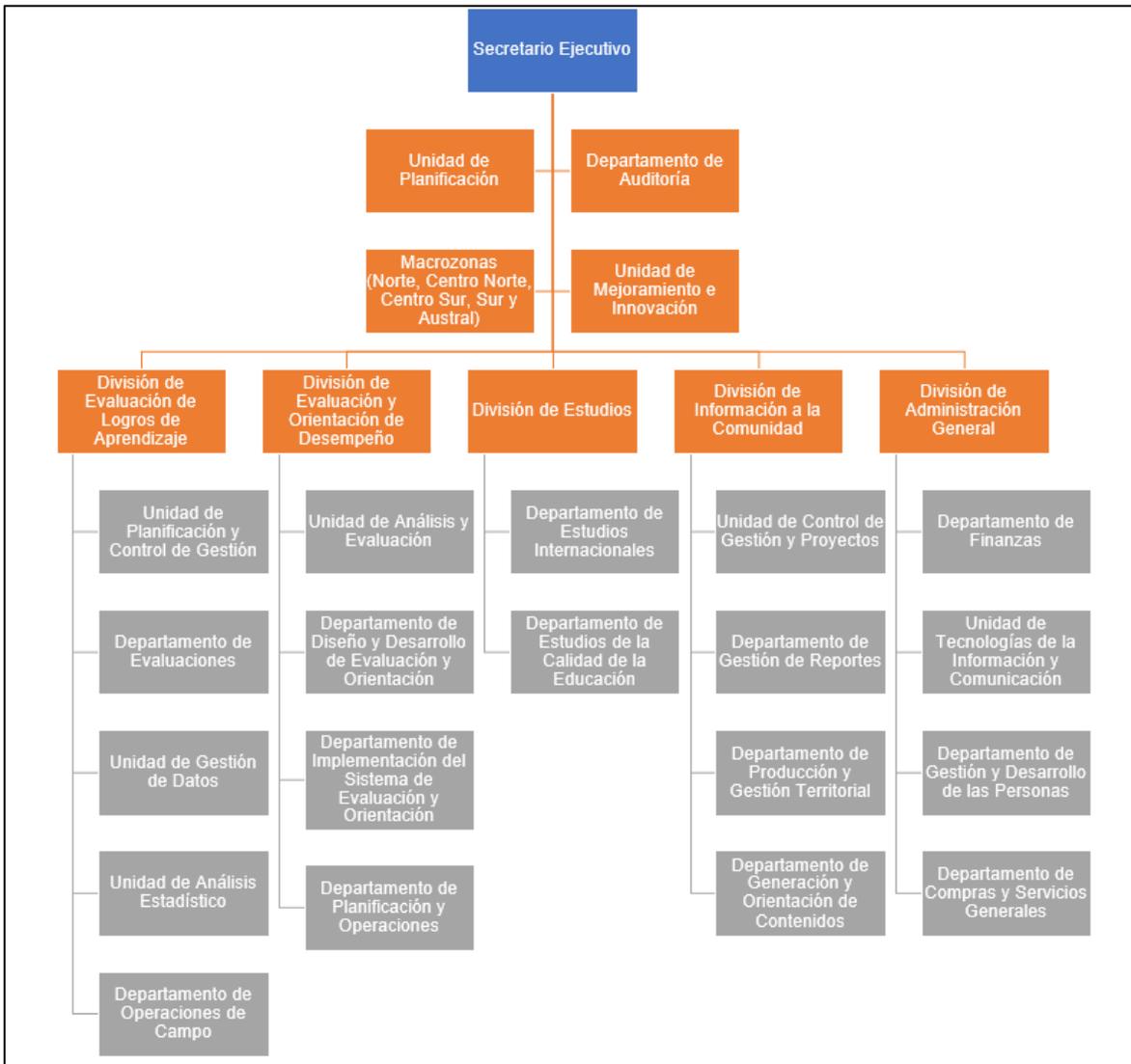


Ilustración 2 - Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de página web Agencia de Calidad de la Educación.

En 2014, la Agencia define su planificación estratégica para un período de cuatro años (2015-2019). Dicho proceso consideró la definición de la misión, visión y valores institucionales, así como también de objetivos generales y específicos, elementos centrales de un proceso de planificación. Durante el período de vigencia de su planificación estratégica asignó a cada una de las Divisiones un objetivo específico, tal como lo muestra la Ilustración 3.

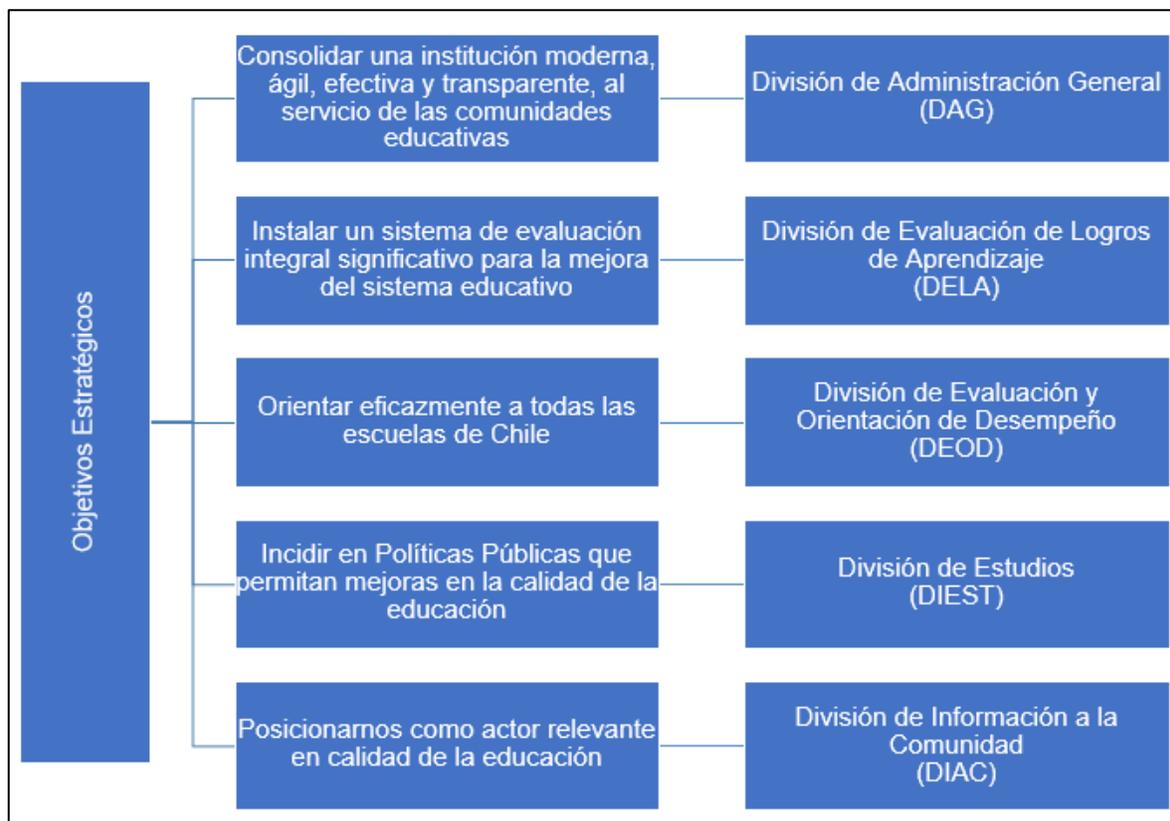


Ilustración 3 - Objetivos Estratégicos asignados por División

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos desde Agencia de Calidad de la Educación, Planificación Estratégica 2015-2019

La definición y la comunicación de la planificación estratégica fue un proceso exitoso dentro de la institución, al ser un proceso coordinado, donde se definieron las declaraciones estratégicas como misión, visión y valores, junto con objetivos estratégicos, los cuales fueron socializados en cada Departamento y Unidad de la institución.

No obstante, el proceso también presentó falencias, entre ellas no haber adecuado los mecanismos y herramientas de control de gestión, para que proporcionará información sobre el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos, elemento clave para asegurar la implementación de la estrategia y retroalimentar los procesos internos de la institución.

En este mismo ámbito, si bien la Agencia, como institución, cuenta con procesos de medición de objetivos y metas institucionales que permiten velar por el cumplimiento de indicadores de desempeño, la atención estaba sobre el cumplimiento de indicadores de instituciones de supervisión, que en ocasiones no se vinculaban con una mirada estratégica institucional. Ejemplo de ello, son el Convenio de Desempeño Colectivo o el Programa de Mejoramiento de la Gestión, dos herramientas de gestión, que no contaban con indicadores específicos vinculados a los objetivos estratégicos.

Lo anterior, debido a que el proceso de definición de las metas institucionales no consideró como base los objetivos estratégicos definidos, generando una disociación entre lo exigido por las instituciones de supervisión y los objetivos planteados internamente, y que las acciones y actividades de cada División se centraran en dar cumplimiento a indicadores con bajo impacto en los objetivos estratégicos.

Es así como, a pesar de que la institución durante la vigencia de la planificación estratégica (2015-2019) cumplió todos los indicadores de gestión definidos año a año, no se tiene claridad sobre el cumplimiento o avance sobre los objetivos estratégicos de la institución. Ejemplo de lo anterior, es que no existe un indicador que permita identificar si se logró “consolidar a la institución como moderna, ágil, efectiva y transparente, al servicio de las comunidades educativas”, lo que se replica para todos los objetivos.

Otra falencia del proceso de planificación estratégica es que los objetivos estratégicos no consideraron aspectos legales que tienen un alto impacto en la comunidad escolar, y que son parte de las funciones de la Agencia. Un ejemplo de lo anterior, es que no se encuentran objetivos y acciones específicos dentro de la planificación estratégica para apoyar y orientar a los establecimientos que presentan Categoría de Desempeño “Insuficiente”¹, los que de

¹ La Categoría de Desempeño de los establecimientos educacionales se calcula según los resultados de aprendizaje de los alumnos, en función del grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y el grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa (Ministerio de Educación, 2014).

mantener dicha categoría por cuatro períodos consecutivos, perderán el reconocimiento oficial del Ministerio posterior a la notificación que certifica dicha circunstancia (Ministerio de Educación, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2011). Este es un aspecto importante a considerar, dado que la información referida a las visitas y orientaciones que la Agencia entregó a esos establecimientos educacionales puede ser consultada por ciudadanos e instituciones de supervisión.

A su vez, la asignación de un objetivo estratégico a un División, provocó que se estableciera una mirada de responsabilidad individual de cada División en el cumplimiento del objetivo asignado, mermando un trabajo colaborativo y coordinado entre departamento y unidades como también falta de una mirada estratégica de parte de los funcionarios sobre el cumplimiento de los objetivos.

Es por esto que resulta fundamental diseñar un sistema de control de gestión que permita definir la planificación estratégica, implementar un mecanismo que entregue información sobre la implementación de la estrategia y medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados y, que ayude a la Agencia a enfocar sus recursos y acciones en asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la creación de valor público.

1.3 Propósito del estudio

El propósito del estudio es colaborar en la formulación de la planificación estratégica de la Agencia, para luego ajustar o definir mecanismos o herramientas que permitan asegurar una correcta implementación de la estrategia y medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, los cuales deben estar enlazados con las funciones principales de la institución de evaluar, orientar e informar a las comunidades educativas que imparten educación parvularia, básica y media.

Actualmente, la institución cuenta con herramientas de gestión que permiten definir indicadores según los lineamientos y objetivos institucionales, los cuales están vinculados a incentivos monetarios para los funcionarios, en caso de cumplir con los parámetros esperados. Los instrumentos corresponden a: Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), Convenio de Alta Dirección Pública (ADP), Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

e indicadores de eficiente y eficacia en la entrega de productos y servicios (Formulario H), los cuales son construidos entre las instituciones de supervisión y la Agencia. En el capítulo “V. Alineamiento organizacional” se realiza un análisis detallado de cada instrumento.

Se pretende revisar estos mecanismos y proponer ajustes para que se adecúen a los objetivos estratégicos que se generen, para medir el cumplimiento de estos y proporcionen información relevante para verificar la implementación de la estrategia.

Paralelamente, este estudio puede convertir a la Agencia en un modelo a seguir por parte de otras instituciones públicas respecto a la implementación de mecanismos de control que colaboren en la ejecución de sus actividades, identificación del impacto de las mismas en los distintos *stakeholders* (comunidad educativa, comunidad de investigación, instituciones de supervisión), así como en una posterior evaluación y retroalimentación de sus actividades. Al respecto, cabe señalar que en Chile existe una implementación acotada de mecanismos de control de gestión, siendo lo más usual la utilización de herramientas de control poco articuladas y básicas, como, por ejemplo, el control presupuestario.

1.4 Significancia del Estudio

El concepto de modelo de gestión pública ha transitado desde un concepto inicial, sustentando en la base de solo proveer un servicio o producto a los usuarios, hacia un concepto más completo que se basa en cómo las organizaciones e instituciones crean valor público para sus distintos *stakeholders*. Es así que el concepto de “agregar valor público” se convierte en un eje central de las organizaciones, buscando no solo cumplir con la entrega del servicio o producto, sino también velar por una eficacia en la ejecución de las actividades y la orientación constante hacia la calidad esperada por los usuarios, a través de la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Es así como este proceso ha implicado:

- a. Eficiencia en los recursos, mayor transparencia y responsabilidad de las instituciones.

- b. Participación ciudadana en la definición de necesidades y evaluación de las instituciones.
- c. Reconocimiento del Estado a los ciudadanos como elemento central de sus funciones.

Para lo anterior, es importante generar dentro de las organizaciones ciclos de planificación a largo y corto plazo, control de gestión, evaluación del proceso con enfoque en retroalimentación y ajuste de la planificación de largo y corto plazo (Waissbluth y Larraín, 2009), tal como se muestra en la Ilustración 4.



Ilustración 4 - Ciclo de operación de Gobierno

Fuente: Elaboración propia

Las instituciones públicas, en general, han desarrollado procesos para definir su planificación estratégica, en los cuales se pueden observar elementos centrales como la presencia de antecedentes, diagnóstico, declaraciones estratégicas (visión, misión y valores) y la definición de objetivos estratégicos. También se pueden identificar servicios públicos que generan o definen acciones orientadas al logro de los objetivos planteados. Sin embargo, la mayoría falla en el proceso de implementación de la estrategia, aludiendo a problemas de alineación institucional, cambios en los objetivos planteados, gobierno y

jefaturas, y un alto número de indicadores externos –síntoma de todas las instituciones públicas– a los cuales deben dar cumplimiento las organizaciones, lo que se genera, en gran medida, por no contar con herramientas adecuadas para la medición y evaluación de la implementación de la estrategia. Es así como los aspectos mencionados provocan que la planificación estratégica.

En este sentido, el diseño de un sistema de control de gestión en la Agencia, puede motivar a otras organizaciones a implementar este tipo de sistemas, que les permita identificar la forma en como “crean valor público” y, a partir de ese elemento definir su planificación estratégica, el proceso de implementación y posterior evaluación, buscando que las organizaciones orienten sus acciones hacia un Estado más eficiente, eficaz y comprometido con la calidad del producto y servicio entregado.

1.5 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General:

Diseñar un sistema de control de gestión que permita alinear a la organización con los nuevos objetivos estratégicos que se definan, facilite el monitoreo y evaluación de la implementación de la estrategia y permita considerar aspectos del contexto político, legal y social de la organización.

Objetivos Específicos:

- a. Análisis de las declaraciones estratégicas actuales para clarificar el propósito de la institución y los resultados que busca alcanzar.
- b. Realizar un análisis del contexto interno y externo de la organización, considerando aspectos políticos, legales, sociales de la institución, además de identificar la forma en como crea valor público, procesos claves, capital humano requerido y facilitadores tecnológicos. Mapear y evaluar todas las variables que influyen en el desarrollo de las actividades de la institución, las cuales deben ser consideradas en la definición de la planificación estratégica.

- c. Posterior al análisis e identificación de elementos claves, formular una adecuada planificación estratégica, mediante la definición de objetivos estratégicos para dirigir las actividades de la organización hacia la creación de valor público para sus usuarios.
- d. Definir el modelo de negocios de la institución para identificar cómo crea valor para los distintos *stakeholders*.
- e. Desarrollar un Mapa estratégico que permita identificar los procesos claves para orientar y cumplir con los objetivos de la organización.
- f. Desarrollar un Cuadro de Mando Integral con indicadores, metas e iniciativas asociadas al cumplimiento de cada objetivo estratégico, considerando los recursos disponibles.
- g. Generar tableros de control para el seguimiento y monitoreo de las metas institucionales, además de formar esquemas de incentivos que permitan, en conjunto, alinear a toda la institución.

1.6 Preguntas de Investigación

Luego de haber identificado el problema, propósito del estudio, significancia de la investigación y objetivos, para evaluar adecuadamente el impacto que tiene el diseño de un sistema de control de gestión. Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Es factible diseñar un sistema de control de gestión para una institución que se enfoca en evaluar y orientar a establecimientos educacionales para el mejoramiento de la calidad de la educación?
2. El modelo propuesto por Kaplan y Norton, en su libro *The Execution Premium*, del año 2008. ¿Puede ser aplicado en instituciones sin fines de lucro, donde se debe responder a una variedad de necesidades de distintos *stakeholders*?

1.7 Metodología

El estudio inicia con la evaluación de las declaraciones estratégicas de la institución, evaluando la presencia de elementos mínimos, la pertinencia de las declaraciones y actualizarlas en caso de ser requerido, según la definición de autores como Kaplan y Norton (2008) y Niven (2003). En segundo lugar, definir la planificación estratégica para los próximos cuatro años (2020-2024), definir objetivos e indicadores para el seguimiento de la implementación de la estrategia, y establecer herramientas que permiten realizar una evaluación año a año de la planificación. Posterior al desarrollo de la planificación estratégica, se establecen los mecanismos que permiten alinear a los funcionarios a la estrategia y objetivos estratégicos planteados. El desarrollo de estos elementos conforma el sistema de control de gestión de la institución.

La metodología a utilizar se basa en la investigación de los autores Kaplan y Norton (2008), plasmada en su libro *The Execution Premium*, donde se muestra un sistema de gestión amplio e integrado entre la planificación de la estrategia y la ejecución operativa.

Al respecto, el sistema de control de gestión, corresponde a un proceso continuo que requiere de una revisión periódica de las acciones implementadas para mantener una ejecución efectiva de la estrategia o realizar las modificaciones pertinentes para ajustarse al entorno. A continuación, en la Ilustración 5 se presenta el proceso diseñado por los autores:

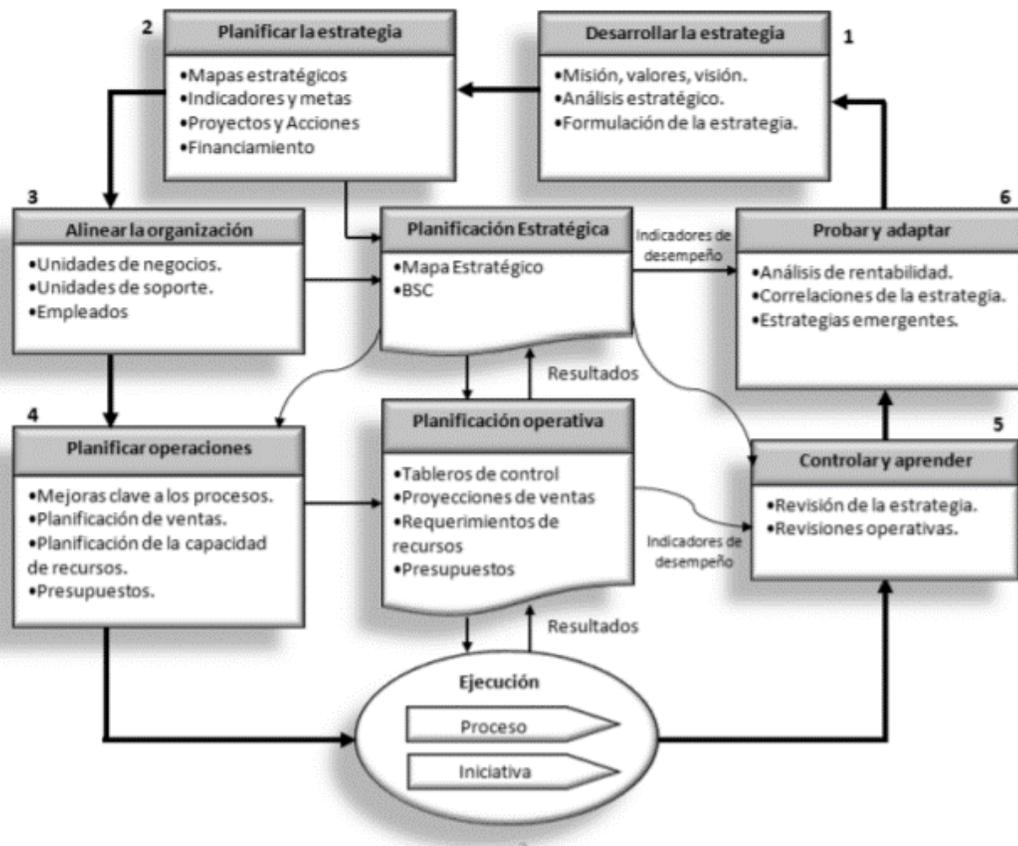


Ilustración 5 - Sistema de gestión: Integrando la estrategia y las operaciones

Fuente: Kaplan y Norton, The Execution Premium (2008).

El proyecto cuenta con el desarrollo de las primeras tres etapas del sistema de gestión propuesto, las cuales permiten cumplir con el propósito del proyecto y resolver los problemas que presenta la institución.

1.7.1 Etapa 1 – Desarrollo de la estrategia

En este proceso se busca definir y clarificar la visión, misión y valores de la institución. En particular, esta etapa especifica el propósito de la institución y los resultados que busca alcanzar. La evaluación de las declaraciones estratégicas definidas en la planificación estratégica del período 2015-2019, se realiza a través de un análisis comparativo entre los elementos que la literatura define como esperados, en este caso de los autores Kaplan y Norton (2008) y Niven (2003), para verificar la presencia de cada elemento y ajustar en caso que sea necesario.

Además, se realiza un análisis del entorno externo e interno. El análisis externo se desarrolla por medio de un análisis PESTEL y de *stakeholders*, para identificar elementos externos que afectan el desarrollo de las funciones que tiene mandatas la institución, agrupándolas en amenazas y oportunidades. A su vez, el análisis interno, busca identificar los recursos y capacidades con las que cuenta la Agencia o requiere adquirir, agrupándolas en fortalezas y debilidades. Estos cuatro elementos son validados por la Jefatura de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño.

Posterior a la validación, se genera una matriz FODA para la identificación de estrategias que la institución puede abordar durante los próximos cuatro años, las cuales pasan por un proceso de priorización y selección, por parte de la Jefatura de la División de Evaluación y Orientación del Desempeño.

Finalmente, se define la forma en que la institución crea valor público, los procesos claves, capacidades del capital humano y los facilitadores tecnológicos que apoyan el desarrollo de la estrategia. La propuesta de valor de la institución, se crea a partir de una encuesta a usuarios y personal de la institución para identificar los atributos que más se valoran de los productos y servicios que entrega la institución y, aquellos que debe potenciar para dar una respuesta efectiva a las necesidades y requerimientos de los *stakeholders*.

1.7.2 Etapa 2 – Planificación estratégica

La segunda etapa, se inicia con la especificación del modelo de negocios que sustenta el desarrollo de las actividades de la Agencia. Se agrega dicho análisis a lo expuesto en el modelo original de Kaplan y Norton (2008), para identificar de forma más clara, cómo la institución crea valor a sus usuarios. La definición del modelo de negocio toma como base la propuesta de valor de la institución, desarrollada en el capítulo anterior. A través de la experiencia del autor en el trabajo de la institución, se especifican la forma en cómo captura y cómo entrega valor a los usuarios.

Luego se definen los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y asignación de recursos. Para facilitar el proceso, se genera un mapa estratégico basado en la especificación de temas estratégicos, que agrupan objetivos según líneas de trabajo

comunes. En base al análisis FODA y al modelo de negocio, se construye el Mapa estratégico, el cual define los ejes y objetivos estratégicos de la institución según cada una de las perspectivas, en una relación causa-efecto. En el proceso de construcción del mapa estratégico, se ajustan algunos elementos para que se adecúe de mejor forma a las necesidades y particularidades de la institución.

Establecido el mapa estratégico y los objetivos, se definen los indicadores, metas e iniciativas de cada objetivo, plasmados en el cuadro de mano integral, que se utiliza como herramienta de gestión para el monitoreo y comunicación de la estrategia de la institución. Cada uno de estos elementos es conversado, consensuado y validado por la Jefatura de la División de Evaluación y Orientación del Desempeño.

En este sentido, cabe señalar que los objetivos, indicadores, metas e iniciativas están vinculados a la disponibilidad de recursos con los que cuente la institución, según la aprobación de la ley de presupuesto promulgada año a año. En esta etapa no se lleva a cabo la realización de *stratex* institucional, debido a la naturaleza de la asignación de los recursos económicos.

1.7.3 Etapa 3 – Alineación de la organización con la estrategia

En el proceso de alinear a los distintos departamentos y unidades se puede optar por un desdoblamiento del mapa estratégico corporativo, buscando que las estrategias propias se alineen hacia aquellas que crean valor público. Para ello, se realiza un análisis de las funciones que realiza cada División para definir en qué área, es más crítico realizar un desdoblamiento estratégico, según el impacto que tienen en el logro de los objetivos planteados. En base a ello, se eligen las dos Divisiones y se generan tableros de control respectivos.

A su vez, se realiza un análisis de los esquemas de incentivos vigentes, con el fin de identificar si estos, responden al sistema de control de gestión propuesto. En caso de presentar limitaciones se establece un instrumento complementario que aporte al alineamiento organizacional.

1.7.4 Etapa 4 – Planificación de las operaciones

Las instituciones deben alinear la estrategia a largo plazo y las operaciones diarias. Para ello, es fundamental alinear las actividades de mejoras a los procesos que tienen un impacto mayor en la implementación de la estrategia, lo cual debe ir acompañado de una correcta asignación de recursos. Así, la empresa debe identificar sus procesos críticos, los cuales se integran en tableros de control sobre la base de indicadores claves del desempeño del proceso. Luego, la empresa debe asignar recursos a cada mejora de proceso para que estos puedan tener un desarrollo apropiado para el cumplimiento de los objetivos.

1.7.5 Etapa 5 – Control y aprendizaje

Posterior a la vinculación del plan estratégico con el plan operacional, la institución debe controlar los resultados de desempeño y actuar sobre la base de nueva información y conocimiento. El objetivo es evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia, por medio de los indicadores e iniciativas plasmadas en el cuadro de mando integral. La medición busca, a su vez, detectar problemas de implementación, las causas de ello y definir acciones correctivas para ser incorporadas en los procesos internos.

1.7.6 Etapa 6 – Prueba y adaptación de la estrategia

En la fase final, se analiza si las variables estratégicas aún siguen siendo válidas. La información originada de los tableros de control, cuadro de mando integral, cambios en el entorno y nuevas oportunidades internas contribuyen a generar instancias de revisión y ajuste de la estrategia, lo que posteriormente conlleva ajustes en metas, iniciativas, indicadores, plan operativo, prioridades, procesos clave y asignación de recursos. Este proceso es fundamental para mantener una estrategia que permita rescatar las oportunidades e identificar amenazas del entorno.

1.8 Alcances y Limitaciones

El alcance del presente trabajo considera la aplicación del sistema de control de gestión, propuesto por Kaplan y Norton (2008), en la Agencia de Calidad de la Educación y replicable

en otra institución pública. Este proyecto inicia con un proceso de construcción de la planificación estratégica de la institución, para luego desarrollar herramientas de gestión para la alineación de los funcionarios que componen la institución.

Dentro de las limitaciones del proyecto, el proceso de levantamiento y análisis de información se realiza solo con un grupo acotado de altos ejecutivos de la institución que, si bien tienen una visión estratégica, pueden omitir elementos relevantes para otras Divisiones o centrarse en aquellos aspectos que son prioritarios para el desarrollo de sus funciones.

Otra limitante, es la imposibilidad de rescatar información de todos los *stakeholders* que tiene la institución, lo cual hubiese permitido enriquecer los resultados del proyecto, como también las estrategias definidas. A esto se suma, la falta un análisis completo de los requerimientos legales asociados a las funciones de la institución, como también de las relaciones que existen entre las instituciones que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Finalmente, en el análisis PESTEL se considera la situación de social, económica y sanitaria del país, debido a la pandemia mundial por coronavirus que afecta el país. Al respecto, se espera que sea un contexto transitorio, sin embargo, no existen certezas de período de vigencia de las medidas adoptadas por el Gobierno o la implementación de nuevas medidas.

1.9 Contenido del Proyecto

El primero capítulo está enfocado en la identificación del problema de estudio, propósito, significancia, objetivos, preguntas de investigación, metodología, alcances y limitaciones del proyecto.

En el segundo capítulo, se realiza una revisión de la literatura relacionada a los contenidos y conceptos que son desarrollados en el proceso de diseño de un sistema de control de gestión.

En tanto, en el tercer capítulo, se especifica el desarrollo de la estrategia de la institución, a partir de la misión, visión, valores, análisis interno y externo, análisis *stakeholders*,

recursos y capacidades, lo cual permite realizar un análisis FODA que permite definir las estrategias. El capítulo concluye con especificación de la propuesta de valor de la institución.

En el capítulo cuatro, se presentan las herramientas de control de gestión que forman parte del sistema. En esta sección, se visualiza el modelo de negocio de la institución, mapa estratégico y cuadro de mando integral que sustentan la estrategia de la institución.

En el último capítulo, se especifica los tableros de control de dos divisiones de la institución, que permiten comunicar los objetivos y estrategias definidas. Complementariamente, se establecen los esquemas de incentivos de cada una de las divisiones, que permiten alinear, monitorear y controlar la implementación de la estrategia.

II. MARCO TEÓRICO

El presente apartado tiene como objetivo entregar un contexto y definición de conceptos que son trabajados en el desarrollo del sistema de control de gestión.

2.1 Sistema de Control de Gestión

Es necesario definir algunos conceptos claves para entender qué es y porqué utilizar un sistema de control de gestión. Primero, se define “gestión” como un proceso usado por las organizaciones para alcanzar los objetivos organizacionales a través de funciones de planificar, organizar, medir y controlar (Dubrin, 2010). El concepto de “control” –que está asociado a las funciones de gestión– Merchant (1985), lo define como diversas herramientas o mecanismos que permiten dirigir las actividades de otros para que hagan lo que espera la organización de ellos. Ouchi (1979), en cambio, lo define como mecanismos focalizados en lograr cooperación entre individuos quienes tiene diversos objetivos, y deben ser alineados para el logro de un objetivo común.

Con ambos conceptos desarrollados, el autor define “control de gestión” como un conjunto de herramientas o mecanismos que buscan alinear a las personas que componen la institución, hacia un objetivo común, a través de funciones de planificación, organización, medición y control por parte de los directivos. Otros autores también han estudiado y definido el concepto, Anthony (1990), por ejemplo, lo define “como un proceso mediante los directivos influyen en otros miembros de la organización para implementar la estrategia”, en cambio, Ouchi (1979) señala que el control de gestión es incorporar dentro de las organizaciones, mecanismos que permitan medir, evaluar y retroalimentar al trabajador con respecto a su desempeño. En la misma línea, Kanthi (2007) lo define como acciones, actividades, procedimientos y normas de una institución para influir en el comportamiento de los empleados que conduce hacia el logro de los objetivos esperados.

El concepto de control de gestión fue adoptado e implementado en diversas industrias, sin embargo, debido al aumento en la complejidad de las organizaciones, y a un cambio en la conceptualización del proceso de medición del desempeño –proceso que era realizado sobre la base de indicadores financieros, los cuales no entregaban información suficiente para evaluar las actividades internas de la organización (Otley, 1999)– es que se desarrolla un concepto más amplio, que considera aspectos organizacionales como la estructura,

planificación, operaciones y contexto organizacional, los cuales componen un “Sistema de Control de Gestión”. Autores como Lorange y Scott (1974) definen el sistema de control de gestión como la estructura formal para la identificación de variables de control, definición de planes a corto plazo, la medición de las variables de control y el análisis del diagnóstico de desviaciones que se requieren para el logro de los objetivos. Por su parte, Waterhouse y Tiessen (2002) declaran que es una vinculación entre la estructura y procesos organizacionales que permiten mejorar el control dentro de la organización. Asimismo, Kanthi (2007) expone que un sistema de control de gestión se compone de:

1. Estructura y Estrategia Organizacional
2. Cultura Organizacional
3. Sistemas de Información
4. Mecanismos de Control
5. Contexto organizacional
6. Metas y Objetivos organizacionales

Estos componentes influyen e interactúan constantemente dentro del sistema, tal como lo representa la Ilustración 6.

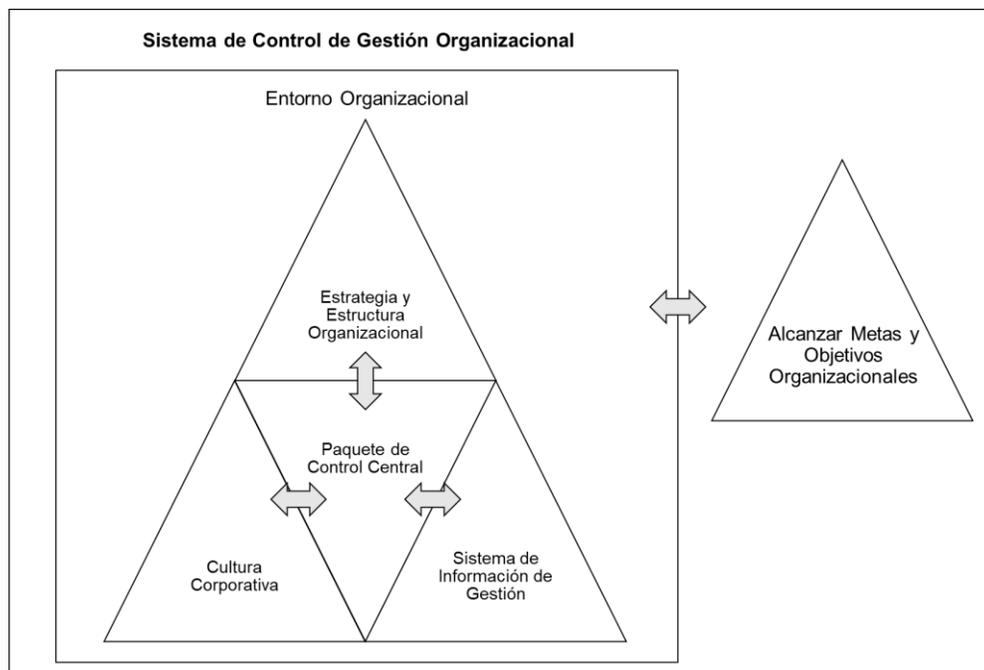


Ilustración 6 - Sistema de Control de Gestión

Fuente: Kanthi, A framework for management control research (2007)

Los autores Kaplan y Norton (2008) desarrollan un sistema amplio e integrado de gestión que relaciona la planificación estratégica y la ejecución de operaciones, sistema que contiene dentro de sus etapas varios de los componentes mencionados en el párrafo anterior (ver Ilustración 5). El objetivo de los autores es contar con un sistema capaz de enlazar las distintas herramientas estratégicas y operacionales, a través de una estructura formal que sustenta y vincula la planificación estratégica, ejecución de procesos, medición de desempeño, evaluación de la estrategia y las herramientas de gestión y control asociadas a dichos procesos.

El proyecto desarrolla las tres primeras etapas del modelo planteado por Kaplan y Norton (2008), las cuales son:

- a. Etapa 1 – Desarrollo de la estrategia: Se define la misión, visión y valores de la organización. Se realiza un análisis del entorno interno y externo en el que se encuentra la institución.
- b. Etapa 2 – Planificación estratégica: Se especifica el modelo de negocio de la institución, en base a su propuesta de valor entregada a sus usuarios. Se definen los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas que permiten lograr los objetivos planteados.
- c. Etapa 3 – Alineación de la organización con la estrategia: Se desarrollan las herramientas y mecanismos que permiten el alinear a la organización a los objetivos estratégicos planteados en las etapas anteriores.
- d. Etapa 4 – Planificación de las operaciones: Se identifican procesos claves y se vinculan a los tableros de control. A su vez, se asignan los recursos y presupuestos para las actividades de la institución.
- e. Etapa 5 – Control y aprendizaje: Revisión del desempeño a través de los tableros de control, indicadores y cuadro de mando integral. El objetivo es medir el progreso en la implementación de la estrategia.
- f. Etapa 6 – Prueba y adaptación de la estrategia: Evaluar las variables utilizadas en la definición de la estrategia. Incorporar nueva información al proceso de análisis y ajustar la estrategia a los cambios que se presentan en el entorno.

2.2 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión muy utilizada por los ejecutivos de diversas industrias, y que tiene como objetivo, guiar el accionar de la empresa (Kaplan y Norton, 2008). Una definición simple de planificación estratégica es considerarla como un mecanismo para generar consenso en la organización, al proporcionar expresiones abreviadas y simples de comunicar y comprender (Dutton y Duncan, 1987). A la definición anterior, se deben incorporar otras variables a la planificación que determinan el funcionamiento organizacional. Al respecto, Phillips y Moutinho (2000) señalan que la efectividad de la planificación estratégica dependerá de la capacidad que tienen los altos ejecutivos para abordar las variables internas y externas que afectan el rendimiento organizacional.

Otros autores entregan un rol aún mayor a la planificación estratégica, argumentando que la supervivencia de la empresa depende de su habilidad de adaptarse exitosamente a los cambios del ambiente. Así, la planificación estratégica es una herramienta para manejar la turbulencia del ambiente, por ello el proceso debe considerar componentes para la definición de objetivos, generación y evaluación de las estrategias (Boyd, 1991). Una definición de planificación estratégica que considera los elementos anteriormente expuestos es la desarrollada por Bryson (1998) quien señala que es una herramienta para ayudar a las organizaciones y comunidades a anticipar y responder a los cambios de manera sabia y efectiva, mejorando la habilidad de la empresa de pensar, actuar y aprender estratégicamente, ajustándose a los cambios del entorno, por medio de la identificación de fortalezas - oportunidades que entregan los factores internos o externos para tomar ventaja organizacional y minimizar las debilidades o el impacto de cambios importantes en el ambiente. En la Ilustración 7 se presenta un modelo para la definición de la planificación estratégica y su evaluación.

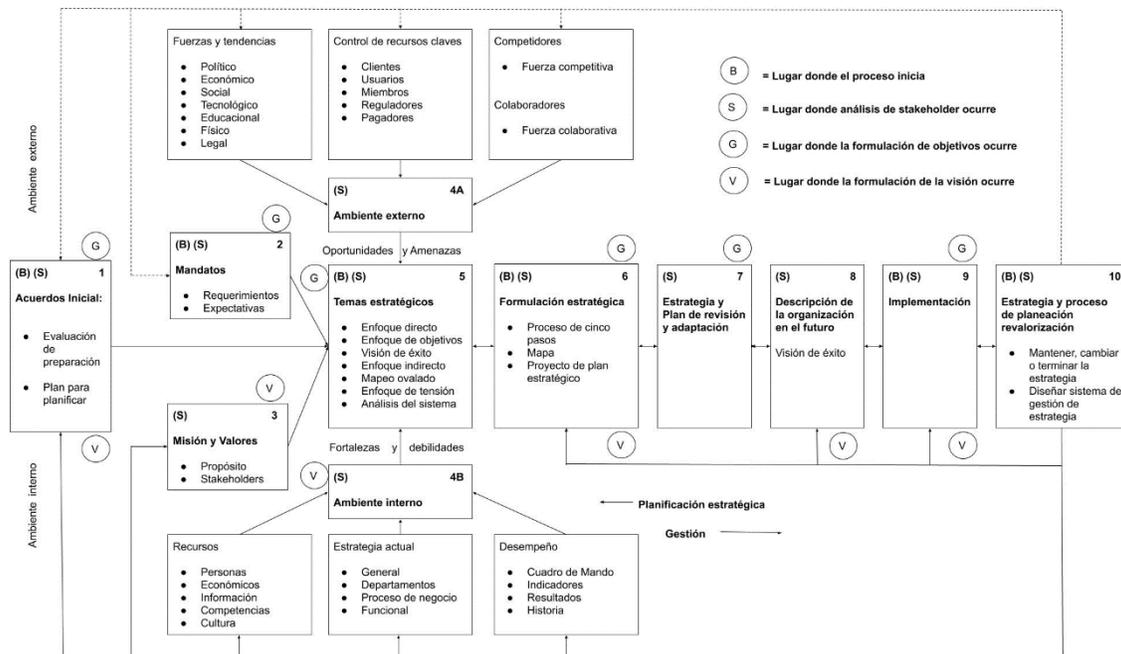


Ilustración 7 - Ciclo Planificación Estratégica

Fuente: John Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (1998)

La planificación estratégica es fundamental para formular la estrategia en la organización, siendo un proceso continuo, sistemático y deliberado. En caso de las organizaciones públicas se deben responder cuatro preguntas (1) ¿qué es lo que hace la organización? (2) ¿cómo será la organización?, (3) ¿para quién lo hace?, (4) ¿cómo lo hace? (Aqdas, Zirwa, y Ahmad, 2017). Lo anterior considerando que este tipo de organizaciones no responden necesariamente a resultados cuantitativos, sino más bien a aspectos cualitativos de satisfacción de las necesidades de los distintos usuarios a los cuales atiende. Así lo expone Bryson (1998) que indica que la planificación estratégica ayuda a las organizaciones públicas a crear valor público a través del cumplimiento del mandato legal y de su misión, mediante la definición de acciones compartidas que guían el quehacer de la organización.

El proceso de definición de la planificación estratégica se inicia con la formulación de visión, misión y valores, para luego continuar con el análisis de factores internos y externos que influyen en la estrategia de la institución.

2.3 Misión organizacional

La declaración de la misión expresa la razón de ser de una organización, siendo una guía para las actividades de la institución y para contribuir a la planificación e implementación de la estrategia (Ozdem, 2011). En razón de esa función, es que la definición de la misión debe ser clara, concisa e intensa.

La misión institucional es importante no solo en la gestión estratégica, sino también en la comunicación con los usuarios, ya que a través de ella presenta sus intenciones organizativas a los *stakeholders*. En resumen, la misión explica el propósito de la existencia y el negocio en general a los interesados internos y externos (Cuic, 2013).

Kaplan y Norton señalan que la declaración de misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los ciudadanos y usuarios. A su vez, internamente, informa a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos (Kaplan y Norton, 2008).

Niven (2003) señala que una declaración de misión efectiva para instituciones sin fines de lucro o gubernamentales, debe contener los siguiente elementos:

1. Simple y clara: la misión debe especificar las actividades que realiza la institución.
2. Pero no tan simple: la misión debe especificar las actividades sin restringir las opciones de expansión de la organización.
3. Inspirar cambios: la misión puede nunca ser realizada completamente, incentivando a la organización a un crecimiento positivo y estimular el cambio.
4. Largo plazo: la misión debe ser una línea base para la organización por un tiempo prolongado. Las estrategias y planes pueden cambiar, pero la misión debe guiar las decisiones.
5. Fácil de entender y comunicar: la misión debe ser escrita en un lenguaje simple, la cual es fácilmente entendible por todas las personas. Además, una convincente y reconocida misión puede alcanzar un nivel visceral que motiva a las personas a servir al propósito de la organización.

En esta oportunidad se considera la definición de misión expuesta por Kaplan y Norton (2008) y se incorpora el análisis de los cinco elementos mencionados por Niven (2003), por lo cual se utilizan ambas definiciones para la generación de la misión.

2.4 Visión organizacional

La visión se define como una mirada hacia lo desconocido para definir el futuro, que combina hechos actuales, esperanzas, sueños, amenazas y oportunidades. Una buena declaración de visión debe enfatizar una característica única de la organización que la diferencia de las demás y, toma en consideración todas las actividades futuras planificadas para el entorno interno y externo de la organización. En resumen, la visión debe ser entendida y compartida por todos los interesados de la organización (Ozdem, 2011).

Por su parte, Wilson (1992) señala que la visión es en parte racional, sustentada en hechos, y una parte emocional, basado en un anhelo y valores. Para ello debe cumplir con:

- a. La visión debe ser coherente, integrando objetivos, estrategias, y planes de acción.
- b. Debe ser poderosa, para generar compromiso y motivar el desempeño.
- c. Debe ser realista sobre aspectos propios del entorno económico y regulatorio.
- d. La visión estratégica debe aclarar cuál debe ser el negocio, ya que debe reflejar los valores y las aspiraciones de la gerencia, los empleados y otras partes interesadas.

Para Kaplan y Norton (2008), la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo, trata de expresar cómo quiere la institución que la comunidad la perciba. Así, una organización gubernamental debe definir un objetivo desafiante que se relacione con su misión. La declaración debe contener tres componentes críticos:

- a. Objetivo desafiante
- b. Definición de nicho o usuarios
- c. Horizonte de tiempo

La visión define una meta y una descripción de alto nivel de cómo la organización se propone crear valor público. (Kaplan y Norton, 2008).

Por otra parte, Niven (2003) define la visión como una declaración que describe el alcance que deberían tener las actividades de la organización y como quiere ser vista por sus *stakeholders*, balanceando los intereses de todos los grupos. Para ello, la declaración de visión en instituciones gubernamentales o sin fines de lucro debe contener los siguientes elementos para que sea efectiva:

1. Ser concisa: la visión debe atraer rápidamente la atención del lector, debe ser simple y memorable.
2. Equilibrar elementos internos y externos: la visión se centra en cómo cambiará su institución o mejora el mundo si cumple con el propósito. Se pueden incluir elementos relacionados a aspectos internos, que colaboren en cómo debe ser alcanzada la visión.
3. Considerar a todos los *stakeholders*: la visión debe considerar los intereses de todos sus usuarios (empleados, fundadores, ciudadanos, investigadores).
4. Consistente con la misión: la visión debe ir en línea con el propósito de la organización.
5. Verificable: cuando se declara la visión se debe tener claro en qué momento se cumple. La visión tiene la esperanza de ser cambiada y se define para un período determinado.
6. Factible: la visión debe ser realista, a través del entendimiento del entorno, tendencias y otros aspectos.
7. Inspiradora: la visión debe ser capaz de motivar e inspirar al equipo a cumplir con el objetivo. Para ello, debe ser entendida por todos los miembros.

La visión se desarrolla en base a los criterios definidos por Niven (2003), dado que se ajusta de mejor manera a organizaciones gubernamentales.

2.5 Valores organizacionales

Los valores organizacionales son, junto a la misión y visión, un elemento necesario para el desarrollo de la planificación estratégica de una organización. La definición de estos tres componentes, son utilizados durante el proceso de planificación e implementación de la

estrategia en las organizaciones y para alinear a los empleados por medio de la declaración de cuál es el propósito, objetivos y conductas esperadas dentro de la organización.

Los valores corporativos inducen el comportamiento e identidad organizacional, son las características específicas que determinan la forma de pensar, comportamientos y respuestas a los eventos, siendo los límites de las acciones y decisiones (Karadal, Celik, y Saygin, 2013). Por ende, son considerados una herramienta que guía a las personas para llevar a cabo la misión y la visión.

Los valores reflejan cómo una organización pretende llevar a cabo sus negocios (Tosti y Jackson, 2000), siendo un componente de la cultura organizacional y diferenciador, es así como dos empresas pueden tener mismas estrategias, iniciativas, instalaciones, procesos y productos, pero presentar resultados distintos (Laurin y Morningstar, 2009). Es por esto, que la definición de los valores, es crucial para aumentar la probabilidad de que el proceso de planificación e implementación de la estrategia sea exitoso.

Kaplan y Norton (2008) declaran que los valores corresponden a la definición de actitud, comportamiento y carácter de la organización, en términos simples, los valores son la brújula interna que guía las acciones de la institución.

2.6 Análisis Externo

El análisis externo es un proceso necesario para entender y comprender el impacto de las nuevas tendencias, a nivel macro e industrial, en la estrategia y operaciones de la compañía (Kaplan y Norton, 2008).

Alamo y Garcia (2007) señalan que el entorno se define como todos los factores externos a la organización que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados. En las organizaciones públicas, el análisis del entorno tiene como objetivo indagar en las tendencias y variables que debe prestar atención la institución, evaluando la frecuencia en que se presentan, como influyen en sus actividades, y cuales tienen potencial de ser oportunidades como amenazas o influencias favorables o desfavorables.

El análisis externo, actualmente, se realiza considerando componentes políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL). Dichos

factores influyen en las actividades de la organización y pueden impactar la estrategia organizacional. El análisis PESTEL permite la identificación del entorno dentro del cual opera la empresa y proporciona datos e información que permite a la compañía predecir situaciones y circunstancias que podría enfrentar en el futuro (Yuksel, 2012).

Para realizar el análisis de cada componente del PESTEL, se consideran los siguientes elementos (Babatunde y Adebisi, 2012):

1. Político: se evalúa cómo y en qué medida decisiones políticas, legislación laboral, estabilidad política, priorización en la entrega de bienes y servicios, pueden influir en las actividades de la organización
2. Económico: se consideran factores relacionados a elementos macroeconómicos, tales como crecimiento económico, inflación, aspectos tributarios del país y distribución de gasto público, mediante la asignación de presupuesto y recursos a las instituciones.
3. Socio-culturales: se considera demandas de bienes y servicios por parte de la ciudadanía, como también nuevas tendencias sociales. A su vez, se evalúan elementos de crecimiento de población, distribución de la población, seguridad, entre otros.
4. Tecnológico: se evalúa cambios tecnológicos que requieren ser considerados en las actividades, tales como automatización de procesos, incentivos tecnológicos, conectividad y seguridad de la información.
5. Ambiental: se consideran elementos de medio ambiente, como cambio climático, desastres naturales, condiciones climáticas del territorio y acuerdos de sustentabilidad.
6. Legal: se deben considerar la regulación legal que rige el funcionamiento de las actividades de la institución, evaluar la incorporación de nuevos elementos legales o cambios a los existentes que influyen en las actividades. En instituciones públicas, es crítico este aspecto, debido a que, la institución no puede realizar actividades que no se encuentren estipuladas dentro de las leyes que la rigen.

2.7 Análisis Stakeholders

El análisis de los *stakeholders* se empieza a implementar durante la década de los ochenta, debido a las preocupaciones de las empresas frente a un entorno muy cambiante, a lo cual la estructura tradicional no permitía una comprensión clara. Los *stakeholders* se definen como cualquier grupo o individuo que puede ser afectado o puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Freeman y McVea, 2001). Es así como, una estrategia exitosa es aquella que integra los intereses de todos los *stakeholders* dentro de sus objetivos.

Anckermann y Eden (2011) señalan en la misma línea que “una de las tareas más importantes durante la elaboración de la estrategia, es la gestión de las muchas demandas de las diferentes partes interesadas de una organización, en relación a sus objetivos estratégicos”. Para ello, los autores presentan tres puntos importantes a desarrollar:

1. Identificar partes interesadas específicas y ser claros acerca de su importancia para el futuro de la organización.
2. Explorar el impacto de las acciones de los *stakeholders* en las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la organización y, a su vez, indagar en las relaciones que pueden existir entre los distintos grupos de interesados.
3. Definir la forma y el momento en que la institución interviene con los *stakeholders*, para desarrollar acciones apropiadas para partes interesadas específicas.

La modalidad de trabajo, se basa en la identificación del nivel de interés y poder que tiene cada *stakeholders* en las actividades de la institución. Este análisis insuena el proceso de la planificación estratégica, permitiendo identificar en forma temprana los *stakeholders* que permiten definir acciones concretas de trabajo para dar respuesta a sus requerimientos y facilitar la continuidad de la estrategia.

2.8 Análisis de Recursos y Capacidades

El análisis de recursos y capacidades se enmarca dentro del análisis interno de la organización, el cual tiene como objetivo detectar fortalezas y debilidades que permita definir las estrategias que ayudan a la institución a lograr sus objetivos (Hill y Jones, 2009).

La teoría de recursos y capacidades se basa en dos supuestos fundamentales:

1. Cada empresa es heterogénea en la dotación de recursos y capacidades que posee o controla, fruto de su propia historia, suerte y decisiones pasadas.
2. La heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo, siendo posible mantener la ventaja competitiva de las empresas (Martín de Castro, 2004).

Resulta clave entonces, identificar, medir y evaluar los recursos y capacidades de la institución con el fin de tener una gestión eficiente de ellos, que permita identificar acciones específicas que aporten a la planificación estratégica, como también, las brechas que necesitan ser resultas para el logro de los objetivos definidos (Cardona, 2011).

En la misma línea Huerta, Navas y Almodóvar (2004) indican en su trabajo que “el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder”.

En una mirada más concreta, Suárez e Ibarra (2002) señalan que “los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación”. Por su parte, las capacidades son un conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, la combinación de recursos, el capital humano de la empresa, los sistema de incentivos y la integración del personal. La combinación de ambos elementos, definen las capacidades que posee y que debe tener la organización para una correcta implementación de la estrategia.

En el análisis de las capacidades es importante resaltar aquellas competencias esenciales (*core competences*), que son fundamentales para el logro de los objetivos. Estas capacidades deben cumplir tres condiciones clave (Suárez e Ibarra, 2002):

1. Que su valor sea percibido por los *stakeholders*
2. Que sea una característica propia de la institución
3. Que sea extensible a toda la organización

Es necesario entonces, definir que son los recursos, capacidades y competencia central, para los autores Hill y Jones (2009) se definen así:

Recursos: activos de la compañía, tanto tangibles como intangibles, donde los primeros corresponden a bienes físicos de la organización (infraestructura, equipos, capital, entre otros), mientras que los intangibles corresponde a recursos creados por los administradores y empleados, tales como marcas, reputación, conocimiento, experiencia, entre otros.

Capacidades: se refieren a las habilidades de una compañía para gestionar y usar sus recursos en el proceso productivo. Dentro de las capacidades podemos encontrar reglas, rutinas, procedimientos, cultura organizacional, estructura organizacional, procesos, sistema de control, sistema de incentivos, sistema de contratación y selección de personal. Las capacidades son intangibles y se basan en la forma en que interreactúan, participan y toman las decisiones en el contexto de la organización.

Competencia central: la competencia central puede originarse en base a dos aspectos:

1. Recurso valioso, específico o propio combinado con capacidades que permiten generar un aprovechamiento de él.
2. Capacidad específica para manejar los recursos.

Es así como las competencias centrales dan forma a las estrategias que intenta adoptar la institución. No obstante, las estrategias que aplica una organización pueden generar nuevos recursos o capacidades o fortalecer los que ya existen, lo que mejora las competencias centrales de la empresa.

2.9 Análisis FODA

El objetivo del análisis FODA, tal como lo plantea Kaplan y Norton (2008), es entregar información resumida de los aspectos claves que debe considerar la organización al momento de formular su estrategia, permitiendo así conectar las fortalezas con las

oportunidades –que deben ser aprovechadas– y debilidad con las amenazas –que deben ser mitigadas– todos elementos identificados a partir del análisis externo e interno.

Reforzando el punto anterior, Hill y Jones (2009) sostienen que “el propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. En palabras simples, crear, reforzar o perfeccionar el modelo de negocios para intensificar, adecuar o combinar mejor los recursos y capacidades con las demandas del entorno.”

La herramienta es ampliamente usada por ejecutivos de diversas industrias, dado que permite el análisis de factores internos y externos para lograr un enfoque sistemático y de apoyo en la definición de estrategias (Oreski, 2012).

Complementando lo anterior, se señala que es un instrumento viable para realizar análisis organizacional al identificar factores que pueden determinar el éxito en el cumplimiento de los objetivos. El análisis FODA permita que una estrategia tenga un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su entorno de carácter externo (Ponce, 2006).

Sin embargo, el análisis FODA también ha recibido críticas, autores como Agarwal, Grassl y Pahl (2012), en su estudio, señalan que diversos investigadores han sostenido que el análisis corresponde a intuiciones subjetivas y no a un proceso sistemático. Agregan que es utilizada como una herramienta independiente, cuando debería ser parte de un conjunto de herramientas que permitan la definición de la estrategia. No obstante, rescatan diversas propuesta para convertir la herramienta en un elemento menos ambiguo y subjetivo, con el fin de aumentar su validez y su uso, una de esas alternativas es el uso de un FODA cuantitativo.

2.9.1 Foda Cuantitativo

La herramienta de análisis FODA permite a una institución formar una visión sobre el futuro, a través del planteamiento de preguntas claves, que permiten identificar aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen un impacto importante en las actividades de las instituciones. Según lo expresado por Cancino (2012), el análisis FODA debe considerar la realización de preguntas claves a las que la organización debe dar respuesta, estas corresponden a:

- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes en la empresa y que se deben potenciar?
- ¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que podemos hacer para mejorar?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden ser aprovechadas según nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas puede hacer frente y cuáles no?

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realiza un proceso de valorización de cada elemento para evaluar su importancia relativa y el impacto que tienen sobre la institución, seleccionando aquellas que son más atingentes a su contexto y que colaboran a enfrentar los desafíos existentes.

Realizado el proceso de selección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procede a evaluar la relación que se da entre los factores endógenos y factores exógenos, con el objetivo de clarificar qué fortalezas o debilidades debemos considerar para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno. Para ello, el proceso consiste en generar una matriz para el análisis de ambos factores, tal como lo muestra la Ilustración 8.

El siguiente paso es puntuar en una escala de Likert con puntuación de 1 (valor más bajo) a 7 (valor más alto), las relaciones que se producen entre cada factor endógeno y exógeno, por medio del siguiente análisis:

- Fortaleza – Oportunidad: evaluar cómo una fortaleza permite aprovechar una oportunidad.
- Fortaleza – Amenaza: evaluar cómo una fortaleza permite enfrentar una amenaza.
- Debilidad – Oportunidad: evaluar cómo una debilidad puede impedir el desarrollo de una oportunidad.
- Debilidad – Amenaza: evaluar cómo una debilidad puede activar una amenaza.

	01	02	03	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
F1	7	7	6		3	4	5	
F2	5	2	1		1	2	1	
F3	4	2	3		6	6	7	
Promedio								
D1	5	6	1		4	3	6	
D2	3	5	2		3	4	3	
D3	3	4	3		1	7	5	
Promedio								

Ilustración 8 - Matriz FODA

Fuente: Christian Cancino, Matriz de Análisis FODA Cuantitativo (2012).

El proceso se debe realizar con un grupo de altos ejecutivos de la institución, para contrastar las diversas visiones y prioridades de cada área. Cada ejecutivo evalúa todos los cruces de factores, luego se promedia todas las evaluaciones realizadas, obteniendo así un promedio para cada elemento analizado por cuadrante.

Con los resultados se analiza cuales oportunidades y amenazas son afectadas por las fortalezas de la institución. Asimismo, se identifican oportunidades que no pueden ser abordadas, debido a que no hay presencia de fortalezas que permitan aprovechar dicha oportunidad. En la misma línea, se clarifican cuales fortalezas no inciden en factores exógenos, y por lo tanto en el contexto actual no deben ser priorizadas.

En el caso de las debilidades, se identifican aquellas que están frenando oportunidades que tiene la institución, y también, cuales están potenciando la presencia de amenazas. El proceso de análisis, al igual que en las fortalezas, permite discriminar aquellas debilidades que no están influenciando la presencia de factores exógenos, por lo cual la organización no debe destinar mayores recursos.

Una vez clarificadas las fortalezas y debilidades que afectan la presencia de oportunidades y amenazas, se generan las estrategias contextualizadas a los factores externos e internos que presenta la organización.

2.10 Propuesta de valor

La definición expuesta por Kaplan y Norton (2008), señala que la propuesta de valor describe los aspectos del bien y/o servicios que la institución desea ofrecer de forma única o significativamente mejor a sus competidores. Ejemplos básicos corresponde a, menor costo, diferencias entre características de los productos, servicios o relaciones con los clientes. La propuesta de valor que tiene la organización también condiciona la formulación de la estrategia.

Una propuesta de valor que permita atender a las necesidades de los clientes, genera ventajas competitivas frente a tus competidores, es importante para ello, identificar tu público objetivo, las necesidades que presentan y cuáles de ellas no están siendo satisfechas por otros proveedores. En esa lógica Chan Kim y Mauborgne (2005), en su libro “Estrategias de Océanos Azules”, señalan que en el mercado existen dos tipos de océanos: rojos, que representan todo lo que en la industria existe actualmente, y azules, que representa todo lo que aún no es ofrecido en el mercado.

Los océanos azules se basan en la identificación de elementos o espacios que no han sido abordados por otras empresas, y que responden a una necesidad del cliente. En este aspecto, el objetivo de la institución es alcanzar una combinación de innovación y valor, en el cual los aspectos que el cliente valora sean concordantes con la estructura de costos de la empresa.

La identificación de una estrategia de océano azul, se puede realizar por medio de la aplicación de “Estrategia Canvas”, la cual permite diagnosticar y generar nuevas estrategias de negocio (Chan Kim y Mauborgne, 2005). El modelo tiene como objetivo, en primera instancia, describir el estado actual del mercado, en relación a inversiones, productos, servicio, básicamente, lo que recibe el cliente de otros competidores. La aplicación de la estrategia permite conocer factores clave que son ofrecidos a los clientes y el nivel de valoración de los clientes. En base a ese proceso, se genera una *curva de valor* que permite comparar el desempeño actual de la organización, en cada uno de los factores claves para identificar brechas o puntos no abordados de los productos y servicios entregados.

Posterior a ello, se debe realizar un proceso de evaluación de cada uno de los factores, con el fin de clasificar en:

- Factores que pueden ser eliminados porque nuestro segmento puede prescindir de ellos.
- Factores que deben ser mejorados, ya que, si bien se entregan actualmente no satisfacen completamente sus necesidades.
- Factores que se pueden reducir, mi usuario final lo valora pero está dispuesto a sacrificar calidad del factor por otro que le entrega mayor satisfacción.
- Factores que se deben crear, aquellos que aún no están presentes y que el cliente valora.

Por medio de este análisis, se define la propuesta de valor, determinando el nivel de desarrollo de cada uno de los factores que permitan satisfacer las necesidades del segmento de clientes que se quiere apuntar.

2.11 Modelo de Negocio

El modelo de negocio explicita la articulación entre diferentes áreas y sus actividades, con el propósito de producir valor para el cliente (Demil y Lecocq, 2010). El objetivo es contar con un mapa para evaluar la coherencia entre los componente centrales del modelo de negocio, y al mismo tiempo, utilizar la herramienta para abordar el cambio y la innovación organizacional tomando como base el modelo.

El modelo de negocio presenta tres elementos centrales, según lo señalada por Demil y Lecocq (2010), los cuales corresponde a:

1. Recursos y competencias que tiene la organización
2. Estructura organizacional, la cual define las relaciones de las actividades y establece la forma en que se explotan y combinan los recursos (cadena de valor).
3. Propuesta de valor que determinar qué voy a entregar al cliente. La propuesta de valor determina la relación con el cliente, el desarrollo y gestión de los recursos.

Estos tres elementos son interdependientes, son los que definen y dirigen las actividades de la organización y la forma en que se relacionan. Otros autores como Zott y Amit (2010), también se alinean a este concepto, al declarar que el modelo de negocio de una empresa es como un sistema de actividades interdependientes, que permite crear valor y apropiarse

de una parte de él. En conclusión, el modelo de negocio determina el conjunto de actividades, recursos y capacidades que se deben desarrollar para captura valor.

Asimismo, los autores Osterwalder y Pigneur (2010) definen el modelo de negocio como “la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”, para ello, se deben considerar los elementos centrales (Recursos-Competencias, Estructura Organizacional y Propuesta de Valor), además de las relaciones que se producen entre cada uno.

El proceso de identificación del modelo de negocio puede ser complejo, para facilitar el proceso se identifican 9 componentes centrales (Modelo CANVAS), los cuales se detallan a continuación:

1. Segmento de clientes: Son el corazón del modelo de negocio. Se define a qué tipo de cliente quiero satisfacer con mi producto y servicio, determinado por la propuesta de valor de la organización. Se puede tener uno o varios segmentos de clientes, los cuales se agrupan según sus características, necesidades, atributos o comportamientos idénticos.
2. Propuesta de valor: Es la selección de productos y/o servicios que cubre los requerimientos del segmento de clientes, por medio de una combinación de elementos o atributos que el cliente valora.
3. Canales: describe cómo la organización interactúa con los consumidores para entregar su propuesta de valor
4. Relación con los clientes: la organización debe definir el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de cliente.
5. Flujo de ingresos: identifica la forma en la empresa obtendrá recursos desde sus clientes, fijando un precio a la propuesta de valor entregada.
6. Recursos clave: define los activos necesario para que el modelo de negocio opere. Los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.
7. Actividades clave: son las actividades que se deben desarrollar para que el modelo de negocio funcione exitosamente.
8. Relaciones clave: vínculos con proveedores y socios que permiten el funcionamiento del modelo de negocio. Las alianzas optimizan el modelo de negocio, reducen los riesgos y adquirir recursos. Se identifican cuatro tipos de relaciones: alianzas estratégicas, cooperación, proyectos conjunto, comprador-proveedor.

9. Estructura de costos: presenta los costos de la operación de los componentes más importantes del modelo.

Los nueve componentes se relacionan, tal como lo muestra la Ilustración 9:

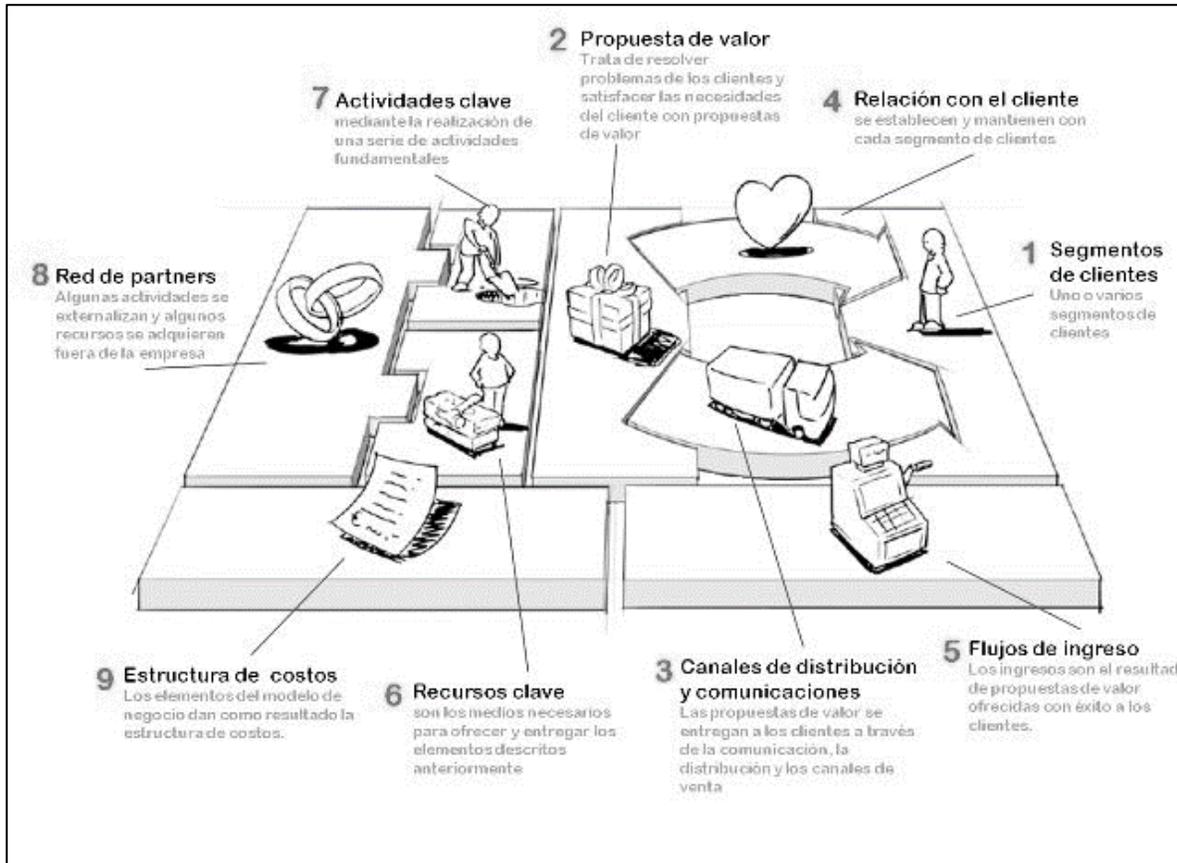


Ilustración 9 - Modelo de Negocio

Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (2010)

2.12 Mapa Estratégico

El Mapa estratégico corresponde a una herramienta de planificación que permite a la organización una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004). El objetivo del mapa estratégico es proporcionar una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, con el fin de establecer y gestionar objetivos e indicadores. Es posible describirla como un vínculo entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Niven (2003) describe el mapa estratégico como “una herramienta que proporcionan un método para describir gráficamente su estrategia, haciendo realidad sus objetivos de desempeño y proclamando su intención de implementar su estrategia”. Un buen modelo será aquel que describe y explica claramente como la organización trabaja y qué es crítico para su éxito, por medio de una serie de objetivos e indicadores interconectados.

Los autores Kaplan y Norton (2004) describen el proceso para al creación de valor en cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** Describe el resultado tangible de la estrategia, el objetivo final es crear valor para sus *shareholders* o *stakeholders*, en el caso de las organizaciones públicas.
- **Perspectiva cliente:** Describe el valor organizacional que está representada por la propuesta de valor al usuario y la satisfacción de sus requerimientos. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.
- **Perspectiva procesos:** Identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto en la estrategia y, también, se agregan los procesos que crean y entregan valor a los usuarios.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Activos intangibles (personal, tecnología, cultura) dirigen el mejoramiento del desempeño en los procesos críticos.

A continuación, se presenta un modelo clásico del mapa estratégico desarrollado por Kaplan y Norton (2004), ver Ilustración 10.

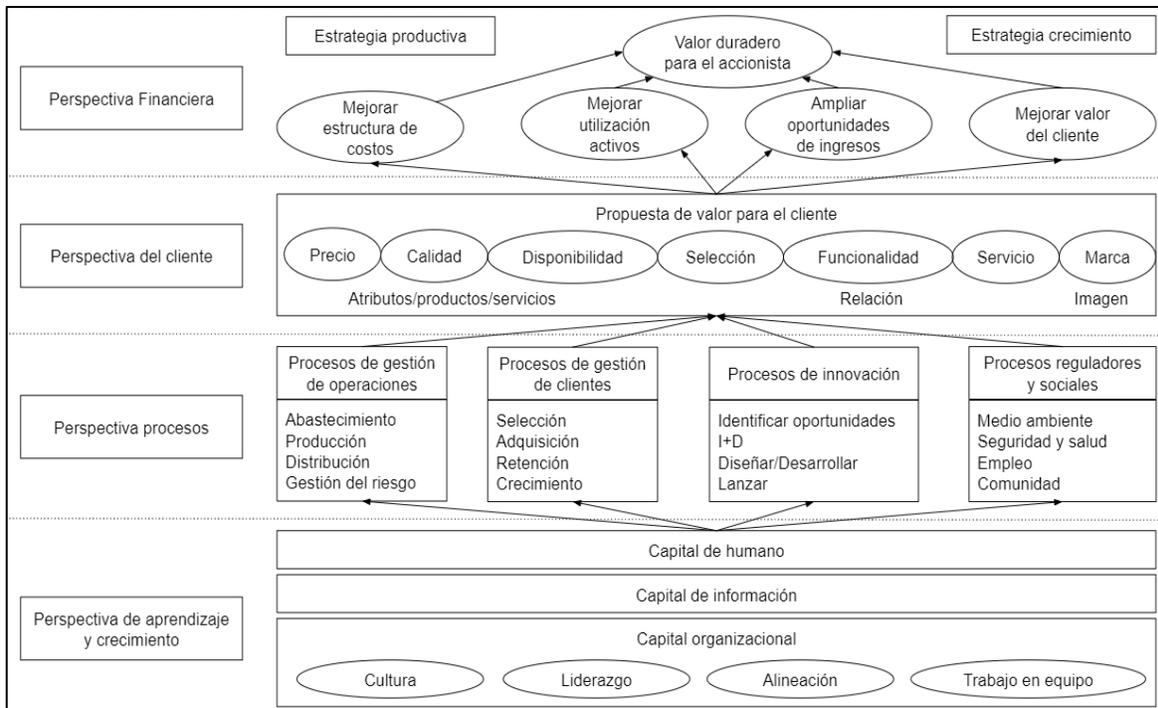


Ilustración 10 - Modelo Mapa Estratégico

Fuente: Kaplan y Norton, Libro Mapas Estratégicos (2004)

El modelo propuesto por Kaplan y Norton (2004), debe ser considerado como una plantilla base para la construcción del mapa estratégico. Sin embargo, las instituciones sin fins de lucro o públicas no tienen como fin último la maximización de las utilidades o el crecimiento de sus ganancias, dado esto, Niven (2003) propone la adecuación de las perspectivas según el objetivo final de cada institución. Junto con ello, señala la posibilidad de renombrar las perspectivas y redefinir su objetivo, ejemplo de ello es la perspectiva financiera que queda definida como:

- **Perspectiva financiera:** Operar eficientemente y salvaguardar los recursos críticos de toda la institución.

Otra propuesta de Niven (2003) es la incorporación de una nueva perspectiva, la cual se genera de la separación entre el usuario final, quien recibe la propuesta de valor de la institución, y el resto de los *stakeholders*, quienes tienen un interés en el cumplimiento de la misión de la organización, pero no son usuarios finales. Esta diferenciación nos permite tener objetivos específicos para cada grupo, permitiendo una mejor gestión de nuestros indicadores.

Otra alternativa, en caso de que la organización cuente con recursos asignados y fijos los cuales debe gestionar eficientemente para el desarrollo de sus procesos y actividades, es establecer la perspectiva financiera como base del mapa estratégico, debido a que el objetivo no es maximizar ganancias, sino más bien, gestionar de manera eficiente los recursos disponibles.

En la Ilustración 11, se muestra un mapa estratégico ajustado que presenta la perspectiva financiera como base, una perspectiva de cliente y una perspectiva para *stakeholders*.

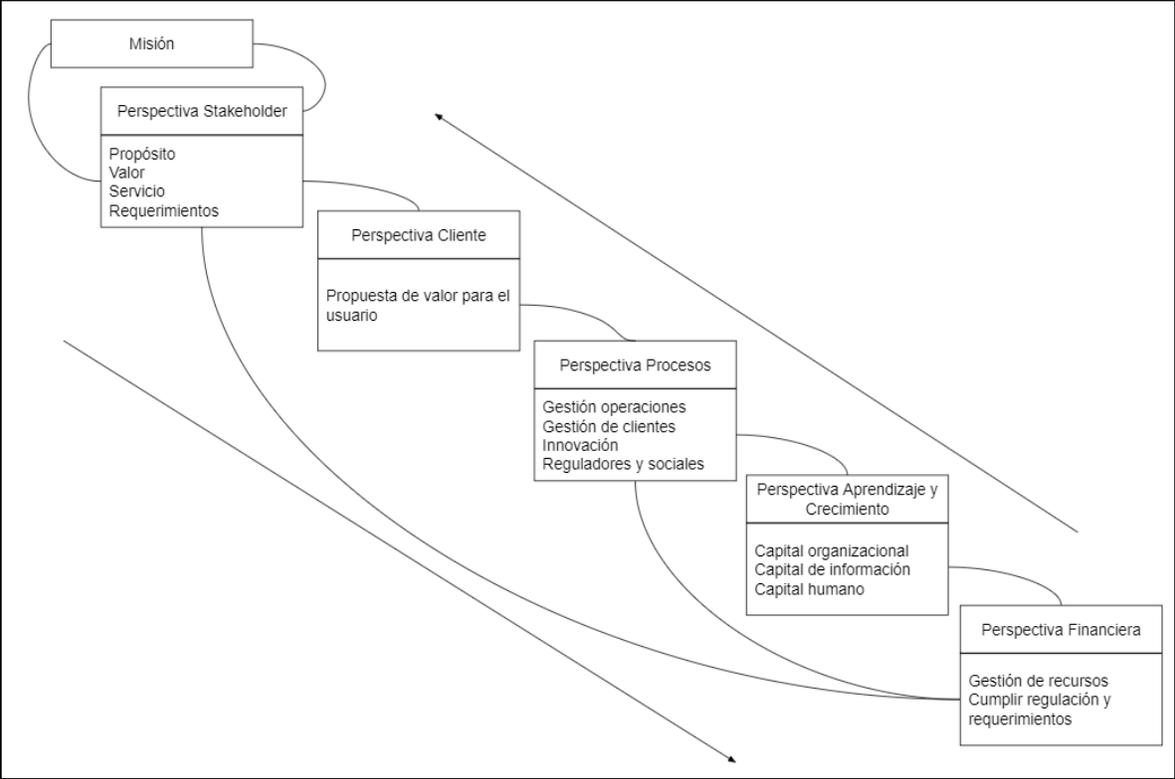


Ilustración 11 - Mapa estratégico para organización pública

Fuente: Paul Niven, Libro *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies* (2003)

2.13 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que traduce la estrategia y misión de una organización en un amplio conjunto de indicadores, que proporcionan la estructura

para establecer un sistema de gestión y medición de la estrategia. Es este conjunto de indicadores financieros y no financieros asociados a cada objetivo clave, los que permiten monitorear y ajustar las acciones para alcanzar la visión y estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 1996).

Por consiguiente, es posible describirla como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones, mediante la traducción de la estrategia en objetivos concretos y tangibles, para luego realizar una evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores financieros y no financieros presentes en cada una de las perspectivas, permitiendo la entrega de información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Por su parte, Niven (2003) señala que el cuadro de mando integral corresponde a una herramienta que proporciona un visión real de las operaciones de la organización, equilibra los indicadores financieros y no financieros, y colabora en la implementación de la estrategia. Al mismo tiempo, es considerada como una herramienta de comunicación a los empleados sobre los desempeños esperados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Kaplan y Norton (1996) agregan que, el cuadro de mando integral colabora en cuatro procesos centrales de la gestión de una organización, los cuales corresponden a:

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia a los altos ejecutivos y empleados
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos, alinear las iniciativas estratégicas y la asignación de recursos.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica, evaluando el cumplimiento de los indicadores establecidos y cambios en la estrategia.

La Ilustración 12 presenta como estos procesos se relacionan en base al cuadro de mando integral.

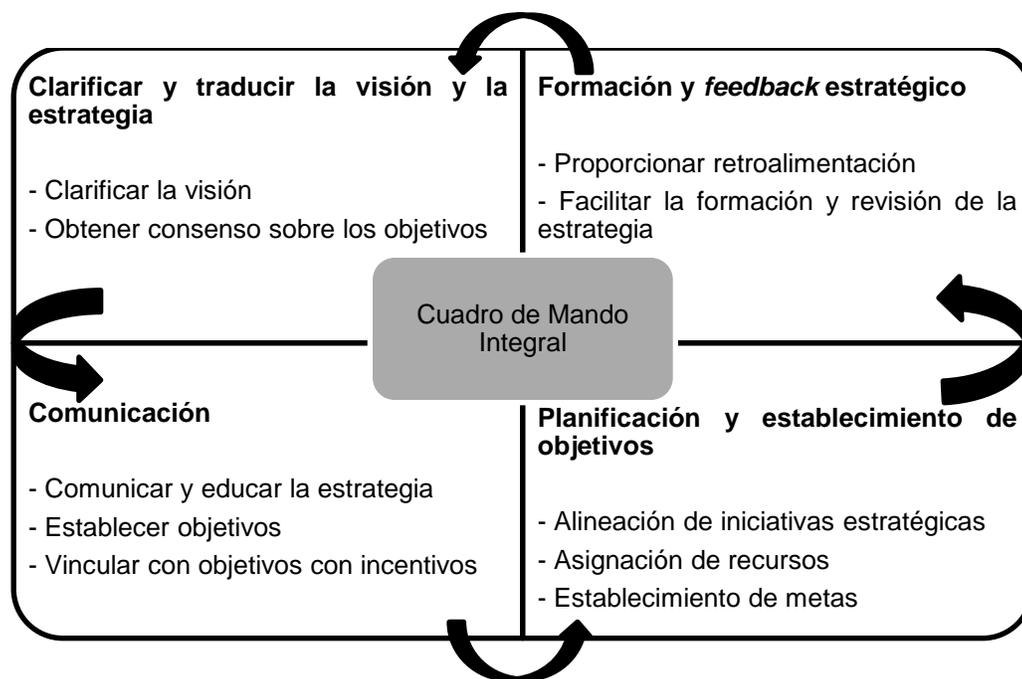


Ilustración 12 - Sistema de Gestión del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton, Libro Cuadro de Mando Integral (1996).

Autores como Dávila (1992), destacan las diferencias positivas que tiene el cuadro de mando integral sobre otras herramientas de control, al ofrecer un método estructurado de selección de indicadores que permite mayor versatilidad en la gestión de la empresa. Esta estructura permite que la elección de indicadores financieros y no financieros se genere de forma articulada e interrelacionada —posterior a establecer los objetivos— aumentando la probabilidad de éxito en la implementación de la estrategia, a través de una gestión proactiva, al poseer retroalimentación constante de los procesos clave.

En resumen, el cuadro de mando integral es considerada una herramienta que permite ser usado como un sistema de gestión estratégico, comunicar de forma clara y tangible los objetivos estratégicos, articular y alinear a las distintas unidades organizacionales a la estrategia y visión, y proporcionar información para la toma de decisiones.

Las organizaciones públicas también se enfrentan al desafío de realizar e implementar estrategias, las cuales siguen fracasando debido a la falta de definición de prioridades de trabajo y falencias al momento de planificar y ejecutar la estrategia (Ronchetti, 2006). Es por ello, que el cuadro de mando integral se perfila como una herramienta innovadora para muchas organizaciones sin fines de lucro, dada la flexibilidad que entrega al combinar y ajustar las perspectivas según los requerimientos y necesidades de la industria o la institución (Niven, 2003).

Autores como Ronchetti (2006) y Niven (2003) especifican elementos esenciales que debe desarrollar las instituciones para la elaboración de un cuadro de mando integral acorde a la estrategia definida. Los componentes son:

1. Propósito de la organización (Misión)
2. Definir la visión de la organización
3. Realizar un análisis del entorno externo (Oportunidad y Amenazas) e interno (Fortalezas y Debilidades)
4. Identificación de los intereses de *stakeholders* (para el caso de las organizaciones sin fines de lucro)
5. Establecer Modelo de Negocio que especifique cómo la empresa crea valor para su cliente/usuario
6. Crear un mapa estratégico que defina los principales objetivos, a través de una relación causa-efecto, en las perspectivas definidas
7. Definir temas estratégicos
8. Identificar indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos.

Es en referencia a este último punto donde se deben considerar ciertos elementos que permiten construir indicadores apropiados para nuestra organización (Retolaza, Torres y San José, 2012), entre los cuales se mencionan:

1. Que sea correspondido por el objetivo
2. Tener una correlación total con el objetivo
3. Establecer una meta alcanzable
4. Definir un período óptimo de revisión de cada indicador, procurando que sea significativo el tiempo y que permita realizar acciones correctivas

El monitoreo y control de cada uno de los indicadores definidos permite obtener información del desempeño de las unidades organizacionales, evaluar las acciones implementadas, analizar las relaciones causa-efecto entre los objetivos definidos, colaborar con la toma de decisiones y tomar acciones correctivas, en caso de ser necesarias.

2.14 Alineamiento organizacional

La etapa 3 del ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008), se enmarca en establecer mecanismos que permitan alinear las distintas unidades de negocio de la compañía, y a su

vez a todos los empleados, a la estrategia y objetivos definidos en el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

El alineamiento organizacional es un proceso clave para lograr una correcta implementación de la estrategia y objetivos plasmados en el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Kaplan y Norton (2008) señalan que los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios, y así también alienar a sus empleados.

Generar una buena organización, coordinación y cooperación entre las distintas unidades e individuos es clave para aprovechar oportunidades de mayor rendimiento. Para ello, los objetivos e indicadores de gestión de cada unidad deben estar alineados a los objetivos centrales de la organización. El establecer mecanismos de alineamiento organizacional, permite a su vez, que las unidades y empleados puedan medir su propio trabajo, tener una mirada de cómo encaja con el estrategia de la organización y cómo están contribuyendo a los objetivos generales.

Kaplan y Norton (2006), en su libro “Aligment”, identifican cinco factores que facilitan la implementación de sus estrategias, estos elementos corresponden a:

1. Movilización: Liderazgo ejecutivo en la gestión del cambio.
2. Traducción de la estrategia: uso de elementos tales como Mapa estratégico, Cuadro de Mando Integral, objetivos e iniciativas.
3. Alineamiento organizacional: alineamiento corporativo, unidades de negocios, unidades de soporte, tableros estratégicos.
4. Empleados motivados: establecer procesos de educación y comunicación, establecer metas, sistema de compensación y capacitación.
5. Gobernanza y Control: integrar la estrategia en la planificación, presupuesto, reportabilidad y revisiones de gestión.

Considerando los elementos mencionados, el alineamiento organizacional es clave para alcanzar resultados esperados al momento de establecer una estrategia institucional, dado que las unidades de negocio pueden entender y comprender como colaboran en la creación de valor hacia el usuario o cliente.

En el proceso de alinear a los distintos departamentos y unidades, se puede optar por un desdoblamiento del mapa estratégico corporativo y el cuadro de mando integral, buscando

que las estrategias propias de cada unidad se alineen hacia aquellas que crean valor público. Al utilizar el cuadro de mando integral como mecanismo de alineamiento permite:

- Generar consensos entre las unidades y el nivel corporativo.
- Comunicar la estrategia a los empleados quienes conocen su aporte al cumplimiento de los objetivos y la implementación de la estrategia.
- Distribución de recursos consistente a la estrategia.
- Monitorear y seguir el desempeño de las unidades de negocios y empleados en razón de la estrategia organizacional.
- Facilitar el aprendizaje al fomentar un flujo bidireccional de información hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional (Niven, 2003).

Otro de los beneficios que tiene la incorporación de desdoblamiento de mapa estratégico y cuadro de mando integral, es que se comparten objetivos e indicadores de la organización y al mismo tiempo, es posible identificar oportunidades y desafíos propios de cada grupo (Niven, 2003).

El proceso de desdoblamiento se puede realizar a través de tableros de gestión y control, que permiten identificar los procesos asociados a los objetivos descritos y los indicadores respectivos para medir el desempeño de cada proceso.

No obstante, el proceso de cascada debe estar ligada a tres mecanismos que sustentan y facilitan la apropiación de los objetivos y estrategia, por parte de las unidades de negocio y empleados (Kaplan y Norton, 2008). Estos mecanismos son:

1. Plan de comunicación y formación: la comunicación de la misión, visión, valores y estrategia es el primer paso para lograr una motivación en los empleados. Se deben establecer planes de formación respecto a los componentes de la estrategia, especificando qué desea lograr la organización y cómo quiere lograr los resultados. Al comunicar los objetivos e indicadores las unidades y empleados pueden tener un panorama completo de las actividades y acciones a realizar para crear valor en la organización.

Los mecanismos de comunicación son esenciales para lograr el éxito de la implementación de su cuadro de mando integral. Este proceso debe ser entendido y liderado por las jefaturas correspondientes, quienes son los que comunican, motivan y monitorean el desarrollo de sus equipos.

2. Programas de construcción de objetivos: Luego de establecer los programas de comunicación e implementarlos, se debe establecer objetivos personales y de equipo que estén alineados a los objetivos organizacionales. Este proceso debe ser realizado en conjunto con las jefaturas correspondientes, con el fin de validar la pertinencia de los objetivos, establecer metas a cada indicador individual y revisar anualmente el desempeño comprometido.

A su vez, se espera que exista un vínculo entre los indicadores y los incentivos que se dispongan para los empleados, con el fin de mostrar que todas las actividades y funciones están asociados al desempeño organizacional y no sólo a los aspectos financieros.

3. Desarrollo de las competencias del personal: se deben establecer programas de desarrollo de competencias a nivel de conocimiento, habilidades y valores.

Todos estos elementos y mecanismos descritos permiten alinear las unidades de negocio y empleados a los objetivos organizacionales, lo cual es crucial para una implementación exitosa de la estrategia.

2.15 Esquemas de incentivos

Los esquemas de incentivos son una herramienta que permite alinear los intereses de los trabajadores, los cuales inducen el comportamiento esperado de ellos. Tal como se mencionó en el apartado anterior, es importante establecer un vínculo entre los indicadores definidos y los incentivos asociados a ellos.

Los incentivos son una herramienta útil para comunicar la importancia del cumplimiento de los objetivos estratégicos a todo nivel, y no sólo una de los indicadores financieros. Asimismo, es considerada una herramienta motivacional para los empleados, quienes conocen las recompensas que pueden obtener, en caso de cumplir con los objetivos establecidos, coincidiendo los intereses personales con los organizacionales. (Reyna y Hernández, 2013).

Si bien los esquemas de incentivos son útiles para lograr alinear a los empleados, la elección del sistema de incentivos a implementar depende de los recursos disponibles, cultura organizacional, industria que se desempeña, entre otros. Para las organizaciones públicas revierte un problema mayor debido a factores como multitareas, variedad de *skateholders*, falta de competencia, problemas de medición de desempeño, recursos económicos, leyes que rigen la operación y los incentivos (Mougeot y Naegelen, 2010). Sin embargo, un punto a considerar es que la motivación intrínseca de los funcionarios públicos, en teoría es mayor, debido a que comparte los mismos objetivos que tiene la organización.

En razón de los elementos mencionados, es importante definir que tipo de incentivos se ponen a disposición de los empleados. Los autores Shaw, Horton y Chen (2011) señalan que los incentivos se pueden agrupar en dos grandes tipos:

1. Incentivos financieros: son premios o castigos monetarios, los cuales son los más usados por las instituciones.
2. Incentivos sociales: son reconocimientos no monetarios.
3. Incentivos mixtos: son aquellos que combinan, tanto incentivos financieros como sociales.

Asimismo, los esquemas pueden ser dirigidos de forma individual o grupal (Burgess, Propper, Ratto, y Tominey, 2012). En el sector público, se cuentan con incentivos, principalmente grupales, los cuales tienen beneficios que están asociados a promover la cooperación entre los trabajadores, sin embargo, esto puede traer dificultades al momento de evaluar la contribución en la calidad y cantidad del servicios entregado. Lo anterior permite la aparición de *free-riders*, si es que no se cuentan con mecanismos apropiados de control. Aunque la evidencia muestra que, el establecer esquemas de incentivos en el sector público genera un aumento de eficiencia, calidad de los bienes y servicios entregados, y un alineamiento hacia los objetivos estratégico (Burgess, Propper, Ratto, y Tominey, 2012).

Los incentivos son variados y pueden ir desde una recompensa monetaria o social, tales como reconocimientos públicos. La elección de cada uno, depende de los requerimientos y necesidades de los empleados, como también de las condiciones con las que cuente la institución para monitorear el desempeño y entregar los incentivos comprometidos.

III. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

El sistema de control de gestión que se utiliza en el proyecto, es el planteado por Kaplan y Norton (2008), ya que presenta una estructura formal en etapas que permite integrar la formulación y planificación estratégica con la ejecución operacional, a través del desarrollo de cada fase del ciclo cerrado de gestión.

Se inicia el proceso de elaboración de la planificación estratégica con el análisis de las declaraciones estratégicas actuales, que corresponden a la Visión, Misión y Valores de la institución, para luego proponer, en caso de ser necesario, nuevas declaraciones.

3.1 Misión organizacional

La misión organizacional, tal como se menciona en el apartado “2.3 Misión Organizacional” del presente documento, es desarrollada siguiendo la propuesta de Kaplan y Norton (2008). Los autores plantean que la misión debe responder a cuatro preguntas fundamentales:

- *¿Quiénes somos?* Identidad de la organización.
- *¿Qué hacemos?* Descripción de forma explícita el servicio que entrega.
- *¿A quién atendemos?* Usuarios objetivos al que va dirigido el servicio.
- *¿Dónde opera?* Localización física donde la institución desarrollado su actividad.

A estas cuatro preguntas, se adiciona lo expuesto por Niven (2003), quien define ciertos elementos necesarios que debe contener la declaración de misión en organizaciones gubernamentales, los cuales son:

1. Simple y clara
2. Pero no tan simple
3. Inspirar cambios
4. Largo plazo
5. Fácil de entender y comunicar

Se procede a analizar la misión de la institución identificando elementos que den respuestas a las preguntas planteadas por Kaplan y Norton. En la planificación estratégica de la Agencia, desarrollada en el año 2014, la misión declarada es:

“Trabajamos con las comunidades educativas evaluando, orientando e informando para lograr una educación integral de calidad que permita que en Chile todas y todos puedan crecer y desarrollarse superando las brechas”

Al analizar la misión actual de la organización, se puede observar que no cumple con los elementos básicos que debe contener la declaración según lo expuesto por Kaplan y Norton (2008), omitiendo información sobre la identificación de la organización, además de responder de forma parcial respecto a los usuarios a los cuales dirige sus actividades (ver Tabla 1).

Cabe mencionar, que se ajusta a lo expuesto por Niven (2003) al señalar en su declaración la siguiente frase: “lograr una educación integral de calidad que permita que en Chile todas y todos puedan crecer y desarrollarse superando las brechas”, elementos que motivan a las personas a lograr el propósito de la organización y que son desafiantes para estimular cambios.

Finalmente, agregar que la misión corresponde a una declaración del año 2014, y que las funciones de la Agencia se han ampliado incorporando a educación parvularia dentro de sus usuarios. Dado esto, se propone una nueva declaración de la misión que se ajuste al nuevo contexto de la Agencia y cumpla con los elementos requeridos. La misión propuesta es:

“Somos la Agencia de Calidad de la Educación institución responsable de evaluar, orientar e informar al sistema educativo de educación parvularia, básica y media de Chile, con el fin de que todo alumno y alumna tenga las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad y así puedan crecer y desarrollarse superando las brechas de aprendizaje”

La Tabla 1 muestra la declaración inicial y la propuesta de misión.

Preguntas	Declaración misión 2014	Observación	Propuesta misión 2019
¿Quiénes Somos?	-	No se identifica la organización	“Somos la Agencia de Calidad de la Educación”
¿Qué hacemos?	“evaluando, orientando e informando para lograr una educación integral de calidad que permita que en Chile todas y todos puedan crecer y desarrollarse superando las brechas”	Se menciona las tres actividades principales de la organización. Se debe realizar un ajuste en la redacción para que se enlace con los propuestas establecidas.	“evaluar, orientar e informar (...) con el fin de que todo alumno y alumna tenga las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad y así puedan crecer y desarrollarse superando las brechas”
¿A quién atendemos?	“Trabajamos con las comunidades educativas (...)”	Se bien se señala usuarios objetivos, es ambiguo y poco claro	“sistema educativo de educación parvularia, básica y media.
¿Dónde atendemos?	“que permita que en Chile”	Se presenta el alcance de sus funciones	“de Chile”

Tabla 1 - Análisis de misión de Agencia de Calidad de la Educación, modelo Kaplan y Norton

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de misión responde a las preguntas planteadas por Kaplan y Norton (2008), ajustándose a los elementos básicos que debe contener la declaración de misión.

Al analizar los elementos mencionados por Niven (2003), se observa en la Tabla 2 que:

Preguntas	Declaración misión 2014	Observación	Propuesta misión 2019
Expone con claridad las funciones de la Agencia	“evaluando, orientando e informando”	La misión señala las principales funciones de la institución	“evaluar, orientar e informar al sistema educativo”
Limita su campo de acción	“Trabajamos con las comunidades educativas”	Habla en general de su público objetivo	“educación parvularia, básica y media de Chile”
Obliga a la institución a renovar y generar cambios	“lograr una educación integral de calidad”	Lo que se entiende por educación integral varía con el paso de los años	“alumno y alumna tenga las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”
Misión a largo plazo	Corresponde a funciones permanentes en el tiempo	Se ajusta a la nueva declaración	Las funciones de la Agencia están definidas por ley, por lo cual son permanentes. “Somos la Agencia de Calidad de la Educación institución responsable de evaluar, orientar e informar al sistema educativo de educación parvularia, básica y media de Chile”
Fácil de entender y comunicar	Hay elemento poco claros y que quedan a la interpretación del lector	Se ajusta para cumplir con la característica	“puedan crecer y desarrollarse superando las brechas de aprendizaje”

Tabla 2 - Análisis de misión de Agencia de Calidad de la Educación, modelo Niven

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de misión cumple con todos los elementos presentados por Kaplan y Norton (2008) y Niven (2003).

3.2 Visión organizacional

La visión organizacional, tal como se menciona en el apartado “2.4 Visión Organizacional” del presente documento, es desarrollada siguiendo la propuesta de Niven (2003). El autor plantea que la visión debe contener los siguientes elementos:

- Concisa
- Equilibrar elementos internos y externos
- Considerar a todos los *stakeholders*
- Consistente con la misión y los valores
- Verificable
- Factible
- Inspiradora

Se procede a analizar la visión de la institución identificando elementos mencionados. En la planificación estratégica de la Agencia, desarrollada en el año 2014, la visión declarada es:

“Trabajamos para ser un aporte a la calidad del Sistema Educativo, donde exista igualdad de oportunidades y todas y todos tengan las herramientas para cumplir sus sueños.”

La visión actual no es consistente con la misión de la organización, donde se señala que la Agencia evalúa, orienta e informa. Además, el logro de la visión no puede ser verificada y no es factible de asegurar, debido a que no es posible medir y corroborar que “todos los niños y niñas tenga las herramientas para cumplir su sueño”.

Se propone una nueva visión organizacional que se ajuste a la misión propuesta en el punto anterior, y que presente todos los elementos indicados por el autor. La visión propuesta es:

“Ser un aporte al desarrollo de las políticas públicas relacionadas al mejoramiento de calidad del sistema educacional de párvulo, básica y media, enfocados en reducir las brechas de oportunidades de niños y niñas, a través del análisis de datos de los procesos de evaluación, orientación y difusión llevados a cabo por la institución”

La Tabla 3 muestra el análisis de la visión y la propuesta de visión 2019:

Elementos	Declaración visión 2014	Análisis declaración 2014	Propuesta visión 2019	Análisis propuesta 2019
Concisa	Es simple y atrae la atención del lector	Cumple	Es simple y atrae la atención del lector	Cumple
Equilibrio elementos internos y externos	Se indica como aporta a la comunidad	Cumple	Se indica como aporta a la comunidad y la forma en como las actividades internas ayudan a cumplirlo	Cumple
Considera Stakeholders	Se menciona a la comunidad educativa como beneficiario, donde se encuentran padres, apoderados, docentes, directores, estudiantes	Cumple	Se menciona que está enfocado en el sistema educacional, con foco en los niños y niñas	Cumple

Elementos	Declaración visión 2014	Análisis declaración 2014	Propuesta visión 2019	Análisis propuesta 2019
Consistente con misión	La misión de la Agencia se relaciona con evaluar, orientar e informar	No cumple	Se relaciona con el propósito de la institución	Cumple
Verificable	Difícil de verificar y evaluar	No cumple	Es posible evaluar la cantidad de políticas públicas desarrolladas a partir de la información entregada por la Agencia	Cumple
Factible	Es una visión que no es posible medir y que no se relaciona con la realidad	No cumple	Es posible aportar a la comunidad educativa por medio del desarrollo de políticas públicas	Cumple
Inspiradora	Motiva e inspira a lograr el objetivo	Cumple	Motiva e inspira a lograr el objetivo	Cumple

Tabla 3 - Análisis de visión de Agencia de Calidad de la Educación

Fuente: Elaboración Propia

La visión propuesta cumple con todos los elementos requeridos por Niven (2003).

3.3 Valores organizacionales

Los valores definen el actuar de la organización. La Agencia en su planificación estratégica del año 2014 declaró sus valores institucionales, los cuales están inspirados y movilizados por el “sentido de lo público”:

Sentido de lo público: el sentido de lo público es la esencia de nuestro quehacer al poner los intereses de la ciudadanía en prioridad.

Credibilidad y confianza: la credibilidad y la confianza son imperativos valóricos que nos movilizan y son la fuente de construcción de vínculos y relaciones con los diferentes actores del Sistema Escolar. Nuestros actos están orientados a construir confianzas con la sociedad y con sostenedores, directivos, educadores, niñas, niños jóvenes y sus familias.

Colaboración, compromiso y respeto: somos una institución orientada al servicio de la mejora de la calidad de la educación, es por ello que colaboramos y nos comprometemos con el Sistema Escolar para que las escuelas avancen en calidad. Nos esforzamos por mantener relaciones basadas en el respeto, con una actitud de colaboración y seriedad.

Rigurosidad y excelencia: la calidad del Sistema le da sentido a nuestro quehacer y eso lo hacemos con rigurosidad y excelencia, porque solo desde allí podemos ser modelo y motor de cambio real de la calidad de la educación.

Los valores se relacionan con el propósito de la organización y lo que se espera generar en la comunidad escolar con el trabajo que realiza la Agencia. Sin embargo, las instituciones públicas están en una presión constante para alcanzar altos niveles de eficiencia y transparencia, es por esto que se incorporan ambos elementos como valores de la organización:

Eficiencia: la Agencia está fuertemente comprometida con el uso eficiente de los recursos, mediante la mejora de sus procesos y una gestión adecuada para año a año evaluar, orientar e informar a un número mayor de establecimientos educacionales y comunidades educativas.

Transparencia: la ciudadanía tiene derecho a tener a su disposición información de las acciones y actividades que realiza la Agencia, y por sobretodo del uso de los recursos que

posee la institución, es por ello que tenemos un compromiso con la entrega oportuna y fiel de información a la ciudadanía.

Asimismo, se agrega un valor que permite un trabajo colaborativo con los establecimientos educacionales y la comunidad educativa:

Empatía: Una de las principales características que debe tener un profesional de la institución es la empatía, demostrada a través del reconocimiento de los esfuerzos que realiza la comunidad educativa y las dificultades que presenta en la implementación de acciones de mejora orientados a sus procesos y resultados. Este valor es trascendental para generar vínculos de confianza entre los establecimientos educacionales y la institución.

Estos valores son los que guían el desarrollo de las actividades de la organización y, a los cuales, los miembros deben atender.

3.4 Análisis Externo – PESTEL

A continuación, se realiza el análisis de factores externos a la organización que pueden influir en la actividad que desarrolla y en sus resultados. Para ello, se procede a la revisión de variables políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ambientales y legales (PESTEL), para identificar oportunidades y amenazas que proporciona el entorno.

Factor Político:

La actual Constitución política de Chile, define en su artículo 4 que Chile es una república democrática, e indica en su artículo 1 que “el Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible” (Congreso Nacional de Chile, 1980).

El país tenía una alta estabilidad política, lo cual era validado por diversos estudios, entre ellos el generado por la consultora *Marsh*, en el mes de febrero del 2019, donde se evalúan aspectos políticos, económicos y operacionales, en una escala de 0 a 100. En el estudio,

el país presenta un puntaje en una escala de 70-79, mismo puntaje que Uruguay y superior al promedio de la región donde la mayoría de los países se encuentra en un rango de 50-59, exceptuando Bolivia y Venezuela tiene un puntaje menor a 49 (Marsh, 2019).

Al observar, el análisis realizado por la consultora *Marsh*, considerando sólo la estabilidad política, Chile se encuentra entre los países con mayor estabilidad política de la región, tal como lo muestra la Ilustración 13, donde se ubica en un rango de 80-100, el más alto de la región.

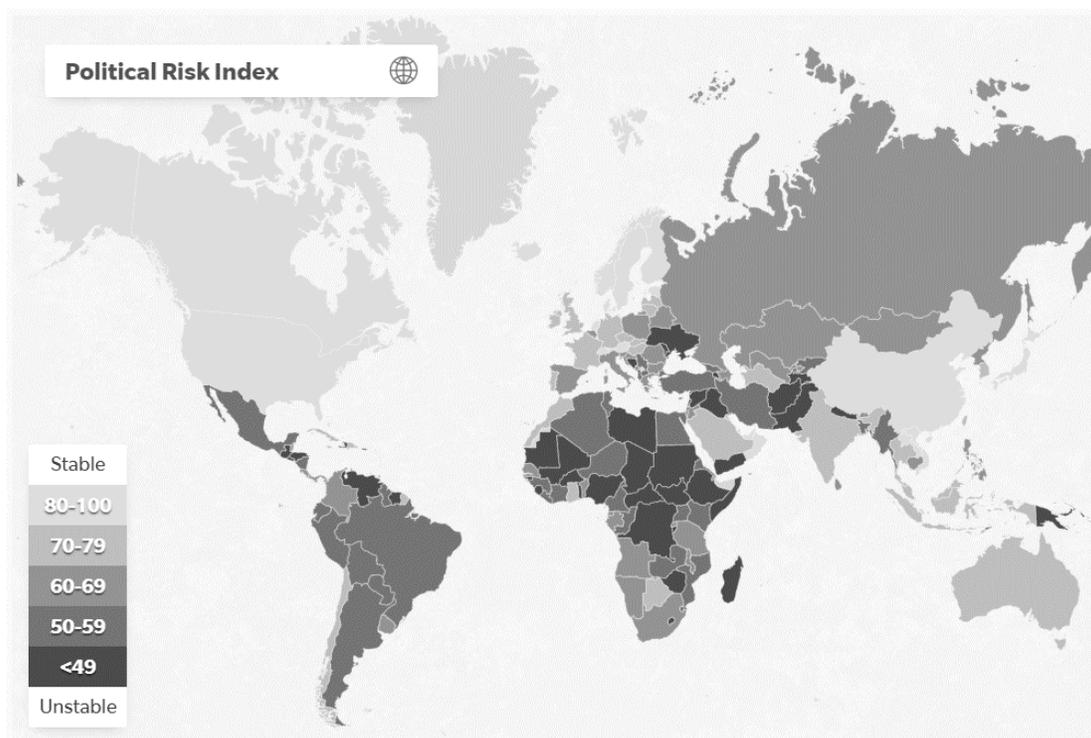


Ilustración 13 - Índice de riesgo político por país

Fuente: Consultora Marsh, Rising geopolitical tensions (2019)

No obstante, en octubre del año 2019, en Chile se inicia un estallido social que movilizó a una parte importante de la población chilena. El movimiento surge después del anuncio del Gobierno, donde informaba el aumento en la tarifa del transporte público, lo que genera diversas manifestaciones sociales en contra del alza de pasajes (El Mercurio, 2019). El descontento social se tomó las calles de distintas ciudades del país, las demandas sociales se fueron incrementando, incorporando elementos referentes a pensiones, salud, educación, salario mínimo, una nueva constitución política para el país, cambios del modelo económico, entre otros. El lema de las demandas ciudadanas es “dignidad a las personas

y en reducción las brechas económicas y sociales del país” (ver anexo 1 “Distribución de los ingresos e índice de desigualdad”). Junto con ello, se evidencia un fuerte cuestionamiento a los poderes del Estado, en especial en el poder Ejecutivo y Legislativo (La Tercera, 2019).

Es debido al estadillo social, que la estabilidad política del país se ha visto vulnerable, producto del cuestionamiento a los poderes del Estado por parte de la ciudadanía, y una pérdida de la confianza en la representatividad política de Diputados y Senadores (ver anexo 2 “Estudio de confianza e influencia de instituciones chilenas”). En paralelo, se generan cuestionamientos, desde una mirada internacional, al manejo político que tuvieron las autoridades, en relación a las respuestas entregadas para resolver las demandas sociales (CIPER, 2019).

Se suma a esto, los diversos estudios relacionados a la violación de los derechos humanos durante los procedimientos policiales, los cuales fueron fuertemente cuestionados por el uso excesivo de la fuerza y el alto número de lesionados y detenidos durante los días de manifestaciones (Amnistía Internacional, 2019). Este aspecto, también influye negativamente en la estabilidad y credibilidad del poder Ejecutivo del país (La Tercera, 2019).

Una de las medidas que frenó el aumento del descontento social, fue el acuerdo político —entre los distintos actores políticos— para la promulgación de una nueva constitución política del país, a través del llamado a plebiscito para aprobar o rechazar el cambio de la constitución y definir el mecanismo para la conformación de una comisión para la elaboración del documento (La Tercera, 2019).

Otro elemento que ha modificado el contexto político-social del país, se produce en el mes de marzo del año 2020, al confirmar el primer caso de virus SARS-CoV2 en Chile, catalogado por la OMS como pandemia global (**Ministerio de Salud, 2020**), que obliga a las autoridades a declarar emergencia sanitaria en el país. A las pocas semanas de la primera confirmación, el país entró en Etapa 4 a consecuencia de la expansión del virus y el aumento de los contagios, que se traduce en una circulación viral y dispersión comunitaria del virus acelerando la tasa de contagio. Lo anterior derivó en que el Ministerio de Salud, junto con el Presidente de la República y un Comité de Expertos, aplique medidas a nivel nacional para velar por la salud de la población. Entre esas medidas se encuentran:

- Cerrar todas las fronteras terrestres, marítimas y áreas de nuestro país para el tránsito de personas extranjeras, a partir del miércoles 18 de marzo de 2020. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2020)
- Se decreta Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe por 90 días. (Gobierno de Chile, 2020)
- Toque de queda para todo el país. (Gobierno de Chile, 2020)
- Cuarentena total para algunas comunas del País, durante el mes de abril, entre ellas Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Santiago: Santiago, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, Chillán, San Pedro de la Paz, Temuco, Hualpén, Osorno, Punta Arenas (Gobierno de Chile, 2020).
- Suspensión de clases y de actos públicos de todo tipo (Ministerio de Salud, 2020)
- Cambio en la fecha del plebiscito nacional, confirmado en un inicio para el 26 de abril, se fija para el día 25 de octubre (Servicio Electoral, 2020)

Esto sin duda, genera una alteración del normal funcionamiento de las actividades del país y un escenario de incertidumbre respecto al período de duración de las medidas adoptadas por las autoridades. Se espera que las decisiones tomadas mitiguen la expansión del virus y, en consecuencia, se evite una paralización total de las actividades del país, tal como ha sucedido en otros países como China, Italia y España, donde se han tenido que tomar medidas más drásticas teniendo un importante impacto en el ámbito político, social y económico.

La crisis sanitaria que está enfrentando el país, también impacta las decisiones políticas referente a materias de educación, donde existe una directriz clara del actual Gobierno de mantener dentro de sus prioridades el mejoramiento de la educación pública chilena y el fortalecimiento del Sistema SAC. Los programas de Gobierno (Programa de Gobierno de Sebastián Piñera, 2017), y el aumento del gasto público en educación durante la última década (ver anexo 3 “Evolución gasto público en educación”), son un ejemplo de ello.

Al analizar más en profundidad este punto, se pueden mencionar que existe una política pública enfocada en mejorar la educación parvularia, a través del impulso y prioridad al desarrollo de los programas de evaluación, orientación y apoyo, por medio de la conformación de la subsecretaría de educación parvularia en el año 2015 (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2019). Se refuerza este ámbito, con la promulgación del proyecto ley de sala cuna universal, impulsada por el Gobierno, que busca entregar igualdad de oportunidades laborales a hombres y mujeres.

Ambos elementos, generan una fuerte presión para implementar procesos de evaluación y orientación externa en educación parvularia, dentro de los próximos dos años (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, 2019). Con ello, la evaluación y orientación de los centros que imparten educación parvularia será prioritario de implementar en los próximos años.

A continuación, en la Tabla 4, se presentan las oportunidades y amenazas del factor político:

Oportunidades	Amenazas
El estallido social permitió conocer en profundidad las prioridades de la población dando un impulso al desarrollo de nuevas políticas públicas que den respuesta a las necesidades de los ciudadanos.	Inestabilidad política debido al estallido social, e inestabilidad económica y social, debido a las medidas adoptadas para la contención de la propagación del virus. Esto podría provocar una alteración en el normal desarrollo de las actividades del país y un cambio en las prioridades definidas por el Gobierno.
Respaldo del Gobierno, quien ha dado una relevancia sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media, a través de potenciar el sistema de evaluación y orientación en todos los niveles.	

Tabla 4 - Oportunidades y Amenazas Factor Político

Fuente: Elaboración propia

Factor Económico:

El factor económico es clave en instituciones públicas, es por ello que el análisis de términos macroeconómicos es fundamental en este proceso.

Debido al estallido social que inició en el mes de octubre del año 2019, las proyecciones de crecimiento económico para el año 2020 han disminuido. A inicios de octubre de 2019, las

expectativas de crecimiento eran cercanas al 3%, lo que correspondía a una variación negativa de 0,7% en relación a las expectativas del mes de julio (3,7%) (Ministerio de Hacienda, 2019). Luego del estallido social, las expectativas de crecimiento para Chile durante el año 2020, en base a estudios de diversas instituciones bajaron la expectativa a cerca de un 2% (Ministerio de Hacienda, 2019). Ver Ilustración 14.

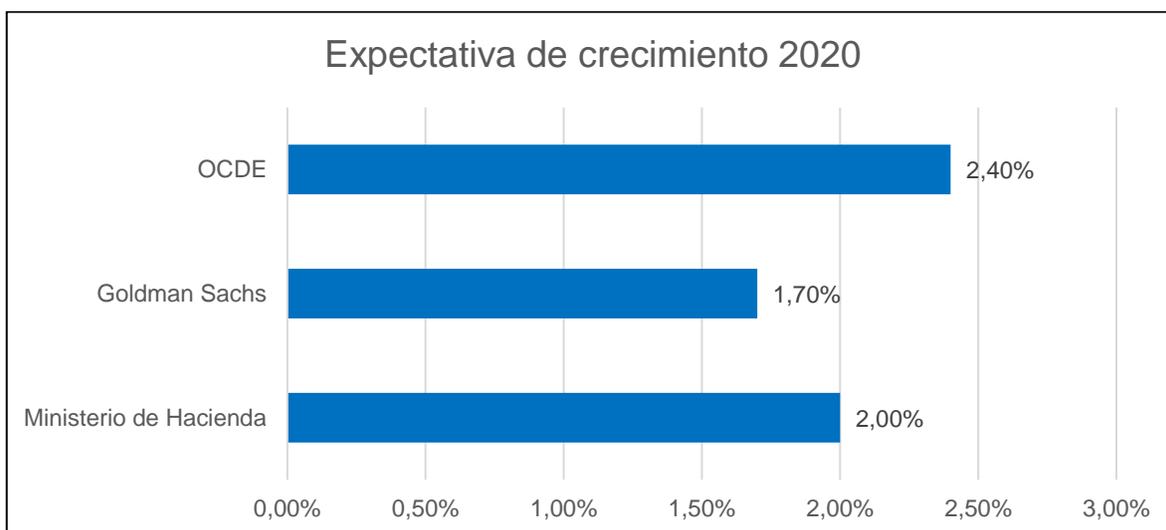


Ilustración 14 - Expectativa de crecimiento 2020

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos desde OCDE, *Panorama económico de Chile (2019)*; Ministerio de Hacienda, *Ministro de Hacienda expone actualización de la situación fiscal y económica (2019)*; *Diario Financiero*, *Goldman Sachs aplica fuerte ajuste y espera que Chile crezca apenas 1,7% el próximo año (2019)*.

En relación a la tasa de desempleo, según los datos de la OCDE, el desempleo del país antes del estallido social era de un 6,9% (OCDE, 2019), los cuales son congruentes con el último informe trimestral entregado por el Instituto Nacional de Estadística, el cual fijaba la tasa de desempleo en un 7,0% (INE, 2019).

Sin embargo, se espera que el último trimestre de 2019 y durante el año 2020, la tasa de desempleo aumente llegando cerca de un 10%, debido a las manifestaciones que se desarrollaron en diversas ciudades del país y el alto número de mobiliario público y privado que fue afectado durante las movilizaciones, viéndose dañada la fuente laboral de muchas personas (Pulso, 2019). Además, se prevé una reducción de la inversión, provocado por una baja expectativa de crecimiento y una contracción en la creación de nuevos empleos. A pesar de eso, se están tomando las medidas respectivas para fomentar el mercado

laboral y evitar un aumento importante en la tasa de desocupados a nivel nacional, por medio de una agenda pro empleo (Ministerio de Hacienda, 2019).

Al observar la fuente de ingresos del país, se observa que estos provienen principalmente de la tributación de los contribuyentes (Ilustración 15), la cual ha mantenido estabilidad en su aporte durante los últimos 9 años, siendo cercana a un 17% del PIB. Los ingresos corresponden a un 21,2% en relación al PIB Nacional (Ministerio de Hacienda, 2019).

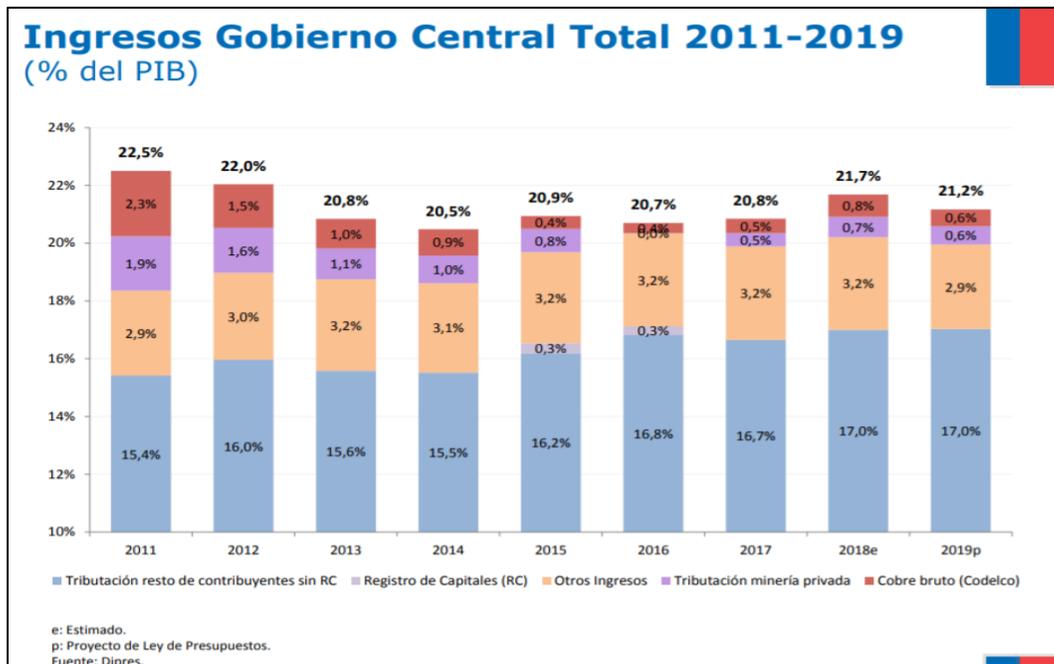


Ilustración 15 - Ingresos Gobierno Central Total 2011-2019

Fuente: Ministerio de Hacienda, Informe de Finanzas Públicas Ley de Presupuestos 2019 (2019)

El Gobierno lanzó un proyecto de ley para una modernización tributaria del país, en el año 2018, el cual estaba sustentado por el concepto de un sistema integrado (Deloitte, 2018). El objetivo era generar un mecanismo “más simple, único, equitativo e integrado”; un régimen más “favorable y especial” para las pymes; incentivos a la compra de viviendas y la inversión, a través de menores tasas de impuestos y al mismo tiempo aumentar la recaudación fiscal (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2018).

Sin embargo, el estallido social del mes de octubre de 2019, trajo consigo una modificación en el proyecto de ley de la reforma tributaria, esto en razón de la necesidad de aumentar la recaudación fiscal y llegar a consensos con el sector opositor del gobierno, siendo una de

las medidas incorporadas, el aumento de los impuestos a rentas altas (Ministerio de Hacienda, 2019).

En febrero del año 2020, se logra consenso en el congreso para aprobar la modernización tributaria, la cual tiene como objetivo favorecer la inversión, simplificar el sistema tributario y aumentar la recaudación fiscal en US\$ 2.200 millones (Ministerio de Hacienda, 2020). Lo anterior permite el ingreso de recursos necesarios para el desarrollo de las nuevas políticas públicas.

En relación al gasto público, Chile ha sido reconocido por un estudio del Banco Interamericano del Desarrollo (BID), por ser uno de los más eficientes de América Latina (Pulso, 2018). La distribución del gasto público se concentra en tres principales pilares: Salud, Educación, Trabajo y Previsión Social, las cuales concentran más del 60% del presupuesto nacional (ver Ilustración 16). Asimismo, son las que concentraron el mayor aumento de presupuesto entre el año 2018 y 2019.

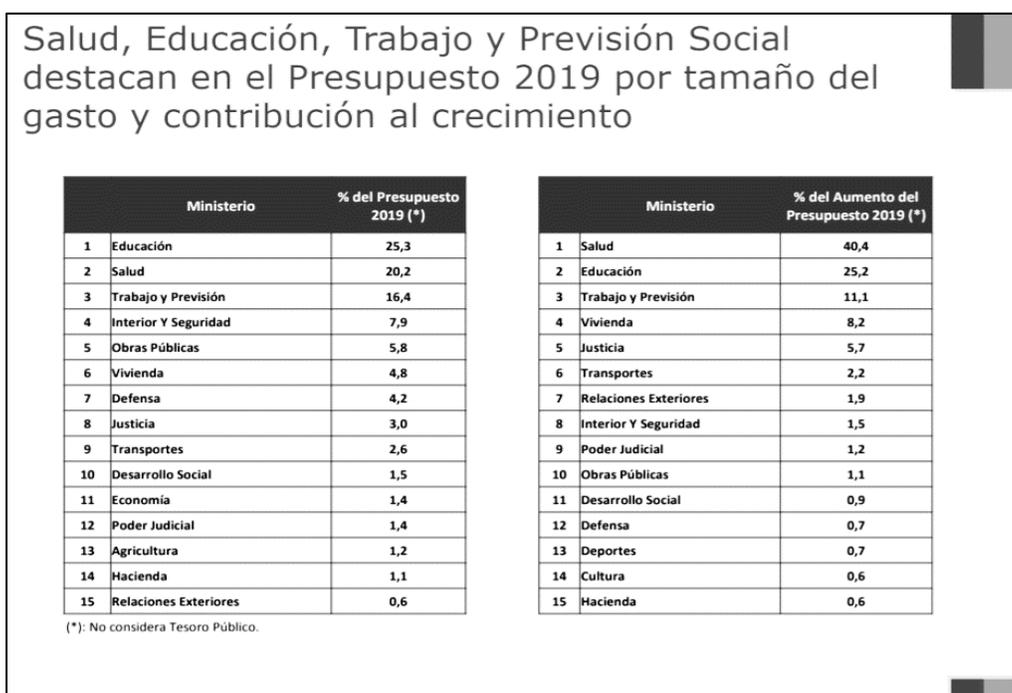


Ilustración 16 - Distribución del Gasto Público

Fuente: Ministerio de Hacienda, Informe de Finanzas Públicas Ley de Presupuestos 2019 (2019)

Al revisar la deuda bruta del Gobierno Central, se visualiza un aumento durante la última década, siendo la deuda interna la que contribuye con mayor porcentaje a la deuda total. Actualmente, la deuda del Gobierno alcanza un 24,8% con respecto al PIB nacional.

No obstante, el balance efectivo del Gobierno Central (ver Ilustración 17), presenta una tendencia a disminuir la brecha entre los gastos e ingresos públicos, el cual había aumentado en aproximado dos puntos porcentuales durante los últimos 5 años. Ejemplo de estos esfuerzos, es el “Instructivo Presidencial sobre austeridad y eficiencia en el uso de los recursos públicos” para todos los servicios públicos, emitido por el Presidente de la Republica en marzo del año 2018, que señalaba la reducción del presupuesto asignado para la compra de bienes y servicios.

Se espera que para el año 2019, el balance efectivo del Gobierno Central estuviese cercano al 1,7% del PIB (Ilustración 17).

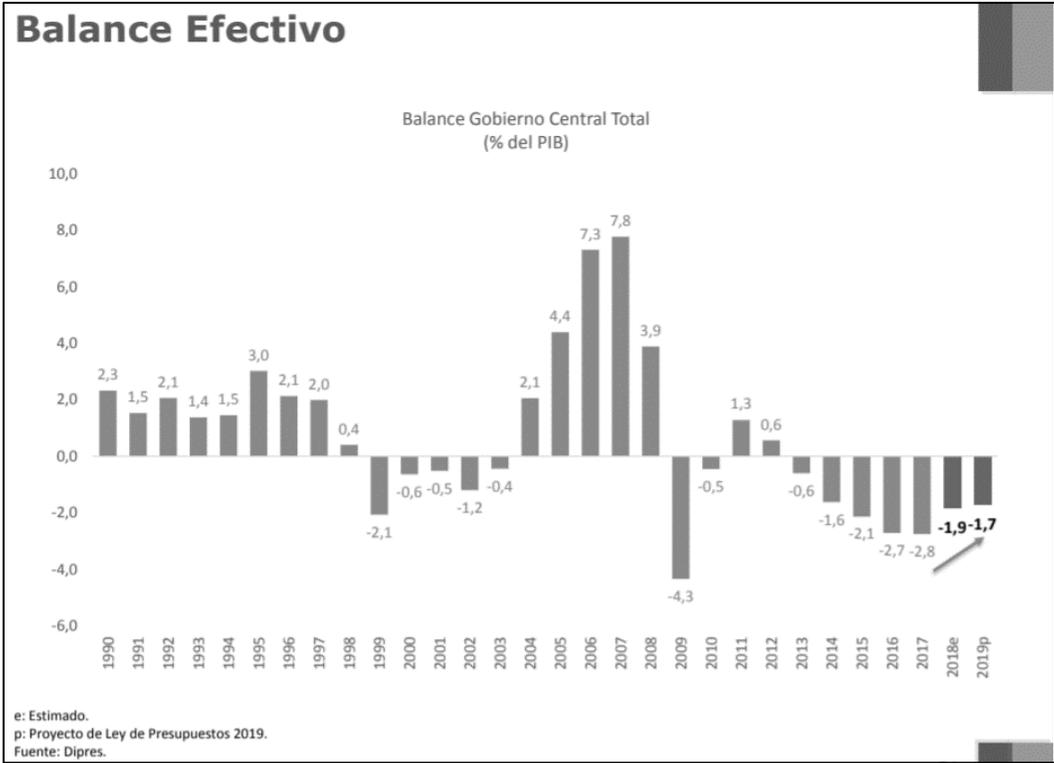


Ilustración 17 - Balance Gobierno Central Total medido en % del PIB

Fuente: Ministerio de Hacienda, Informe de Finanzas Públicas Ley de Presupuestos 2019 (2019)

Si bien los esfuerzos del Gobierno están enfocados en reducir el déficit económico al año 2023, a un porcentaje del 0,8% en relación al PIB nacional, las demandas sociales presionaron e impulsaron la creación de medidas de corto plazo, enfocadas en aumentar los ingresos de las personas más vulnerables, a través del aumento del salario mínimo y de las pensiones básicas, en lo que se llamó la “Agenda Social” que incluía también otras materias de interés público, todas las iniciativas financiadas por recursos públicos (Televisión Nacional de Chile, 2019).

Esto sin duda, implica un aumento del gasto público en el corto plazo, aunque el Gobierno mantiene su compromiso con no aumentar el déficit público actual, lo cual requiere de un crecimiento económico sostenido para la mantención de las iniciativas (Ministerio de Hacienda, 2019). Reflejo de lo anterior, es la ley de presupuesto del año 2020, refleja un aumento del 10% del gasto público en comparación al año 2019, tal como lo muestra la Tabla 5.

(en miles de \$)	Presupuesto Total 2019	Presupuesto Total 2020
Ingresos totales	\$ 50.879.683.923	\$ 55.255.169.734

Tabla 5 - Comparación presupuesto total 2019-2020

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Ley de presupuesto 2019 (2019) y Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Ley de presupuesto 2020 (2020).

Los esfuerzos del Gobierno tienen un nuevo revés con la entrada en Etapa 4 del Coronavirus SARS-CoV2, que pone en riesgo la política de económica actual del Gobierno. La crisis sanitaria afecta, fuertemente, la actividad económica del país, debido a la interrupción total o parcial de sus funciones, traspaso de actividades presenciales a modalidad de teletrabajo, disminución en la demanda de productos que no fuesen de primera necesidad, cierre de servicios y locales comerciales no indispensables (mall, restaurantes, locales comerciales, entre otros). Esto sin duda, provoca una baja en las proyecciones económicas, un posible aumento del desempleo y reducción salarial a trabajadores.

El Gobierno con el fin de mitigar los escenarios económicos descritos, desarrolla un programa con medidas que buscan entregar apoyo a los trabajadores y trabajadoras, a las empresas y a las familias más vulnerables del país para enfrentar las consecuencias

económicas derivadas de la crisis sanitaria por el virus SARS-CoV2. Estas medidas tienen tres ejes fundamentales (Gobierno de Chile, 2020):

1. Protección de los empleos e ingresos laborales: Esta ley tiene como objetivo establecer medidas extraordinarias y de carácter transitorio para proteger la estabilidad de los ingresos y las fuentes laborales para un grupo importante de trabajadores que, teniendo empleos formales, no pueden prestar servicios o deben ajustar sus jornadas de trabajo a causa de la enfermedad SARS-CoV2 (Gobierno de Chile, 2020)
2. Inyección de liquidez para apoyar a las empresas, especialmente a las Pymes, las medidas más relevantes son (Gobierno de Chile, 2020):
 - a. Suspensión de los pagos provisionales mensuales (PPM) de los meses de abril, mayo y junio
 - b. Se prorroga el pago del IVA de los meses de abril, mayo y junio de 2020
 - c. Postergación de plazo de pago de impuesto de primera categoría
 - d. Reducción a 0% del Impuesto de Timbres y Estampillas por 6 meses
 - e. Condonación de intereses y multas por impuestos y declaraciones fuera de plazo, y facilidades para celebrar convenios de pago en Tesorería
 - f. Nueva capitalización del Banco Estado por US\$ 500 millones
 - g. Creación de un fondo solidario de US\$ 100 millones
3. Apoyo a los ingresos de las familias, que consiste en la entrega de:
 - a. \$50.000 por cada beneficiario que esté dentro del programa de Subsidio Único Familiar, como también a los hogares del Subsistema Seguridades y Oportunidades.
 - b. \$50.000 para 670 mil hogares correspondientes al 60% más vulnerable del país, según el Registro Social de Hogares, que no tienen ingresos formales ni cargas familiares.

Esta medida beneficia a más de 2 millones de hogares que no tienen trabajo formal, implicando una inversión social de US\$ 170 millones a cargo del Fisco (Gobierno de Chile, 2020).

El panorama se ve complejo e incierto, debido a que se espera una contracción en el crecimiento económico del país, un aumento del desempleo en los próximos meses, reducción de la inversión privada en el país, y un aumento en el gasto público para dar respuesta a las diversas demandas sociales y económicas del país.

A continuación, en la Tabla 6, se presentan las oportunidades y amenazas del factor económico:

Oportunidades	Amenazas
Gobierno Central le entrega prioridad al mejoramiento de calidad de la educación, pudiendo aumentar el presupuesto público asignado a educación.	Las proyecciones económicas para el año 2020, han sufrido una caída en las expectativas de crecimiento. Esto puede reducir los ingresos futuros del Gobierno Central, y una reducción del presupuesto asignado a Educación.
Aumento en los recursos disponibles con la aprobación de la reforma tributaria. Esto podría involucrar un aumento en la asignación de presupuesto para las instituciones públicas.	El instructivo de austeridad del Gobierno Central puede afectar el normal desarrollo de procesos que requieren la compra o contratación de servicios y bienes.
	El financiamiento de la Agenda social y económica impulsada por el Gobierno, requiere de la distribución de recursos desde diversos sectores. Esto puede involucrar un aumento del gasto público, y en consecuencia recortes presupuestarios en algunas partidas, tales como Educación.
	Inestabilidad económica y social, debido a las medidas adoptadas para la contención de la propagación del virus. Esto podría provocar una alteración en el normal desarrollo de las actividades del país, tanto educativas como laborales, y un cambio en las prioridades definidas por el Gobierno.

Tabla 6 - Oportunidades y Amenazas Factor Económico

Fuente: Elaboración propia

Factor Social:

La composición social del país ha cambiado durante las últimas dos décadas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas (2018), la sociedad chilena presenta 3 tendencias importantes a destacar:

1. **Baja Fecundidad:** el número promedio de hijos por mujer ha bajado llegando a un promedio cercano a 1,6 hijos por mujer, lo que es menor al promedio que se tenía hace tres décadas atrás, el cual alcanzaba un promedio de 2,5 hijos por mujer. Al analizar las proyecciones hacia el año 2030, se espera que se mantenga el actual promedio de hijos (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018).

Otro aspecto a considerar, es que las mujeres debido a la inserción laboral, han postergado la edad promedio de maternidad, siendo actualmente cercana a los 30 años. Entre las consecuencias de una baja en la fecundidad, es un aumento de la población adulta por sobre la población joven, que implica un cambio en la distribución de la población.

2. **Aumento de la esperanza de vida:** durante las últimas décadas se aprecia un aumento de la esperanza de vida de hombres y mujeres, cercano a 6 años aproximadamente. Los avances tecnológicos y en salud, han contribuido a desarrollar este efecto, se espera que el acceso a salud y los nuevos avances sigan favoreciendo que la mortalidad de las personas se postergue a edades más avanzadas con el paso de los años.

Este aspecto contribuye en el cambio de la distribución de la población, el porcentaje de población menor a 25 años, ha disminuido a un 20% en relación al total de la población, en cambio, la población mayor a 65 años concentra el 10% de la población total del país (OCDE, 2019).

3. **Aumento de migración:** durante los últimos años se ha producido un aumento importante de inmigración. Este aspecto es importante considerar, debido a la necesidad de ajustar los planes y programas sociales considerando la población que se incorpora a la sociedad, principalmente en tres ejes fundamentales Salud,

Educación y Trabajo, los cuales permiten la integración e inclusión de la población migrante.

Tal como muestra la Ilustración 18, la migración se concentra en población activa (15 a 65 años), pero también se presenta una importante migración de población menor a 15 años, la cual se debe incorporar en el sistema educativo del país. Es importante considerar este factor, dado que influye en los planes y programas educativos a nivel nacional.

Se espera que la migración no continúe en ascenso, sino que se mantenga constante durante los próximos años, en una cantidad estimada de 11.000 inmigrantes por año.

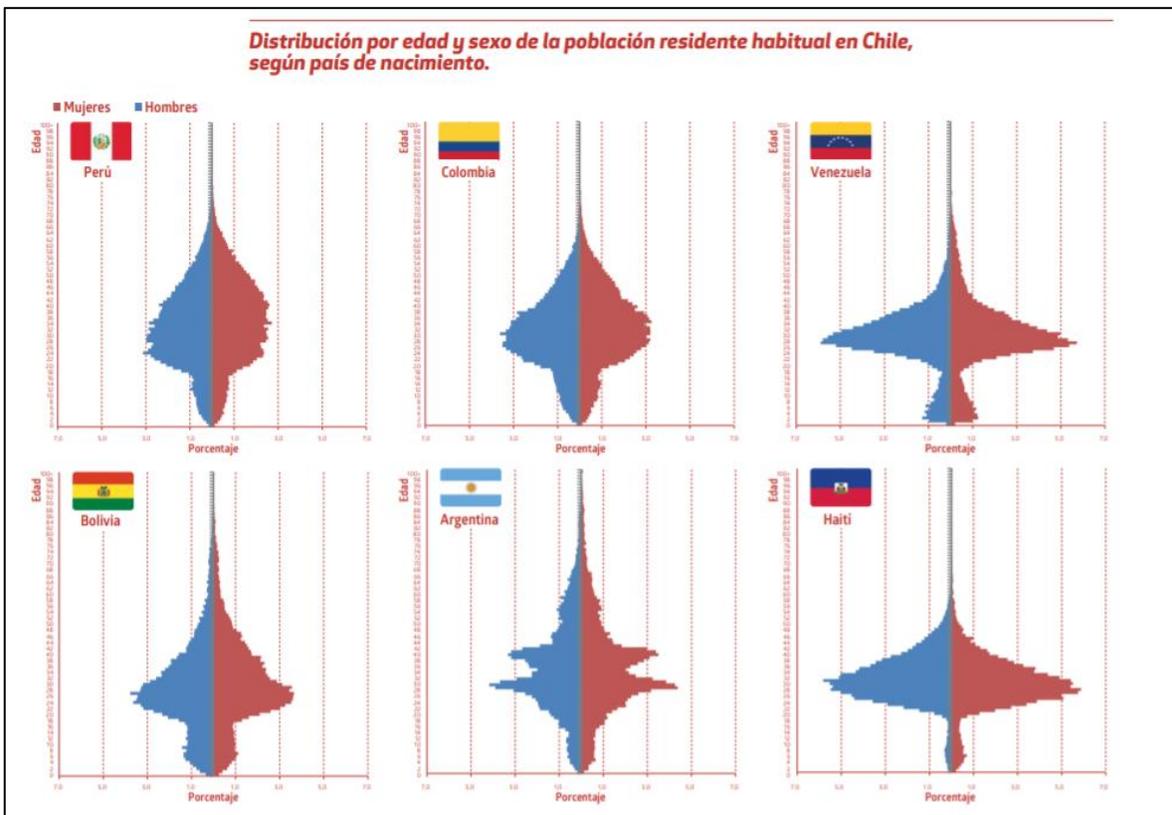


Ilustración 18 - Distribución por edad de la población residente en Chile

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Estimaciones y Proyecciones de la Población de Chile 1992-2050 (2018)

Con respecto a educación, Chile tiene una alta tasa de escolaridad en edad temprana, teniendo cerca de un 94% de la población de 5 años, dentro del sistema escolar y, en consecuencia, también se produce una disminución constante de las tasas de analfabetismo del país, donde solo el 3% de la población presenta dicha condición (Centro de Estudios del MINEDUC, 2018). Es importante resaltar ambos elementos, dado que es relevante considerar la edad de ingreso de la población, al momento del impulso e implementación de políticas públicas.

Asimismo, se presenta un aumento en la cantidad de años de escolaridad de la población, teniendo un promedio de escolaridad de 13 años, para las personas que se encuentran en un rango de edad entre los 25-34 años, que representa una diferencia de 3 años promedio con respecto al grupo etario de 55-64 años (Centro de Estudios del MINEDUC, 2018). Reflejo de lo mencionado anteriormente, es el porcentaje de la población que termina la educación media, con un promedio cercano al 88% (Universidad del Desarrollo, 2018).

A pesar del alto porcentaje de población que se encuentra dentro del sistema escolar, al observar la educación pública, se aprecia una pérdida de credibilidad y confianza de la ciudadanía, lo cual se manifestaba en una constante migración de matrícula pública hacia establecimientos particulares subvencionados y particulares pagados. En la Tabla 7, que se presenta a continuación, se observa cómo ha variado el porcentaje de matrícula pública, disminuyendo en 6 puntos porcentuales.

Año	Matrícula EE públicos ²	Matrícula EE subvencionados o pagados	Total Matrícula Nacional	% matrícula EE públicos	% matrícula EE subvencionados o pagados
2009	1.563.361	2.135.216	3.698.577	42%	58%
2010	1.481.972	2.165.635	3.647.607	41%	59%
2011	1.429.409	2.173.593	3.603.002	40%	60%
2012	1.359.508	2.189.640	3.549.148	38%	62%
2013	1.325.740	2.211.347	3.537.087	37%	63%
2014	1.304.634	2.236.685	3.541.319	37%	63%
2015	1.290.770	2.258.075	3.548.845	36%	64%

² Dentro de los establecimientos públicos están considerados Corporación Municipal, Municipal DAEM y Servicio Local de Educación

Año	Matrícula EE públicos ²	Matrícula EE subvencionados o pagados	Total Matrícula Nacional	% matrícula EE públicos	% matrícula EE subvencionados o pagados
2016	1.273.530	2.277.419	3.550.949	36%	64%
2017	1.272.392	2.286.002	3.558.394	36%	64%
2018	1.284.698	2.297.750	3.582.448	36%	64%

Tabla 7 - Matrícula por Dependencia 2009-2018

Fuente: Elaboración propia – Datos obtenidos de Centro de Estudios del MINEDUC (2019)

La pérdida de confianza y credibilidad del sistema escolar público, se traduce en manifestaciones sociales, originadas en el año 2006, convocadas por los estudiantes secundarios, que llamarían “Revolución Pingüina”. Este movimiento evidenció al Estado y a la población el deterioro de la educación pública, es por ello, que se exigen realizar cambios profundos en tres ejes docencia, infraestructura y calidad, con el fin de recuperar y mejorar el sistema escolar.

Uno de los primeros resultados de las movilizaciones, fue el derrocamiento de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) y la promulgación de la Ley General de Educación (LGE), en el año 2009. (Ministerio de Educación, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2009)

Sin embargo, la promulgación de la LGE no dejó satisfechos a los estudiantes secundarios y universitarios, ya que no abordaba las principales problemáticas del sistema educacional y no constituían cambios significativos. Dado esto, el movimiento estudiantil tomó mayor fuerza, aumentando la adhesión durante el año 2010 y 2011, con ella se inició un nuevo proceso de movilizaciones, el cual pondría en la mesa aspectos fundamentales como la «falta de equidad en la educación», un reclamo «educación de calidad para todos» y una propuesta «educación pública, gratuita y de calidad para todos, sin lucro» (UNICEF, 2014). Esta vez, los estudiantes ampliaban el petitorio solicitando verdaderos cambios al sistema educacional, tanto a nivel universitario, secundario y primario. Las demandas del movimiento estudiantil consideraban:

- El fin al lucro en la educación primaria, secundaria y superior
- La desmunicipalización de la educación secundaria

- Igualdad de oportunidades en el ingreso a la educación superior
- Fortalecimiento de la educación pública
- Educación gratuita asegurada por el Estado
- Aseguramiento de una educación igualitaria, laica, gratuita y de calidad por igual en todos los establecimientos del país.

Pasados más de 10 años, desde las primeras movilizaciones, estos temas vuelven a tomar la agenda social, tras el estallido social de octubre de 2019, donde la ciudadanía vuelve a exigir mayor preocupación por parte del Estado de la educación pública, para asegurar calidad e igualdad de oportunidades para todos los niños, niñas y jóvenes del país, como también, terminar con la segregación escolar, expuesta por medio de la aplicación de pruebas estandarizadas como el SIMCE (El Mercurio, 2015).

La expresión del descontento frente a la aplicación de pruebas estandarizadas, también se vio reflejada en manifestaciones contra la realización de la Prueba de Selección Universitaria (PSU), programada para los días 6 y 7 de enero 2020, provocando protesta contra el proceso de admisión, tanto en el exterior e interior de las sedes de rendición, a lo largo del país, que impidió una correcta rendición de las pruebas (DEMRE, 2020).

Esto sin duda, son aspectos a abordar, en relación al mejoramiento y fortalecimiento de la educación pública, en razón de que se deben generar cambios importantes en el modelo educativo nacional y ajustes de las políticas públicas.

A continuación, en la Tabla 8, se presentan las oportunidades y amenazas del factor social:

Oportunidades	Amenazas
El estallido social permitió conocer en profundidad las prioridades de la población, un impulso al desarrollo de nuevas políticas públicas en materia social, económica y educativa, que den respuesta a las necesidades de los ciudadanos	La migración ha modificado la distribución de la población y un aumento en la demanda de servicios básicos, los cuales no están preparados para dar una respuesta efectiva a dicho aumento.
	Desvalorización de la educación pública, lo que ha llevado a una migración de estudiantes desde la educación municipal

Oportunidades	Amenazas
	hacia establecimientos subvencionados o pagados
	Cuestionamiento a las instituciones públicas y al rol que cumplen en la sociedad, que podría provocar cambios importantes a las funciones que realizan.
	Los cambios en el proceso de ingreso a la Educación pueden involucrar ajustes en los procesos de medición y evaluación de los establecimientos educacionales.

Tabla 8 - Oportunidades y Amenazas Factor Social

Fuente: Elaboración propia

Factor Tecnológico:

El acceso a información de forma más rápida e independiente del lugar, es una de las principales ventajas del Internet. En este sentido, Chile ha dado pasos importantes en conectividad durante la última década. Según un estudio de la OCDE (2019), el 87,5% de los hogares cuenta con acceso a internet. Sin embargo, el estudio también indica que “la variedad de usos de la red es limitada y el nivel de desigualdad de esos usos está por encima del promedio de la OCDE”.

En un estudio de la Consultora Brújula (2019), se presenta un diferencia entre el acceso a internet de zonas urbanas (89,1% de los hogares) y zonas rurales (76,7% de los hogares). Agrega que, la principal diferencia en el acceso a internet se debe a aspectos generacionales y económicos (Consultora Brújula, 2019).

En relación al uso, se definen 4 perfiles de usuarios con respecto a las actividades desarrolladas:

- Usuario Integral de Internet: 45,3%
- Usuario recreativo y social: 15,0%
- Usuario eminentemente social: 27,5%
- Usuario informativo: 12,2%

Cabe resaltar que cerca de un 60% de los usuarios de Internet, centran su uso en aspectos informativos (considerando los usuarios integrales e informativos).

Las organizaciones deben considerar los avances tecnológicos, tanto en acceso a conectividad como en el uso que están dando los usuarios al Internet, para transformar sus procesos en papel hacia procesos digitales. Aprovechar esta ventaja, puede contribuir a entregar información oportuna y rápida a un mayor número de ciudadanos.

La transformación digital también se enfoca en facilitar el desarrollo de los procesos y actividades, tanto internas como externas, que generen eficiencia en los procesos. Es por ello, que el proyecto Gobierno Digital trabaja en asesorías con instituciones públicas, para llevar a cabo el proceso de transformación digital (Secretaría General de la Presidencia, 2019), para que las organizaciones se sumen a las nuevas tendencias tecnológicas para colaborar en la modernización y anticipación de las demandas de las nuevas generaciones (Gobierno de Chile, 2019).

Como consecuencia, de la pandemia por coronavirus, el traspaso de actividades presenciales a modalidad de teletrabajo en diversas industrias y empresas, y la necesidad de ofrecer plataformas digitales a la ciudadanía para realizar trámites de distinta índole, se acelera la necesidad de avanzar en el desarrollo de una agenda de modernización y automatización de procesos en el corto y mediano plazo, llevando a las organizaciones a repensar sus procesos y las formas de relacionarse con sus usuarios.

A continuación, en la Tabla 9, se presentan las oportunidades y amenazas del factor tecnológico:

Oportunidades	Amenazas
El Gobierno impulsa una agenda de modernización y automatización de procesos que permitan entregar información oportuna, más rápida a un mayor número de ciudadanos y facilitar la realización de procesos de forma remota y no presencial.	El cambio tecnológico provoca una rápida obsolescencia de procesos y tecnologías, que puede generar un distanciamiento entre las necesidades emergentes de los usuarios y los sistemas de información presentes.

Tabla 9 - Oportunidades y Amenazas Factor Tecnológico

Fuente: Elaboración propia

Factor Ambiental:

El cuidado del medio ambiente y el desarrollo de políticas públicas que colaboren con un crecimiento sustentable, han sido un tema relevante para el Gobierno de Chile. Es así como, en el año 2010 se crea el Ministerio de Medio Ambiente, al cual tiene como objetivo “proponer políticas y formular los programas y planes de acción en materia de cambio climático” (Congreso Nacional de Chile, 2010).

En el año 2017, el país se suma y ratifica el acuerdo de París, con el fin de reducir las emisiones de gas de efecto invernadero (GEI), hasta en un 30%, y así disminuir el avance del calentamiento global (Ministerio de Medio Ambiente, 2017).

Dentro de las medidas adoptadas se encuentran:

- Manejo sustentable de 100.000 ha. de bosque nativo y forestación de otras 100.000 ha., principalmente con especies nativas.
- Establecer metas de adaptación al cambio climático, establecer estrategias para la generación de capacidades ante el cambio climático, para el desarrollo y financiamiento de las acciones climáticas (Ministerio de Medio Ambiente, 2017).

Actualmente no existen disposiciones legales para servicios públicos, con respecto a la implementación de políticas sustentables. A pesar de esto, debido a los acuerdos firmados y al compromiso nacional con el medio ambiente, se espera que en los próximos años las instituciones públicas deban incorporar aspectos de sustentabilidad dentro de sus procesos y actividades.

A continuación, en la Tabla 10, se presentan las oportunidades y amenazas del factor ambiental:

Oportunidades	Amenazas
Fomento y compromiso del Gobierno al desarrollo de procesos sustentables.	

Tabla 10 - Oportunidades y Amenazas Factor Ambiental

Fuente: Elaboración propia

Factor Legal:

Las instituciones públicas se rigen por leyes que señalan las funciones que pueden y deben realizar. Las organizaciones públicas no pueden realizar actividades que no se encuentren definidas por ley.

La Ley 20529, en su artículo 1 señala “Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles. Para dar cumplimiento a dicha responsabilidad créase y regúlase un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media, en adelante el "Sistema". El Sistema tendrá por objeto, así mismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (Congreso Nacional de Chile, 2011).

La ley estipula en su Artículo 17 que “La Agencia ordenará, mediante resolución fundada, a todos los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, de acuerdo a los resultados de aprendizaje de los alumnos, en función del grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares y al grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa propuestos por el Ministerio de Educación y aprobados por el Consejo Nacional de Educación”. Las establecimientos podrán ser ordenados en:

- a) Establecimientos Educacionales de Desempeño Alto.
- b) Establecimientos Educacionales de Desempeño Medio.
- c) Establecimientos Educacionales de Desempeño Medio-Bajo.
- d) Establecimientos Educacionales de Desempeño Insuficiente.

El objetivo de la ordenación es dar prioridad de apoyo y orientación a aquellos establecimientos que presentan un desempeño más bajo de lo esperado. En el Artículo 23 señala que “los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado de Desempeño Insuficiente serán objeto de visitas evaluativas, al menos cada dos años. Los de Desempeño Medio-Bajo, al menos cada cuatro años”.

La ley estipula en su Artículo 31 “Si después de cuatro años, (...) el establecimiento educacional se mantiene, considerando como único factor el grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje, en la categoría de Desempeño Insuficiente, (...) el establecimiento educacional perderá, de pleno derecho, el reconocimiento oficial al término del respectivo año escolar.

El proceso de ordenamiento de los establecimientos se basa en el decreto 17, el cual “Aprueba la metodología de ordenación de todos los establecimientos educacionales”. El decreto señala que la metodología de cálculo considera los resultados de aprendizaje de los alumnos evaluados mediante las pruebas SIMCE, la distribución de los resultados de los alumnos en relación con los Estándares de Aprendizaje, indicadores de progreso, y el grado de cumplimiento de los Otros Indicadores de Calidad Educativa (Congreso Nacional de Chile, 2017).

Para dar cumplimiento a los aspectos legales, se debe realizar la aplicación de las pruebas SIMCE año a año, sin embargo, debido al estadillo social se postergó la realización de la aplicación de las pruebas de cuarto básico y segundo medio (Agencia de Calidad de la Educación, 2019). Si bien se logró implementar la aplicación de cuarto básico, el objetivo de la medición fue “flexible, lo que implica que el SIMCE se aplica solo para fines de diagnóstico e investigación y, por el contexto nacional, no tiene consecuencias para las escuelas” (Agencia de Calidad de la Educación, 2019).

Ante esto, el sistema debe buscar alternativas que permitan, por un lado, establecer mecanismos de evaluación que no dependan de una aplicación presencial y única, y, por otro, modificar algunos elementos legales para realizar el proceso de ordenamiento, ajustándose al contexto actual y a las demandas ciudadanas.

A continuación, en la Tabla 11 se presentan las oportunidades y amenazas del factor legal:

Oportunidades	Amenazas
	Introducción de cambios legales, en los cuales, se redefine el modelo de evaluación y orientación del actual sistema educacional.

Tabla 11 - Oportunidades y Amenazas Factor Legal

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el análisis del macroentorno, se han identificado oportunidades y amenazas de relación a cada uno de los factores analizados, las cuales se especifican a continuación, en la Tabla 12:

Oportunidades	Amenazas
El estallido social permite conocer las prioridades de la población dando un impulso al desarrollo de nuevas políticas públicas por parte del Estado.	Debido al estallido social y a las medidas adoptadas para la contención de la propagación del virus SARS-CoV2, se puede discontinuar las actividades, tanto educativas como laborales del país, y provocar un cambio en las prioridades del gobierno.
Respaldo del Gobierno al mejoramiento de la calidad de la educación a través de potenciar el sistema de evaluación y orientación en todos los niveles.	Posibilidad de reducción de ingresos del Estado y del presupuesto asignado a Educación, en razón de las bajas proyecciones económicas
Gobierno Central le entrega prioridad al mejoramiento de calidad de la educación, pudiendo aumentar el presupuesto público asignado a educación.	Mantención o profundización del programa de austeridad del Gobierno.
El Gobierno impulsa una agenda de modernización y automatización de procesos para instituciones públicas.	El financiamiento de la Agenda social y económica impulsada por el Gobierno, puede significar la redistribución de recursos desde diversos sectores.
Fomento y compromiso del Gobierno al desarrollo de procesos sustentables.	Sistema educacional no está preparado para la integración de población migrante.
	Desvalorización de la educación pública por parte de la ciudadanía.
	Cuestionamiento a las instituciones públicas y al rol que cumplen en la sociedad, que podría provocar cambios importantes a las funciones que realizan.

Oportunidades	Amenazas
	Los cambios tecnológicos provocan una rápida obsolescencia de procesos y tecnologías.
	Cambios legales que redefinan el modelo de evaluación y orientación del sistema educacional y/o el sistema educativo

Tabla 12 - Resumen de Oportunidades y Amenazas de Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración propia

3.5 Análisis Stakeholders

En el presente apartado, se realiza un proceso de identificación de *stakeholders*, con el fin de evaluar la forma en que son afectados y como ellos pueden afectar la consecución de los objetivos de la institución. A continuación, en la Ilustración 19 se identifican los *stakeholders* internos y externos que son analizados.

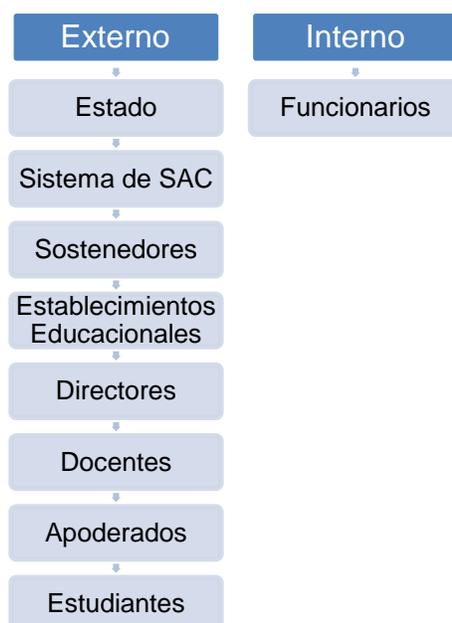


Ilustración 19 - Stakeholders internos y externos

Fuente: Elaboración propia

Estado: entendido como una comunidad social con una organización política común y un territorio y órganos de gobierno propios. El Estado tiene el deber de propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles para la ciudadanía, y es por medio de la Agencia de Calidad de la Educación que evalúa, orienta e informa a la comunidad escolar, con el fin reducir las brechas educativas y de aprendizaje, fortalecer la educación pública y propiciar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Sin embargo, es el Estado, a través del gobierno de turno, y específicamente del Ministerio de Educación, quien entrega las directrices que deben seguir las instituciones públicas. Estas definiciones tienen un impacto en la forma en que las organizaciones públicas cumplen con sus funciones, poniendo énfasis en aspectos específicos a desarrollar. En consecuencia, es posible que las prioridades cambien en un plazo de cuatro años, junto con los cambios de Gobierno.

Es así, como para el actual gobierno, hay una especial preocupación por el desarrollo de la evaluación y orientación de educación parvularia, lo que ha llevado a la institución a enfocar recursos en esa línea, y al fortalecimiento de la educación pública por medio de la evaluación y orientación de los establecimientos.

En relación a aspectos económicos, por medio de la ley de presupuesto aprobada por el Congreso Nacional, se distribuyen los recursos económicos a las instituciones públicas. Este proceso es clave para las instituciones, dado que según los recursos otorgados se definen el alcance y las actividades que la institución puede desarrollar año a año. Una disminución o aumento de los recursos, afecta directamente la operación de la organización, viéndose obligada a evaluar la pertinencia de proyectos y procesos, como también ajustar las actividades a los recursos disponibles.

Sistema de Aseguramiento de la Calidad: El sistema está compuesto por el Ministerio de Educación (Mineduc), la Superintendencia de Educación, y el Consejo de Educación.

La Ley 20529 señala que se debe realizar un trabajo coordinado entre las diversas instituciones que componen el sistema para evaluar, orientar y fiscalizar a los establecimientos de forma oportuna y permanente (Congreso Nacional de Chile, 2011), enfocando los recursos en aquellos establecimientos que presentan un desempeño por debajo de lo esperado.

Es por ello, que las instituciones que componen el SAC, y en especial el Mineduc, tiene un alto interés en el trabajo realizado por la Agencia, en cuanto a las mediciones, evaluaciones y orientaciones que generan con los establecimientos educacionales. Sin embargo, la articulación del sistema de las instituciones no ha sido un elemento que se ha desarrollado de forma efectiva, lo que impide tener un flujo de información permanente y continuo entre ellas, provocando que el trabajo con los establecimientos sea más bien aislado y desarticulado.

Uno de los desafíos que tiene la institución durante los próximos cuatro años es generar espacios de articulación donde la información y el trabajo que realiza el Mineduc, en cuanto a asesoría, apoyo y orientación de los establecimientos se alinee con los procesos de evaluación y orientación que desarrolla la Agencia.

Sostenedores: Persona jurídica que le corresponde la función de administración de uno o más establecimientos. En el sistema público los sostenedores corresponden, principalmente, a las municipalidades, sin embargo, con la promulgación de la Ley 21040 “Crea el Sistema de Educación Pública”, se genera una nueva institucionalidad que integra el sistema de educación pública que es compuesto por: Servicios Locales de Educación Pública —en adelante indistintamente SLE— y la Dirección de Educación Pública. Con esto los establecimientos educacionales, traspasan su dependencia desde el Sostenedor Municipal a los Servicios Locales de Educación, quienes tienen bajo su cargo los establecimientos públicos de una o más comunas dentro de una misma región (Congreso Nacional, 2019).

Este cambio permite tener una administración, gestión y control más cercana para facilitar el uso de los recursos públicos; apoyar y orientar técnica y pedagógicamente a los establecimientos en busca de asegurar calidad en el servicio educativo; y evaluar procesos y resultados de los establecimientos.

Es por ello que, los vínculos que se establecen con cada sostenedor varían según sus características y particularidades legales, esto sin duda, marca un desafío para la Agencia al establecer mecanismos de coordinación y cooperación diferenciados para cada uno.

En este sentido, es que se espera que se produzca una relación de trabajo más directa con los SLE, al ser instituciones públicas que deben dar cuenta de sus funciones a la Dirección de Educación Pública, y al Ministerio de Educación. Es por esto, que se espera una mayor demanda de información y orientación, por parte de los nuevos SLE, enfocados en el

mejoramiento de la calidad de sus territorios, así como la evaluación de sus procesos, gestión pedagógica y recursos, con el fin de cumplir con sus funciones y las líneas de trabajo dadas por el Estado.

Por otra parte, para los sostenedores municipales, el rol que cumple la Agencia, corresponde a un agente externo que evalúa y orienta, sin embargo, las directrices y definiciones son entregados por el consejo municipal y alcalde. Finalmente, para sostenedores de establecimientos particulares subvencionados, la Agencia también es considerado un agente externo que evalúa y orienta, siendo el sostenedor el responsable de la gestión y administración de los recursos de forma autónoma. La Agencia debe estar atenta a estos requerimientos que emerjan, para entregar insumos coherentes con las necesidades de estos usuarios.

No obstante, la ley obliga a los establecimientos y sostenedores que reciben aportes del Estado, a recibir el apoyo de las instituciones del sistema SAC, realizar las evaluaciones que se definan, dar cuenta de sus procesos y resultados a las instituciones correspondientes.

Establecimiento Educativo: Los establecimientos educacionales, que representan a la comunidad educativa, son los usuarios principales de las actividades de la Agencia y las instituciones de educación. Es el actor principal, y donde se debe centrar las funciones de la Agencia, buscando cumplir con las necesidades y requerimientos que presenta.

La comunidad educativa busca obtener información de resultados aprendizaje, indicadores de desarrollo personal y social, resultados de gestión educativa, recibir orientación sobre acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión escolar en su conjunto y contar con el apoyo necesario por parte del Estado para el cumplimiento de sus responsabilidades definidas por ley. La comunidad educativa está conformada por diferentes actores que influyen y tienen requerimientos distintos, a los cuales la Agencia debe considerar en el desarrollo de sus actividades.

En contra posición al punto anterior, la comunidad educativa considera que el sistema de evaluación actual de los establecimientos, produce presiones a los distintos estamentos de la comunidad educativa, sosteniendo que es un mecanismo que castiga a los establecimientos de menores recursos y aumenta las brechas entre los establecimientos públicos y privados, siendo un sistema segregador (Araneda, 2019). Si bien reconocen el

aporte que genera la medición, en cuanto a ser una herramienta que permite levantar información sobre niveles de aprendizaje y otros indicadores de desarrollo personal y social, para el mejoramiento de las políticas públicas de educación, hoy se utiliza dicha información para generar una competencia entre colegios, que no aporta al mejoramiento de la calidad de la educación (Diario UChile, 2019).

Directores: Los directivos de los establecimientos educacionales, están enfocados en obtener información y orientación, referente a los procesos de gestión y aprendizaje que se desarrollan en sus establecimientos, para la implementación de acciones que se centren en el mejoramiento continuo de la educación.

Sin embargo, los directores han planteado la necesidad de reducir la carga administrativa que es solicitada por las instituciones reguladoras, dado que el tiempo utilizado para dar respuesta a este tipo de requerimientos, trae como consecuencia una menor atención en el seguimiento y control de elementos centrales de la gestión pedagógica y de procesos (Educación 2020, 2018).

Congruente con lo anterior, los directores solicitan mayor tiempo para fomentar la gestión pedagógica y de procesos dentro de los establecimientos; información de los procesos evaluativos llevados a cabo por instituciones externas, que contribuyen a la identificación de puntos de mejora; y recibir orientación de elementos que pueden ser trabajados para mejorar aspectos pedagógicos de sus alumnos, por medio de acciones a implementar en uso de recursos, gestión docente, gestión estudiantil, espacios de análisis de información, entre otros.

Del punto anterior se identifican requerimientos clave de los directores y que la institución debe abordar, en relación a qué información es clave para ellos, cuál es la forma en que debe ser presentada, orientar sobre cómo se utilizan e interpretan los datos proporcionados desde los procesos de evaluación, elementos que agregan valor a las actividades que realiza la Agencia con los establecimientos y directores. Las actividades deben estar enfocadas en un apoyo técnico-pedagógico por parte de las instituciones de educación y apoyo de recursos y gestión por parte de los sostenedores.

Docentes: Los docentes tienen reparos en el mecanismo de medición de la calidad de la educación, que actualmente se realiza por medio de la aplicación de prueba SIMCE y cuestionarios de apoderados, estudiantes y docentes.

Si bien reconocen que las mediciones son una importante fuente de medición, difieren sobre el uso que se entrega a la información y las consecuencias definidas en la ley, lo cual genera presiones en los establecimientos que obligan a centrar sus esfuerzos en la rendición de la prueba SIMCE, por sobre el aprendizaje de los alumnos.

Muestra de aquello, es la valoración que entregan los docentes y directivos de “Evaluación Progresiva”, herramienta lanzada por la Agencia, que tiene como objetivo aportar en la medición de los logros de aprendizaje, análisis y uso de resultados y recomendaciones pedagógicas. En un estudio realizado por la Agencia, en el año 2017 sobre Evaluación Progresiva, se indicaba:

“Nos permite tomar una prueba, tener los resultados inmediatamente, unos resultados súper específicos, niña a niña, nivel a nivel, curso a curso y de ahí tomar decisiones para mejorar, pero para mejorar ya, no en un año más cuando las niñas vayan en tercero”. (Docente, Establecimiento de Grupo Socioeconómico Medio). (Agencia de Calidad de la Educación, 2017).

Se puede concluir que los docentes están interesados en recibir información que orienta su trabajo técnico-pedagógico, mediante la entrega de información clara y concisa que se ajuste al contexto educacional, y que permita tomar decisiones en el corto plazo. Este punto refuerza lo mencionado anteriormente, donde la crítica de fondo a la aplicación de pruebas estandarizadas tiene su origen en las consecuencias punitivas que presenta.

Los docentes tienen una fuerte influencia en los productos que genera la Agencia y en la forma en que deben ser apoyados técnicamente, siendo este aspecto el más relevante para este estamento.

Apoderados: Los apoderados tiene una baja influencia en el trabajo de la Agencia. Más bien, se realizan procesos informativos de resultados, los cuales se publican y se disponibilizan en la página web para apoyar los procesos de toma de decisiones de ellos, y lograr un involucramiento con los procesos de mejora del establecimiento.

Estudiantes: Si bien el trabajo de la Agencia está enfocado, principalmente, en los estamentos de sostenedor, director y docente, se debe poner atención a las demandas estudiantiles que se emergen en el tiempo. En relación a este punto, es importante señalar que los principales cambios en la política pública educativa, fueron originados a partir de

movilizaciones estudiantiles que solicitaban cambios importantes en el modelo educativo y en el sistema educacional.

Los estudiantes son un motor de cambio, y se encuentran en el centro de todo sistema educacional, donde el enfoque está en entregar las herramientas y competencias necesarias para el desarrollo personal de cada uno. Por ello, el considerar las necesidades y requerimientos que pueden surgir en este estamento, es relevante para ajustar las acciones y actividades a los cambios en el entorno.

Se debe realizar un monitoreo constante de las demandas estudiantiles, dado que la aparición de nuevas necesidades puede afectar directamente la forma en que se llevan a cabo las funciones de la institución, y en consecuencia, obligar a realizar ajustes en la estrategia definida por la organización.

Funcionarios: Los empleados de la Agencia, tienen un alto nivel de especialización, incluyendo las personas que realizan las visitas de evaluación y orientación de desempeño. Al ser una organización que cumple con funciones únicas en el sistema educativo, los empleados tienen un conocimiento único de procesos internos de la institución. A su vez, tienen un alto compromiso con la institución, y la misión que cumple en la sociedad, es por ello, que se debe considerar a los funcionarios como un recurso clave, al cual se debe dar cumplimiento a las necesidades y a las opiniones sobre el trabajo realizado. Este grupo de *stakeholders*, es abordado en profundidad en el análisis de recursos y capacidades.

Identificados los *stakeholders* y como afectan o influyen en las actividades de la institución, se procede a clasificar a según 4 categorías que se definen según el poder y el interés que tiene cada grupo en la institución (Anckermann y Eden, 2011). Los grupos son:

1. Alto Poder e Interés: Gestionar atentamente
2. Alto Poder y Poco Interés: Mantener Satisfecho
3. Bajo Poder y Alto Interés: Mantener Informado
4. Bajo Poder e Interés: Monitorear

Para clasificar cada uno de los grupos de interés a un cuadrante, se realiza un análisis teórico con la Jetafura de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño, para identificar el rol de cada *stakeholders*, en base a su nivel interes que tienen en los productos y servicios que entregan la Agencia y, a la influencia o posibilidad que tienen de modificar las funciones que desarrolla. Los resultados se muestran en la Ilustración 20.

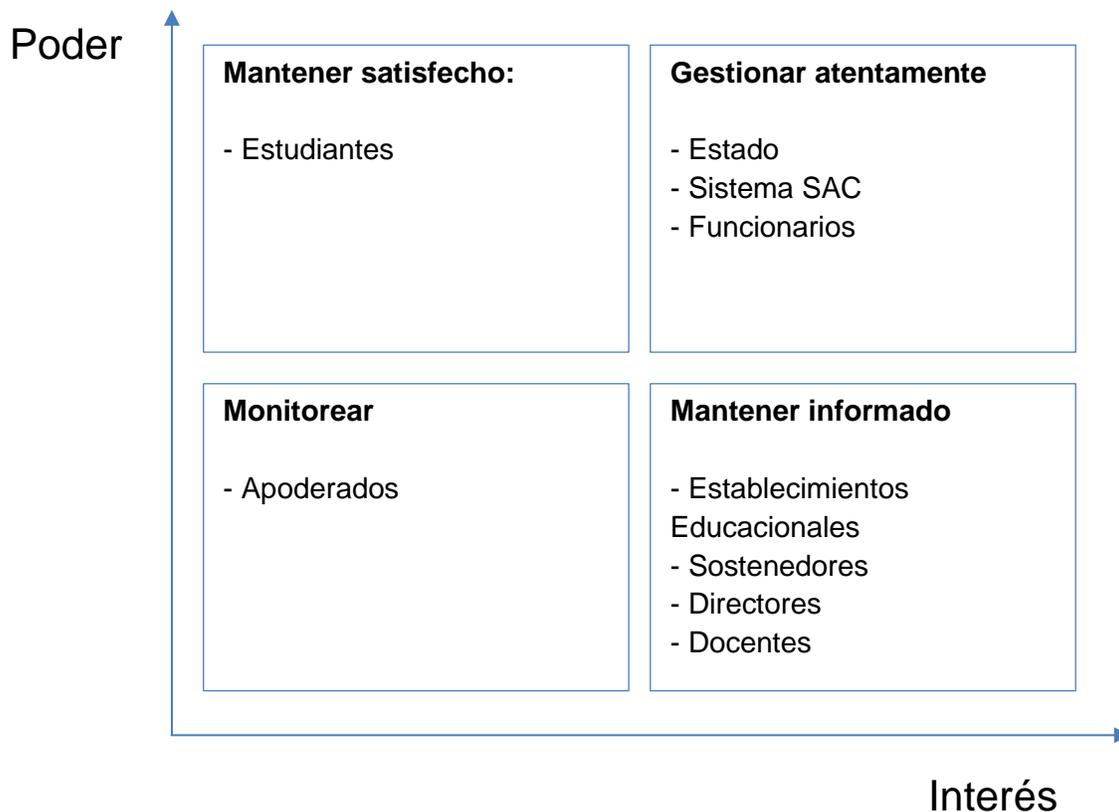


Ilustración 20 - Análisis de Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 13, se presenta un desglose de las oportunidades y amenazas que se desprenden del análisis de *stakeholders*, el cual la institución debe considerar en la definición de la estrategia.

Oportunidades	Amenazas
Con la implementación de los SLE, se puede generar un trabajo más colaborativo y directo con este tipo de sostenedores.	Cambios de Gobierno pueden definir nuevas directrices.
La comunidad educativa reconoce que mediciones externas son un insumo	El presupuesto es aprobado año a año, esto implica no contar con recursos

Oportunidades	Amenazas
importante para la evaluación y mejoramiento de las políticas públicas.	constantes durante un período mayor a un año.
Directores tienen una necesidad de apoyo técnico-pedagógico.	Resistencia de los sostenedores municipales a recibir apoyo de la Agencia, debido al cambio paulatino de dependencia hacia Servicio Locales de Educación.
Articular a las instituciones que componen el Sistema SAC, para realizar un trabajo más coordinado y efectivo con los establecimientos.	Hay un descontento generalizado de la ciudadanía hacia el uso de las evaluaciones estandarizadas, por parte del sistema educacional.
	Ser vistos como una entidad reguladora por parte de las comunidades educativas, provoca una resistencia a recibir apoyo de la Agencia.
	Las nuevas demandas estudiantiles pueden llevar a la institución a una reformulación completa de sus funciones, actividades, procesos y su estrategia.

Tabla 13 - Identificación de Oportunidades y Amenazas de Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Este análisis es un insumo importante a considerar durante el proceso de la definición de la estrategia y los objetivos de la institución.

3.6 Análisis Recursos y Capacidades

En esta sección, se procede a identificar, definir y describir los recursos y capacidades con los que cuenta la Agencia de Calidad de la Educación.

Recursos:

Funcionarios: La institución cuenta con una dotación cercana a las 530 personas, donde cerca del 91% de los empleados presenta grado académico profesional, ver Tabla 14.

31.12.2019						
	Profesional	Administrativo	Directivo	Técnico	Auxiliar	Total
Porcentaje	90,91%	6,52%	1,20%	1,03%	0,34%	100%
Personas	530	38	7	6	2	583

Tabla 14 - Distribución del personal Agencia

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Agencia de Calidad de la Educación, página web de Transparencia Activa (2019).

Se puede observar que la institución tiene pocos directivos y bajo número de administrativos, lo que permite inferir que los procesos y actividades de la organización corresponden a cargos técnicos, donde se requieren conocimientos y habilidades específicas para el desempeño del rol de cada puesto de trabajo.

Las funciones que realiza la Agencia, son únicas y específicas, no existe otra institución a nivel nacional que cumpla un rol igual, por lo cual el conocimiento y aprendizaje que tienen los funcionarios de la organización para el desarrollo de los procesos es difícil de conseguir en el mercado. Dado esto, la organización debe generar mecanismos de retención de personal que permita mantener el conocimiento dentro de la institución. Ejemplo de ello, es el rol de evaluador, funcionarios que realizan las visitas de evaluación y orientación, quienes son escogidos a partir de un proceso riguroso de selección, y que deben ser capacitados durante un mes para el desarrollo del rol. Además, constantemente, están en procesos de formación continua debido a ajustes legales, desarrollo de nuevos dispositivos de visitas e instrumentos de levantamiento de información.

La institución cuenta con tres tipos de contrataciones: Planta, Contrata y Honorarios, que se distribuyen como lo muestra la Tabla 15.

31.12.2019				
	Contrata	Honorario	Planta	Total general
Porcentaje	58,15%	40,48%	1,37%	100,00%
Personas	339	236	8	583

Tabla 15 - Distribución de tipo de contratos

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Agencia de Calidad de la Educación, página web de Transparencia Activa, 2019.

Para la institución es un desafío retener a sus funcionarios, debido a que, en el servicio público las condiciones contractuales de contrata y honorarios difieren del sector privado. Entre los elementos más críticos son:

1. La duración de los contratos de contrata y honorarios es de máximo un año. Es decir, año a año los contratos son renovados.
2. No se acumulan años de antigüedad
3. Los funcionarios públicos no reciben indemnización en caso de ser desvinculados
4. Diferencias entre honorarios y contrata, donde los primeros deben realizar el pago independiente de sus cotizaciones.

Considerando los factores mencionados, la organización ha adoptado algunas medidas para la retención de personal, entre ellas:

1. Homologar condiciones laborales de honorarios y contrata, con respecto a los beneficios de vacaciones, días administrativos, pago de horas extras, pago de licencias médicas.
2. Cursos de capacitación continuos para los funcionarios.
3. Entrega de recursos para perfeccionamiento, diplomados, postgrados, cursos, seminarios en los que quieran participar los funcionarios fuera de la organización.
4. Sueldos similares a los de mercado.

Un elemento a considerar, es un alto nivel de compromiso con el rol que cumple la institución, lo que permite desarrollar un sentido de pertenencia en la Agencia. Sin embargo, es relevante mantener el compromiso de las personas, a través de generar espacios de

diálogo constante con los empleados, para alimentar el sentimiento de participación e involucramiento en los procesos internos.

En conclusión, la Agencia cuenta con un personal altamente especializado y profesional. Es importante generar mecanismo de retención del personal y generar acciones que permitan mantener un alto compromiso con el desarrollo de las actividades, un activo importante de la organización.

Tecnología: la Agencia cuenta con software y hardware que apoyan los procesos internos de la organización. Sin embargo, se aprecia un bajo desarrollo de herramientas tecnológicas que permita facilitar y automatizar procesos. Si bien se han generado aplicativos y herramientas que colaboran con el trabajo y las actividades de la institución, estos procesos son más bien aislados y corresponden a iniciativas divisionales, por sobre un lineamiento organizacional.

Este aspecto es clave para el mejoramiento de procesos internos y el aumento de la eficiencia, considerando las restricciones presupuestarias de la institución y la necesidad de evaluar y orientar a un mayor número de establecimientos educacionales.

Infraestructura Física: La Agencia cuenta con 6 oficinas distribuidas a lo largo del territorio nacional, que abarcan las 5 macrozonas³ de la institución. Las oficinas se encuentran en:

- Una oficina en Iquique: corresponde a Macrozona Norte, la cual agrupa la Región de Arica y Parinacota, Región de Tarapacá, Región de Antofagasta y Región de Atacama.
- Dos oficinas en Santiago: una oficina corresponde a las funciones transversales de la institución y servicios de soporte. Una oficina correspondiente a Macrozona Centro Norte, la cual agrupa la Región de Coquimbo, Región de Valparaíso, Región Metropolitana, Región del General Libertador Bernardo O'Higgins.
- Una oficina en Talca: oficina territorial de Macrozona Centro Sur.
- Una oficina en Concepción: corresponde a Macrozona Centro Sur, la cual agrupa la Región Maule, Región de Ñuble, Región del Bío-Bío, Región de la Araucanía.
- Una oficina en Puerto Montt: corresponde a Macrozona Sur, la cual agrupa la Región de los Ríos, Región de Los Lagos.

³ La macrozona corresponde a una división territorial que agrupa un conjunto de regiones. El objetivo es focalizar el apoyo y facilitar el trabajo conjunto con SEREMI, DEPROV, Sostenedores, comunidad escolar.

- Una oficina en Punta Arenas: corresponde a Macrozona Austral, la cual agrupa la Región de Aysén y Región de Magallanes

Las oficinas están ubicadas en zonas estratégicas, tanto a nivel operativo-logístico como de posicionamiento territorial.

Las instalaciones son modernas oficinas, ubicadas en sectores céntricos de las ciudades en las que se encuentran y cuentan con el espacio necesario para el desarrollo de las actividades de la institución.

A pesar de ello, hay algunas complejidades para abordar regiones del país, debido a aspectos logísticos. Esta situación se presenta, principalmente en la Región de Atacama, donde no existe conectividad aérea con su oficina regional respectiva (Macrozona Norte), lo que dificulta el contacto y el trabajo con dicha región, la cual posee un alto número de establecimientos con desempeño insuficiente. Esta condición obliga a realizar un trabajo directo con esa Región desde Macrozona Centro Norte (Santiago). Otra región que presenta esta condición, es la Región de Aysén, sin embargo, presenta un número acotado de establecimientos, en comparación a otras regiones del país.

Infraestructura digital: adaptándose a las nuevas tendencias, la Agencia cuenta con diversas plataformas que permiten mantener informada a la comunidad educativa. El objetivo es facilitar el acceso a información de cualquier persona que requiera obtener datos de los establecimientos educacionales. Las plataformas digitales con las que cuenta son:

- Página web institucional (www.agenciaeducacion.cl): sitio web donde se encuentra información general de la institución.
- Página web “Localiza tu colegio” (<https://localizar.agenciaeducacion.cl/>): sitio web que permite tener información de los establecimientos de una comuna o sector en particular, referente a Categoría de Desempeño, Indicadores de Desarrollo Personal y Social, Puntaje promedios, Niveles de Aprendizaje.
- Página web “Categoría de Desempeño” (<https://agenciaorienta.gob.cl/inicio>): sitio web que muestra en detalle la Categoría de Desempeño, Indicadores de Desarrollo Personal y Social, Puntaje promedios, Niveles de Aprendizaje. El sitio tiene ingresos diferenciados según el estamento que consulta, pudiendo ingresar como sostenedor, director, apoderado, estudiante o docente.

- Plataforma para la aplicación de evaluación progresiva (<https://www.evaluacionprogresiva.cl/>): que permite aplicar las pruebas, proporcionar reportes con los resultados obtenidos, dispone de material de orientación pedagógico y recursos pedagógicos para cada nivel de enseñanza.

La Agencia cuenta con un importante canal de comunicación digital que permite un fácil y rápido acceso a la información, desde cualquier lugar del país y disponible para todos los ciudadanos. No obstante, hay una baja utilización de estos recursos por parte de la población y la comunidad escolar, debido a una falta de difusión de los sitios web e instrucciones de uso pensando en los apoderados.

Reputación: La Agencia aún no tiene un reconocimiento social contundente, más bien, es un reconocimiento focalizado, de la comunidad escolar más directa (sostenedores, directores y docentes) y sobre todo por parte de los establecimientos que reciben visitas de evaluación y orientación o visitas de aprendizaje.

Aunque se produce una dualidad por parte de la comunidad escolar, en cuanto a la imagen que tienen de la institución, donde se tiene una alta valoración y reconocimiento a las visitas de evaluación y orientación y de evaluación progresiva, resaltando el aporte de estas acciones al mejoramiento de los establecimientos, en contrapunto, se evidencia un amplio rechazo a la aplicación de prueba SIMCE y las externalidades negativas que produce en los establecimientos.

La Agencia debe trabajar en un reconocimiento general de la población, y a propiciar y fomentar la validación y valorización, por parte de la comunidad escolar, del apoyo técnico-pedagógico que entrega la institución.

Cultura organizacional: la institución cuenta con una cultura organizacional enfocada en el trabajo colaborativo entre las diversas áreas, con el objetivo de generar procesos más robustos y que cuenten con la identificación de todas las variables para una correcta implementación. Esto permite abrir espacios de cooperación y colaboración entre distintos roles y cargos, levantamiento de información desde los funcionarios y una consideración de elementos emergentes al momento de tomar decisiones y ser una institución que se adapta rápidamente a los cambios en el entorno, pudiendo responder de forma oportuna y precisa a los *stakeholders*.

El trabajo en equipo ha contribuido al mejoramiento de los procesos, fomentar una cultura de adaptabilidad al cambio, definir y robustecer procesos internos, considerar variables y condiciones de trabajo de la Agencia en su conjunto. Dentro de los beneficios que podemos resaltar de esta modalidad de trabajo, encontramos: disminuir la resistencia al cambio, fomentar la participación de los empleados, aumentar la probabilidad éxito en la implementación de nuevas acciones, contar con información constante para la evaluación y mejoramiento de los procesos.

Capacidades:

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es a través de la Cadena de Valor, la cual permite identificar actividades primarias y actividades de apoyo, que se combinan en el desarrollo de las funciones de la organización. La Ilustración 21, presenta la cadena de valor de la Agencia de Calidad de la Educación.



Ilustración 21 - Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Agencia de Calidad de la Educación – Organigrama institucional (2020).

Actividades primarias:

Evaluar Logros de Aprendizaje: La evaluación de los logros de aprendizaje se realiza a través de la aplicación de pruebas estandarizadas para los niveles de cuarto y segundo

medio, año a año, y en los niveles de sexto y octavo básico intercaladamente, todas aplicadas entre los meses de octubre y noviembre. En cada una de las evaluaciones se aplican cuestionarios a apoderados, estudiantes, docentes y directores, con el fin de recoger información de Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS). Ambos elementos –la evaluación de los logros de aprendizaje y los indicadores de desarrollo personal y social– se utilizan para la construcción de la categoría de desempeño.

La evaluación de logros de aprendizaje, se inicia en el año 1988 y se ha mantenido hasta el año de hoy. Lo anterior habla de un proceso maduro que lleva más de tres décadas de desarrollo. Si bien hasta el año 2011, los resultados eran sólo utilizados para la evaluación y creación de políticas públicas, con la entrada en vigencia de la Ley 20529 (Ministerio de Educación, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2011), los resultados de la evaluación se transforman en un insumo para la construcción de la categorización de los establecimientos, a través de un mecanismo de ordenación (Ministerio de Educación, 2014), el cual permite identificar los establecimientos que requieren mayor apoyo y orientación por parte del sistema. Sin embargo, esto también trae consigo consecuencias punitivas para aquellos establecimientos educacionales que mantienen en el nivel más bajo de desempeño (categoría de desempeño “insuficiente”), por cuatro períodos consecutivos.

Si bien el proceso cumple con lo exigido en la ley y entrega información al sistema educacional, como también, a los establecimientos respecto al desempeño de sus alumnos, existe un importante desfase entre el período de aplicación de la evaluación y la entrega de resultados a los establecimientos, los cuales, son entregados en el mes de mayo-junio del año siguiente a la aplicación de pruebas y cuestionarios de contexto.

Lo mencionado anteriormente, genera un período acotado para la implementación de acciones de mejora por parte de los establecimientos, los cuales nuevamente en el mes de octubre y noviembre deben enfrentar un nuevo proceso de medición. Este proceso es crucial para los establecimientos para definir planes de mejoramiento enfocados en lograr un mejor desempeño en los procesos evaluativos, por lo que, la demora en la entrega de los resultados, conlleva que los establecimientos enfrenten un nuevo proceso de medición, sin cambios sustanciales en sus procesos de gestión y, por ende, que la probabilidad de mejorar sus resultados sea muy baja.

En la misma línea, la entrega de la categoría de desempeño se produce en los meses de noviembre o diciembre, al año posterior a la aplicación de las evaluaciones. El proceso

requiere de información de diversas instituciones públicas para la construcción de los indicadores de desarrollo personal y social, y aplicar variables de contexto para el cálculo de la categoría de desempeño, debido a esto el proceso toma varios meses de desarrollo.

El período de entrega es particularmente complejo para los establecimientos educacionales, dado que corresponde al cierre del año escolar. En consecuencia, el establecimiento cuenta con un período acotado para la evaluación y análisis de sus resultados, siendo un insumo importante para la construcción de los planes de mejoramiento del año próximo. Asimismo, una vez recibida la primera categorización, el establecimiento ya participó de dos procesos de medición.

Al evaluar la percepción que tiene la ciudadanía, respecto a la aplicación de pruebas estandarizadas, se ha evidenciado un fuerte rechazo a aplicación de la medición, debido a las consecuencias punitivas para los establecimientos que presentan bajos desempeños durante un período de cuatro años. Además, los resultados expuestos siguen mostrando una brecha importante de aprendizaje entre los sectores de bajos recursos y los sectores acomodados, marcando una fuerte segregación del sistema escolar (Meganoticias, 2019), la cual se ha mantenido desde la década de los noventa.

Lo anterior se transforma en un desafío para la institución, que puede ser abordado desde dos perspectivas, la primera generar mecanismos de información que den cuenta de los elementos positivos que tiene la aplicación de pruebas estandarizadas, con el objetivo de mejorar la percepción de la comunidad hacia la medición; la segunda, buscar alternativas que reemplacen la medición estandarizada o el uso e importancia que tiene dentro del sistema escolar, principalmente, en la aplicación de sanciones a los establecimientos con desempeños por debajo de lo esperado.

Analizar información y realizar estudios: El proceso de análisis más relevante, corresponde al cálculo de los indicadores de desarrollo personal y social (IDPS) y de la categoría de desempeño. Dichos procesos requieren de diversos datos (índice de vulnerabilidad, escolaridad del madre y otras variables de contexto) provenientes de otras instituciones públicas (registro civil, JUNAEB, entre otras) para la construcción de resultados, debido a que la categoría de desempeño considera la incorporación de variables de contexto en su cálculo.

La obtención de datos tiene diferentes fuentes de información y temporalidad, los cuales deben ser corregidos y ajustados para un análisis adecuado de cada variable. Estos datos están resguardados y tienen procedimientos formales para el trabajo, análisis y distribución de ellos, principalmente de los datos de SIMCE e IDPS. Para realizar estos procesos, la institución cuenta con herramientas tecnológicas para su procesamiento y análisis de información.

La Agencia cuenta con una gran cantidad de información obtenida del desarrollo de sus procesos de evaluación y orientación. Sin embargo, a pesar de contar con información clave y única dentro del sistema educacional, hay pocos procesos de análisis de la información. Instaurar procesos de análisis de información permite evaluar procesos internos, identificar patrones o variables comunes de desempeño en los establecimientos, generar orientaciones al sistema educativo y construir políticas públicas que estén enfocadas en el mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales.

Los procesos de análisis de información son acotados y corresponden a proyectos específicos desarrollados por la institución, por lo cual no existen procesos sistemáticos de análisis y evaluación que retroalimente continuamente a la institución.

Evaluar y Orientar Desempeño: El proceso de evaluación y orientación se realiza por medio de visitas en terreno realizadas a los establecimientos educacionales, que tienen por objetivo fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación, orientar sus planes de mejoramiento educativo y promover la mejora continua de sus procesos de gestión.

Actualmente, se tienen dos tipos de dispositivos de visita⁴ (tipo de visita), los cuales son desarrollados por un equipo de 2 o 3 evaluadores (panel evaluativo), dependiente del dispositivo a desarrollar. Cada tipo de visita cuentan con tres etapas de trabajo:

- Pre-visita: proceso de análisis de información del establecimiento, que tiene por objetivo analizar la trayectoria del establecimiento, identificar elementos críticos y líneas de investigación que deben ser desarrollados en la visita en terreno, además, de contextualizar el entorno y situación actual.

⁴ Los dispositivos de visita corresponden a la implementación de diversos instrumentos de recogida de información (encuestas, entrevistas, reuniones, observación de clases) en los establecimientos educacionales, que tienen un objetivo específico en la evaluación y orientación de la gestión escolar.

- Visita en terreno: Proceso de aplicación de instrumentos para la recopilación de información (encuestas, entrevistas, observación de clases, reuniones con comunidad educativa), indagando en las líneas de investigación definidas en la pre-visita y otras que surjan de los procesos de levantamiento de datos.
- Postvisita: proceso de análisis de información, triangulación de información del panel evaluativo que permite identificar elementos o factores que constituyen fortalezas y debilidades de la gestión escolar, además de la definición de recomendaciones que orienten el trabajo del establecimiento. El proceso culmina con la construcción del Informe de Evaluación y Orientación que presenta las principales conclusiones del proceso de visita.

Según un estudio realizado a finales del año 2018, por parte de la Agencia, los establecimientos educacionales tienen una buena percepción de las visitas de evaluación y orientación, como también de los Informes de evaluación y orientación que nacen del proceso de visita, donde en escala Likert con valor 1 (más bajo) a valor 7 (más alto), el 85% de los establecimientos califica el proceso y la información presentada, con nota 6 o 7 (Agencia de Calidad de la Educación, 2018).

Sin embargo, el proceso actual de visita está siendo fuertemente cuestionado por el Consejo de la Agencia de Calidad de la Educación y por autoridades, debido a que el proceso involucra un alto número de recursos humanos y económicos requeridos para realizar las visitas presenciales a nivel nacional. Además, los dispositivos de visita tienen una duración entre 9 a 16 días hábiles, lo que permite realizar evaluación y orientación de un número entre 500-700 establecimientos educacionales por año, lo que corresponde a un 10% del total de establecimientos que cuentan con categoría de desempeño.

Esto supone un importante desafío para la institución, con el objetivo de buscar alternativas que permitan evaluar y orientar a un número mayor de establecimientos, a través del tránsito de una orientación personalizada a orientaciones generales a los establecimientos, que estén enfocadas en factores comunes de bajo desarrollo, como también en generar procesos de levantamiento de información no presencial –que no sea condicionados a la visita en terreno– y búsqueda de herramientas de análisis y procesamiento de información que facilite el proceso de postvisita, con el objetivo de reducir los tiempos de duración de cada dispositivo de visita.

Otro elemento a considerar es el proceso de validación y visación de los informes de evaluación y orientación, que consiste en la revisión del contenido del informe, además de elementos gramaticales, ortográficos, diseño, entre otros. Si bien este proceso está enfocado en entregar un producto de calidad a los establecimientos educacionales, el proceso es lento provocando que la entrega de los informes se produzca entre 20 a 60 días hábiles después de la visita.

Elaborar material de orientación: Una de las principales funciones de la Agencia, es orientar a los establecimientos y sostenedores, con respecto a sus procesos de gestión y sobre acciones de mejora que pueden implementar. Para ello, la institución desarrolla diversos reportes, que están dirigidos a la comunidad educativa en general, con mayor atención a directores y sostenedores, para presentar los resultados de los procesos evaluativos que lleva a cabo la institución, y por medio de ellos, orientar sobre el uso y lectura de datos, orientaciones sobre qué elementos deben enfocar sus esfuerzos y recomendaciones de mejora para el establecimiento en su conjunto, este último punto abordado con mayor énfasis en los Informes de Evaluación y Orientación que se realizan luego de las visitas en terreno. Estos elementos son altamente valorados por la comunidad escolar, tal como se ha mencionado anteriormente.

A pesar de ello, la institución requiere de procesos de análisis de datos e información que permita vincular de forma más clara y precisa los resultados que se obtienen de la evaluación de logros de aprendizaje y la evaluación de la gestión escolar. El objetivo, es tener un material de orientación que vincule ambos aspectos, para que la información que se entrega al establecimiento pueda ser analizada desde la perspectiva de procesos-resultados, y permita que las acciones a implementar estén asociadas al mejoramiento de los procesos, enfocados en aquellos que presentan un desempeño más bajo y que permiten aumentar el desempeño en la medición de los logros de aprendizaje. Se debe tener en cuenta que, no es posible evaluar y analizar ambos aspectos por separado dada la vinculación que existe entre ambos elementos.

No obstante, lo anterior es posible sólo para un grupo de establecimientos que reciben visitas de evaluación y orientación durante el año. Es por ello, que la Agencia debe trabajar en el análisis de datos e información que permita identificar patrones comunes de desempeño según características similares de los establecimientos (categoría de desempeño, por territorio, dependencia, entre otros). Luego, en base a esos resultados

elaborar orientaciones generales a los establecimientos, a partir de los datos recogidos en los procesos de evaluación de la gestión escolar y las recomendaciones entregadas. Así, se establecen mecanismos de orientación que permitan a todos los establecimientos desarrollar rutas de mejora enfocados en la gestión de sus procesos. Por ejemplo, actualmente los establecimientos que presentan categoría de desempeño “medio” o “alto” sólo reciben reportes de la evaluación de logros de aprendizaje, no teniendo acceso a reportes o material que permita orientar la mejora de sus procesos.

Una de los principales insumos para la elaboración de material de orientación, corresponden a las visitas de aprendizaje, las cuales corresponden a un mecanismo de levantamiento de información, que tiene por objetivo orientar al sistema escolar por medio de la identificación y difusión de mejores prácticas de establecimientos educacionales ubicados en Categoría de Desempeño “Alto”. Las mejores prácticas se pueden definir como acciones que pueden implementar los establecimientos en su propio proceso de mejoramiento.

Las visitas de aprendizaje generan un banco de información y datos que son puestos a disposición de la comunidad escolar, para guiar y movilizar la reflexión sobre los desafíos institucionales de los procesos de gestión pedagógico-curriculares, convivencia, gestión de recursos o coordinación de los integrantes de una comunidad escolar y su sostenedor.

Las visitas se implementan para una selección de establecimientos que presentan buenos resultados educativos, y que tienen un contexto y características similares a los establecimientos con desempeño más bajo, con el fin de que estos últimos se puedan sentir representados por la experiencia o trayectoria de mejora de quien presenta una mejor práctica.

Las visitas siguen la misma estructura de las visitas de evaluación y orientación (previsita – visitas – postvisita). No obstante, el levantamiento de información se enfoca en identificar fortalezas institucionales, definida como práctica de gestión escolar, de la cual se identifican atributos, relaciones y propiedades que la caracterizan. Cada visita elabora un Informe de Visita para el establecimiento educacional, en el cual se plasma la trayectoria y elementos centrales de la mejor práctica identificada.

La información obtenida en cada una de las visitas luego es analizada y sistematizada para la construcción de material de orientación al sistema escolar, del cual se generan publicaciones, talleres, videos, entre otros.

Uno de los aspectos más relevantes de este proceso, tiene relación con la obtención información de mejores prácticas, a partir de la experiencia de los establecimientos educacionales, quienes relatan y explican los procesos de mejora que realizan, las dificultades a las que se enfrentan y los resultados obtenidos. Se suma a esto, los procesos de análisis y construcción de material de orientación diversos para el sistema escolar, por medio del cual la comunidad escolar puede revisar, analizar, identificar trayectorias de mejora de otros establecimientos, con el fin de adecuar, implementar o retroalimentar sus propios procesos de mejora.

Comunicación e información a la comunidad: se cuenta con diversas instancias y mecanismos de comunicación con la comunidad educativa, centrados principalmente en directores y sostenedores. Estos procesos incluyen campañas vía correo electrónico, jornadas de trabajo e informativas con la comunidad escolar, contacto telefónico con establecimientos educacionales, entre otros. Esto permite mantener informados a directores y sostenedores de entrega de resultados, material de orientación disponible, entrega de categoría de desempeño u otra información relevante para los establecimientos educacionales.

Sin embargo, los procesos de comunicación tienen un público objetivo acotado, siendo el foco, principalmente, directores y sostenedores de establecimientos que se encuentran en categoría de desempeño “insuficiente” y “medio-bajo”. Se debe ampliar el espectro de usuarios y requirentes de información, hacia los apoderados, docentes y asistentes de la educación, junto con abarcar a establecimientos en otras categorías de desempeño o no ordenados, que permita visibilizar el trabajo de la Agencia en cuanto a material de orientación y apoyo técnico-pedagógico.

En la misma línea, se debe generar una plataforma única de acceso a toda la información que entrega la institución a los distintos actores de la comunidad educativa. Lo anterior con el objetivo de facilitar el acceso a información, segmentar datos según las necesidades de cada estamento, contar con un canal único de orientación que sea apoyado y publicitado por medio de medios electrónicos.

Actividades de apoyo:

Planificación y Control de Gestión: Los procesos de planificación y control de gestión, es un proceso crítico debido a la gran cantidad de metas asociadas a las actividades que realiza la institución. Actualmente, se cuenta con diversos instrumentos de medición que se detallan a continuación:

- Convenio de Desempeño Colectivo (CDC): corresponde a una serie de indicadores de desempeño que están enfocados en medir las actividades que realiza cada uno de los centros de responsabilidad de la institución. El cumplimiento de las metas está asociado a un incentivo monetario que es entregado durante el año siguiente, de forma trimestral, a los funcionarios que se encuentran en calidad jurídica “Contrata” o “Planta”.
- Convenio de Desempeño Individual de Alta Dirección Pública (ADP): los convenios de desempeño individual es un instrumento de gestión que orienta al alto directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y le fija objetivos estratégicos de gestión. El cumplimiento de los indicadores establecidos en el convenio, da un incentivo económico al término del año de gestión.
- Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG): es un conjunto de indicadores comunes para todas las instituciones del sector público, que están enfocados en procesos internos relacionados a Capacitación, Evaluación del Desempeño, Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana / Sistema de Acceso a la Información Pública, Compras y Contrataciones del Sector Público, Administración Financiero - Contable, Enfoque de Género, entre otros (Dirección de Presupuestos, 2020). El cumplimiento de los indicadores de gestión, tiene asociado un incentivo económico dirigido a los funcionarios que se encuentran en calidad jurídica “Contrata” o “Planta”.
- Formulario de Indicadores de Desempeño (Formulario H): Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso. El objetivo es disponer de información de desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional.

Los procesos de control de gestión permiten llevar un control y seguimiento constante de los compromisos institucionales declarado en cada herramienta de gestión que dispone la Agencia.

Si bien los indicadores de gestión permiten medir el desempeño de la institución de forma transversal (resultados, procesos, objetivos estratégicos), estos no siempre se vinculan de forma correcta con la planificación estratégica de la institución o los objetivos anuales planteados. Una de las consecuencias de lo anterior, es una atención importante al cumplimiento de los indicadores de gestión por sobre el mejoramiento de procesos críticos de la institución, el desarrollo de elementos a mediano y largo plazo o la implementación de planificación estratégica.

La institución debe establecer un mecanismo de integración de los indicadores de gestión y los objetivos estratégicos definidos en la planificación estratégica y en la programación anual de actividades. Con esto, se espera que los equipos de trabajo tengan una visión organizacional estratégica a mediano y largo plazo, y al mismo tiempo, una preocupación por el cumplimiento de los compromisos establecidos.

Tecnologías de la información: las tecnologías de la información sustentan los procesos de gestión de datos, innovaciones tecnológicas, automatización de procesos, soporte operativo de red, servidores y hardware. El aumento del uso de recursos digitales por parte de los usuarios y las ventajas que entrega el uso de tecnologías para el acceso a información, lleva a la institución a estar en constante innovación para dar respuesta a las necesidades de los usuarios.

La Agencia ha instaurado diversos procesos de innovación durante los últimos años, con el objetivo de automatizar o mejorar procesos internos. A pesar de lo mencionado, no existe un programa de innovación digital que pueda articular el trabajo y las iniciativas tecnológicas de la institución, más bien corresponden a requerimientos levantados desde las Divisiones o unidades de trabajo que son solicitados a la Unidad TIC. Lo anterior se traduce en diversas iniciativas desarticuladas y propias de cada unidad.

Gestión financiera: los procesos de gestión presupuestaria, uso de recursos, pago de viáticos, reembolsos, pago de proveedores y pago de remuneraciones están definidos y protocolizados, además, de estar sociabilizados con los empleados. El proceso es ágil y con plazos establecidos, lo que permite una gestión eficiente de cada uno de los procesos.

Hay un riguroso proceso de seguimiento del presupuesto de la institución, esto permite contar con recursos para los proyectos definidos, liberar recursos en caso de sobrevalorar la compra de productos y servicios, realizar distribución de recursos –sólo en los casos que la ley permite– y dar cumplimiento a los compromisos institucionales sobre el uso de recursos entregados.

Gestión de personas: los procesos de selección de la Agencia son rigurosos, claros y transparentes. El objetivo es incorporar a la institución personas que cuenten con las competencias profesionales y habilidades necesarias para realizar sus funciones de la forma más eficaz y eficiente posible. Es por ello, que los procesos cuentan con un proceso de análisis curricular, pruebas técnicas en base al rol o cargo que se desea cubrir, evaluación psicológica y entrevistas con jefaturas.

Es importante para la institución contar con personal calificado para el desarrollo de sus funciones, es por ello que cuenta con perfiles de cargo, los cuales definen las competencias y habilidades requeridas para cada uno. Esto facilita el proceso de búsqueda y selección de personal, y aumenta la probabilidad de contratar personal idóneo.

En oposición a esto, el proceso al contar con diversas etapas definidas y, considerando que toda contratación debe ser llevada a cabo por medio de un concurso, puede tomar varios meses, evitando una rápida adaptabilidad o cubrir un vacante en un plazo acotado.

Los procesos de capacitación para el rol de evaluador, quienes implementan las visitas de evaluación y orientación y las visitas de aprendizaje, se realizan en base a los dispositivos de visitas, aplicación de instrumentos de levantamiento y análisis de información, construcción de informes y metodología de evaluación. Se agrega, una etapa de *coaching*, la cual consiste en acompañar un proceso de visita, el cual permite observar e instruir sobre la implementación y desarrollo de las visitas.

Se cuenta también, con procesos de formación periódicos en el tiempo que actualizan los conocimientos regulatorios y metodológicos para el desarrollo de las visitas. Estos procesos, se enfocan a su vez, en implementar nuevos dispositivos e instrumentos.

Compra y Adquisiciones: Los procesos de compras de bienes y servicios, se rigen por la Ley 19886 “Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios”, los cuales definen las directrices y procedimientos que deben seguir todas las instituciones públicas.

La Agencia tiene procesos definidos para la adquisición y compra de bienes y servicios que permiten cumplir con el mandato legal y generar eficiencia en el uso de los recursos. Este aspecto es de gran importancia, debido a que, la Agencia tiene procesos licitatorios que involucran una gran cantidad de recursos, sobre todo en lo referido a la aplicación de las pruebas SIMCE.

Los procedimientos son conocidos, principalmente, por las personas que participan de la gestión de los procesos de compras, y existe un poco conocimiento de los requirentes de los bienes y servicios. El poco conocimiento del proceso por parte de los requirentes, implica desarrollar gestiones adicionales para responder a consultas y cumplir con el procedimiento definido.

Si bien el proceso permite regular la adquisición de bienes y servicios para lograr un uso adecuado de los recursos públicos, también impide a las instituciones públicas responder de forma ágil a requerimientos o necesidades urgentes que surgen en el desarrollo de las funciones.

Planificación y logística de visitas: La planificación y logística de visita, es el proceso donde se realiza la priorización, selección y programación de los establecimientos que reciben visitas por parte de la Agencia, además de resguardar que se tengan las condiciones mínimas para el desarrollo de ellas (datos e información de los establecimientos, materiales, compra y adquisiciones de bienes y servicios, entre otros).

El proceso de planificación y logística es clave para dar cumplimiento a los aspectos legales que rigen el proceso de evaluación y orientación a los establecimientos, generar eficiencia en el uso de los recursos, tanto al número de establecimientos visitados, como también, el uso de recursos físicos; realizar proyecciones de necesidad de recursos en el mediano plazo.

El proceso es necesario para coordinar el trabajo de las oficinas regionales que se despliegan en terreno, con los establecimientos educacionales, sostenedores y actores del SAC, además del trabajo que se realiza con las diversas áreas de la institución.

Fortalezas y debilidades

Posterior al análisis de recursos y capacidades, se identifican las fortalezas y debilidades asociadas. La Tabla 16 resume las fortalezas y debilidades de cada aspecto.

Fortaleza	Debilidad
Personal altamente calificado en competencias, habilidades y alto compromiso con la institución.	Bajo desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas que faciliten y automaticen procesos internos.
Cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, que permite una constante evaluación y mejoramiento de los procesos.	Problemas logísticos para realizar un trabajo directo en algunas regiones debido a la ubicación de oficinas macrozonales.
Alta valoración de los establecimientos educacionales al apoyo técnico-pedagógico que entrega la institución.	Falta de difusión de los canales informativos para apoderados, docentes y asistentes.
Proceso de elaboración de material de orientación robusto, definido y enfocado en identificación de buenas prácticas de gestión escolar.	Poco conocimiento de la ciudadanía del rol que cumple la Agencia.
	Proceso de entrega de resultados poco oportuna, en consideración a los plazos de los establecimientos educacionales.
	Creación de material de orientación acotada, con foco en los establecimientos en categoría insuficiente y medio-bajo.

Tabla 16 - Análisis de Fortalezas y Debilidades emanadas de Recursos y Capacidades

Fuente: Elaboración propia

3.7 Análisis FODA

El análisis FODA se realiza en base a las oportunidades y amenazas identificadas del análisis PESTEL y de *Stakeholders* y, fortalezas y debilidades detalladas del análisis de recursos y capacidades. Para la selección de las oportunidades y amenazas que tienen mayor impacto en el desarrollo de las funciones de la institución, se realizó una consulta al

Jefe de la División Evaluación y Orientación de Desempeño, quien prioriza las oportunidades y amenazas que a su impresión son más relevantes, seleccionando 7 de 11 oportunidades y 8 de 17 amenazas identificadas. Luego de ese proceso, se evalúa en conjunto la selección realizada por el alto ejecutivo, para definir los factores que tiene una mayor trascendencia en el trabajo que realiza la institución e impacto en las comunidades escolares. En la Tabla 17, se muestra el desglose de todas las oportunidades y amenazas que fueron seleccionadas.

Sigla	Oportunidades	Sigla	Amenazas
O1	Conocimiento de prioridades de la población e impulso de nuevas políticas públicas por parte del Estado.	A1	Discontinuidad de las actividades del país y cambio de prioridades del gobierno.
O2	Respaldo del Gobierno al mejoramiento de la calidad de la educación a través del sistema de evaluación y orientación en todos los niveles.	A2	Aumento del gasto público y reasignación de recursos.
O3	El Gobierno impulsa una agenda de modernización y automatización de procesos para instituciones públicas.	A3	Cuestionamiento de la población a las instituciones públicas y el rol que cumplen en la sociedad.
O4	Se puede generar un trabajo más colaborativo y directo con los Servicios Locales de Educación.	A4	Rápida obsolescencia de procesos y tecnologías.
O5	Comunidad educativa reconoce que mediciones externas son un insumo importante para la evaluación y mejoramiento de las políticas públicas.	A5	Cambios legales que redefinan el modelo de evaluación y orientación del sistema educacional.
O6	Directores tienen una necesidad de apoyo técnico-pedagógico.	A6	Cambios de Gobierno pueden definir nuevas directrices.

Sigla	Oportunidades	Sigla	Amenazas
O7	Articular a las instituciones que componen el Sistema SAC, para realizar un trabajo más coordinado y efectivo con los establecimientos.	A7	Resistencia de los sostenedores municipales a recibir apoyo de la Agencia, debido al cambio paulatino de dependencia hacia Servicio Locales de Educación.
		A8	Las nuevas demandas estudiantiles pueden llevar a la institución a una reformulación completa de sus funciones, actividades, procesos y su estrategia.

Tabla 17 - Resumen de oportunidades y amenazas

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18, se presenta el desglose de las fortalezas y debilidades identificadas.

Sigla	Fortalezas	Sigla	Debilidades
F1	Personal altamente calificado en competencias, habilidades y alto compromiso con la institución.	D1	Bajo desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas que faciliten y automaticen procesos internos.
F2	Cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, que permite una constante evaluación y mejoramiento de los procesos.	D2	Problemas logísticos para realizar un trabajo directo en algunas regiones debido a la ubicación de oficinas macrozonales.
F3	Alta valoración de los establecimientos educacionales al apoyo técnico-pedagógico que entrega la institución.	D3	Falta de difusión de los canales informativos para apoderados, docentes y asistentes.
F4	Proceso de elaboración de material de orientación robusto, definido y enfocado en identificación de buenas prácticas de gestión escolar.	D4	Poco conocimiento de la ciudadanía del rol que cumple la Agencia.

Sigla	Fortalezas	Sigla	Debilidades
		D5	Proceso de entrega de resultados poco oportuna, en consideración a los plazos de los establecimientos educacionales.
		D6	Creación de material de orientación acotada, con foco en los establecimientos en categoría insuficiente y medio-bajo.

Tabla 18 - Resumen de fortalezas y debilidades

Fuente: Elaboración propia

Posterior a identificar estos aspectos, se procede a evaluar la interacción entre los factores exógenos y endógenos, con el fin de identificar oportunidades que favorezcan el aprovechamiento de oportunidades y la mitigación de amenazas, como también, debilidades que obstaculicen la presencia de oportunidades y aumenten el impacto de las amenazas.

El análisis se realiza por cuadrante, lo que nos permite identificar estrategias que permitan trabajar cada una de las relaciones que tienen un mayor impacto en las funciones de la institución. Para ello, se efectúa un proceso de puntuación, por medio de una escala de Likert con puntuación de 1 (nivel más bajo) a 7 (nivel más alto), de las relaciones que se producen entre cada factor endógenos y exógenos de cada cuadrante. Este proceso se realiza con la jefatura de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño.

A continuación, en la Tabla 19, se presenta la puntuación para cada relación entre fortalezas y oportunidades, y luego un análisis con las principales conclusiones del cuadrante.

Cuadrante Fortalezas – Oportunidades (Tabla 19)

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
		Conocimiento de prioridades de la población e impulso de nuevas políticas públicas por parte del Estado	Respaldo del Gobierno al mejoramiento de la calidad de la educación a través del sistema de evaluación y orientación en todos los niveles	El Gobierno impulsa una agenda de modernización y automatización de procesos para instituciones públicas	Se puede generar un trabajo más colaborativo y directo con los Servicios Locales de Educación	Comunidad educativa reconoce que mediciones externas son un insumo importante para la evaluación y mejoramiento de las políticas públicas	Directores tienen una necesidad de apoyo técnico-pedagógico.	Articular a las instituciones que componen el Sistema SAC, para realizar un trabajo más coordinado y efectivo con los establecimientos.	PUNTAJE
F1	Personal altamente calificado en competencias, habilidades y alto compromiso con la institución.	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	6,00	5,00	4,43
F2	Cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, que permite una constante evaluación y mejoramiento de los procesos.	4,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	4,00	4,29
F3	Alta valoración de los establecimientos educacionales al apoyo técnico-pedagógica que entrega la institución	7,00	7,00	2,00	6,00	5,00	7,00	6,00	5,71
F4	Proceso de elaboración de material de orientación robusto, definido y enfocado en identificación de buenas prácticas de gestión escolar	7,00	6,00	2,00	7,00	4,00	7,00	6,00	5,57
	PUNTAJE	5,50	5,50	3,50	5,75	3,25	6,25	5,25	

Tabla 19 - Análisis de Fortalezas y Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Existen dos fortalezas que colaboran con más fuerza en el desarrollo de las oportunidades presenten en el ambiente externo, estas corresponden a:

- Alta valoración de los establecimientos educacionales al apoyo técnico-pedagógica que entrega la institución

- Orientación en base a mejores prácticas y trayectorias de mejoramiento de establecimientos educacionales.

Las cuales tienen un importante rol en:

- Conocimiento de prioridades de la población e impulso de nuevas políticas públicas.
- Respaldo e impulso al sistema de evaluación y orientación.
- Con la implementación de los SLE, se puede generar un trabajo más colaborativo y directo con ellos.
- Directores tienen una necesidad de apoyo técnico-pedagógico.
- Articular a las instituciones que componen el Sistema SAC, para realizar un trabajo más coordinado y efectivo con los establecimientos.

La alta valoración que tienen los establecimientos educacionales al rol orientador que tiene la institución, es un aspecto que se debe aprovechar para influir en el desarrollo de políticas públicas que aporten al mejoramiento del sistema educacional. Junto con ello, se debe potenciar y dar a conocer el rol que cumple la organización en los procesos de mejora que implementan los colegios, con el fin de acercar el trabajo realizado a las comunidades educativas y generar espacios de reflexión con los distintos actores. Asimismo, mejorar la articulación con otras instituciones que componen el Sistema SAC, por medio de un trabajo coordinado que rescate la evaluación y orientación entregada por la Agencia, en el desarrollo del acompañamiento periódico que proporciona el Mineduc. Lo anterior potenciado por el respaldo al sistema de evaluación y orientación que actualmente tiene el sistema.

A su vez, el contar con material de orientación en base a experiencias y trayectorias de mejora de establecimientos que obtienen buenos resultados, a través de la implementación de procesos y acciones en contextos vulnerables, son un importante insumo para el apoyo y orientación hacia el sistema escolar y las comunidades educativas.

La orientación en base a mejores prácticas responde a la necesidad de directores de apoyo técnico-pedagógico que actualmente tienen, donde el material disponible colabora en el análisis, identificación y retroalimentación de las trayectorias de mejoramiento que llevan a cabo en sus establecimientos. En la misma línea, presenta acciones de mejora posibles de implementar que pueden guiar la reflexión dentro de los establecimientos. Esta información también es insumo importante para otros actores del sistema como sostenedores o

instituciones SAC, quienes pueden apoyar a los establecimientos en sus procesos de mejora.

La identificación de mejores prácticas también da importantes señales al sistema educacional, donde se demuestra que existen elementos y procesos clave que permiten mejorar los resultados educativos, por medio de la priorización e identificación de acciones concretas asociadas a esos procesos.

Las fortalezas asociadas a:

- Personal altamente calificado en competencias, habilidades y alto compromiso con la institución.
- Cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, que permite una constante evaluación y mejoramiento de los procesos.

También son un elemento que permite aprovechar las oportunidades del ambiente, casi de forma transversal, pero en menor medida que las fortalezas mencionadas anteriormente. Estas fortalezas permiten potenciar el desarrollo e impulso de la agenda de modernización y automatización de procesos, debido a la capacidad y habilidades que tiene el personal de la institución.

En razón de los elementos identificados, la Agencia debe establecer nuevas líneas de trabajo con las comunidades educativas, con un principal énfasis en los Directores y los Servicios Locales de Educación.

Generar una política comunicacional de difusión del trabajo y productos elaborados por la Agencia hacia la ciudadanía, con un foco en las comunidades escolares de forma transversal (apoderados, asistentes de la educación, estudiantes, docentes, directores, sostenedores, Instituciones del Sistema SAC).

A continuación, en la Tabla 20, se presenta la puntuación para cada relación entre fortalezas y amenazas, y luego un análisis con las principales conclusiones del cuadrante.

Cuadrante Fortalezas – Amenazas (Tabla 20)

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
		Discontinuidad de las actividades del país y cambio de prioridades del gobierno	Aumento del gasto público y reasignación de recursos	Cuestionamiento de la población a las instituciones públicas y el rol que cumplen en la sociedad	Rápida obsolescencia de procesos y tecnologías	Cambios legales que redefinan el modelo de evaluación y orientación del sistema educacional	Cambios de Gobierno pueden definir nuevas directrices	Resistencia de los sostenedores municipales a recibir apoyo de la Agencia, debido al cambio paulatino de dependencia hacia Servicio Locales de Educación	Las nuevas demandas estudiantiles pueden llevar a la institución a una reformulación completa de sus funciones, actividades, procesos y su estrategia	PUNTAJE
F1	Personal altamente calificado en competencias, habilidades y alto compromiso con la institución.	6,00	3,00	3,00	7,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,13
F2	Cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, que permite una constante evaluación y mejoramiento de los procesos.	6,00	3,00	3,00	6,00	6,00	3,00	5,00	5,00	4,63
F3	Alta valoración de los establecimientos educacionales al apoyo técnico-pedagógica que entrega la institución	6,00	4,00	6,00	2,00	7,00	7,00	7,00	7,00	5,75
F4	Proceso de elaboración de material de orientación robusto, definido y enfocado en identificación de buenas prácticas de gestión escolar	2,00	1,00	5,00	1,00	7,00	7,00	7,00	4,00	4,25
	PUNTAJE	5,00	2,75	4,25	4,00	6,50	5,50	6,25	5,25	

Tabla 20 - Análisis de Fortalezas y Amenazas

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de fortalezas y amenazas, hay cinco factores externos que son mitigados por las fortalezas existentes en la institución, estos corresponden a:

- Discontinuidad de las actividades del país y cambio de prioridades del gobierno.
- Cambios legales que redefinan el modelo de evaluación y orientación del sistema educacional.
- Cambios de Gobierno pueden definir nuevas directrices.
- El cambio paulatino desde sostenedor municipal a SLE, puede generar una resistencia a recibir apoyo.
- Las nuevas demandas estudiantiles pueden llevar a la institución a una reformulación completa de sus funciones, actividades, procesos y su estrategia.

Las cuales, al contar con un personal altamente calificado y comprometido, y en conjunto con la cultura organizacional presente, se pueden ajustar de forma ágil y eficaz a los cambios que se pueden dar en el entorno, como también enfrentar un contexto de variabilidad de funcionamiento de los establecimientos y la institución. Asimismo, aspectos como la alta valorización de los establecimientos y la orientación en base a mejores prácticas, pueden disminuir la probabilidad de que puedan emanar cambios legales, nuevas directrices de Gobierno, ajustes producto de demandas estudiantiles y resistencia de sostenedores municipales a recibir apoyo.

Se aprecia también, un grupo de factores externos que son mitigados, en menor medida, por las fortalezas presentes, entre las cuales encontramos:

- Cuestionamiento a las instituciones públicas y el rol en la sociedad.
- Rápida obsolescencia de procesos y tecnologías.

Estos aspectos son mitigados por una o dos fortalezas que pueden estar orientadas al personal y cultura organizacional o a la valoración y orientación entrega al sistema.

Finalmente, el aumento del gasto público y la reasignación de recursos no pueden ser mitigados, y es una amenaza que está presente año a año.

La institución debe potenciar y aprovechar las habilidades y competencias de su personal, por medio de una cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, para enfrentar cambios en las funciones que cumple la institución originadas por el entorno. Asimismo, relevar el rol orientador técnico pedagógico que tiene la institución en el sistema educativo,

es crucial para que los cambios que pueden emerger estén dirigidos a mejorar los elementos deficitarios de los procesos y se constituyan como cambios sustanciales a todo el modelo de evaluación y orientación. Esto contribuye también, a posicionar a la institución como un actor clave en el proceso de mejoramiento educativo del sistema.

La estrategia que debe seguir la institución apunta al desarrollo de medios y productos que direccionen la creación y cambios de las políticas públicas educativas.

A continuación, en la Tabla 21, se presenta la puntuación para cada relación entre debilidades y oportunidades, y luego un análisis con las principales conclusiones del cuadrante.

Cuadrante Debilidades – Oportunidades (Tabla 21)

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
		Conocimiento de prioridades de la población e impulso de nuevas políticas públicas por parte del Estado	Respaldo del Gobierno al mejoramiento de la calidad de la educación a través del sistema de evaluación y orientación en todos los niveles	El Gobierno impulsa una agenda de modernización y automatización de procesos para instituciones públicas	Se puede generar un trabajo más colaborativo y directo con los Servicios Locales de Educación	Comunidad educativa reconoce que mediciones externas son un insumo importante para la evaluación y mejoramiento de las políticas públicas	Directores tienen una necesidad de apoyo técnico-pedagógico.	Articular a las instituciones que componen el Sistema SAC, para realizar un trabajo más coordinado y efectivo con los establecimientos.	PUNTAJE
D1	Bajo desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas que faciliten y automaticen procesos internos.	3,00	2,00	7,00	2,00	1,00	4,00	4,00	3,29
D2	Problemas logísticos para realizar un trabajo directo en algunas regiones debido a la ubicación de oficinas macrozonales	5,00	5,00	3,00	7,00	4,00	6,00	6,00	5,14
D3	Falta de difusión de los canales informativos para apoderados, docentes y asistentes.	5,00	6,00	2,00	4,00	7,00	3,00	5,00	4,57

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
		Conocimiento de prioridades de la población e impulso de nuevas políticas públicas por parte del Estado	Respaldo del Gobierno al mejoramiento de la calidad de la educación a través del sistema de evaluación y orientación en todos los niveles	El Gobierno impulsa una agenda de modernización y automatización de procesos para instituciones públicas	Se puede generar un trabajo más colaborativo y directo con los Servicios Locales de Educación	Comunidad educativa reconoce que mediciones externas son un insumo importante para la evaluación y mejoramiento de las políticas públicas	Directores tienen una necesidad de apoyo técnico-pedagógico.	Articular a las instituciones que componen el Sistema SAC, para realizar un trabajo más coordinado y efectivo con los establecimientos.	PUNTAJE
D4	Poco conocimiento de la ciudadanía del rol que cumple la Agencia	7,00	6,00	2,00	5,00	7,00	7,00	5,00	5,57
D5	Proceso de entrega de resultados poco oportuna, en consideración a los plazos de los establecimientos educacionales.	5,00	7,00	2,00	5,00	7,00	7,00	6,00	5,57
D6	Creación de material de orientación acotada, con foco en los establecimientos en categoría insuficiente y medio-bajo.	6,00	6,00	2,00	6,00	5,00	7,00	6,00	5,43
	PUNTAJE	5,17	5,33	3,00	4,83	5,17	5,67	5,33	

Tabla 21 - Análisis de Debilidades y Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de debilidades y oportunidades, se aprecia que la mayoría de las debilidades identificadas afectan el desarrollo de las oportunidades de la institución. Las debilidades relacionadas a:

- Problemas logísticos para realizar un trabajo más directo en algunas regiones debido a la ubicación de oficinas regionales.
- Falta de difusión de los canales informativos para apoderados, docentes y asistentes.
- Poco conocimiento de la ciudadanía del rol que cumple la Agencia.

- Proceso de entrega de resultados poco oportuna, en consideración a los plazos de los establecimientos educacionales.
- Creación de material de orientación acotada, con foco en un segmento de los establecimientos.

Afectan principalmente el apoyo a técnico-pedagógico a directores, debido a la demora en la entrega de resultados que son un insumo clave para el análisis e identificación de puntos de mejora de los establecimientos. Se suma a lo anterior, la imposibilidad de orientar a todos los establecimientos educacionales, debido a que la creación y elaboración de material de orientación se centra en los segmentos de establecimientos que presentan desempeño más bajo, dejando sin apoyo u orientación a establecimientos con desempeño medio o alto. Asimismo, los problemas logísticos que presentan algunas regiones y localidades aumentan la brecha de apoyo que se entrega. Lo anterior se relaciona también con la falta de difusión de canales informativos a las comunidades educativas.

Otras oportunidades como articulación con instituciones del Sistema SAC o mayor colaboración con los Servicios Locales de Educación, también se ven interrumpidos o frenados por la falta de material de orientación que apoye las funciones que realizan ambos actores.

Las debilidades descritas tienen un factor común relacionado a dar a conocer el trabajo que realiza la Agencia y generar mecanismos de orientación que permita a todos los actores del sistema educativo, incluida la Agencia, apoyar la gestión escolar de todos los establecimientos educacionales, independiente de su categoría de desempeño. Mientras, estos dos aspectos sigan presentando déficit o se mantengan en el tiempo, puede afectar el respaldo que actualmente tiene el sistema de evaluación y orientación.

La oportunidad en la entrega de resultados también afecta el desarrollo y trabajo que realizan los actores del sistema en la identificación e implementación de acciones de mejora dentro de los establecimientos educacionales.

Finalmente, se aprecia un poco conocimiento del rol que cumple la institución en el sistema, potenciado por la falta de difusión de los canales informativos y del material de orientación disponible genera que el apoyo técnico-pedagógico y el trabajo colaborativo se produzca solo con un segmento de los establecimientos educacionales.

La Agencia debe ampliar el segmento de usuarios que tiene actualmente, es decir, establecer mecanismos de evaluación y orientación para establecimientos en categoría de desempeño medio, alto y establecimientos no categorizados.

A continuación, en la Tabla 22, se presenta la puntuación para cada relación entre debilidades y amenazas, y luego un análisis con las principales conclusiones del cuadrante.

Cuadrante Debilidades – Amenazas (Tabla 22)

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
		Discontinuidad de las actividades del país y cambio de prioridades del gobierno	Aumento del gasto público y reasignación de recursos	Cuestionamiento de la población a las instituciones públicas y el rol que cumplen en la sociedad	Rápida obsolescencia de procesos y tecnologías	Cambios legales que redefinan el modelo de evaluación y orientación del sistema	Cambios de Gobierno pueden definir nuevas directrices	Resistencia de los sostenedores municipales a recibir apoyo de la Agencia, debido al cambio paulatino de dependencia hacia Servicio Locales de Educación	Las nuevas demandas estudiantiles pueden llevar a la institución a una reformulación completa de sus funciones, actividades, procesos y su estrategia	PUNTAJE
D1	Bajo desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas que faciliten y automatizen procesos internos.	5,00	5,00	1,00	7,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00
D2	Problemas logísticos para realizar un trabajo directo en algunas regiones debido a la ubicación de oficinas macrozonales	6,00	5,00	6,00	2,00	4,00	4,00	6,00	3,00	4,50
D3	Falta de difusión de los canales informativos para apoderados, docentes y asistentes.	5,00	3,00	7,00	4,00	6,00	7,00	3,00	6,00	5,13
D4	Poco conocimiento de la ciudadanía del rol que cumple la Agencia	3,00	6,00	7,00	3,00	7,00	7,00	3,00	7,00	5,38
D5	Proceso de entrega de resultados poco oportuna, en consideración a los plazos de los establecimientos educacionales.	6,00	6,00	7,00	5,00	7,00	7,00	7,00	4,00	6,13

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
		Discontinuidad de las actividades del país y cambio de prioridades del gobierno	Aumento del gasto público y reasignación de recursos	Cuestionamiento de la población a las instituciones públicas y el rol que cumplen en la sociedad	Rápida obsolescencia de procesos y tecnologías	Cambios legales que redefinan el modelo de evaluación y orientación del sistema	Cambios de Gobierno pueden definir nuevas directrices	Resistencia de los sostenedores municipales a recibir apoyo de la Agencia, debido al cambio paulatino de dependencia hacia Servicio Locales de Educación	Las nuevas demandas estudiantiles pueden llevar a la institución a una reformulación completa de sus funciones, actividades, procesos y su estrategia	PUNTAJE
D6	Creación de material de orientación acotada, con foco en los establecimientos en categoría insuficiente y medio-bajo.	5,00	6,00	7,00	2,00	7,00	7,00	6,00	6,00	5,75
	PUNTAJE	5,00	5,17	5,83	3,83	5,33	5,67	4,50	4,50	

Tabla 22 - Análisis de Debilidades y Amenazas

Fuente: Elaboración propia

El análisis de debilidades y amenazas, encontramos que las principales debilidades corresponden a:

- Falta de difusión de los canales informativos para apoderados, docentes y asistentes.
- Poco conocimiento de la ciudadanía del rol que cumple la Agencia.
- Proceso de entrega de resultados poco oportuna, en consideración a los plazos de los establecimientos educacionales.
- Creación de material de orientación acotada, con foco en un segmento de los establecimientos.

Estas debilidades pueden aumentar la probabilidad de cambios en las directrices del Gobierno, influenciado principalmente en las falencias de los procesos de entrega de resultados y la orientación acotada que se entrega al sistema. En la misma línea, el poco conocimiento que tienen la ciudadanía de los canales informativos y rol de la institución en

el apoyo a los procesos de mejoramiento se traduce en un cuestionamiento permanente a la labor realizada.

La falta de entrega oportuna de resultados, es una de las debilidades que más amenazas puede desencadenar, especialmente las referidas a cuestionamiento de la ciudadanía, cambios legales y en las directrices del Gobierno.

Las amenazas relacionadas a discontinuidad de las actividades y cambios en las prioridades del gobierno, junto con el aumento de gasto público que implique una reasignación de recursos, también se pueden acentuar con una orientación segmentada y la falta de difusión de los canales informativos.

En relación con la rápida obsolescencia de procesos y tecnologías la principal debilidad que la afecta es el bajo desarrollo e implementación de herramientas que faciliten y automaticen los procesos internos. De momento, no se ve como un aspecto prioritario a considerar.

La Agencia debe trabajar establecer mecanismos de análisis y mejoramiento de sus procesos internos, asociados a generar una mayor eficiencia en la elaboración de sus productos.

Estrategia de la Institución:

Con ello, las estrategias de la Agencia son:

1. Establecer nuevas líneas de trabajo con las comunidades educativas, con un principal énfasis en los directores y los Servicios Locales de Educación.
2. Generar una política comunicacional de difusión del trabajo y productos elaborados por la Agencia hacia la ciudadanía, con un foco en las comunidades escolares de forma transversal (apoderados, asistentes de la educación, estudiantes, docentes, directores, sostenedores, Instituciones del Sistema SAC).
3. Desarrollo de medios y productos que direccionen la creación y cambios de las políticas públicas educativas.
4. Ampliación del segmento de usuarios que tiene actualmente, es decir, establecer mecanismos de evaluación y orientación para establecimientos en categoría de desempeño medio, alto y establecimientos no categorizados.
5. Establecer mecanismos de análisis y mejoramiento de sus procesos internos, asociados a generar una mayor eficiencia en la elaboración de sus productos.

La estrategia de la Agencia está enfocada en una “estrategia de crecimiento” definida en dos elementos, expansión de sus usuarios objetivos y desarrollo de productos nuevos que cubren necesidades de los usuarios.

3.8 Propuesta de Valor

La propuesta de valor busca identificar los atributos que valoran y esperan los usuarios finales, de los productos y servicios que entrega la institución. El análisis considera un análisis actual de los atributos de la compañía, y genera una comparación con los atributos que entregan otras organizaciones que entregan un servicio o producto similar, con el fin de identificar brechas y atributos diferenciadores en la entrega del producto o servicio que permitan generar ventaja competitiva por medio de la satisfacción de algunos aspectos que el usuario final valora.

Sin embargo, en la Agencia de Calidad de la Educación no hay forma de realizar un análisis comparativo con otras instituciones, dado que es la única institución encargada del proceso de evaluación y orientación de los establecimientos educacionales. Es por ello, que se realiza un proceso distinto, que consta en realizar una consulta a los distintos *stakeholders* de la institución, donde se busca recoger información de los aspectos que valoran del servicio entregado y qué atributos debería considerar la institución para satisfacer los requerimientos de los usuarios.

Es por ello, que se aplicó una encuesta con cuatro preguntas abiertas, dirigida a distintos estamentos de la comunidad escolar, con el fin de recoger información de elementos que son valorados por los usuarios finales (ver anexo 4). Los resultados son analizados y complementados con los atributos que espera la institución entregar a sus *stakeholders*.

Orientación clara y precisa: Una orientación idónea se compone de los siguientes elementos:

- Especificidad de la orientación: una orientación de calidad debe presentar consideraciones específicas del contexto y características del establecimiento, lo que permite generar planes de mejoramiento que se adecuan a los recursos y capacidades del colegio.

- Claridad de la Orientación: se entrega información clara y precisa de los procesos evaluativos, que permite identificar procesos, en los cuales, los establecimientos educacionales deben enfocar sus esfuerzos y acciones de mejora.
- Disponibilidad de material de orientación: presencia de material de orientación disponible para la comunidad educativa, en un canal único de consulta para la comunidad escolar.
- Presencia de espacios de reflexión conjunto: en el proceso de visita de evaluación y orientación, se generan espacios de reflexión con la comunidad educativa dirigido a entregar una primera retroalimentación al establecimiento, responder consultas y levantar información.

Objetividad del diagnóstico evaluativo: La institución se compromete a mantener la objetividad en el desarrollo de sus procesos de diagnóstico evaluativo relacionada a la gestión del establecimiento, complementado con la entrega de las recomendaciones y orientaciones enfocadas en los aspectos más críticos a mejorar.

Acompañamiento periódico: Se compromete a establecer mecanismos de acompañamiento periódico, una vez al año, a los establecimientos que más apoyo requieren en sus procesos de mejora.

Entrega oportuna de resultados: La Agencia está en constante evaluación de sus procesos, donde uno de los más críticos es disminuir los tiempos de entrega de resultados, en atención de la relevancia que tiene este insumo en el análisis e implementación de acciones de mejora. Se espera que los procesos de entrega de resultados no sean superiores a 6 meses desde la evaluación realizada.

Curva de Valor:

Una vez identificados los atributos relevantes, se genera la *curva de valor*, tal como se define en el punto “2.10 Propuesta de Valor”, que muestra visualmente la valorización actual del atributo y el nivel que debería alcanzar el atributo con la implementación de las estrategias definidas. Para ello, se presenta en un gráfico de dos dimensiones, en el eje de la abscisa (X) aquellas características importantes para el usuario y en la ordenada (Y) el nivel de oferta entregado.

En una industria con más de un competidor, el análisis se realiza comparando al líder del mercado con nuestra organización. Sin embargo, debido a que la Agencia no tiene

competidores se define un parámetro para cada atributo, en una escala de 0 (nivel más bajo de desarrollo) a 10 (nivel más alto de desarrollo), y se define el nivel de desarrollo actual de cada atributo en la misma escala.

En la Ilustración 22, se presenta el nivel de desarrollo de cada atributo:

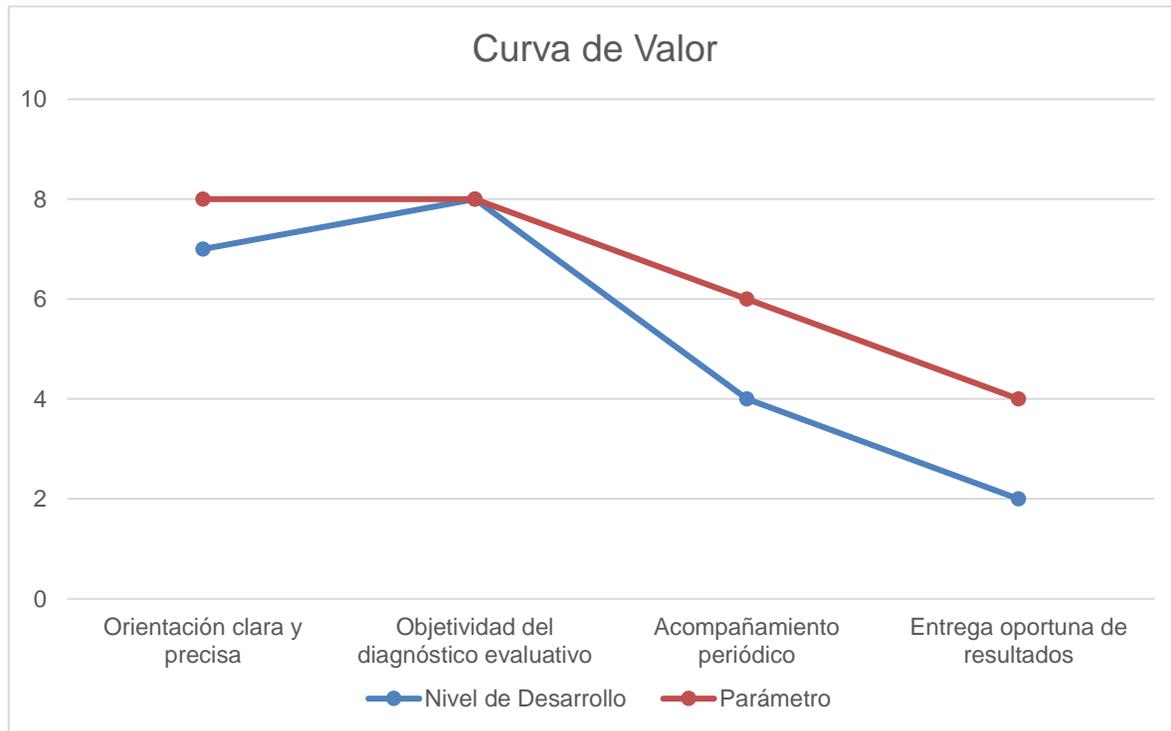


Ilustración 22 - Curva de Valor

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de encuesta aplicada a usuarios finales.

Los parámetros fueron definidos en conjunto con la jefatura de la División de Evaluación y Orientación, y corresponden a elementos que deben ser prioritarios a mejorar en los próximos cuatro años. En relación con lo anterior, se definieron parámetros desafiantes y factibles de alcanzar para cada atributo.

Obtenido el nivel de desarrollo de cada uno de los atributos y evidenciadas las brechas que presenta cada uno, se debe realizar el análisis de clasificación de atributos en las cuatro dimensiones (Reducir, Aumentar, Mantener y Crear). Se realiza una modificación en el modelo original, cambiando el concepto de “Eliminar” por “Mantener”, debido a que la Agencia tiene diversos *stakeholders* que al “eliminar” un atributo puede afectar la percepción de satisfacción de algún grupo de usuario. En consecuencia, se entiende por

“Mantener” que no se generan esfuerzos adicionales o inversión de recursos por modificar el nivel de desarrollo. La Ilustración 23, presenta la clasificación definida.

<p>Mantener</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetividad del diagnóstico evaluativo 	<p>Aumentar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación clara y precisa - Entrega oportuna de resultados
<p>Reducir</p>	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento periódico

Ilustración 23 - Clasificación de atributos

Fuente: Elaboración propia.

Se analiza sólo los cuadrantes relacionados a “Aumentar” y “Crear”.

Aumentar: Se espera que la información que entrega la institución, tanto de resultados evaluativos como de orientación a la gestión escolar, puede ser difundida de forma más clara, precisa y comprensiva para la comunidad escolar. Existe un desconocimiento, por parte de la comunidad educativa, respecto de los procesos de evaluación y orientación, uso de los datos, implementación de acciones de mejora y traducción de orientaciones en acciones concretas.

A su vez, se debe trabajar en la reducción de los tiempos de entrega de resultados, los cuales, no están siendo oportunos y útiles para colaborar en el proceso de toma de decisiones y definición de planes de mejoramiento de los establecimientos.

Se debe realizar esfuerzos para disponer de un solo canal información y disponibilidad de material de orientación. El objetivo es facilitar el acceso a información de la comunidad educativa en general, permitiendo tener una herramienta única de trabajo, que permita dar respuesta a las necesidades de información y análisis de la comunidad escolar, además de visibilizar productos de la Agencia que colaboren en la orientación del sistema escolar.

Crear: Asimismo, se deben buscar nuevas formas de entregar un apoyo técnico periódico, actualmente para un grupo específico de establecimientos, se realiza cada dos años. Esto provoca una pérdida de trazabilidad de las acciones y el trabajo que realizan los establecimientos en pos de la mejora continua, y en intervenciones específicas con los establecimientos que impide un trabajo, seguimiento y apoyo permanente.

La propuesta de valor de la institución es: “Realizar un diagnóstico evaluativo objetivo que permita entregar una orientación clara y precisa a los establecimientos educacionales, a través de un acompañamiento periódico y una entrega oportuna de resultados”

IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Modelo de Negocio

Continuando con el análisis de la institución, se presenta el modelo de negocio que explicita la lógica de cómo la organización crea, entrega y captura valor. El objetivo es presentar una forma clara y simple las relaciones que se producen entre los componentes centrales de la organización. En la Ilustración 24, se presenta el Modelo de Negocios de la Agencia.

<p>Asociaciones Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio Locales de Educación - Académicos y Universidades 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunicación e información -Evaluar y orientar desempeño -Elaborar material de orientación <p>Recursos clave </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Humano 2. Infraestructura digital 	<p>Valor añadido </p> <p>“Realizar un diagnóstico evaluativo objetivo que permita entregar una orientación clara y precisa a los establecimientos educacionales, a través de un acompañamiento periódico y una entrega oportuna de resultados”</p>	<p>Relaciones con los clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal - A Distancia <p>Canales </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma Web 2. Visitas de evaluación y orientación 3. Jornadas informativas y orientación 4. Publicaciones, talleres, videos y libros 	<p>Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostenedor / SLEP - Director - Docente y Asistente de la educación - Apoderados - Mineduc
<p>Costes </p> <p>Remuneraciones (27%) – Compra de bienes y servicios (44%)</p>		<p>Ingresos </p> <p>Presupuesto Nacional, asignación por partidas de gasto: 27% - Gasto de Personal; 44% - Transferencias corrientes; 23% - Libre disposición.</p>		

Ilustración 24 - Modelo de Negocio Canvas

Fuente: Elaboración propia.

Segmento de clientes: Las funciones de la Agencia están enfocadas en las comunidades escolares de educación parvularia, básica y media. Se pueden identificar tipos de usuarios, que valoran de distinta forma la propuesta de valor:

- a) Sostenedor y Servicio Local de Educación: la Agencia debe evaluar el funcionamiento de los servicios locales de educación, y orientar su gestión en base a los estándares indicativos de desempeño y al rol que debe ejercer con los establecimientos educacionales.
- b) Director: la Agencia evalúa y orienta los procesos internos y de gestión que el director dentro del establecimiento educacional. La información que se proporciona es un insumo clave para la toma de decisiones y la definición de los planes de mejoramiento escolar.
- c) Docente y Asistente de la educación: la evaluación es un elemento central de las funciones de la Agencia, y tiene un impacto directo en la gestión pedagógica que realiza los docentes. La orientación por su parte, permite relevar aquellos factores que tienen un mayor impacto en el aprendizaje de los alumnos, para que los esfuerzos y acciones de mejora se centren en el abordaje de dichos elementos. La oportunidad de la información es clave para la implementación de acciones concretas y a tiempo dentro del aula.
- d) Apoderado: valoran la información que entrega la Agencia de la gestión del establecimiento, que les permite tomar decisiones informados e involucrarse en los procesos de mejora que realiza el establecimiento.
- e) Mineduc: la información entregada por la Agencia, es un insumo de alto impacto para definir el tipo apoyo técnico que requieren los establecimientos. Es necesario generar instancias de trabajo que permitan coordinar, comunicar y alinear las acciones que se realizan con los establecimientos educacionales.

Propuesta de valor: “Realizar un diagnóstico evaluativo objetivo que permita entregar una orientación clara y precisa a los establecimientos educacionales, a través de un acompañamiento periódico y una entrega oportuna de resultados”.

En la Tabla 23, se presentan los atributos asociados a los *stakeholders* de la institución.

Segmento	Atributo
Sostenedor – Servicio Local de Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Objetividad del diagnóstico evaluativo - Orientación clara y precisa - Entrega oportuna de resultados
Director	<ul style="list-style-type: none"> - Objetividad del diagnóstico evaluativo - Orientación clara y precisa - Entrega oportuna de resultados - Acompañamiento periódico
Docente y Asistente de la educación	<ul style="list-style-type: none"> - Objetividad del diagnóstico evaluativo - Orientación clara y precisa - Entrega oportuna de resultados - Disponibilidad de material de orientación
Apoderado	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación clara y precisa - Entrega oportuna de resultados - Disponibilidad de material de orientación
Mineduc	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación clara y precisa - Entrega oportuna de resultados - Disponibilidad de material de orientación

Tabla 23 - Segmentos de clientes y atributos asociados

Fuente: Elaboración propia

Canales: los puntos de comunicación con los usuarios corresponden a:

- Plataformas web: la institución cuenta con diversas plataformas web, que permiten el acceso a información por parte del establecimiento y la comunidad educativa en general. En dicha plataforma se dispone de material de orientación para los establecimientos, entre ellos, los reportes de resultados de los procesos evaluativos.
- Visitas de evaluación y orientación: en el proceso de visita se levanta información, la cual es analizada en conjunto con otras fuentes de datos, para evaluar diferentes aspectos de la gestión escolar, identificando fortalezas y debilidades para luego generar recomendaciones que orienta al equipo directivo a la construcción de acciones de mejora. Todo lo anterior, queda plasmado en un Informe de Evaluación y Orientación, el cual es enviado al sostenedor y director.

- Jornadas informativas y/o de orientación: el objetivo de las jornadas es presentar resultados de los procesos que lleva a cabo la institución, con un grupo de representantes de los estamentos del establecimiento. Otras jornadas tienen por objetivo orientar y entregar recomendaciones a los actores de la comunidad educativa, respecto a acciones factibles de establecer para mejorar la gestión escolar y pedagógica.
- Publicaciones, talleres, videos y libros: Otro elemento que está presente es la disponibilidad de material de orientación, en formato de publicaciones, talleres, videos y libros que contienen información de los resultados de los procesos evaluativos que realiza la institución, como también información de mejores prácticas identificadas en establecimientos educacionales en contexto vulnerables con buenos desempeños educativos.

Relaciones con los usuarios: La relación con los usuarios se realiza en función de las actividades centrales de la Agencia.

Personal: Los procesos evaluativos son un elemento central de las funciones que realiza la Agencia, sin embargo, se debe diferenciar entre el proceso de evaluación de logros de aprendizaje y el proceso evaluativo de la gestión escolar. La evaluación de logros de aprendizaje es realizada por un proveedor externo quien es el encargado del proceso logístico y aplicación de las pruebas, por lo que no se genera un vínculo desde la institución hacia los establecimientos. En contraste, la evaluación de la gestión escolar es realizada por profesionales de la institución quienes son los encargados de establecer una relación de confianza y empatía con la comunidad escolar, para efectuar el proceso de levantamiento de información para identificar fortalezas y debilidades que presenta, y orientar a través de la entregar recomendaciones para sus procesos de gestión.

Otro punto de vinculación con los usuarios, se genera vía telefónica para informar y orientar a los establecimientos de los procesos y el trabajo que realiza la Agencia con las comunidades educativas. Este proceso es clave, dado que es uno de los puntos de contacto directo con directores, docentes, apoderados.

Los procesos de orientación enfocados en los establecimientos educacionales con categoría de desempeño “insuficiente” y “medio-bajo”, se establecen en base a la especificidad de la orientación, por medio de la consideración del contexto y características de la comunidad escolar para la identificación de fortalezas, debilidades y

recomendaciones. Así el diagnóstico y las recomendaciones entregadas son propias del establecimiento educacional.

A distancia: Se generan campañas de *mailing* para informar a la comunidad educativa de jornadas, productos Agencia, material de orientación, entre otros. Este mecanismo permite entregar información general a todos los establecimientos educacional.

La página web cuenta con asistente virtual que orienta y guía a los usuarios en la búsqueda de resultados educativos y material de orientación. El proceso permite, a través de inteligencia artificial, identificar preguntas comunes y generar respuestas automáticas que guían a los usuarios en la navegación por la página web.

Flujos de ingresos: La institución recibe la asignación y distribución de recursos desde el Gobierno Central, con la aprobación de la ley de presupuesto. A su vez, tiene metas asociadas a la ejecución del presupuesto para velar por el correcto uso de los recursos a la institución.

De los ingresos que tiene la institución se distribuyen de la siguiente forma:

- El 27% del presupuesto asignado corresponde a Gasto de Personal
- El 5% se destina a compra de bienes y servicios de consumo
- Mientras que el 44% está destinado a Transferencias corrientes que se encuentran repartidas en tres líneas principales:
 - o Evaluación de logros de aprendizaje, que tiene asignado a dicho proceso cerca del 72% del presupuesto asignado a Transferencias corrientes
 - o Evaluación de Desempeño que corresponde a un 27% del dicho presupuesto.
 - o Evaluación de Cumplimiento de Estándares de Desempeño Profesional Docente.
- Finalmente, la institución cuenta con un 23% de presupuesto sin asignar que debe ser distribuido para el desarrollo de actividades definidas por la institución en su planificación anual.

En la Ilustración 25, se presenta el monto total de presupuesto asignado a la institución.

Sub-Título	Ítem Asig.	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de S
		INGRESOS		43.344.191
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		1.382
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		560
	02	Multas y Sanciones Pecuniarias		261
	99	Otros		561
09		APORTE FISCAL		43.340.725
	01	Libre		43.340.725
12		RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS		1.084
	10	Ingresos por Percibir		1.084
15		SALDO INICIAL DE CAJA		1.000

Ilustración 25 - Detalle de ingresos

Fuente: Dirección de Presupuestos, Información de presupuesto (2020)

Recursos claves: Corresponden a:

Capital humano: Un equipo de funcionarios de alto nivel técnico, con conocimientos, habilidades y capacidades específicas. Cada cargo cuenta con un perfil que define las funciones a desarrollar y las características necesarias para desempeñarse en él. En el caso de los evaluadores, cuentan con procesos de formación especializados para el desarrollo de su función.

Se suma a esto, que los procesos centrales de la institución no se pueden externalizar, debido al conocimiento técnico que requieren. El capital humano permite establecer procesos de innovación, análisis y desarrollo de nuevos productos que permiten satisfacer de mejor forma a todos los usuarios finales.

Infraestructura digital: es clave para las funciones que desempeña la institución contar con herramientas tecnológicas que faciliten los procesos internos. A su vez, se debe evaluar la posibilidad de incorporar nuevas innovaciones o herramientas que permitan automatizar procesos buscando establecer eficiencias en el trabajo de los empleados, como por ejemplo, disminución los tiempos de ejecución de actividades.

Actividades claves: Corresponden a:

Comunicación e información: una de las actividades centrales es mantener informada a la comunidad escolar, por medio de los diversos canales con los que cuenta la institución. El

desarrollo de los procesos que requieren el involucramiento del establecimiento, depende del trabajo de comunicación y contacto que se realiza con ellos.

A su vez, la implementación de procesos de mejora continua de los establecimientos, depende de la información y orientación que entrega la institución y que apoya los procesos de toma de decisiones que realizan los equipos directivos.

Evaluar y Orientar Desempeño: El proceso de evaluación y orientación se realiza por medio de visitas en terreno realizadas a los establecimientos educacionales, que tienen por objetivo fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación, orientar sus planes de mejoramiento educativo y promover la mejora continua de sus procesos de gestión.

Elaborar material de orientación: La institución desarrolla diversos reportes que están dirigidos a la comunidad educativa en general, con mayor atención a directores y sostenedores, para presentar los resultados de los procesos evaluativos que lleva a cabo la institución, y por medio de ellos, orientar sobre el uso y lectura de datos, orientaciones sobre elementos que deben mejorar y recomendaciones para el establecimiento en su conjunto, este último punto abordado con mayor énfasis y especificidad en los Informes de Evaluación y Orientación que se realizan luego de las visitas en terreno.

Asociaciones claves:

Servicio Locales de Educación: La implementación de los SLEP, abre una posibilidad de establecer estrategias de apoyo a los establecimientos educacionales que sean sistemáticas, permanentes y oportunas. Abrir canales de flujo de información que permita levantar datos de la gestión escolar de un territorio, considerando elementos del contexto y sus características permite enriquecer los procesos evaluativos y de orientación.

Asimismo, se puede orientar el trabajo del SLEP con las comunidades educativas con un foco en los factores más críticos del territorio y de sus establecimientos.

Académicos y Universidades: Generar alianzas con académicos y universidades permite ampliar el campo de análisis y estudios que se pueden realizar con la información y datos que tiene la institución. La Agencia puede establecer las temáticas que desea investigar y testear, e identificar programas de estudio que permitan avanzar en las líneas de investigación aún no exploradas. En conclusión, permite ampliar el conocimiento y el trabajo de datos, sin la necesidad de destinar recursos propios para su desarrollo.

Flujos de costos: el presupuesto es asignado por partidas de gasto, las cuales son asociadas a subtítulos, los cuales tiene un rol y un fin específico. La institución recibe la asignación y distribución de recursos desde la aprobación de la ley de presupuesto. A su vez, tiene metas asociadas a la ejecución del presupuesto lo que genera una presión en la institución para hacer uso de los recursos entregados.

En la Ilustración 26, los costos que tiene la institución se distribuyen de la siguiente forma:

- El 27% del presupuesto asignado a gastos en remuneraciones
- Mientras que el 44% está destinado a compra de bienes y servicios que corresponden a:
 - o Evaluación de logros de aprendizaje, que tiene asignado a dicho proceso cerca del 72% del presupuesto asignado a Transferencias corrientes
 - o Evaluación de Desempeño que corresponde a un 27% del dicho presupuesto.
 - o Evaluación de Cumplimiento de Estándares de Desempeño Profesional Docente.
- Finalmente, la institución cuenta con un 23% de presupuesto sin asignar que debe ser distribuido para el desarrollo de actividades definidas por la institución en su planificación anual.

		GASTOS		43.344.191
21		GASTOS EN PERSONAL	02	11.838.857
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	2.104.956
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		18.922.636
	03	A Otras Entidades Públicas		18.922.636
	001	Evaluación de Logros de Aprendizaje	04, 05	13.401.256
	002	Evaluación de Desempeño, Párrafo 2° del Título II de la Ley N°20.529	05, 06	4.406.619
	615	Evaluación del Cumplimiento de Estándares de Desempeño Profesional Docente	07	1.114.761
29		ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		475.742
	04	Mobiliario y Otros		38.520
	05	Máquinas y Equipos		11.223
	06	Equipos Informáticos		56.020
	07	Programas Informáticos		369.979
34		SERVICIO DE LA DEUDA		1.000
	07	Deuda Flotante		1.000
35		SALDO FINAL DE CAJA		10.001.000

Ilustración 26 - Distribución de estructura de costos

Fuente: Dirección de Presupuestos, Información de presupuesto (2020).

4.2 Mapa Estratégico

Definidas las estrategias de la institución, la propuesta de valor que se entrega al usuario y el modelo de negocios, se procede a traducir dichos elementos en el mapa estratégico que permita plasmar los objetivos de la organización de forma coherente, simple y gráfica. En la Ilustración 27, se presenta el mapa estratégico de la organización, que presenta en su base la perspectiva presupuestaria, donde la institución recibe ingresos desde el Gobierno Central que debe distribuir y ejecutar durante el año. Luego, se presenta la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva de *stakeholders* esta última corresponden a la comunidad educativa, representado por sostenedor, director, docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados y alumnos, otras instituciones del SAC, instituciones de supervisión, Gobierno y la ciudadanía.

Se establecen dos ejes estratégicos que agrupan los objetivos declarados, los cuales corresponden a:

1. Ampliar segmento de usuarios que reciben propuesta de valor, los objetivos planteados están enfocados en fortalecer y mejorar el sistema de evaluación y orientación que cuenta la institución, con el objetivo de ampliar la cobertura de establecimientos que reciben orientación directa de la Agencia, a su vez mejorar la frecuencia y oportunidad en la entrega de productos. Lo anterior sustentado en la mejora de procesos claves, a través del fortalecimiento de los sistemas tecnológicos, cultura de trabajo en equipo, el desarrollo del capital humano y el presupuesto disponible.
2. Diversificar productos de orientación para alcanzar nuevos públicos objetivos, la Agencia debe trabajar en el desarrollo de procesos de análisis de datos, tanto internamente como con alianzas con académicos y universidades, con el fin de diversificar los productos de orientación disponibles para apoderados, alumnos, docentes, investigadores, otras instituciones de educación, con el fin de ampliar los públicos objetivos que acceden a orientación e información del sistema escolar.

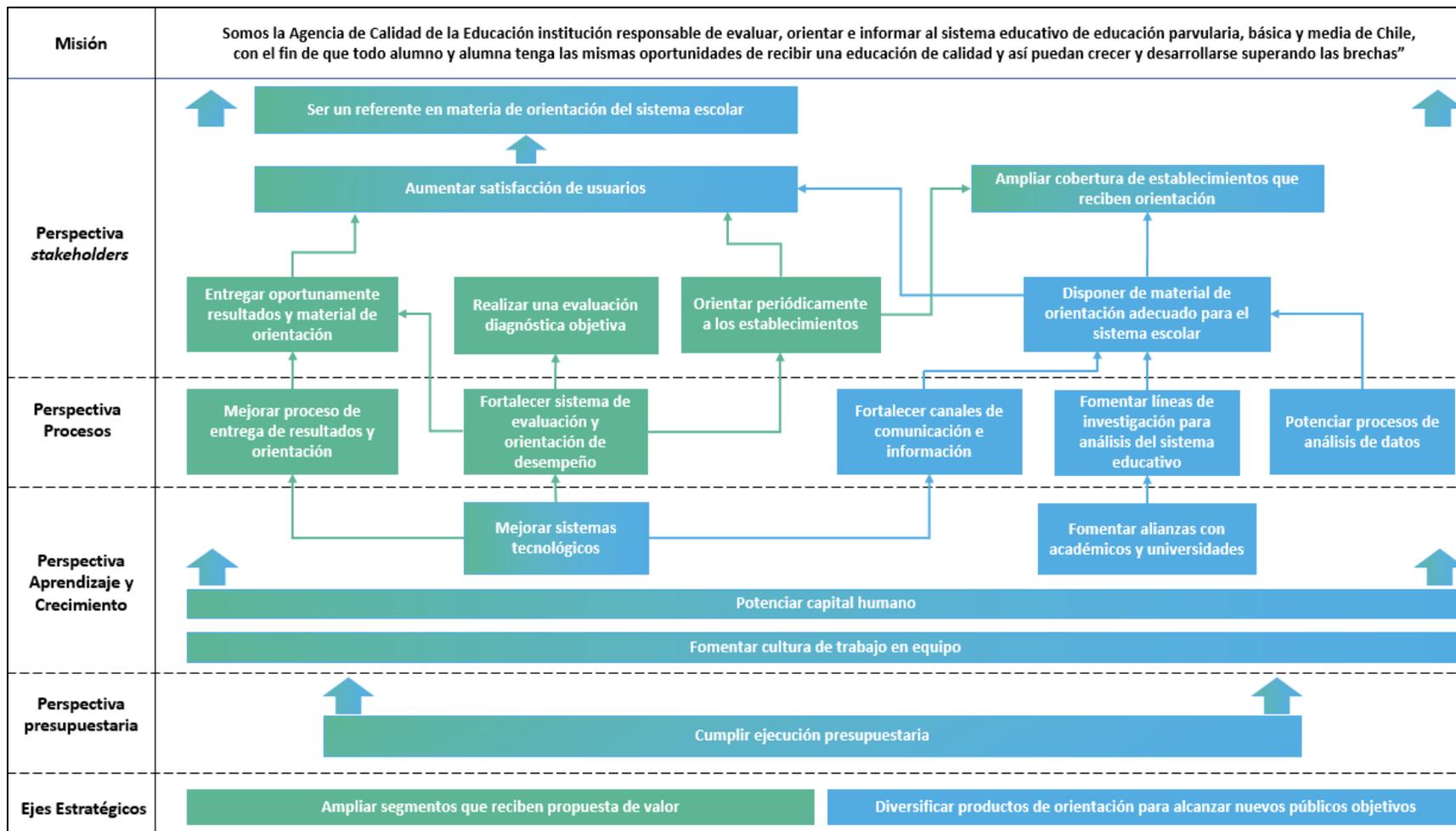


Ilustración 27 - Mapa Estratégico Agencia de Calidad de la Educación

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las relaciones causales entre los distintos objetivos descritos en cada perspectiva. Por simplicidad, los objetivos transversales son explicados como “causa” de todos los objetivos de la perspectiva siguiente.

Perspectiva presupuestaria (Tabla 24):

Causa	Efecto	Descripción
Cumplir ejecución presupuestaria	Objetivos de Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento	Cumplir la ejecución presupuestaria, contiene procesos de solicitud de presupuesto a Gobierno Central, distribución de recursos a las diversas áreas y funciones de la institución, y posterior control y seguimiento del uso de recursos. Las actividades que desarrolla la institución se sustentan en la asignación presupuestaria y distribución de los recursos.

Tabla 24 - Relación Causa-Efecto Perspectiva Presupuestaria

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Tabla 25):

Causa	Efecto	Descripción
Fomentar cultura de trabajo en equipo	Objetivos de Perspectiva de Procesos	La cultura de trabajo en equipo es un activo intangible importante dentro de la organización. El desarrollo de este elemento permite que se transforme en un facilitador de los objetivos planteados en la perspectiva de procesos, especialmente de los objetivos asociados a mejorar los procesos de entrega de resultados y orientación; Mejorar continuamente mecanismos de evaluación y orientación; y Fortalecer sistema de evaluación y orientación de desempeño, los cuales requieren de un trabajo colaborativo entre las diversas divisiones, departamentos y unidades. A su vez, el fortalecer líneas de investigación para el análisis del sistema educativo, también nace de una coordinación y cooperación entre las divisiones.

Causa	Efecto	Descripción
Potenciar capital humano	Objetivos de Perspectiva de Procesos	El desarrollo de competencias, habilidades y capacidades en los empleados es esencial para sostener la mejora de los procesos. Aquí se dividen en dos segmentos principales, evaluadores y profesionales en general. La formación y capacitación de los evaluadores es clave para el fortalecimiento del sistema de evaluación y orientación de desempeño, ya que son la cara visible de la institución hacia los establecimientos que requieren mayor apoyo y orientación, y son también los encargados de entregar, a través de sus acciones y funciones, una parte importante de la propuesta de valor (Diagnóstico objetivo, orientación periódica). Asimismo, los profesionales que componen la institución deben desarrollar los elementos requeridos para el cumplimiento de sus funciones, buscando mejorar los procesos y, así, proporcionar todos los elementos descritos en nuestra propuesta de valor.
Mejorar sistemas tecnológicos	Mejorar procesos de entrega de resultados y orientación	Las mejoras en los sistemas tecnológicos proporcionan herramientas orientadas a optimizar y automatizar procesos asociados a la entrega de resultados y orientación. A su vez, la incorporación de sistema que permitan facilitar el flujo de información internamente, como también hacia los usuarios son elementos que se deben ir incorporando, para adecuarse a los nuevos requerimientos de información y tecnologías.
Mejorar sistemas tecnológicos	Fortalecer sistema de evaluación y orientación de desempeño	Fortalecer el sistema de evaluación y orientación de desempeño se relación con la incorporación de herramientas que permitan sustentar los nuevos procesos que se desarrollan, optimizar procesos actuales y generar eficiencia que permitan hacer un mejor uso de los recursos.

Causa	Efecto	Descripción
Mejorar sistemas tecnológicos	Fortalecer canales de comunicación e información	Las mejoras en los sistemas tecnológicos deben estar enfocadas en mejorar los canales de información y comunicación que tiene la institución con los distintos usuarios y comunidad educativa. El contar con mecanismos formales de traspaso de comunicación e información permite mayor presencia con los usuarios, una llegada en menor tiempo y disponer de una variedad de productos de orientación segmentados según las necesidades de los usuarios.
Fomentar alianzas con académicos y universidades	Fomentar líneas de investigación para el análisis del sistema educativo	Las alianzas con académicos y universidades permiten ampliar las líneas de investigación asociadas a analizar el sistema educativo y, también, los diversos factores que facilitan u obstaculizan los procesos de mejoramiento de los establecimientos educacionales. A su vez, las líneas de investigación permiten el desarrollo de material de orientación para la comunidad educativa y otras instituciones de apoyo.

Tabla 25 - Relación Causa-Efecto Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de procesos (Tabla 26):

Causa	Efecto	Descripción
Mejorar proceso de entrega de resultados y orientación	Entregar oportunamente resultados y material de orientación	La mejora en los procesos de entrega de resultados y orientación están enfocados en reducir los tiempos de llegada a los establecimientos con información esencial para la toma de decisiones y la definición de acciones de mejora. La entrega oportuna de los productos permite a los establecimientos contar información apropiada para guiar la gestión de sus procesos.
Fortalecer sistema de evaluación y orientación de desempeño	Orientar periódicamente a los establecimientos	El fortalecimiento del sistema de evaluación y orientación de desempeño está enfocado en diversificar los mecanismos de evaluación y orientación, manteniendo la objetividad del diagnóstico que se realiza en cada proceso y buscando establecer una orientación continua y de mayor periodicidad hacia los establecimientos educacionales.
Fortalecer sistema de evaluación y orientación de desempeño	Realizar una evaluación diagnóstica objetiva	

Causa	Efecto	Descripción
Fortalecer sistema de evaluación y orientación de desempeño	Entregar oportunamente resultados y material de orientación	El fortalecimiento del sistema de evaluación y orientación, también considera la identificación de mejoras en los mecanismos de evaluación y orientación estableciendo optimizaciones en el proceso, logrando así mayor eficiencia, que acortaría los tiempos de desarrollo de las actividades y permita llegar de forma anticipada a los establecimientos educacionales y comunidades educativas
Fortalecer canales de comunicación e información	Disponer de material de orientación adecuado para el sistema escolar	La distribución de material de orientación adecuado para el sistema escolar y los distintos integrantes de la comunidad educativa, se sustenta en el fortalecimiento de los canales de comunicación e información, al llegar de forma rápida, personalizada (en algunos casos) y a distintos segmentos por canales masivos.
Fomentar líneas de investigación para análisis del sistema educativo	Disponer de material de orientación adecuado para el sistema escolar	Para disponer de material adecuado de orientación para el sistema escolar, es necesario generar líneas de investigación que proporcionen información relevante sobre factores que facilitan u obstaculizan los procesos de mejoramiento, en base a eso orientar a los establecimientos a enfocar los esfuerzos en dichos factores críticos. Además, diversificar el material de orientación para establecimientos que no son parte del proceso de visitas de evaluación y orientación, como también pensando en otros actores relevantes del sistema tales como sostenedores, apoderados y otras instituciones de apoyo a los establecimientos educacionales.

Causa	Efecto	Descripción
Potenciar procesos de análisis de datos	Disponer de material de orientación adecuado para el sistema escolar	Junto con fomentar nuevas líneas de investigación, se debe potenciar los procesos de análisis de datos que se generan en la institución. El análisis de datos e información proveniente de diversas fuentes de la institución permite identificar factores que facilitan u obstaculizan los procesos de mejoramiento, establecer procesos de retroalimentación a los procesos, mejorar las recomendaciones y orientaciones que entrega la institución y generar material de orientación adecuado para el sistema educacional y las comunidades educativas.

Tabla 26 - Relación Causa-Efecto Perspectiva Procesos

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva *stakeholders* (Tabla 27):

Causa	Efecto	Descripción
Entregar oportunamente resultados y material de orientación	Aumentar satisfacción de usuarios	La entrega oportuna de los resultados y material de orientación, aumenta la satisfacción de los usuarios, al proporcionar información relevante para la toma de decisiones y la definición de las acciones de mejora en gestión escolar y pedagógica de los establecimientos. Una llegada a tiempo, es fundamental en el sistema escolar, debido al plazo acotado con los que cuentan para la implementación de las acciones.
Orientar periódicamente a los establecimientos	Aumentar satisfacción de usuarios	A través de un acompañamiento periódico, se espera entregar un apoyo continuo a los establecimientos que presentan categoría de desempeño “Insuficiente” y “Medio-bajo”, quienes requieren una orientación constante y adecuada a sus necesidades. No obstante, también se espera llegar a otros tipos de establecimientos, que no han sido visitados. En consecuencia, al dar respuesta a las necesidades de apoyo que tienen los establecimientos, debería generar un aumento en la satisfacción de ellos.
Orientar periódicamente a los establecimientos	Ampliar cobertura de establecimientos que reciben orientación	Orientar periódicamente a los establecimientos permite aumentar la cantidad de establecimientos que reciben orientación año a año, principalmente, a aquellos establecimientos que presentan desempeños bajo lo esperado.

Causa	Efecto	Descripción
Disponer de material de orientación adecuado para el sistema escolar	Ampliar cobertura de establecimientos que reciben orientación	Diversificar y disponer de material de orientación enfocados en el sistema escolar y los representantes de la comunidad educativa, permite entregar orientaciones a establecimientos que no son parte de las visitas de evaluación y orientación, llegar con información a actores que actualmente no reciben material de orientación, rescatar las características, contextos y particularidades de los establecimientos educacionales.
Disponer de material de orientación adecuado para el sistema escolar	Aumentar satisfacción de usuarios	Ofrecer una variedad de material de orientación, que sea adecuado para el sistema escolar, busca dar respuesta a las necesidades de orientación que tienen los diversos establecimientos, independiente de su categoría de desempeño, y de los actores que componen la comunidad educativa. Al dar respuesta a las múltiples necesidades se espera aumentar la satisfacción de los usuarios.
Aumentar satisfacción de usuarios	Ser un referente en materia de orientación del sistema escolar	Ser un referente en materia de orientación del sistema escolar, se inicia por medio de la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios, dando respuestas a los atributos planteados en la propuesta de valor.

Tabla 27 - Relación Causa-Efecto Perspectiva Stakeholders

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Cuadro de Mando Integral

Elaborado el mapa estratégico, el cual se sustenta en la definición de la misión y visión organizacional, análisis interno y externo, identificación de los intereses de los *stakeholders* y especificación del modelo de negocio, se procede a construir el cuadro de mando integral con los indicadores que dirigen la consecución de los objetivos estratégicos.

Perspectiva presupuesto: La Tabla 28Tabla 31Tabla 30Tabla 29 presenta los indicadores asociados a cada uno de los objetivos.

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Cumplir ejecución presupuestaria	Ejecución real del presupuesto asignado	$\left(\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}}\right) * 100$	$\geq 95\%$	Mensual	1. Plan de asignación, distribución y seguimiento de presupuesto según líneas de trabajo estratégicas

Tabla 28 - Indicadores perspectiva presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: La Tabla 29 presenta los indicadores asociados a cada uno de los objetivos.

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Fomentar cultura de trabajo en equipo	Porcentaje de acciones realizadas según programa de fomento al trabajo en equipo	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ actividades de trabajo en equipo realizados}}{\text{Total de actividades de trabajo en equipo contenidas en el programa}} \right) * 100$	= 100%	Anual	2. Programa de fomento al trabajo en equipo
	Índice de trabajo en equipo ⁵	<i>Valor del índice</i>	≥ 65	Anual	
Potenciar capital humano	Porcentaje de profesionales de la Agencia que son capacitados	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de profesionales capacitados}}{\text{Dotación total Agencia}} \right) * 100$	≥ 80%	Anual	3. Programa de capacitación para profesionales según las necesidades y perfil de cargo, en aspectos técnicos y habilidades transversales
	Porcentaje de profesionales que aprueba capacitación	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de profesionales aprobados}}{\text{Total de profesionales capacitados}} \right) * 100$	≥ 90%	Anual	

⁵Construcción del índice de trabajo en equipo

1. Trabajo en equipo: Variable dicotómica (Sí/No) para definir si el empleado desarrolla tareas o funciones en equipo
2. Estructura de trabajo en equipo: Mide la claridad de roles y funciones, cooperación entre los equipos, presencia de reuniones y reflexiones del desempeño. En escala de 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”)
3. Calidad del diseño de trabajo: Consulta sobre la claridad de la responsabilidad del encuestado, la claridad del feedback recibido, oportunidad de participar de la toma de decisiones. En escala de 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”).
4. Satisfacción del trabajo en equipo: satisfacción sobre el reconocimiento de su trabajo, apoyo de supervisores y colegas, libertad para elección de métodos de trabajo. En escala de 1 (“Muy insatisfecho”) a 5 (“Muy satisfecho”).
5. Percepción de estrés del equipo: Percepción sobre la carga de trabajo, recursos disponibles y tiempo disponible. En escala de 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”).

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Potenciar capital humano	Porcentaje de evaluadores que reciben formación en conocimientos específicos y habilidades transversales	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de evaluadores capacitados}}{\text{Dotación total evaluadores}} \right) * 100$	$\geq 90\%$	Semestral	3. Programa de capacitación para profesionales según las necesidades y perfil de cargo, en aspectos técnicos y habilidades transversales
	Porcentaje de evaluadores que aprueba capacitación	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de evaluadores aprobados}}{\text{Total de evaluadores capacitados}} \right) * 100$	$\geq 90\%$	Semestral	
Mejorar sistemas tecnológicos	Porcentaje de proyectos en sistema tecnológicos enfocados en la optimización de procesos o mejorar canales de información y comunicación	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ proyectos en S.I. enfocados en procesos y canales de información}}{\text{Total de proyectos de sistemas tecnológicos}} \right) * 100$	$\geq 70\%$	Anual	4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización
		$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de proyectos en S.I. que son entregados a tiempo}}{\text{Total proyectos en S.I. en el año}} \right) * 100$	$\geq 70\%$	Anual	
	Porcentaje de uso de los sistemas tecnológicos implementados	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de usuarios que utilizan el sistema}}{\text{Total usuarios potenciales del sistema}} \right) * 100$	$\geq 75\%$	Anual	
Fomentar Alianzas con académicos y universidades	Número de alianzas nuevas con académicos y universidades	<i>Cantidad de alianzas nuevas</i>	≥ 1	Anual	5. Plan de diversificación de productos de orientación,

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Fomentar Alianzas con académicos y universidades	Porcentaje de alianzas con académicos y universidades que se mantienen	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ alianzas que se mantienen}_t}{\text{Total alianzas establecidas}_{t-1}}\right) * 100$	$\geq 50\%$	Anual	en base al desarrollo de líneas de investigación

Tabla 29 - Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva procesos: La Tabla 30 presenta los indicadores asociados a cada uno de los objetivos.

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Mejorar proceso de entrega de resultados y orientación	Porcentaje de procesos de entrega de resultados u orientación que son parte del plan de modernización y optimización	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de procesos que son parte del plan de modernización y optimización}}{\text{Total de procesos de entrega de resultados e informe de visita}} \right) * 100$	$\geq 50\%$	Anual	4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización
	Porcentaje de productos que requieren ser reprocesados	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de productos reprocesados}}{\text{Total de productos elaborados}} \right) * 100$	$\leq 3\%$	Anual	
Fortalecer sistema de evaluación y orientación de desempeño	Porcentaje de mecanismos de evaluación y orientación que son revisados y ajustados según el plan de modernización y optimización o plan de evaluación y orientación definido	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de mecanismos de evaluación y orientación revisados y ajustados}}{\text{Total de mecanismos de evaluación y orientación con los que cuenta la institución}} \right) * 100$	$\geq 20\%$	Anual	4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización 6. Plan de evaluación y orientación a comunidad educativa en período de 4 años.
	Porcentaje de mecanismos de evaluación y orientación implementados según plan	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ mecanismos de evaluación y orientación implementados}}{\text{Total mecanismos de evaluación y orientación planificados}} \right) * 100$	$= 100\%$	Anual	6. Plan de evaluación y orientación a comunidad educativa en período de 4 años.

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Fortalecer canales de comunicación e información	Número de actualizaciones a canales de comunicación e información enfocadas en las necesidades del usuario	<i>Cantidad de actualizaciones</i>	≥ 2	Semestral	4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización
	Porcentaje de aumento de usuarios que ingresan a los canales de comunicación	$\left(\frac{Usuarios_t - Usuarios_{t-1}}{Usuarios_{t-1}} \right) * 100$	$\geq 15\%$	Semestral	
Fomentar líneas de investigación para análisis del sistema educativo	Porcentaje de líneas de investigación en desarrollo	$\left(\frac{N^\circ \text{ de líneas de investigación en desarrollo}_t}{\text{Total de líneas de investigación planificadas}_{t-1}} \right) * 100$	$\geq 100\%$	Anual	5. Plan de diversificación de productos de orientación, en base al desarrollo de líneas de investigación
	Porcentaje de líneas de investigación que presentan resultados útiles para orientar el sistema escolar	$\left(\frac{N^\circ \text{ líneas de investigación con resultados}}{\text{Total líneas de investigación en desarrollo}} \right) * 100$	$\geq 50\%$	Anual	
	Porcentaje de líneas de investigación desarrolladas dentro de la institución	$\left(\frac{N^\circ \text{ líneas de investigación desarrolladas por Agencia}}{\text{Total líneas de investigación en desarrollo}} \right) * 100$	$\geq 50\%$	Anual	
	Número de publicaciones emanadas desde las líneas de investigación desarrolladas	<i>Cantidad de publicaciones</i>	≥ 1	Anual	

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Potenciar procesos de análisis de datos	Porcentaje de bases de datos analizadas	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ bases de datos analizadas}}{\text{Total de base de datos institucionales}} \right) * 100$	$\geq 30\%$	Anual	5. Plan de diversificación de productos de orientación, en base al desarrollo de líneas de investigación
	Porcentaje de análisis de datos enfocados en gestión escolar y pedagógica	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de nuevos análisis de datos realizados sobre gestión escolar y pedagógica}}{\text{Total de análisis de datos realizados}} \right) * 100$	$\geq 30\%$	Anual	

Tabla 30 - Indicadores perspectiva procesos

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva stakeholders: La Tabla 31 presenta los indicadores asociados a cada uno de los objetivos.

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Entregar oportuna de resultados y material de orientación	Porcentaje de establecimientos que recibe su Informe de Visita antes de 50 días hábiles posterior a la realización de la visita	$\left(\frac{N^{\circ} EE \text{ que reciben Informe de Visita antes de 50 días h.}}{\text{Total de EE que reciben visita de evaluación y orientación}} \right) * 100$	$\geq 85\%$	Trimestral	1. Establecer un plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización
	Porcentaje Informes de Entrega de Resultados SIMCE elaborados y entregados antes del 31 de marzo de cada año	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ Informes de EERR SIMCE elaborados y entregados antes del 31 de marzo de cada año}}{\text{Total Informes de EERR SIMCE comprometidos cada año}} \right) * 100$	$\geq 75\%$	Anual	
Orientar periódicamente a los establecimientos	Tiempo máximo entre instancias de orientación a establecimientos	<i>EE Insuficiente:</i> $\text{Año visita}_x - \text{Año visita}_{x-1}$	≤ 1	Anual	4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización 6. Plan de evaluación y orientación a comunidad educativa en período de 4 años
		<i>EE Medio – bajo:</i> $\text{Año visita}_x - \text{Año visita}_{x-y}$	≤ 2	Anual	
	Cantidad de días totales de duración de la/las instancia(s) de orientación para establecimientos	<i>EE Insuficiente</i> <i>Cantidad de días totales de duración de las instancias de orientación</i>	≥ 5	Anual	
		<i>EE Medio – bajo</i> <i>Cantidad de días totales de duración de las instancias de orientación</i>	≥ 3	Anual	

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Realizar una evaluación diagnóstica objetiva	Porcentaje de establecimientos que presenta observación u objeciones al proceso de evaluación	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ Observación u objeciones de establecimientos}}{\text{Total establecimientos evaluados}} \right) * 100$	$\leq 3\%$	Anual	1. Establecer un plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización 4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización
	Porcentaje observaciones y objeciones respondidas antes de 15 días hábiles	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ Observación u objeciones respondidas antes de 15 días hábiles}}{\text{Total de observaciones y objeciones recibidas}} \right) * 100$	$\geq 95\%$	Trimestral	
Disponer de material de orientación adecuado para el sistema escolar	Porcentaje de establecimientos que disponen de material de orientación personalizado	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ EE con material de orientación personalizado}}{\text{Total de EE con categoría de desempeño}} \right) * 100$	$\geq 35\%$	Anual	5. Plan de diversificación de productos de orientación, en base al desarrollo de líneas de investigación
Ampliar cobertura de establecimientos que reciben orientación	Porcentaje de establecimientos que reciben orientación directa de la institución	$\left(\frac{EE \text{ recibe Orientación}_t - EE \text{ recibe Orientación}_{t-1}}{EE \text{ recibe Orientación}_{t-1}} \right) * 100$	$\geq 10\%$	Anual	4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización 5. Plan de diversificación de productos de orientación, en base al desarrollo de líneas de investigación

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa
Aumentar satisfacción de usuarios	Promedio en calificación de la evaluación de cada atributo de la propuesta de valor. Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	$\frac{\sum \text{calificación de cada atributo}}{\text{Total de usuarios consultados}}$	≥ 5,5	Anual	<p>1. Establecer un plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización</p> <p>4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización</p> <p>5. Plan de diversificación de productos de orientación, en base al desarrollo de líneas de investigación</p> <p>6. Plan de evaluación y orientación a comunidad educativa en período de 4 años.</p>
Ser un referente en materia de orientación del sistema escolar	Evaluación general de la comunidad escolar de la institución. Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	$\frac{\sum \text{calificación de la institución}}{\text{Total de usuarios consultados}}$	≥ 5,5	Anual	<p>5. Plan de diversificación de productos de orientación, en base al desarrollo de líneas de investigación</p>

Tabla 31 - Indicadores perspectiva *stakeholders*

Fuente: Elaboración propia

Siglas utilizadas:

- EE: Establecimiento Educacional
- EERR: Entrega de Resultados
- S.I.: Sistema de Información
- SIMCE: Sistema de Medición de la Calidad de la Educación

A continuación, en la Tabla 32 se presenta un tabla con la especificación de cada una de las iniciativas declaradas en el cuadro de mando integral.

Iniciativa	Detalle	Objetivo
1. Plan de asignación, distribución y seguimiento de presupuesto según líneas de trabajo estratégicas	El plan contará con el detalle de la asignación presupuestaria por cada División, según los proyectos estratégicos y los plazos establecidos para su ejecución. En base a esa distribución se realiza un seguimiento mensual del presupuesto para identificar brechas y reasignación de recursos.	El plan busca establecer un mecanismo de seguimiento y control de la asignación de los recursos a cada División para velar por el correcto uso y cumplimiento de la ejecución presupuestaria, en base a las líneas estratégicas de la institución.
2. Programa de fomento al trabajo en equipo	El programa consta de actividades y acciones orientadas a fomentar el trabajo en equipo tanto dentro de cada Departamento, como también, entre Divisiones.	El trabajo en equipo dentro de la institución es clave para adecuarse de forma rápida y oportuna a los cambios en el entorno y a los desafíos que enfrenta la institución. Se suma a lo anterior, que muchos de los objetivos estratégicos están vinculados a más de una División, lo que requiere coordinación y cooperación entre ellos

Iniciativa	Detalle	Objetivo
3. Programa de capacitación para profesionales según las necesidades y perfil de cargo, en aspectos técnicos y habilidades transversales	El programa de capacitación contiene las necesidades de capacitación y formación levantadas desde las jefaturas respectivas y los funcionarios. En base aquello, se planifican las jornadas y los participantes de cada una, con el fin de potenciar a los equipos.	Se busca potenciar a los equipos de trabajo y subsanar las brechas de conocimientos, habilidades o capacidades que presentan los equipos de trabajo, para que estos puedan sustentar los procesos estratégicos.
4. Plan de modernización y optimización de procesos críticos de la organización	El plan de modernización contiene el detalle de los procesos críticos de cada una de las Divisiones. Según la priorización y criticidad de cada proceso se asignan recursos para su automatización y optimización.	Debido a que la institución cuenta con recursos limitados, es importante tener un programa de modernización y optimización que permita enfocar los recursos en aquellos procesos que presentan más criticidad y mayor impacto en los objetivos estratégicos.
5. Plan de diversificación de productos de orientación, en base al desarrollo de líneas de investigación	El plan de diversificación presenta los productos que la institución está desarrollando para apoyar y orientar a las comunidades educativas. Asimismo, presenta los productos comunicacionales y estratégicos que serán entregados a los <i>stakeholders</i> .	El plan permite definir públicos objetivos de los productos de orientación que se espera desarrollar, lo cual entrega lineamientos sobre las líneas de investigación que deben ser potenciadas, además de especificar el enfoque que tendrán los productos según las necesidades y requerimientos de cada <i>stakeholders</i> .
6. Plan de evaluación y orientación a comunidad educativa en período de 4 años.	El plan de evaluación y orientación especifica cuáles serán los dispositivos, herramientas o mecanismos que la institución pone a disposición de las comunidades educativas para apoyar sus procesos de mejora.	El plan de evaluación y orientación está enfocado en potenciar el sistema actual para ampliar la cobertura de establecimientos que reciben apoyo de la institución, como también mejorar la frecuencia y oportunidad de entrega de productos de orientación.

Tabla 32 - Iniciativas estratégicas

Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 28, se presenta el mapa de indicadores con las relaciones que existen entre cada objetivo.

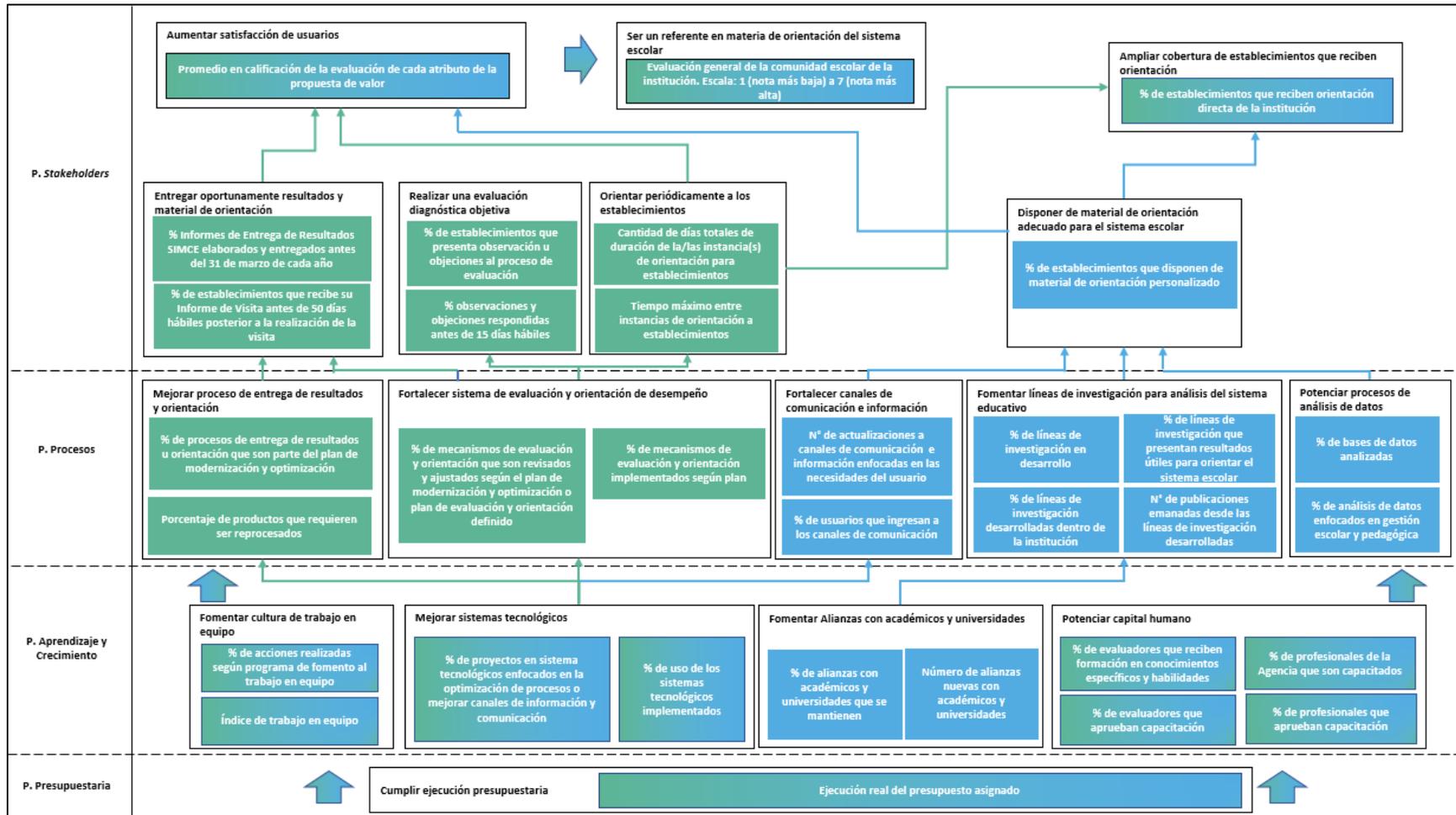


Ilustración 28 - Mapa de indicadores

Fuente: Elaboración propia

V.ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Desarrollado el mapa estratégico y cuadro de mando integral, y siguiendo la metodología de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008), se establecen mecanismos que permitan alinear las distintas unidades de negocio de la compañía, y a su vez a todos los empleados, con la estrategia y objetivos definidos. Para ello, se genera el desdoblamiento estratégico, o también conocido, como proceso de cascada.

En este proyecto, se desarrolla un desdoblamiento a dos divisiones de la institución según el organigrama de la institución (ver Ilustración 2), las funciones que cumple cada una y la pertinencia en relación a los objetivos y ejes estratégicos definidos.

A continuación se presenta las funciones principales de cada una de las Divisiones:

División de Evaluación de Logros de Aprendizaje (DELA): está a cargo de evaluar a nivel nacional los logros de aprendizajes de los alumnos de acuerdo al logro de cumplimiento de los estándares de aprendizaje, referidos a los objetivos generales estipulados por el Ministerio de Educación. A su vez, debe aplicar los instrumentos que permiten evaluar los indicadores de desarrollo personal y social. En razón de ello, aplica las pruebas SIMCE con las normas, procedimientos y estándares de calidad definidos, procurando asegurar la validez y confiabilidad de las evaluaciones. Además, entrega información requerida para el estudio, comunicación y difusión de la evaluaciones y resultados a la División de Información a la Comunidad, División de Estudios y Secretaria Ejecutiva.

División de Evaluación y Orientación de Desempeño (DEOD): es responsable de diseñar, implementar, aplicar y mejorar el sistema de evaluación de establecimientos educacionales, referidos a los estándares indicativos de desempeño, cuya finalidad es orientar el mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales a través de recomendaciones. El sistema de evaluación también debe apoyar la gestión escolar, entregando orientaciones de mejora a partir de lo evaluado y de buenas prácticas observadas en otros establecimientos educacionales.

Es responsabilidad de la División, fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos educacionales. Junto con ello, debe coordinar el trabajo con División de Información a la Comunidad y Secretaria Ejecutiva con el objetivo de comunicar y difundir la labor de la División.

A su vez, debe velar por el correcto funcionamiento de las Macrozonas y coordinar el trabajo de estar con las Unidades y Departamentos de la División.

División de Estudios (DIEST): es responsable de elaborar estudios, investigaciones, instrumentos y metodologías que den apoyo al funcionamiento de la Agencia y contribuyan a aumentar los conocimientos existentes en el país sobre calidad de la educación. Uno de los procesos clave es el efectuar los análisis respectivos para ordenar a los establecimientos educacionales según lo estipulado en la Ley 20529. En razón de ello, entregar la información requerida para la comunicación y difusión del ordenamiento, evaluaciones e investigaciones, tanto de las otras Divisiones a la comunidad educativa e investigativa.

Debe también coordinar la aplicación de pruebas internacionales de calidad, como también instancias de colaboración con el Centro de Estudios del Ministerio de Educación. A su vez, es el nexo con la comunidad investigativa.

División de Información a la Comunidad (DIAC): está a cargo de poner a disposición de la comunidad educativa, y del público general, las materias relativas al ámbito de acción de la Agencia de Calidad de la Educación. También debe identificar los principales actores de la comunidad escolar, reconocer sus inquietudes y percepciones y actuar como interlocutor. A su vez, debe generar instancias de cooperación con las diferentes Divisiones, logrando que se potencie la comprensión del trabajo de la institución y el uso de información que se entrega al público.

División de Administración General (DAG): es responsable de gestionar y administrar los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos de la Agencia, cumpliendo con estándares de eficiencia, eficacia, oportunidad y calidad. Entregar soporte a los clientes internos. Velar por el adecuado uso de recursos por medio de la implementación de normas y procedimientos que aseguren el control y manejo de ellos.

Macrozona (MZ): encargadas de implementar localmente ciertas actividades que realiza la Agencia, con especial énfasis en la evaluación y orientación del desempeño de los establecimientos. Además, es la responsable de establecer coordinación y comunicación constante con las autoridades del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de cada territorio.

Si bien el desarrollo de las actividades y funciones de cada División es clave para dar respuesta a los requerimientos de los distintos *stakeholders* que atiende la institución, los objetivos planteados tienen directa relación con las funciones que desempeña la División de Evaluación y Orientación de Desempeño, en la medida que diseña, implementa, aplica y mejora el sistema de evaluación de establecimientos educacionales y en base a su rol orientador de los establecimientos educacionales. En la misma línea la División de Estudios, en la medida que elabora estudios, investigaciones, instrumentos y metodologías que den apoyo al funcionamiento de la Agencia y contribuyan a aumentar los conocimientos existentes en el país sobre calidad de la educación.

La División de Evaluación y Orientación de Desempeño orienta directamente a los establecimientos de menor desempeño, los cuales se encuentran en categoría de desempeño “Insuficiente” y “Medio-bajo”, por medio de la implementación de los mecanismos de evaluación y orientación, los cuales se enfocan en evaluar los procesos de gestión escolar y pedagógica. El objetivo es identificar fortalezas y debilidades para establecer recomendaciones enfocadas en el mejoramiento escolar que les permita obtener mejores resultados. La División debe ser capaz de mejorar la periodicidad de sus procesos de orientación, establecer mejoras en los tiempos de entrega de los resultados y material de orientación, junto con ampliar los actores del sistema educativo que tienen acceso a información de los procesos evaluativos que realiza. Es por su rol e importancia que tiene para los establecimientos de menor desempeño, que el desdoblamiento estratégico se realiza en dicha División.

La División de Estudios, es la encargada de analizar la información, de forma agregada, de los procesos evaluativos que realiza la institución, con el objetivo de generar un análisis completo del sistema escolar, considerando diversas variables y contextos educativos que se originan por diferencias económicas, geografías, sociales, entre otros. La División debe estar atenta a las demandas de información que requiere el sistema, con el fin de adecuar su proceso de análisis para satisfacer los requerimientos de los distintos actores del sistema y entregar material de orientación atinente para el mejoramiento educativo. Para lograr dicho objetivo, un elemento que debe fortalecer es la cooperación y colaboración con universidades y académicos, que permita ampliar la capacidad de análisis y nutrir de conocimiento a la institución. En razón de los objetivos de la División y su impacto en el sistema educativo, en relación a la diversificación del material de orientación que entrega la institución, se decide realizar un desdoblamiento estratégico en la División de Estudios.

5.1 Desdoblamiento División de Evaluación y Orientación de Desempeño

En el siguiente apartado se presenta los objetivos estratégicos vinculados a la División de Evaluación y Orientación de Desempeño, que se presentan en la Ilustración 29, en base a las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la División.

Niveles de influencia en mapa estratégico - División de Evaluación y Orientación de Desempeño (Ilustración 29)

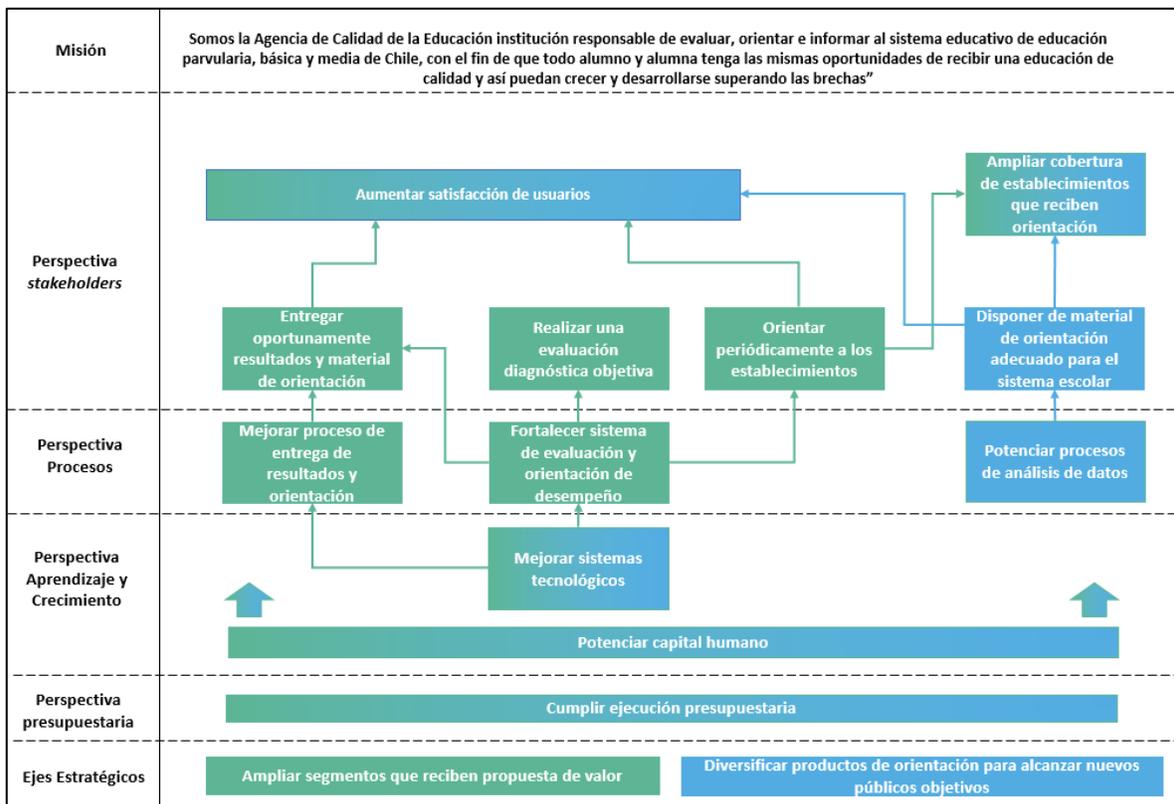


Ilustración 29 - Niveles de influencia en mapa estratégico - División de Evaluación y Orientación de Desempeño

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 33, se presenta el tablero de control de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño.

Tablero de Control – División de Evaluación y Orientación de Desempeño (Tabla 33)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar sistemas tecnológicos	Desarrollar sistemas de información robustos para la división	Porcentaje de procesos de visita automatizados	$\left(\frac{\text{Procesos de visita automatizados}}{\text{Total de procesos de visita}} \right) * 100$	≥ 25%	Semestral
			Porcentaje de datos requeridos para el proceso de visita que se encuentran disponibles	$\left(\frac{\text{Nº de datos disponibles}}{\text{Total de datos requeridos para el proceso de visita}} \right) * 100$	≥ 85%	Mensual
			Porcentaje de bases de datos centralizadas y disponibles	$\left(\frac{\text{Nº BBDD centralizadas y disponibilizadas}}{\text{Total de BBDD de la División}} \right) * 100$	≥ 60%	Mensual
	Potenciar capital humano	Desarrollar y mejorar habilidades de los profesionales en análisis de datos, metodologías de evaluación y orientación y uso de herramientas tecnológicas	Porcentaje de profesionales capacitados en habilidades de análisis de datos, metodologías de evaluación y orientación y usos de herramientas tecnológicas	$\left(\frac{\text{Número de profesionales capacitados}}{\text{Total de profesionales}} \right) * 100$	≥ 90%	Trimestral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar capital humano	Desarrollar y mejorar habilidades de los profesionales análisis de datos, metodologías de evaluación y orientación y uso de herramientas tecnológicas	Porcentaje de profesionales que aprueba capacitación	$\left(\frac{\text{Cantidad de profesionales que aprueban capacitación}}{\text{Total de profesionales capacitados}} \right) * 100$	≥ 80%	Trimestral
		Desarrollar y mejorar habilidades referidas a aplicación de instrumentos y construcción de informes	Porcentaje de evaluadores capacitados en nuevos mecanismos de evaluación y orientación	$\left(\frac{\text{Cantidad de evaluadores capacitados}}{\text{Total de evaluadores que deben ser capacitados según plan}} \right) * 100$	≥ 90%	Trimestral
			Porcentaje de evaluadores capacitados en desarrollo de habilidades transversales	$\left(\frac{\text{Cantidad de evaluadores capacitados}}{\text{Total de evaluadores}} \right) * 100$	≥ 90%	Trimestral
			Porcentaje de evaluadores que aprueba capacitación	$\left(\frac{\text{Cantidad de evaluadores que aprueban capacitación}}{\text{Total de evaluadores capacitados}} \right) * 100$	≥ 80%	Trimestral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva Procesos	Mejorar proceso de entrega de resultados y orientación	Mejorar proceso de visado de informes	Porcentaje de informes de evaluación y orientación que cumplen los estándares mínimos	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de informes de EyO que cumplen estándar mínimo}}{\text{Total de informes de EyO por mes}} \right) * 100$	$\geq 70\%$	Mensual
			Porcentaje de informes que es revisado y visado en un tiempo de 4 días hábiles o menos	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de informes visados en 4 días h. o menos}}{\text{Total de informes de EyO por mes}} \right) * 100$	$\geq 80\%$	Mensual
			Porcentaje de informes enviados dentro del año calendario	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de informes de EyO enviados en el año}}{\text{Total de visitas de EyO realizadas en el año}} \right) * 100$	$\geq 80\%$	Anual
	Fortalecer sistema de evaluación y orientación de desempeño	Mejorar mecanismos de evaluación y orientación	Porcentaje de visitas realizadas sin los ajustes requeridos	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de visitas realizadas sin ajustes realizados}}{\text{Total de visita realizadas}} \right) * 100$	$\leq 10\%$	Mensual
			Días hábiles de retraso en la implementación de ajustes	<i>Cantidad de días hábiles de retraso en la implementación de ajustes</i>	≤ 15	Trimestral
			Porcentaje de ajustes realizados respecto a aspectos de mejora identificados por equipos internos o externos	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de ajustes realizados a mecanismos de EO}}{\text{Total de ajustes requeridos}} \right) * 100$	$\geq 85\%$	Trimestral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva Procesos	Fortalecer sistema de evaluación y orientación de desempeño	Diseñar y desarrollar nuevos mecanismos de evaluación y orientación	Porcentaje de mecanismos de evaluación y orientación diseñados según plan definido para la División	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ mecanismos de evaluación y orientación diseñados}}{\text{Total de mecanismos de evaluación y orientación planificados}} \right) * 100$	= 100%	Anual
	-	Mejorar procesos de planificación de implementación de mecanismos de evaluación y orientación	Porcentaje de visitas realizadas respecto a planificación anual de diseño de nuevos mecanismos	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de visitas realizadas mensualmente}}{\text{N}^\circ \text{ total de visita planificadas}} \right) * 100$	≥ 90%	Mensual
			Porcentaje de visitas no realizadas debido a errores de planificación	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de visitas sin realizar debido a problemas en planificación}}{\text{N}^\circ \text{ total de visita planificadas}} \right) * 100$	≤ 5%	Mensual
	Potenciar proceso de análisis de datos	Establecer procesos de análisis de información de visitas	Cantidad de procesos de análisis de bases de datos realizados asociados a levantamiento de información en visitas	<i>Cantidad de procesos de análisis de BBDD realizados</i>	≥ 2	Semestral
			Porcentaje de EE analizados en base a información obtenida de visitas de aprendizaje	$\left(\frac{\text{EE analizados año } t - 1}{\text{EE totales que recibieron visita de aprendizaje año } t - 1} \right) * 100$	≥ 60%	Semestral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva Procesos	Potenciar proceso de análisis de datos	Diversificar material de orientación para actores de la comunidad escolar, distintos a directores y sostenedores	Porcentaje de productos elaborados con foco en actores de comunidad escolar, distintos a directores y sostenedores	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ productos con foco en actores distintos a director y sostenedor}}{\text{Total de productos elaborados}} \right) * 100$	≥ 20%	Semestral
Perspectiva Stakeholders	Entregar oportunamente resultados y material de orientación	Entrega oportuna de los informes de evaluación y orientación	Porcentaje de establecimientos que recibe su Informe de Visita antes de 50 días hábiles posterior a la realización de la visita	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ EE que reciben Informe de Visita antes de 50 días h.}}{\text{Total EE que reciben visita de evaluación y orientación}} \right) * 100$	≥ 85%	Mensual
	Orientar periódicamente a los establecimientos	Orientar periódicamente a establecimientos Insuficiente y Medio-Bajo	Porcentaje de Establecimientos “Insuficiente” y “Medio-bajo” que reciben orientación	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de EE Insuficiente orientados}}{\text{Total de EE insuficiente}} \right) * 100$	≥ 60%	Anual
			Porcentaje de Establecimientos “Insuficiente” y “Medio-bajo” que reciben orientación	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de EE Medio bajo orientados}}{\text{Total de EE Medio bajo}} \right) * 100$	≥ 30%	Anual

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva Stakeholders	Realizar una evaluación diagnóstica objetiva	Realizar una evaluación diagnóstica objetiva	Porcentaje de establecimientos que presenta observación u objeciones a los informes de evaluación y orientación	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Observación u objeción a los informes de EyO}}{\text{Total de establecimientos visitados}} \right) * 100$	$\leq 3\%$	Mensual
	Disponer de material de orientación adecuado para el sistema escolar	Satisfacción con el material de orientación disponible para establecimientos “Insuficiente” o “Medio-bajo”	Porcentaje de establecimientos que cuentan con material de orientación	$\left(\frac{\text{EE con material de orientación disponible}}{\text{Total de EE con categoría de desempeño Insuficiente y Medio – bajo}} \right) * 100$	$\geq 40\%$	Anual
			Porcentaje de usuarios que están satisfechos con el material disponible. Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	$\left(\frac{\sum \text{clasificación al material de orientación}}{\text{Total de usuarios consultados}} \right) * 100$	$\geq 6,0$	Semestral
	Ampliar cobertura de establecimientos que reciben orientación	Aumentar cantidad de establecimientos visitados	Porcentaje de establecimientos visitados	$\left(\frac{\text{EE recibe visita}_t - \text{EE recibe visita}_{t-1}}{\text{EE recibe visita}_{t-1}} \right) * 100$	$\geq 10\%$	Anual

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva Stakeholders	Aumentar satisfacción de usuarios	Aumentar satisfacción de EE “Insuficiente” y “Medio-bajo”	Promedio de la evaluación de atributo de periodicidad de orientación. Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	$\frac{\sum \text{calificación del atributo}}{\text{Total de usuarios consultados}}$	$\geq 5,5$	Anual
			Promedio de la evaluación de atributo de objetividad de la evaluación Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	$\frac{\sum \text{calificación del atributo}}{\text{Total de usuarios consultados}}$	$\geq 6,0$	Anual
			Promedio de la evaluación de atributo de tiempo de entrega de resultados Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	$\frac{\sum \text{calificación del atributo}}{\text{Total de usuarios consultados}}$	$\geq 5,5$	Anual
Perspectiva presupuestaria	Cumplir ejecución presupuestaria	Ejecutar presupuesto asignado a la División	Ejecución de presupuesto según plan de contratación de personas y adquisición de bienes y servicios	$\left(\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}}\right) * 100$	$\geq 85\%$	Mensual

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva presupuestaria	Cumplir ejecución presupuestaria	Ejecutar presupuesto asignado a la División	Porcentaje de presupuesto liberado	$\left(\frac{\text{Cantidad de presupuesto liberado}}{\text{Total presupuesto asignado}} \right) * 100$	≤ 10%	bimestral

Tabla 33 - Tablero de Control División de Evaluación y Orientación de Desempeño

Fuente: Elaboración propia

Potenciar el capital humano, en cuanto al desarrollo y mejor de habilidades referidas a la aplicación de instrumentos y construcción de informes, los cuales se espera que permitan una mejor desarrollo de los procesos evaluativos, reducción de los tiempos de construcción de informes y disminución de correcciones durante el proceso de visado de productos. A su vez, se debe establecer mejoras en los sistemas tecnológicos para automatizar procesos de la implementación de las visitas y generar una centralización de la información que esté disponible para los diversas actividades que realiza la institución.

Los objetivos asociados a la División tiene relación con fortalecer el sistema de evaluación y orientación de desempeño para diversificar los mecanismos de evaluación y orientación. En la misma línea, implementar mejorar a los procesos de las visitas de evaluación y orientación para adecuarlos a las nuevos requerimientos y necesidades de los establecimientos, como también para propiciar una continuidad en los procesos de evaluación y orientación año a año, mediante el desarrollo de nuevos mecanismos vinculados a los atributos de la propuesta de valor:

- Realizar una evaluación diagnóstica objetiva
- Orientar periódicamente a los establecimientos
- Entregar oportunamente resultados y material de orientación

Asimismo, mejorar los procesos de visado de informes permite reducir los tiempos de procesamiento de los informes de evaluación y orientación para disminuir los tiempos de entrega a los establecimientos, que les permite generar acciones de mejora para sus procesos de gestión pedagógica y escolar.

Finalmente, el objetivo de establecer procesos continuos de análisis de información de visitas, permite diversificar el material de orientación según las necesidades y requerimientos de los distintos *stakeholders* y el sistema escolar, con un foco principal en autoridades de macrozona, sostenedores, directores y apoderados.

Al generar una orientación periódica a los establecimientos y disponer de material de orientación adecuado para el sistema escolar, se amplía la cobertura de establecimientos que reciben orientación, considerando, tanto mecanismos presencial, a distancia o digitales, con el fin de apoyar de forma más continua y específica a un mayor número de establecimientos educacionales

La División debe también, realizar un monitoreo constante del presupuesto asignado, velando por el cumplimiento el correcto uso y eficiencia de los recursos, asegurando un cumplimiento mínimo del presupuesto.

5.2 Desdoblamiento División de Estudios

En el siguiente apartado se presenta los objetivos estratégicos vinculados a la División de Estudios, que se presentan en la Ilustración 30, en base a las funciones y actividades que se desarrollan dentro de la División.

Niveles de influencia en mapa estratégico - División de Estudios (Ilustración 30)

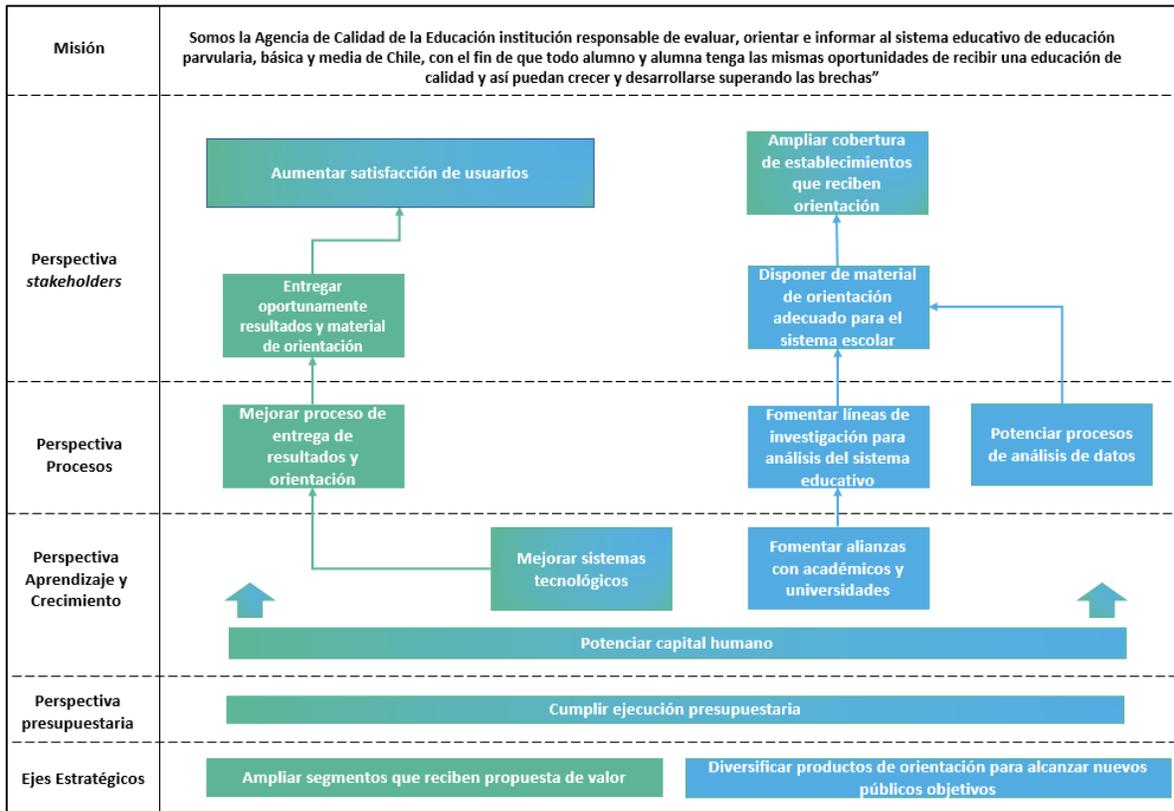


Ilustración 30 - Niveles de influencia en mapa estratégico - División de Estudios

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 34, se presenta el tablero de control de la División de Estudios.

Tablero de Control – División de Estudios (Tabla 34)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar sistemas tecnológicos	Desarrollar sistemas de información robustos para la división	Porcentaje de datos externos que se encuentran disponibles	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de datos disponibles}}{\text{Total de datos requeridos para el proceso de visita}} \right) * 100$	≥ 95%	Mensual
			Porcentaje de BBDD centralizadas para facilitar el acceso a los datos	$\left(\frac{\text{BBDD centralizadas}}{\text{BBDD institucionales}} \right) * 100$	= 100%	Bimestral
			Porcentaje de procesos de análisis de SIMCE, IDPS y categoría de desempeño automatizados	$\left(\frac{\text{Procesos automatizados}}{\text{Total de procesos de análisis de datos}} \right) * 100$	≥ 50%	Semestral
	Potenciar capital humano	Desarrollar y mejorar habilidades y competencias de profesionales en análisis de datos y sistemas tecnológicos	Porcentaje de profesionales que aprueba capacitación	$\left(\frac{\text{Cantidad de profesionales que aprueban capacitación}}{\text{Total de profesionales capacitados}} \right) * 100$	≥ 80%	Trimestral
			Porcentaje de instancias desarrolladas para profesionales según programa de capacitación	$\left(\frac{\text{Número de instancias de capacitación desarrolladas}}{\text{Total de instancias de capacitación consideradas en programa}} \right) * 100$	≥ 85%	Trimestral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva Procesos	Fomentar alianzas con académicos y universidades	Fomentar alianzas con académicos y universidades	Número de alianzas nuevas con académicos y universidades	<i>Cantidad de alianzas nuevas</i>	≥ 1	Semestral
			Porcentaje de alianzas con académicos y universidades que se mantienen	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ alianzas que se mantienen}_t}{\text{Total alianzas establecidas}_{t-1}}\right) * 100$	≥ 50%	Semestral
	Mejorar proceso de entrega de resultados y orientación	Reducir tiempos de construcción de Informes de Entrega de Resultados	Porcentaje de productos validados antes de iniciar el proceso	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de productos validados antes del inicio del proceso}}{\text{Total de productos a elaborar}}\right) * 100$	= 100%	Mensual
			Número de reprocesamientos de datos realizados a los reportes de EERR	<i>Cantidad de reprocesamiento de reportes de EERR</i>	≤ 2	Mensual
			Porcentaje de productos que son entregados en los plazos estipulados	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de productos que son entregados en plazo}}{\text{Total de productos a elaborar}}\right) * 100$	≥ 70%	Mensual

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva Procesos	Fomentar líneas de investigación para análisis del sistema educativo	Fomentar líneas de investigación para análisis del sistema educativo	Porcentaje de nuevas líneas de investigación en desarrollo	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de líneas de investigación en desarrollo}_t}{\text{Total de líneas de investigación desarrolladas}_{t-1}} \right) * 100$	≥ 100%	Semestral
			Porcentaje de líneas de investigación que presentan resultados útiles para orientar el sistema escolar	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de líneas de investigación con resultados}}{\text{Total de líneas de investigación en desarrollo}} \right) * 100$	≥ 50%	Trimestral
			Porcentaje de líneas de investigación desarrolladas dentro de la institución	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de líneas de investigación desarrolladas por Agencia}}{\text{Total de líneas de investigación en desarrollo}} \right) * 100$	≥ 50%	Trimestral
	Potenciar procesos de análisis de datos	Desarrollar procesos de análisis de datos en base a gestión de procesos escolares	Porcentaje de bases de datos analizadas referidas a procesos de gestión escolar	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ bases de datos analizadas de gestión escolar}}{\text{Total de base de datos institucionales}} \right) * 100$	≥ 40%	Semestral
			Cantidad de procesos de datos vigentes referidos a procesos de gestión escolar	Cantidad de procesos de datos referidos a procesos de gestión escolar	≥ 1	Trimestral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva Procesos	-	Gestionar eficientemente la aplicación de pruebas internacionales	Porcentaje de pruebas internacionales aplicadas en el año según planificación	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de pruebas internacionales aplicadas}}{\text{Total de pruebas planificadas}} \right) * 100$	= 100%	Semestral
			Porcentaje de pruebas internacionales que presentan inconvenientes en su implementación	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de pruebas internacionales con problemas}}{\text{Total de pruebas planificadas}} \right) * 100$	≤ 20%	Semestral
Perspectiva stakeholders	Entregar oportunamente resultados y material de orientación	Entregar reporte de resultados de SIMCE oportunamente	Porcentaje de Establecimientos que acusan recibo de resultados SIMCE antes del 31 de marzo	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de establecimientos que acusan recibo de resultados SIMCE antes del 31 de marzo}}{\text{Total de establecimientos que deben recibir resultados SIMCE}} \right) * 100$	≥ 75%	Añual
		Entregar reporte de categoría de desempeño oportunamente	Porcentaje de establecimientos notificados antes del 30 de noviembre de cada año de sus categoría de desempeño	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de EE notificados de su categoría de desempeño antes del 30 de noviembre}}{\text{Total de EE con categoría de desempeño}} \right) * 100$	≥ 90%	Añual
Perspectiva stakeholders	Ampliar cobertura de establecimientos que reciben orientación	Orientar periódicamente a un número mayor de establecimientos	Aumento de establecimientos que reciben orientación directa de la institución	$\left(\frac{\text{EE recibe Orientación}_t - \text{EE recibe Orientación}_{t-1}}{\text{EE recibe Orientación}_{t-1}} \right) * 100$	≥ 10%	Añual

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia medición
Perspectiva stakeholders	Aumentar satisfacción de usuarios	Aumentar satisfacción de usuarios en oportunidad y pertinencia del material de orientación	Promedio de la evaluación de atributo de tiempo de entrega de resultados Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	$\frac{\sum \text{calificación del atributo}}{\text{Total de usuarios consultados}}$	≥ 6,0	Anual
			Promedio de la evaluación de atributo de material de orientación adecuado. Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	$\frac{\sum \text{calificación del atributo}}{\text{Total de usuarios consultados}}$	≥ 5,5	Anual
Perspectiva presupuestaria	Cumplir ejecución presupuestaria	Ejecutar presupuesto asignado a la División	Ejecución de presupuesto según plan de contratación de personas y adquisición de bienes y servicios	$\left(\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}} \right) * 100$	≥ 85%	Mensual
			Porcentaje de presupuesto liberado	$\left(\frac{\text{Cantidad de presupuesto liberado}}{\text{Total presupuesto asignado}} \right) * 100$	≤ 10%	bimestral

Tabla 34 - Tablero de Control División de Estudios

Fuente: Elaboración propia

Desarrollar y mejorar habilidades y competencias de profesionales, es relevante para instaurar nuevos procesos tales como el seguimiento y gestión de las alianzas con académicos y universidades las cuales permiten ampliar las líneas de investigación desarrolladas.

Asimismo, los procesos de entrega de resultados y de análisis de datos deben contar con sistemas que permitan la centralización de la información de la institución, como también de datos externos (desde otras instituciones públicas), los cuales son necesarios para la construcción de la categoría de desempeño y la entrega de resultados.

En relación a los procesos, se debe mejorar el proceso de entrega de resultados, referidos a la entrega de logros de aprendizaje, IDPS y categoría de desempeño, debido a que son un insumo crucial para los establecimientos, al momento de definir sus trayectorias de mejoramiento escolar y de gestión. Para ello, se deben definir elementos mínimos antes del inicio del proceso de análisis. En razón de ello, disminuir los tiempos de entrega que permita una entrega oportuna de los resultados.

Realizar asignación y seguimiento a las líneas de investigación, están enfocados en aprovechar los datos disponibles, tanto de resultados como de procesos educativos para generar material de orientación para el sistema, como también una evaluación general del sistema escolar considerando características, condiciones u contexto de los establecimientos, sostenedores, entre otros, con el fin de adecuar las orientaciones y recomendaciones a los requerimientos y necesidades específicos de los diversos estamentos. En consecuencia, ampliar la cobertura de establecimientos que reciben orientación por parte de la institución.

El desarrollo de procesos de análisis de datos en base a gestión de procesos, busca ampliar la mirada actual de análisis de datos, donde el foco al estado principalmente en la evaluación de los resultados educativos (SIMCE y IPDS). El objetivo es iniciar procesos de análisis de información referidos a gestión escolar y pedagógica de forma agregada.

La División debe también, realizar un monitoreo constante del presupuesto asignado, velando por el cumplimiento el correcto uso y eficiencia de los recursos, asegurando un cumplimiento mínimo del presupuesto.

5.3 Esquema de Incentivos

Actualmente, los servicios públicos cuentan con esquemas de incentivos que están asociados, tanto a objetivos transversales de gestión pública, como a objetivos propios de la gestión institucional. Los incentivos están asociados a compensaciones monetarias para los funcionarios, y corresponden a bonos trimestrales que se entregan al año siguiente al cumplimiento de las metas estipuladas.

A continuación, se detallan los esquemas vigentes en la Agencia de Calidad de la Educación.

Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley 19553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios (Dirección de Presupuestos, 2020).

El PMG corresponde a una herramienta de gestión que consigna las temáticas de mayor relevancia para los servicios públicos que contribuyen al mejoramiento de la gestión pública. De esta manera, las áreas enfatizadas deben ser trabajadas de forma uniforme, cumpliendo con los mínimos establecidos para todas las instituciones públicas.

El incentivo es grupal y monetario, el cual corresponde a 7,6% de las remuneraciones, si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%, en caso de obtener un porcentaje de cumplimiento menor a 75% no se recibe el incentivo. El incentivo se entrega a todos los funcionarios (planta y contrata), independiente de su contribución en el cumplimiento de los indicadores.

Los indicadores de gestión de la institución, se agrupan en tres grandes temáticas, cada una con una ponderación definida (Ministerio de Hacienda, 2019):

1. Gestión Eficaz (35%): Enfocada en mejorar procesos que contribuyen a reducir inequidades, brechas y/o barreras de género, perfeccionar las acciones de fiscalización, planificación y control de gestión y los resultados operacionales.

2. Eficiencia Institucional (30%): Enfocada en favorecer la eficiencia energética, realizar procesos de compra eficiente y mejorar el desempeño financiero de las instituciones.
3. Calidad del Servicio (35%): Enfocada en mejorar el grado de satisfacción de usuarios en relación a la entrega de bienes y/o servicios, la gestión de los reclamos, los procesos de atención y la digitalización de los trámites.

Los indicadores miden el período entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

Formulario H – Indicadores de Desempeño

El Formulario H – Indicadores de Desempeño, una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño (Dirección de Presupuesto, 2020).

El cumplimiento de los indicadores, no genera una compensación económica para los funcionarios, sin embargo, el porcentaje de logro del indicador es una variable a considerar para la evaluación de la calidad de los bienes y servicios que entrega la institución. En razón de ello, se puede considerar como un incentivo social, asociado a reconocimiento y valoración social, según lo expuesto por (Shaw, Horton, y Chen, 2011).

Los indicadores miden el período entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

Los indicadores son establecidos por la institución y aprobados por la Dirección de Presupuesto, estos se deben asociar a los bienes y servicios que entrega la institución que se agrupan según dimensiones, las cuales corresponden a:

- a) **Eficacia.** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- b) **Eficiencia.** Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de producto. En otros términos, se refiere a la ejecución de acciones, beneficios o prestaciones del Servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

- c) **Economía.** Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. En el marco de la misión institucional, la administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generar ingresos propios.
- d) **Calidad de Servicio.** La calidad de servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia y se define como: la capacidad de la institución para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los(as) ciudadanos(as) usuarios(as)/ clientes/ beneficiarios(as) referidas al cumplimiento de requisitos de los bienes y servicios públicos. Se ha relevado como una dimensión en particular por la importancia que tiene para la ciudadanía la provisión de bienes y servicios por parte del Estado.

Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)

El convenio de Desempeño Colectivo (CDC) tiene su origen en la Ley 19553 de 1998, el cual constituye una herramienta de gestión orientada a incentivar el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas institucionales, con la finalidad de brindar un mejor servicio a la ciudadanía. El convenio concede asignación de modernización y otros beneficios a los funcionarios públicos.

El Convenio de Desempeño Colectivo define metas e indicadores de gestión para equipos o centros de responsabilidad, unidades o áreas de la institución. Los centros de responsabilidad corresponden a 7:

- CR1: Secretaría Ejecutiva
- CR2: División de Evaluación de Logros de Aprendizaje
- CR3: División de Evaluación y Orientación de Desempeño
- CR4: División de Estudios
- CR5: División de Información a la Comunidad
- CR6: División de Administración General
- CR7: Macrozonas

El incentivo es grupal y monetario, el cual corresponde a 8% de las remuneraciones, si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos

anuales comprometidos, y de un 4% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%, en caso de obtener un porcentaje de cumplimiento menor a 75% no se recibe el incentivo. El incentivo se entrega a los funcionarios (planta y contrata) que componen el centro de responsabilidad. Es así, como la obtención del incentivo depende de cada centro de responsabilidad.

Los indicadores y ponderación los define cada centro de responsabilidad, los cuales deben estar asociados a la misión organizacional, a los objetivos estratégicos de la institución, los bienes y servicios que son entregados y los lineamientos que rigen la formulación de ellos.

Los indicadores miden el período entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

Convenio de Desempeño Individual – Alto Directivo Público (ADP)

El convenio de desempeño individual es un instrumento de gestión a través del cual, se efectúa la evaluación anual del directivo, respecto del logro de los objetivos y metas allí comprometidos. Esta herramienta permite orientar al alto directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo, fijándole objetivos estratégicos de gestión (Servicio Civil, 2020).

Su contenido debe estar en coherencia con las definiciones de política pública, estratégicas sectoriales, institucionales y presupuestarias, que garanticen el buen funcionamiento de la institución. En el caso de los altos directivos públicos del segundo nivel jerárquico, sus compromisos deben garantizar una coherencia con los compromisos establecidos para el primer nivel jerárquico y el buen funcionamiento del servicio, lo anterior, en concordancia con lo establecido en la Ley 19882 y en las modificaciones contenidas en la Ley 20955.

Este instrumento debe contribuir de manera directa a la promoción del uso eficiente y eficaz de los recursos públicos.

El cumplimiento del 95% o más del convenio de desempeño, da derecho a percibir el 100% de la remuneración bruta que le corresponda. El cumplimiento de más del 65% y menos del 95%, da derecho a percibir el 93% de dichas remuneraciones más lo que resulte de multiplicar el 7% de la remuneración por el porcentaje de cumplimiento del convenio de desempeño. El cumplimiento del 65% o menos, da derecho a percibir el 93% de dichas remuneraciones.

Los incentivos mencionados tienen diferentes efectos en las divisiones. Mientras, las metas CDC son propias de cada División, y corresponden a las funciones principales que desarrollan, siendo el cumplimiento de ellas, exclusiva responsabilidad de los funcionarios respectivos. El cumplimiento permite acceso a una bonificación en la remuneración del año próximo, para cada funcionario de la División.

Las metas del Convenio de Desempeño Individual pueden estar asociadas al Jefe de Servicio y/o al Jefe de División. En el caso, del Jefe de Servicio puede tener indicadores asociados a la División, el cumplimiento de la totalidad de los indicadores corresponde a esfuerzos y responsabilidades compartidas. Por otra parte, los indicadores de los Jefes de División, están asociados a las funciones y objetivos estratégicos de la institución. La responsabilidad de dar cumplimiento a cada indicador recae en las acciones que realizan los funcionarios de la División. Si bien el incentivo está asociado exclusivamente a la remuneración del Jefe de Servicio o Jefe de División, el cumplimiento de los indicadores corresponde a objetivos estratégicos de la institución.

En cuanto a al Programa de Mejoramiento a la Gestión, los indicadores corresponden a lineamientos gubernamentales que se aplican a todas las instituciones públicas. El cumplimiento de los indicadores permite acceso a una bonificación en la remuneración del año próximo, para todos los funcionarios de la institución. Los indicadores pueden estar relacionados o no a las funciones y actividades que desarrolla la División.

Finalmente, los indicadores H corresponden a servicios o productos estratégicos que entrega la institución, pudiendo inferir en las funciones que desarrolla la institución. El cumplimiento de los indicadores, no trae un incentivo monetario para los funcionarios, sin embargo, tiene relación con la calidad de los productos y servicios entregados a la sociedad. Es por ello, que el cumplimiento impacta en la imagen y reputación de la institución hacia los usuarios y *stakeholders*.

Por ejemplo, considerando un funcionario de la División de Estudios, su remuneración mensual, en el año 2020, corresponde a \$1.000.000 de pesos bruto mensual. Si cumple los indicadores establecidos en el convenio de desempeño colectivo (CDC) entre un 90% y 100%, obtendrá un bono trimestral en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre, correspondiente al 8% de su renta bruta para el año 2021, es decir:

$Renta\ bruta + (renta\ bruta * 8\%) = renta\ trimestral$

$\$1.000.000 + (\$1.000.000 * 0,08) = \$1.080.000$

Si, además, cumplen con los indicadores de programa de mejoramiento de la gestión (PMG) entre un 90% y 100%, obtendrá un bono trimestral correspondiente al 7,6% de su renta bruta, su remuneración trimestral (meses de marzo, junio, septiembre y diciembre) estará compuesta por:

$Renta\ bruta + (renta\ bruta * 8\%)|CDC| + (renta\ bruta * 7,6\%)|PMG| = renta\ trimestral$

$\$1.000.000 + (\$1.000.000 * 0,08) + (\$1.000.000 * 0,076) = \$1.156.000$

En caso de tener un cumplimiento entre el 75% al 90%, el aumento corresponde a un 4% para CDC y 3,8% en PMG. Finalmente, si el cumplimiento se encuentra en un rango menor al 75%, no existe bonificación para el año próximo.

Los indicadores son independientes, es por ello, que la bonificación depende del porcentaje de cumplimiento alcanzado en cada herramienta de gestión.

5.3.1 Esquemas de incentivos por División

A continuación, se presentan los esquemas de incentivos para la División de Evaluación y Orientación de Desempeño y la División de Estudios.

El esquema de incentivos va dirigido a los funcionarios de la institución, con el objetivo de:

- Comprender el impacto de su trabajo y acciones para entregar un producto/servicio que cumpla con sus necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios y *stakeholders*, como también, cumplir con la propuesta de valor comprometida.
- Fortalecer una mirada crítica y analítica de los procesos que realiza la institución, que permita identificar puntos de mejora, con el fin de aumentar la satisfacción de los usuarios y *stakeholders*.
- Motivar a los funcionarios de la institución, a generar espacios de trabajo colaborativos y coordinados para el logro de los objetivos estratégicos.

- Abrir espacios de recomendaciones e innovación para desarrollar nuevos mecanismos de evaluación y orientación, nuevas líneas de investigación y diversificar el material de orientación a la comunidad escolar.

Para la elaboración del esquema de incentivo se consideraron algunos elementos relevantes, que condicionan la construcción de ellos, tales como:

- En la institución no es posible establecer incentivos monetarios adicionales a los ya establecidos por la ley (CDC, ADP, PMG). Dado lo anterior, los incentivos que se establezcan corresponden a las facultades que posee la institución por ley, y a las características de los funcionarios (rango de edad, estado civil, cargo, entre otros).
- Deben estar asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, es por ello que debe considerar los indicadores establecidos en los tableros de control de cada División.
- En la construcción se deben privilegiar aquellos indicadores que tienen relación con la propuesta de valor de la institución.
- Deben estar alineados con los indicadores de las herramientas de gestión, con los que cuenta la institución.

Al considerar, los objetivos y elementos del contexto de la institución, se define que el esquema de incentivo de cada División. El porcentaje de cumplimiento está definido según la meta de cada indicador, es decir, al alcanzar la meta se obtiene un 100% de cumplimiento.

A su vez, a cada indicador que compone el incentivo se agrega un peso específico que entrega el cumplimiento total para alcanzar el incentivo.

$$\sum \text{Porcentaje de cumplimiento}_i * \text{Peso}_i = \text{Cumplimiento total incentivo}$$

En la Tabla 35, se presenta el esquema de incentivo de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño.

Esquema de Incentivos División de Evaluación y Orientación de Desempeño (Tabla 35)

Objetivo	Indicador	Meta indicador	Ponderador	Incentivos por porcentaje de cumplimiento
Desarrollar y mejorar habilidades de los profesionales en análisis de datos, metodologías de evaluación y orientación y uso de herramientas tecnológicas	Porcentaje de profesionales que aprueba capacitación	80%	10%	<p>Condiciones para la entrega de cualquier bono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En los indicadores de promedio de evaluación de usuarios la nota debe ser mayor o igual a 5,0. - Todos los indicadores deben tener, al menos, un 70% de cumplimiento. <p>Cumplimiento entre 80%-90%:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media jornada a disposición de la División para la realización de una actividad fuera de la oficina. <p>-1 día de permiso para asistir a seminario, conferencia u otro afín, sobre temáticas educativas u habilidades transversales</p> <p>Cumplimiento entre 90%-100%:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jornada completa a disposición de la División para la realización de una actividad fuera de la oficina. - Prioridad para la asignación de becas para programas de desarrollo académico o profesional - 1 día de descanso complementario - Mantención o aumento del presupuesto de la División para el próximo año.
Diseñar y desarrollar nuevos mecanismos de evaluación y orientación	Porcentaje de mecanismos de evaluación y orientación diseñados según plan definido para la División	100%	20%	
Diversificar material de orientación para actores de la comunidad escolar, distintos a directores y sostenedores	Porcentaje de usuarios que están satisfechos con el material disponible. Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	6,0	20%	
Aumentar cantidad de establecimientos visitados	Porcentaje de establecimientos visitados	10%	15%	
Aumentar satisfacción de EE “Insuficiente” y “Medio-bajo”	Promedio de la evaluación de atributo de tiempo de entrega de resultados Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	5,5	20%	

Objetivo	Indicador	Meta indicador	Ponderador	Incentivos por porcentaje de cumplimiento
Ejecutar presupuesto asignado a la División	Ejecución de presupuesto según plan de contratación de personas y adquisición de bienes y servicios	85%	15%	

Tabla 35 - Esquema de incentivos División de Evaluación y Orientación de Desempeño

Fuente: Elaboración propia

Definido el esquema de incentivos de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño. Se presenta el esquema de incentivo de la División de Estudios, en la Tabla 36, que contiene los indicadores más relevantes de la División asociados a incentivos no monetarios para sus funcionarios. La construcción del esquema de incentivo ocupa la misma metodología utilizada anteriormente.

Esquema de Incentivos División de Estudios (Tabla 36)

Objetivo	Indicador	Meta Indicador	Ponderador	Incentivos por porcentaje de cumplimiento
Desarrollar y mejorar habilidades y competencias de profesionales en análisis de datos y sistemas tecnológicos	Porcentaje de profesionales que aprueba capacitación	80%	10%	Condiciones para la entrega de cualquier bono: - En los indicadores de promedio de evaluación de usuarios la nota debe ser mayor o igual a 5,0. - Todos los indicadores deben tener, al menos, un 70% de cumplimiento.
Fomentar líneas de investigación para análisis del sistema educativo	Porcentaje de líneas de investigación que presentan resultados útiles para orientar el sistema escolar	50%	20%	

Objetivo	Indicador	Meta Indicador	Ponderador	Incentivos por porcentaje de cumplimiento
Gestionar eficientemente la aplicación de pruebas internacionales	Porcentaje de pruebas internacionales aplicadas en el año según planificación	100%	15%	<p>Cumplimiento entre 80%-90%:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media jornada a disposición de la División para la realización de una actividad fuera de la oficina. -1 día de permiso para asistir a seminario, conferencia u otro afín, sobre temáticas educativas u habilidades transversales <p>Cumplimiento entre 90%-100%:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jornada completa a disposición de la División para la realización de una actividad fuera de la oficina. - Prioridad para la asignación de becas para programas de desarrollo académico o profesional - 1 día de descanso complementario - Mantención o aumento del presupuesto de la División para el próximo año.
Aumentar satisfacción de usuarios en oportunidad y pertinencia del material de orientación	Promedio de la evaluación de atributo de tiempo de entrega de resultados Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	6,0	20%	
Orientar periódicamente a un número mayor de establecimientos	Promedio de la evaluación de atributo de material de orientación adecuado. Escala: 1 (nota más baja) a 7 (nota más alta)	5,5	20%	
Ejecutar presupuesto asignado a la División	Ejecución de presupuesto según plan de contratación de personas y adquisición de bienes y servicios	85%	15%	

Tabla 36 - Esquema de incentivos División de Estudios

Fuente: Elaboración propia

Los esquemas de incentivos son complementarios a las herramientas de gestión que tiene la institución. El objetivo es alinear los intereses personales de los funcionarios con los objetivos estratégicos de la institución y División.

Los beneficios son acumulativos e independientes, es decir, el cumplimiento de los indicadores por cada perspectiva da derecho a obtener el incentivo, en caso de cumplir con los requisitos mínimos establecidos. El esquema es colectivo, abarcando a jefaturas, profesionales, técnicos y administrativos que componen la División.

Es responsabilidad de cada División velar por el cumplimiento de los indicadores. No obstante, la Unidad de Planificación y Departamento de Gestión de Desarrollo de las Personas, son contrapartes técnicas y responsables de realizar el seguimiento respectivo a cada una de los indicadores y proporcionar los incentivos respectivos.

A continuación, se presenta un ejemplo de cumplimiento para un funcionario de la División de Estudios (Tabla 37), para dos perspectivas. Se considera que se cumplen los criterios mínimos establecidos.

Indicador	Meta Indicador	Nivel Alcanzado	Porcentaje de Cumplimiento	Ponderador	Cumplimiento ponderado	Cumplimiento Final
Desarrollar y mejorar habilidades y competencias de profesionales en análisis de datos y sistemas tecnológicos	80%	72%	90%	10%	9%	92,5%
Fomentar líneas de investigación para análisis del sistema educativo	50%	45%	90%	20%	18%	
Gestionar eficientemente la aplicación de pruebas internacionales	100%	100%	100%	15%	15%	
Aumentar satisfacción de usuarios en oportunidad y pertinencia del material de orientación	6,0	5,8	97%	20%	19%	
Orientar periódicamente a un número mayor de establecimientos	5,5	4,9	89%	20%	18%	
Ejecutar presupuesto asignado a la División	85%	77%	90%	15%	13,5%	

Tabla 37 - Ejemplo Esquema de Incentivos

Fuente: Elaboración propia.

En el ejemplo presentado, los funcionarios de la División de Estudios a pesar de tener un cumplimiento general de un 92,5%, no cumplen con la condición de obtener un promedio de evaluación de usuarios mayor o igual a 5,0, por lo cual los funcionarios no acceden a los incentivos declarados.

CONCLUSIONES

El proyecto presentado corresponde al diseño de un sistema de control de gestión para la Agencia de Calidad de la Educación. Al ser una institución pública, reviste una complejidad mayor debido a la variedad de públicos objetivos a los cuales debe atender, entre los cuales podemos mencionar a la comunidad educativa (sostenedores, directores, docentes, asistentes, apoderados y estudiantes), instituciones reguladoras y de supervisión como Mineduc, Contraloría General de la República, Dirección de Presupuesto, Senado y Gobierno Central, entre otros.

La institución cuenta con mecanismos actuales de control de gestión, que no habían sido ajustados a los objetivos estratégicos. El actual proyecto establece una planificación estratégica a cuatro años, la cual considera elementos del internos y externos que incluyen en el desarrollo de las funciones de la institución. Además, presenta mecanismos de control de gestión ajustados a las necesidades y particularidades de la Agencia, enlazándose a los objetivos estratégicos y actividades que realiza cada División. Se agrega, como elemento facilitador del proceso, la presencia de una Unidad de Planificación dentro de la institución que realiza el proceso de control de gestión, por lo cual, existen procesos formales de definición y seguimiento de indicadores ya establecidos.

En base a los antecedentes mencionados, el proyecto logra definir un sistema de control de gestión factible de implementar en la organización, a través del desarrollo de herramientas de control de gestión que tienen por objetivo facilitar la implementación, monitoreo y ajuste de la estrategia, en todos los niveles organizacionales.

A su vez, el proyecto fue desarrollado siguiendo el modelo propuesto de Kaplan y Norton, en su libro *The Execution Premium*, el cual se debe ajustar para que dar respuesta a las particularidades de las instituciones que presentan una variedad de *stakeholders*. Para ello, se deben incorporar algunos elementos, tales como “Análisis de *Stakeholders*”, ajustes a las perspectivas del mapa estratégico y algunas consideraciones legales y específicas de este tipo de instituciones para establecer los esquemas de incentivos.

Considerando los argumentos planteados en los párrafos anteriores, el sistema de control de gestión presentado viene a establecer una actualización de la estrategia de la organización, considerando algunos factores externos e internos de alto impacto en las funciones de la Agencia. Asimismo, presenta herramientas que tienen como objetivo comunicar, alinear y retroalimentar en todos los niveles de la institución la estrategia y objetivos estratégicos definidos.

En referencia al análisis interno y externo, se evidencian las implicancias que tiene el actual contexto nacional en las funciones que realiza la Agencia. Es, por ende, un factor que incide en la definición de las estrategias y objetivos planteados en la planificación estratégica, obligando a la organización a replantear algunos procesos y productos, junto con establecer desafíos a corto, mediano y largo plazo que responden tanto a los requerimientos de los *stakeholders*, como también a la inestabilidad social y sanitaria que presenta el país.

Paralelamente, el proyecto logra definir y desarrollar herramientas que permiten evaluar y monitorear la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos planteados, subsanando una deficiencia en el proceso de la planificación estratégica anterior. Así también, se establecen herramientas que permiten alinear a los funcionarios, transversalmente, por medio de los tableros de control y los esquemas de incentivos. Estas permiten consolidar el sistema de control de gestión, dado que permiten realizar un seguimiento constante de la estrategia, comunicar los objetivos a las unidades y alinear a los funcionarios.

El sistema de control de gestión entrega soluciones a los problemas planteados al inicio del proyecto, donde existía una falta de monitoreo de la implementación de la estrategia, así como herramientas comunicacionales y de alineamiento organizacional, provocando una focalización en el cumplimiento de indicadores poco articulados a los objetivos estratégicos.

Otra falencia mencionada era la ausencia de aspectos legales en la conformación de la planificación estratégica anterior. En este sentido, el actual sistema incluye estos aspectos dentro de la estrategia y objetivos estratégicos especificados de forma implícita, permitiendo que el logro de los objetivos y metas conlleve, a su vez, el cumplimiento de los aspectos legales mínimos.

A continuación, se presentan algunas consideraciones relevantes para llevar a cabo una correcta implementación del sistema, estos elementos corresponden a:

- ✓ Si bien en el análisis externo considera elementos del contexto actual, tales como la crisis social que se vivió a finales del año 2019 y la crisis sanitaria del año 2020, es incierto el contexto que se presentará durante los próximos meses. Lo anterior podría interferir aún más en el desarrollo de las actividades y funciones que lleva a cabo la institución y, en consecuencia, algunos objetivos e indicadores podrían tener un desarrollo acotado durante el año 2020 y 2021.
- ✓ Se debe evaluar de forma constante la implementación de la estrategia y los cambios en el entorno que pueden afectar a la institución, por ejemplo:
 - Nuevos requerimientos y necesidades de los *stakeholders*, que impliquen priorizar o modificar algunos procesos y productos.
 - Reducción presupuestaria importante para el año 2021, debido a la crisis social y económica que se espera para el año 2020, que impliquen ajustar, mejorar o modificar procesos internos.
 - Ajustes legales, debido a la imposibilidad de aplicar pruebas Simce durante el año 2019 y 2020. Esto genera modificaciones importantes en los procesos de ordenación, priorización e información que se entrega a los establecimientos.
- ✓ Es recomendable que la institución genere instancias formales de comunicación de la estrategia y las herramientas a implementar a todos los funcionarios, dando a conocer el objetivo y funcionalidad de cada una. Esto permite reducir la resistencia al cambio por parte de los funcionarios y un involucramiento con la implementación de las herramientas.
- ✓ Revisar periódicamente los indicadores de gestión de las herramientas ya existentes, con el fin de modificar y eliminar elementos que no son congruentes con nueva estrategia definidas, evitando así que se centren los esfuerzos de las Divisiones y Unidades en elementos que tienen un bajo impacto en el logro de los objetivos estratégicos.

- ✓ En este proyecto solo se desarrollan los tableros de control y esquemas de incentivos para dos divisiones. En este contexto, se debe trabajar en la implementación de dichos elementos para las Divisiones, Macrozonas y Unidades que no fueron parte del proyecto.

A modo conclusión, se espera que la experiencia de la Agencia de Calidad de la Educación y el sistema de control de gestión diseñado, inspire a otras instituciones públicas a diseñar e implementar sistemas similares para facilitar la implementación de sus estrategias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 12-21.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2017). *Evaluación de la implementación de la marcha blanca del subistema de evaluación progresiva*. Obtenido de http://archivos.agenciaeducacion.cl/Evaluacion_de_la_implementacion_de_la_marcha_blanca_del_substistema_de_progresiva.pdf
- Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Reporte Resultados de Satisfacción de Usuarios - Informe Anual*.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2019). *Agencia de Calidad aplicará esta semana SIMCE 4° básico*. Obtenido de <https://www.agenciaeducacion.cl/noticias/agencia-de-calidad-aplicara-esta-semana-simce-4-basico/>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2019). *Agencia de Calidad de la Educación*. Obtenido de Agencia de Calidad de la Educación: <https://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/sac/>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2019). *Recalendarización de prueba SIMCE 4° básico*. Obtenido de <https://www.agenciaeducacion.cl/noticias/recalendarizacion-de-prueba-simce-4o-basico/>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2020). *Agenciaeducacion - organigrama*. Obtenido de <https://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/organigrama/>
- Agencia de Calidad de la Educación. (s.f.). *Planificación Estratégica 2015-2019*. Documento Institucional, Agencia de Calidad de la Educación.
- Alamo Vera, F., & Garcia Soto, M. (2007). El proceso estratégico en el sector público: Análisis en el contexto de las Universidades españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 113-129.
- Amnistía Internacional. (2019). *Chile: Política deliberada para dañar a manifestantes apunta a responsabilidad de mando*. Obtenido de <https://amnistia.cl/noticia/chile-politica-deliberada-para-danar-a-manifestantes-apunta-a-responsabilidad-de-mando/>
- Anckermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 179-196. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/222804628>
- Anthony, R. (1990). *El Control de Gestión: Marco, Entorno y Proceso*.

- Aqdas, R., Zirwa, F., & Ahmad, H. (2017). Strategic Planning Rola in Non Profit Organization. *Journal for Studies in Management and Planning*, 166-170. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/318109956>
- Araneda, A. (2019). *Universidad Católica de la Santísima Concepción*. Obtenido de <https://www.ucsc.cl/blogs-academicos/alto-al-simce/>
- Babatunde, B., & Adebisi, A. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights – Trends and Challenges* , 24-34.
- Banco Mundial. (11 de 2019). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>
- BBC News. (2019). Is inequality becoming worse? Obtenido de <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-50123494>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2019). Ley de Presupuestos del Sector Público 2019. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1127180>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). Ley de de presupuestos del Sector Público del año 2020. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1140200>
- Boyd, B. K. (1991). Stretagic planning and financial performance a meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353-374. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/229774461>
- Bryson, J. M. (1998). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.
- Burgess, S., Propper, C., Ratto, M., & Tominey, E. (2012). Incentives in the Public Sector: Evidence from a Government Agency. *IZA*, 1-39.
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis de FODA Cuantitativo*.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basda en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica FORUM*, 113-147.
- Centro de Estudios del MINEDUC. (2018). *Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016*. Santiago.
- Centro de Estudios del MINEDUC. (2019). Obtenido de <http://datosabiertos.mineduc.cl/>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Businnes School Publishing Corporation.
- CIPER. (octubre de 2019). El «reventón social» en Chile: una mirada histórica. Obtenido de <https://ciperchile.cl/2019/10/27/el-reventon-social-en-chile-una-mirada-historica/>

- Congreso Nacional. (2019). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Ley 21.040 Crea el Sistema de Educación Pública: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile
- Congreso Nacional de Chile. (1980). *Constitución Política de la República de Chile*. Santiago.
- Congreso Nacional de Chile. (2010). *Ley 20.417 Crea el Ministerio, el Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia del Medio Ambiente*. Santiago.
- Congreso Nacional de Chile. (2011). *Ley 20.529 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización*. Santiago.
- Congreso Nacional de Chile. (2017). *Decreto 17. Aprueba la metodología de ordenación de todos los establecimientos educacionales*. Santiago.
- Consejo Nacional de Educación. (2019). *www.cned.cl*. Obtenido de <https://www.cned.cl/sistema-nacional-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-escolar-sac>
- Consultora Brújula. (2019). *IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet*. Santiago. Obtenido de https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
- Cuic, A. (2013). Defining Strategy Using Vision and Mission Statements of Croatian Organizations in time of Crisis. En *The Changing Economic Landscape: Issues, Implications and Policy Options* (págs. 331-342).
- Dávila, A. (1992). Nuevas Herramientas de control: El cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*, 34-42. Obtenido de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-l-antonio-davila-iese.pdf>
- Deloitte. (2018). *Detalles del Proyecto de Ley de Modernización Tributaria*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/tax/ReformaTributaria/cl-modernizaci%C3%B3n-reforma-tributaria.pdf>
- Demil, D., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 227-245. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/50233364>
- DEMRE. (2020). DEMRE informará resolución de casos el 17 de enero. Obtenido de <https://psu.demre.cl/noticias/2020-01-13-informacion-resolucion-casos>
- Diario Financiero. (2019). Briones reitera que espera "caídas importantes" de la economía en octubre y noviembre. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/briones-reitera-que-espera-caidas-importantes-de-la-economia-en/2019-11-24/105627.html>

- Diario Financiero. (noviembre de 2019). Goldman Sachs aplica fuerte ajuste y espera que Chile crezca apenas 1,7% el próximo año. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/goldman-sachs-aplica-fuerte-ajuste-y-espera-que-chile-crezca-apenas-1-7/2019-11-21/125022.html>
- Diario UChile. (2019). SIMCE: otro síntoma de la distancia de las autoridades. Santiago, Chile. Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2019/11/19/simce-otro-sintoma-de-la-distancia-de-las-autoridades/>
- Dirección de Presupuesto. (2020). *DIPRES*. Obtenido de Indicadores de desempeño: <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15220.html>
- Dirección de Presupuestos. (2020). *DIPRES Institucional*. Obtenido de Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG): <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html>
- Dirección de Presupuestos. (2020). *Dirección de Presupuestos*. Obtenido de Dirección de Presupuestos - Ley de presupuesto 2020 - Programa Agencia de Calidad de la Educación: https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15145-25190.html#ley_programa
- Dubrin, A. (2010). The Manager's Job. En *Essentials of management* (págs. 1-35). South-Western.
- Dutton, J., & Duncan, R. (1987). The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 8(2), 103-116.
- Educación 2020. (2018). *Menos carga administrativa, más calidad educativa*. Obtenido de <http://educacion2020.cl/wp-content/uploads/2018/06/M%C3%A1s-calidad-menos-carga.pdf>
- El Mercurio. (2015). Integrantes del movimiento "Alto al Simce" llaman a no rendir evaluación. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/09/26/751702/Padres-agrupados-en-Alto-al-Simce-llaman-a-no-rendir-evaluacion.html>
- El Mercurio. (noviembre de 2019). Los 10 hechos que resumen el mes de la crisis social en Chile. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/11/18/967500/10-hechos-resumen-crisis-social.html>
- El Mostrador. (2019). Mercado pone al Gobierno con los pies en la tierra: expertos recortan proyección de crecimiento 2020 a 3%. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/mercados/2019/10/10/mercado-pone-al-gobierno-con-los-pies-en-la-tierra-expertos-recortan-proyeccion-de-crecimiento-2020-a-3/>
- El Mostrador. (noviembre de 2019). Piñera explica cómo financiará los acuerdos sociales: "Vamos a hacer uso de parte de los ahorros que tenemos". Obtenido de

- <https://www.elmostrador.cl/dia/2019/11/21/pinera-explica-como-financiara-los-acuerdos-sociales-vamos-a-hacer-uso-de-parte-de-los-ahorros-que-tenemos/>
- Freeman, E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/228320877>
- Fundación Sol. (2019). ¿Cuánto ganan los trabajadores y trabajadoras en Chile? Obtenido de <http://www.fundacionsol.cl/graficos/sueldos-chile-2017/>
- Gobierno de Chile. (2019). *Agenda Digital 2020*. Obtenido de <http://www.agendadigital.gob.cl/#/>
- Gobierno de Chile. (2020). Apoyo a los ingresos de las familias. Santiago. Obtenido de <https://www.gob.cl/planeconomicoemergencia/apoyo/>
- Gobierno de Chile. (2020). Comunas. Obtenido de <https://www.gob.cl/coronavirus/cuarentena/>
- Gobierno de Chile. (2020). Coronavirus en fase 4 y estado de excepción constitucional. Santiago. Obtenido de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/76884-coronavirus-en-fase-4-lo-que-necesitas-saber-y-que-puedes-hacer-contra-la-enfermedad>
- Gobierno de Chile. (2020). Inyección de liquidez para apoyar a las empresas, especialmente a las Pymes. Santiago. Obtenido de <https://www.gob.cl/planeconomicoemergencia/inyeccion/>
- Gobierno de Chile. (2020). Plan Económico de Emergencia por coronavirus. Santiago. Obtenido de <https://www.gob.cl/planeconomicoemergencia/>
- Gobierno de Chile. (2020). Protección de los empleos e ingresos laborales. Santiago. Obtenido de <https://www.gob.cl/planeconomicoemergencia/proteccion/>
- Hill, C., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.
- Huerta, P., Navas, J., & Almodóvar, P. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuaderno de estudios empresariales*, 87-104.
- INE. (2019). *Boletín estadístico: Empleo trimestral*. Obtenido de <http://ine.cl/estadisticas/laborales/ene>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Estimaciones y Proyecciones de la Población de Chile 1992-2050*.
- Kanthi, S. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development*, 26(9), 895-915. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235280430_A_framework_for_management_control_research
- Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premium*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Boston: Harvard Business School.
- Karadal, H., Celik, C., & Saygin, M. (2013). Corporate Values on Strategic Planning Process: A Research about the Universities in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 762-770. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/303964651>
- La Nación. (noviembre de 2019). Ignacio Briones: "Sin crecimiento es imposible financiar una agenda social ambiciosa". Obtenido de <http://lanacion.cl/2019/11/10/ignacio-briones-sin-crecimiento-es-imposible-financiar-una-agenda-social-ambiciosa/>
- La Tercera. (Noviembre de 2018). Chile tiene la mayor inversión por alumno entre 14 países de la región. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.latercera.com/nacional/noticia/chile-la-mayor-inversion-alumno-14-paises-la-region/410641/>
- La Tercera. (noviembre de 2019). A un mes de su inicio: el estallido social en Chile desde la mirada de la prensa internacional. Obtenido de <https://www.latercera.com/mundo/noticia/mes-inicio-estallido-social-chile-desde-la-mirada-la-prensa-internacional/905274/>
- La Tercera. (2019). The New York Times: "Chile está listo para una nueva Constitución". Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/the-new-york-times-chile-esta-listo-una-nueva-constitucion/906702/>
- Laurin, C., & Morningstar, C. (2009). *The Rudolph Factor*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lorange, P., & Scott, M. (1974). *Management Control System: A Conceptual Framework*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/5175454_Management_control_systems_a_conceptual_framework
- Marsh. (2019). *Political Risk Map 2019 - Rising geopolitical tensions*. Obtenido de <https://www.marsh.com/us/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- Martín de Castro, G. (2004). *Análisis estratégico de la reputación empresarial. Un enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades*.
- Meganoticias. (2019). Simce 2018: Las diferencias de los resultados por sectores socioeconómicos. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.meganoticias.cl/nacional/261324-resultados-simce-por-colegio-puntajes-2018-agencia-de-calidad-simce-2018-sectores-socioeconomicos.html>

- Merchant, K. (1985). The Control Function of Management. En *Control in business organizations* (págs. 43-57). Sloan Management Review.
- Ministerio de Educación. (2014). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Aprueba la metodología de ordenación de todos los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, conforme a lo dispuesto en el inciso del artículo 17 de la ley N° 20529*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1060182>
- Ministerio de Educación, C. (12 de septiembre de 2009). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Ley Chile: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>
- Ministerio de Educación, C. (25 de abril de 2011). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Ley Chile: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>
- Ministerio de Hacienda. (2019). *Informe de Finanzas Públicas Ley de Presupuestos 2019*. Obtenido de https://www.dipres.gob.cl/597/articles-178468_a_presentacion_IFP_2019.pdf
- Ministerio de Hacienda. (noviembre de 2019). Ministro de Hacienda destaca diálogo que permitió firma de marco de entendimiento para Presupuesto 2020. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.hacienda.cl/sala-de-prensa/noticias/historico/ministro-de-hacienda-destaca-dialogo.html>
- Ministerio de Hacienda. (octubre de 2019). Ministro de Hacienda destaca positivo crecimiento de la economía chilena de 3,7% en agosto. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.hacienda.cl/sala-de-prensa/noticias/historico/ministro-de-hacienda-destaca-positivo.html>
- Ministerio de Hacienda. (noviembre de 2019). Ministro de Hacienda en firma de Acuerdo Tributario: “Tenemos que enfrentar unidos este momento”. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.hacienda.cl/sala-de-prensa/noticias/historico/ministro-de-hacienda-en-firma-de-acuerdo.html>
- Ministerio de Hacienda. (noviembre de 2019). Ministro de Hacienda expone actualización de la situación fiscal y económica. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.hacienda.cl/sala-de-prensa/noticias/historico/ministro-de-hacienda-expone.html>
- Ministerio de Hacienda. (2019). Programa macro de los Programas de Mejoramiento de la Gestión de los Servicio en el año 2020. Chile.
- Ministerio de Hacienda. (02 de 2020). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: <https://www.hacienda.cl/sala-de-prensa/noticias/historico/ministro-de-hacienda-tras-aprobacion.html>

- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (2019). <https://www.gob.cl/salacunauniversal/>. Obtenido de <https://www.gob.cl/salacunauniversal/>
- Ministerio de Medio Ambiente. (2017). *Plan de Acción Nacional de Cambio Climático 2017-2022*. Santiago.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2020). Medidas de prevención ante el nuevo Coronavirus. Santiago. Obtenido de <https://chile.gob.cl/chile/medidas-de-prevencion-ante-el-nuevo-coronavirus>
- Ministerio de Salud. (03 de 2020). La OMS considera que brote de coronavirus califica como una pandemia global. Santiago. Obtenido de <https://www.minsal.cl/la-oms-declara-el-brote-de-coronavirus-pandemia-global/>
- Ministerio de Salud. (2020). Presidente anuncia suspensión de clases y reduce actos públicos. Obtenido de <https://www.minsal.cl/presidente-anuncia-suspension-de-clases-y-reduce-actos-publicos/>
- Ministerio del Deporte. (2014). *Planificación Estratégica Institucional*.
- Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2018). *Ministerio Secretaría General de Gobierno*. Obtenido de Eje del nuevo sistema tributario: <https://msgg.gob.cl/wp/2018/08/22/los-ejes-de-la-modernizacion-del-sistema-tributario-anunciada-por-el-presidente-sebastian-pinera/>
- Mougeot, M., & Naegelen, F. (2010). Power of incentives with motivated agents in public organizations. *Chaire Santé*, 1-30.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Northcott, D., & Tuivaiti, M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/235268906>
- OCDE. (febrero de 2019). OCDE: Acceso a internet en Chile subió "sustancialmente" a 87,5% de los hogares. *El Mercurio*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=549553>
- OCDE. (2019). *OECD DATA*. Obtenido de <https://data.oecd.org/pop/young-population.htm#indicator-chart>
- OCDE. (2019). *OECD DATA*. Obtenido de <https://data.oecd.org/pop/young-population.htm#indicator-chart>

- OCDE. (2019). *OECD DATA*. Obtenido de <https://data.oecd.org/students/enrolment-rate-in-early-childhood-education.htm>
- OCDE. (2019). *Panorama económico de Chile*. Obtenido de <http://www.oecd.org/economy/panorama-economico-chile/>
- OCDE. (2019). *Unemployment rate*. Obtenido de <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>
- Oreski, D. (2012). Strategy development by using SWOT - AHP. *TEM Journal*, 283-291. Obtenido de <http://www.temjournal.com/documents/vol1no4/pdf/Strategy%20development%20by%20using%20SWOT%20-%20AHP.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control system research. *Management Accounting Research*, 363-382. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/222473924>
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-850.
- Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. En *Educational Sciences: Theory & Practice* (págs. 1887-1894).
- Phillips, P. A., & Moutinho, L. (2000). The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness. *Journal of Travel Research*, 369-379. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/249701066>
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*.
- Programa de Gobierno de Sebastián Piñera. (2017). <http://www.sebastianpinera.cl/>. Obtenido de <http://www.sebastianpinera.cl/images/programa-SP.pdf>
- Pulso. (septiembre de 2018). Estudio BID: gasto público de Chile es de los más eficientes en América Latina. *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/estudio-bid-gasto-publico-chile-los-mas-eficientes-america-latina/330603/>
- Pulso. (noviembre de 2019). Banchile recorta con fuerza proyecciones de crecimiento y ve desempleo de 10%. *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/banchile-recorta-fuerza-proyecciones-crecimiento-ve-desempleo-10/908908/#>

- Pulso. (2019). Cambios a la reforma tributaria: expertos aterrizan las fórmulas para aumentar la recaudación. *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cambios-la-reforma-tributaria-expertos-aterrizan-las-formulas-aumentar-la-recaudacion/885580/>
- Pulso. (noviembre de 2019). <https://www.latercera.com/pulso/noticia/ministerio-del-trabajo-grandes-empresarios-instalan-mesa-dialogo-avanzar-una-agenda-proempleo/909859/#>. *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/ministerio-del-trabajo-grandes-empresarios-instalan-mesa-dialogo-avanzar-una-agenda-proempleo/909859/#>
- Pulso. (noviembre de 2019). Ministro Briones: "Si esto no para ahora hay una alta probabilidad que el desempleo se incremente en unas 300 mil personas". *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/briones-no-quiere-asustar-anticipa-aumento-desempleo-10/900886/>
- Radio Bio-Bio. (2019). FMI reduce a 2,5% la proyección de crecimiento de Chile en 2019 y la fija en 3% para 2020. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2019/10/15/fmi-reduce-a-25-la-proyeccion-de-crecimiento-de-chile-en-2019-y-la-fija-en-3-para-2020.shtml>
- Retolaza, J., Torres, J., & San Jose, L. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 89-106.
- Reyna, C., & Hernández, F. (2013). *RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES*. .
- Ronchetti, J. L. (2006). An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. *Journal of Practical Consulting*, 25-35. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34993023/ronchetti.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAn_Integrated_Balanced_Scorecard_Strategic.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BADPS77UUU%2F20200503%2Fus-
- Secretaría General de la Presidencia. (2019). *Gobierno Digital*. Obtenido de <https://digital.gob.cl/nosotros>
- Servicio Civil. (2020). *Servicio Civil*. Obtenido de Acompañamiento y Desarrollo ADP: <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/acompanamiento-y-desarrollo-adp/>
- Servicio Electoral. (2020). Las nuevas fechas del cronograma electoral para el Plebiscito Nacional del 25 de octubre. Santiago. Obtenido de <https://www.plebiscitonacional2020.cl/las-nuevas-fechas-del-cronograma-electoral-para-el-plebiscito-nacional-del-25-de-octubre/>

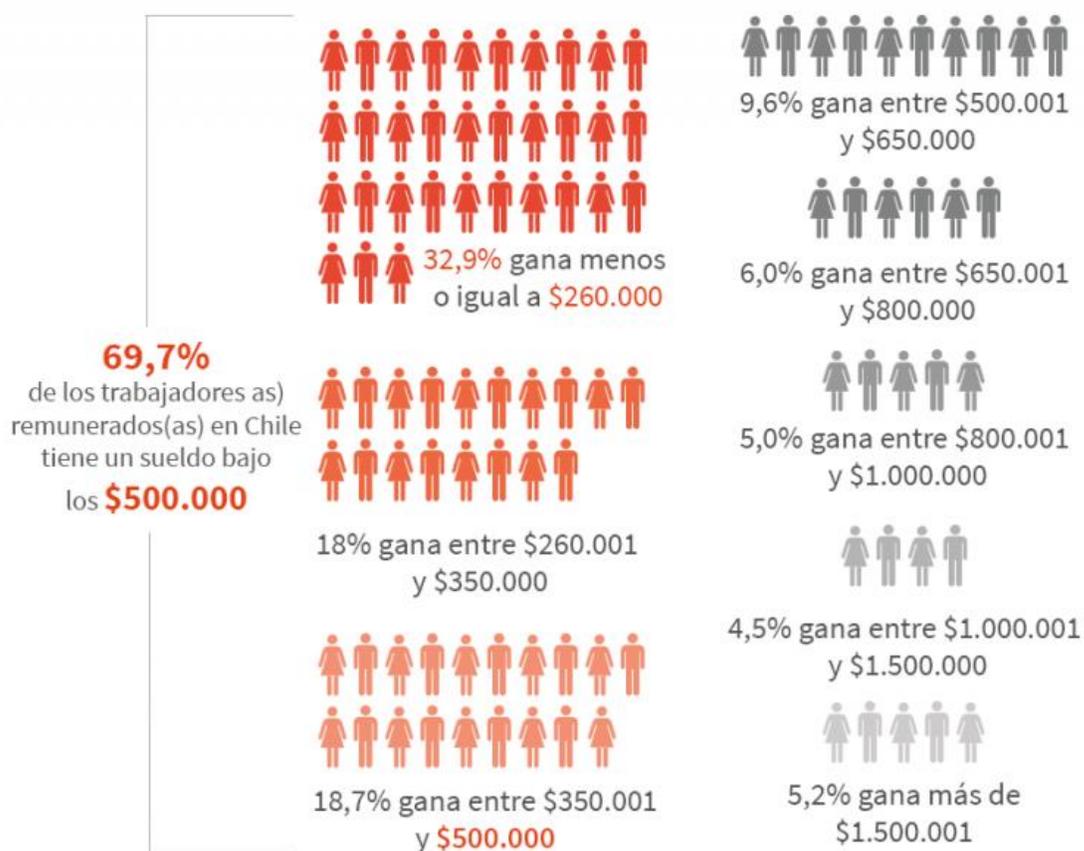
- Shaw, A., Horton, J., & Chen, D. (2011). Designing Incentives for Inexpert Human Raters. *CSCW*, 275-284.
- So, T. T., West, M. A., & Dawson, J. F. (2010). Team-based working and employee well-being: A crosscultural comparison of United Kingdom and Hong Kong health services. *European Journal of work and organizacional psychology*, 1-21. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/233260120>
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*.
- Subsecretaría de Educación Parvularia. (2019). <https://parvularia.mineduc.cl/historia/>. Obtenido de <https://parvularia.mineduc.cl/historia/>
- Televisión Nacional de Chile. (noviembre de 2019). Piñera anuncia aumento inmediato de pensiones básicas e ingreso mínimo: el detalle de la "Agenda Social". Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.24horas.cl/politica/pinera-anuncia-aumento-inmediato-de-pensiones-basicas-y-sueldo-minimo-el-detalle-de-la-agenda-social-3676365>
- The Global Economy. (2019). *Gini inequality index - Country rankings*. Obtenido de https://www.theglobaleconomy.com/rankings/gini_inequality_index/
- Tosti, D. T., & Jackson, S. F. (2000). *Organizational Alignment*. iChangeWorld Consulting.
- UNICEF. (2014). *La voz del movimiento estudiantil 2011. Educación Pública, Gratuita y de Calidad*. Santiago. Obtenido de <https://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2014/07/Movimiento-estudiantil.pdf>
- Universidad del Desarrollo. (2018). *Menos confiables y más poderosas, lo que creen los chilenos de las instituciones*. Obtenido de <https://gobierno.udd.cl/noticias/2019/01/menos-confiables-y-mas-poderosas-lo-que-creen-los-chilenos-de-las-instituciones-el-mercurio/>
- Universidad del Desarrollo. (2018). *Universidad del Desarrollo*. Obtenido de EL 88% DE LOS CHILENOS TERMINA LA EDUCACIÓN MEDIA: <https://gobierno.udd.cl/cpp/noticias/2018/01/15/el-88-de-los-chilenos-termina-la-educacion-media-la-tercera/>
- Waissbluth, M., & Larraín, F. (2009). *Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado*.
- Waterhouse, J., & Tiessen, P. (2002). A contingency framework for management accounting systems research. En T. U. Alberta, *Accounting, Organizations and Society* (págs. 65-76).
- Wilson, I. (1992). Realizing the power of Strategic Vision. *Lon Range Planning*, 18-28.

- Yuksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 52-66.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 216-226.

ANEXOS

Anexo 1. Distribución de los ingresos e índice de desigualdad

LOS SUELDOS DE LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS REMUNERADOS EN CHILE



Fuente: Fundación SOL "Los verdaderos sueldos de Chile" en base a NESI 2016

www.fundacionsol.cl

contacto@fundacionsol.cl

[fundacionsolchile](https://www.facebook.com/fundacionsolchile)

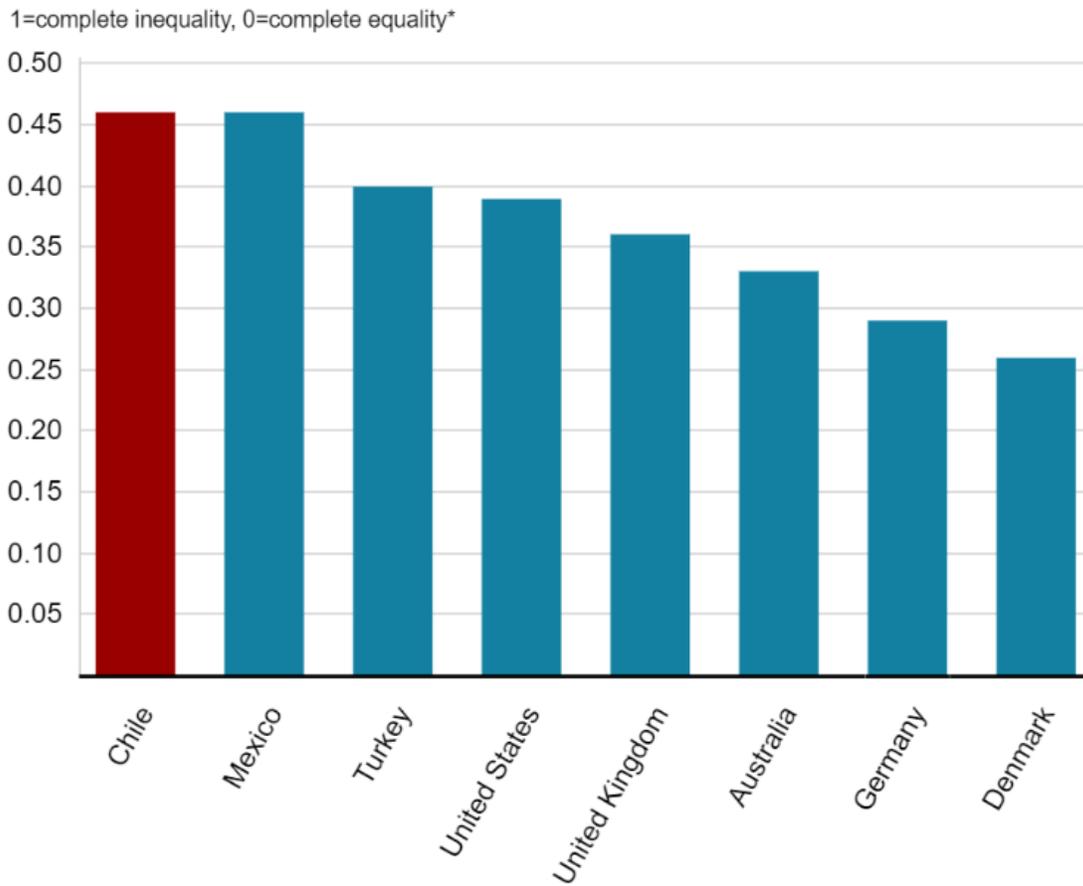
[@lafundacionsol](https://twitter.com/lafundacionsol)

fundaciónsol
transformando el trabajo

Fuente: Fundación Sol, ¿Cuánto ganan los trabajadores y trabajadoras en Chile? (2019)

Income inequality

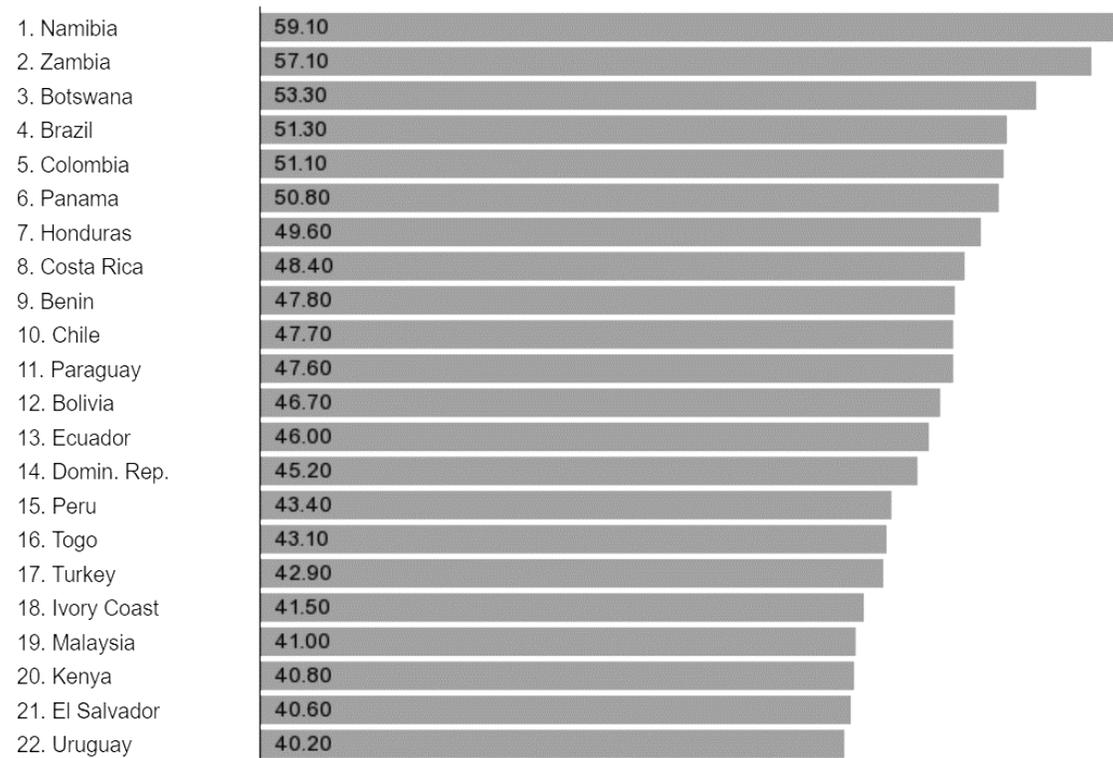
How Chile ranks among OECD nations in the gap between the richest and the rest



Fuente: BBC News, Is inequality becoming worse? (2019)

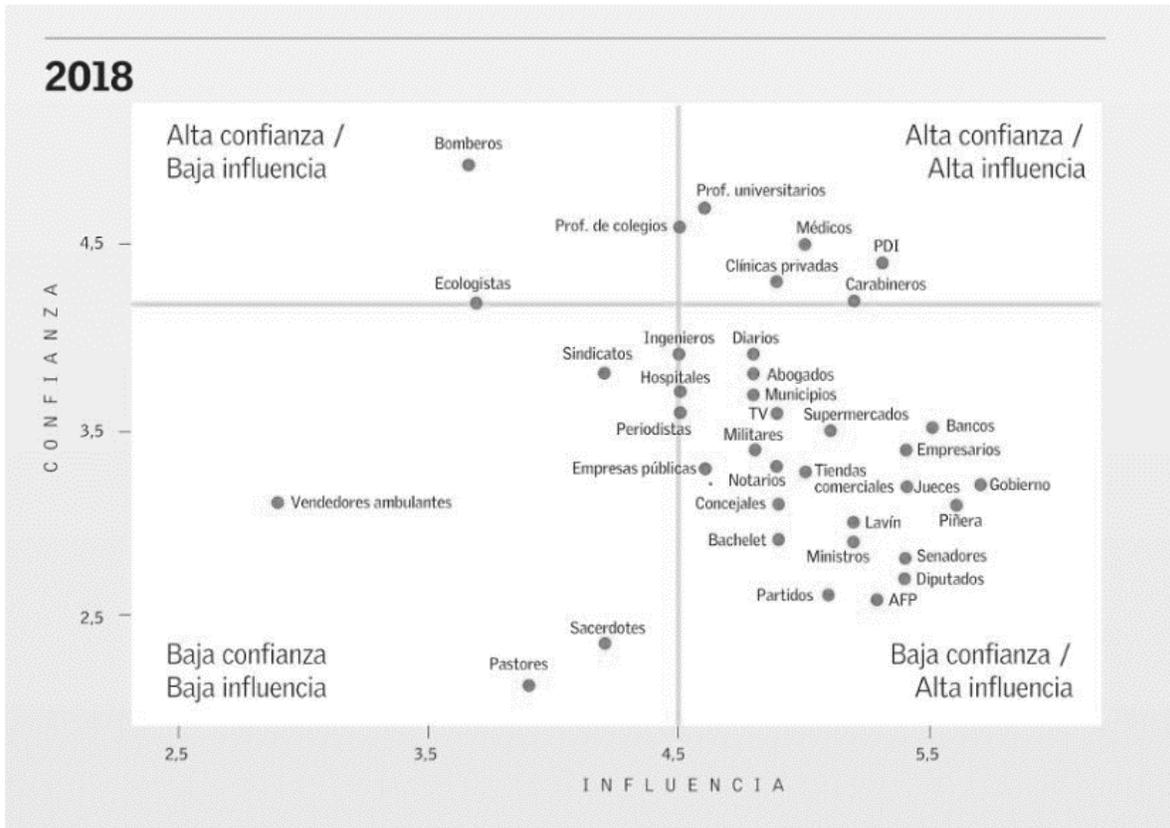
Gini income inequality index, 2015

(index points, Source: The World Bank, TheGlobalEconomy.com)



Fuente: The Global Economy, Gini inequality index - Country rankings (2019)

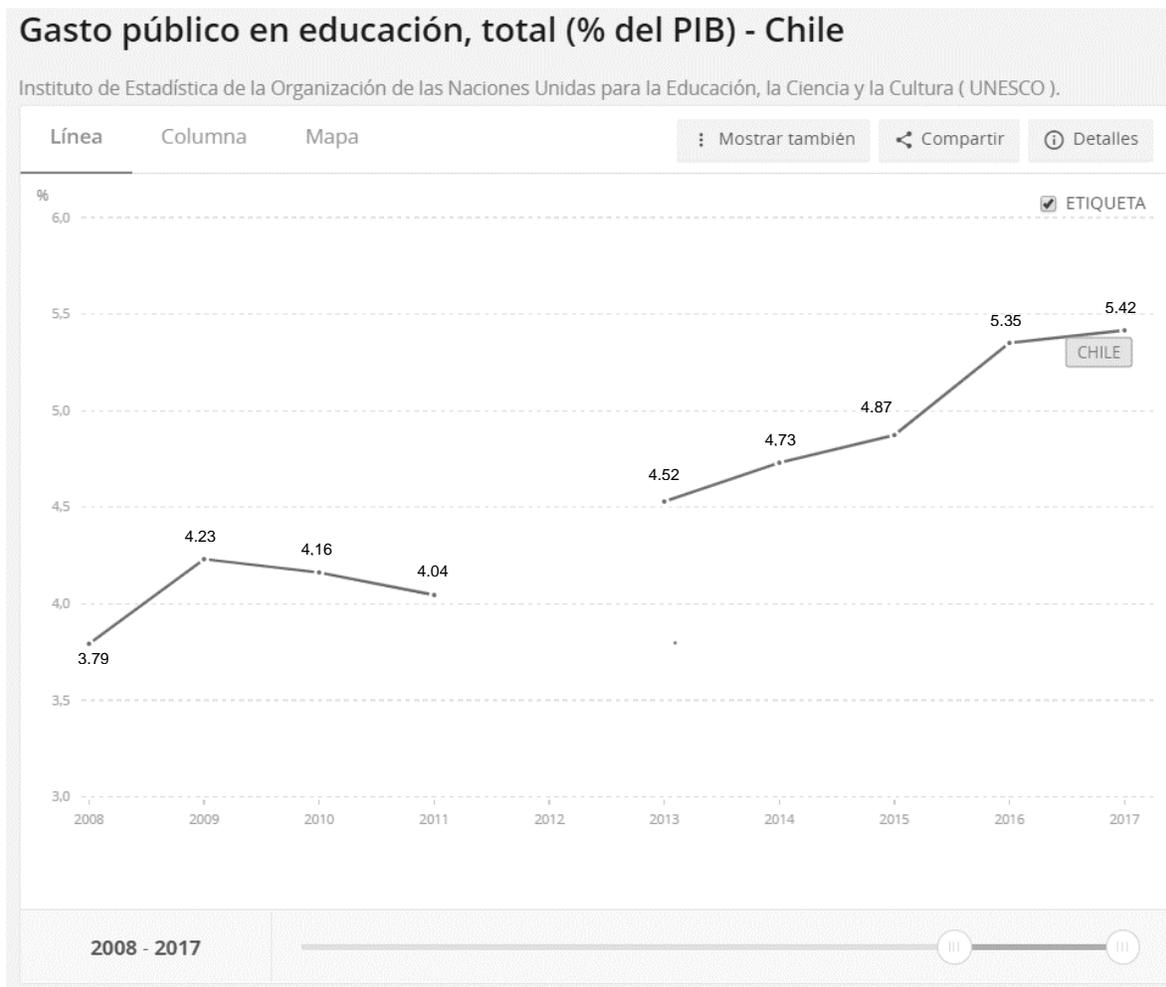
Anexo 2: Estudio de confianza e influencia de instituciones chilenas



Fuente: Universidad del Desarrollo, Menos confiables y más poderosas, lo que creen los chilenos de las instituciones (2018)

Anexo 3. Evolución gasto público en educación

Porcentaje del PIB en gasto público en educación en Chile, período 2008 - 2017.



Fuente: Banco Mundial, Gasto público en educación (2019)

Anexo 4: Encuesta *Stakeholders* de percepción del trabajo realizado por la Agencia.

Proyecto de Tesis - "Diseño de un modelo de control de gestión para la Agencia de Calidad de la Educación"

Estimadas y Estimados,

Reciban un cordial saludo, mi nombre es Ignacio Muñoz, Ingeniero en Control de Gestión e Información que desempeña funciones el Departamento de Planificación y Operaciones - División de Evaluación y Orientación de Desempeño de la Agencia de Calidad de la Educación. Actualmente, estoy desarrollando mi proyecto de tesis titulado "Diseño de un modelo de control de gestión para la Agencia de Calidad de la Educación" para optar al grado de Magíster en Control de Gestión.

Dentro de las labores del proyecto de tesis, se encuentra el levantar información sobre aspectos y cualidades que valoran las comunidades educativas del trabajo que realiza nuestra institución. Por lo que les agradeceré desde ya, si pueden responder la siguiente encuesta la cual es de manera absolutamente voluntaria.

Cabe destacar, que las respuestas son confidenciales y que se realizará un trabajo de análisis conjunto, que permitirá levantar aspectos que debe desarrollar la Agencia para dar respuesta de mejor manera a los requerimientos de las comunidades educativas.

A continuación, se presentan las preguntas formuladas y las respuestas asociadas.

1. Según su experiencia ¿Cuál es la cualidad o aspecto que más valora la del trabajo que realiza la Agencia de Calidad de la Educación?

Respuestas:

- Las dinámicas coevaluativas con que se implementa el terreno.
- La especificidad de la orientación, en tanto planteamiento de fortalezas, debilidades y recomendaciones
- La empatía con la que se involucran con la escuela.
- La capacidad de plantear, tanto fortalezas como debilidades y dar recomendaciones
- Desde mi experiencia, lo que más valoran las comunidades es la visita y la reunión final en donde entregamos los resultados preliminares.
- La cualidad que más valoran las comunidades educativas, y que han manifestado en más de 50 visitas en las que he participado, es la acogida, llegada y buena

disposición que tenemos los profesionales que asisten a realizar las visitas de evaluación y orientación al desempeño. Además, la empatía con los procesos que ellos están viviendo, ser amables y manejar la información que uno les está entregando para dar ejemplos concretos y claros en base a lo levantado en los distintos instrumentos.

- La calidad técnica y personal de quienes van a terreno, asimismo el material pedagógico de orientación disponible en la página de la agencia, tanto en los talleres, manuales y otros documentos. A su vez, el aporte de evaluación progresiva.
- La cordialidad y empatía de los evaluadores con las comunidades educativas, asimismo, los espacios de reflexión conjunta, principalmente la reunión de retroalimentación.
- El aporte que realizan los profesionales en terreno al momento de realizar la retroalimentación o cierre de la Visita. Además, las últimas instancias de despliegue realizada el año pasado.
- La actitud de colaboración con el proceso, altamente complejo, de generar resultados educativos integrales, en condiciones de atención de vulnerabilidad y a veces, con muy pocas condiciones de base desde los sostenedores y con trabas sistémicas. Mostrar empatía colaboradora en el proceso de evaluación y orientación, incrementa las posibilidades que las recomendaciones sean consideradas.
- Creo que la Agencia se ha posicionado bien en los colegios porque vamos 2 o 3 días y nos dedicamos a conocer a toda la comunidad en profundidad, entrevistando a todos los estamentos, escuchando sus dificultades y entregándoles recomendaciones de mejora particulares a su contexto.
- Las comunidades educativas valoran las Visitas y los talleres que se encuentran en la plataforma.
- Las orientaciones concretas que se entregan en las reuniones de retroalimentación.
- La generación de confianza y de apoyo que podamos propiciar con las escuelas. La escucha desde alianzas estratégicas.
- Las orientaciones entregadas por los evaluadores durante el proceso de retroalimentación a la comunidad. También se valora, en general, la cordialidad con que son tratados por los profesionales de la Agencia.
- La generación de confianza y de apoyo que podamos propiciar con las escuelas. La escucha desde alianzas estratégicas.

- El aspecto que más se valora de la Agencia es su rol orientador para la mejora. Se agradece la mirada externa de la Agencia sobre la gestión escolar y las recomendaciones y sugerencias que se entregan para la mejora.
- Visita en Terreno, retroalimentación y la forma de comunicarse de los evaluadores, Informe.
- La cercanía, empatía y amabilidad del panel de la mano con el lenguaje y orientaciones técnicas. El logro de este equilibrio. Por otra parte, las escuelas presentan muchas dudas y agradecen cuando el panel se da el tiempo de resolver, ejemplificar para resolverlas.
- La realización de un diagnóstico externo, que valida o enfoca el diagnóstico que poseen los establecimientos sobre su gestión.
- En mi experiencia personal se valora el trato respetuoso y profesionalismo con los que los distintos profesionales, especialmente paneles evaluadores, se relacionan con las comunidades educativas. La entrega de información que le permite tomar decisiones de mejora (Simce, Progresiva, Informes de Visita, talleres disponibles).
- En primer lugar, la planificación e implementación de un plan de trabajo organizado, donde anticipamos, acordamos, considerando la participación de las escuelas, anticipando tiempos, participantes. Este plan de pre visita y visita, da estructura y organización también considera el funcionamiento del establecimiento, así como la flexibilidad para atender a los requerimientos y eventualidades de la escuela, pero siempre con el foco de cumplir.
- La actitud de los/ las evaluadores/as técnica, cercana, respetuosa y empática, donde existe una escucha activa.
- Cuando se logra en las entrevistas y taller de retroalimentación promover la participación y reflexión con la comunidad educativa.
- La retroalimentación durante la visita
- Creo que la cercanía de los evaluadores, el profesionalismo y la objetividad de la información que se entrega.
- La cercanía con que se realiza el trabajo de la Agencia, que se presenta en diferentes ámbitos. Por ejemplo, valoran que haya un acercamiento evaluativo en la Visita, pero también consideran cercana y oportuna la entrega de información Simce.
- A mi juicio, el aspecto valorado por las instituciones es que la visita y la evaluación que realizamos les permite contrastar y aseverar las debilidades ya detectadas por

los miembros de la comunidad educativa o por agentes externos como los supervisores, en general les ayuda a priorizar y ajustar focos de trabajo. La mayoría de las veces comentan frases como la siguiente "nosotros ya conocíamos todo esto que ustedes presentan, pero ahora lo asumiremos como prioridad, porque ustedes lo destacan"... O bien, "yo como supervisor lo había detectado con mucha anterioridad, pero como ustedes lo dicen ahora, se tomará en cuenta y se trabajará para subsanar esas debilidades

- La cualidad que más se valora es el diagnóstico que se entrega durante la retroalimentación en terreno y la entrega de sugerencias de mejora. Además, se agradece las ocasiones en que el panel se muestra empático con su comunidad.
 - Mirada externa que nutre su proceso de autoevaluación institucional
 - El rol orientador y las recomendaciones para la mejora, que estas sean de carácter específico y realizables por la comunidad.
 - La cercanía y claridad con que se presentan las fortalezas y debilidades que tienen los establecimientos en las cuatro áreas de la gestión.
 - El diagnóstico certero de la realidad educativa cuando asistimos a Visita en las diferentes áreas de la gestión escolar entregado de manera verbal en la Retroalimentación y en el Informe de Visita.
 - La entrega específica de información respecto a la calidad de las clases mediante la presentación del Reporte de Clases y en la instancia de retroalimentación de la proyección del gráfico de resumen general del comportamiento de los indicadores y su correspondiente explicación y ejemplificación.
 - Las comunidades valoran que la ACE aporte con un panorama global de la gestión escolar mediante la entrega de fortalezas, debilidades y recomendaciones. Es bien valorado el reporte de observación de clases.
2. Según su experiencia ¿Cuál es el principal requerimiento que tienen sobre las funciones de la institución? ¿Cuál cualidad o aspecto debe trabajar la institución para cumplir con las necesidades de su comunidad educativa?

Respuestas:

- Implementar un proceso de seguimiento que permita fortalecer las trayectorias de mejoramiento.
- Realizar buenas recomendaciones, pertinentes y útiles para la comunidad educativa.

- Las comunidades siempre solicitan un acompañamiento más cercano de la ACE, sin embargo, ese requerimiento no forma parte de nuestras atribuciones, por lo cual creo que se podría traducir en el desarrollo de los aspectos vinculados a la orientación.
- El principal requerimiento a la ACE está relacionado con clarificar información sobre el Simce, por ejemplo, entregando las fórmulas de cómo se obtienen los porcentajes. En la misma línea, la institución debe trabajar en dar mayor formalidad a este proceso, por medio del cambio de las personas que aplican estos instrumentos para dar tranquilidad a los EE sobre el mismo.
- Uno de los principales requerimientos, es contar con un apoyo permanente. Por otra parte, un requerimiento ha sido también que se pudiesen reducir el tiempo de entrega de los distintos resultados del establecimiento, tales como Simce, Categoría de Desempeño, los informes, u otros, a fin de poder utilizar esta información como insumo para sus procesos de planificación y diseño.
- Mayor acompañamiento posterior a la evaluación. Mejorar la aplicación de las entrevistas en cuanto a la extensión de estas.
- El principal requerimiento es comprender el SAC, diferenciar sus funciones y marco de acción en este.
- Se debe trabajar en abordar el plan de evaluaciones nacionales en que se enmarca Simce y sobre este que existen acuerdos internacionales que hacen necesaria su aplicación, al igual que las otras evaluaciones que se aplican cada año como las pruebas internacionales. En este marco, se debe contextualizar la categorización de los EE para sensibilizar en torno a la mejora de capacidades y resultados educativos.
- Ir más allá de la evaluación estandarizada, para relevar las dificultades o profundizar en aquellos problemas de gestión que pueden ser acordados autónomamente por las comunidades.
- Coherencia de los apoyos con el diagnóstico formulado a través de la visita. Precisar el rol de la evaluación y orientación en la política de mejoramiento escolar, en articulación con la supervisión del MINEDUC.
- Una de las principales necesidades de las comunidades educativas es que los escuchemos, porque muchas veces se sienten abandonados por el sistema educativo. También les interesa la evaluación que realizamos especialmente a nivel

de visita integral al establecimiento, puesto que el Simce por lo general no es bien recibido debido a las implicancias que conlleva el obtener bajos resultados.

- Las comunidades educativas señalan como una presión las pruebas estandarizadas SIMCE y su foco en Lenguaje y Matemáticas. En este sentido es un desafío para la institución trabajar un sistema de evaluación que desde el punto de vista pedagógico movilice al establecimiento en la búsqueda de mejoras integrales
- Orientación basada en consejos prácticos, rápidos y sencillos de implementar.
- Fortalecer las recomendaciones que se entregan para mejorar la gestión pedagógica.
- Brindar orientaciones claras y precisas a las comunidades educativas, concretas y con ejemplos.
- Requieren orientación, porque según sus palabras se encuentran abandonados o el Mineduc con los profesionales que cuentan no alcanza a apoyarlos como ellos necesitan.
- Acompañamiento más efectivo desde la Agencia en la implementación de las recomendaciones entregadas para el mejoramiento.
- Que la información sea entregada de forma pertinente, lenguaje claro y recomendaciones contextualizadas (especificidad).
- Recomendaciones concretas para mejorar en los aspectos señalados en los informes de Visita.
- Mejorar sus recomendaciones, que sean más concretas, y que los resultados de la evaluación se entreguen de manera más oportuna.
- Aún se presentan algunas confusiones respecto de roles y funciones de las instituciones del SAC.
- Requiere más prontitud y claridad respecto de la entrega de resultados Simce y cómo abordar situaciones específicas, por ejemplo, estudiantes extranjeros o con NEE.
- Mayor prontitud y oportunidad en informes de Visita
- Siempre consultan por la información de nuevas políticas educativas; la validez del simce; expresan la necesidad respecto a que exista otra instancia de acompañamiento y de trabajo con la agencia, luego de la visita y la recepción del informe.
- El calendario de Actividades de la Agencia en regiones
- Esperan acompañamiento por parte de los evaluadores o una posterior visita

- Pensaría que la unificación de información, que se cuente con una única plataforma que disponga la información que las comunidades requieran.
- El principal requerimiento es mayor oportunidad y presencia de la orientación y entrega de información de la Agencia, tanto en informes, Simce y otros datos.
- En una palabra, Orientación. Así es, las comunidades educativas esperan más de nosotros, básicamente mejores orientaciones, porque no saben cómo mejorar, o bien desconocen alternativas que les pueden ayudar a avanzar más rápido en el camino de la mejora.
- Según mi experiencia, las comunidades educativas expresan la necesidad de un acompañamiento técnico un poco más frecuente, ya que las visitas son breves, orientan sobre varios aspectos de la gestión, y aunque el rol de acompañamiento no es de competencia de la agencia, en la mayoría de los casos se ha expresado como urgente y necesario, dado que las visitas realizadas se constituyen más que nada en un buen diagnóstico que luego no considera un seguimiento a las iniciativas de la escuela.
- El trabajo de los evaluadores y las orientaciones que entregan en terreno
- Evaluar la pertinencia del SIMCE
- Sin duda alguna, el aspecto que se debe trabajar es la orientación para la mejora. Si bien se entregan sugerencias atingentes, no se conoce el impacto de éstas en las escuelas. La ACE es una institución nueva, sin embargo, después de ocho años ya deberíamos contar con información que permita conocer si la orientación entregada ha sido efectiva.

Preguntas para funcionarios de la Agencia:

3. ¿Cuál es la cualidad o aspecto que usted más valora de la institución, en relación al trabajo con las comunidades educativas?

Respuestas:

- Oportunidad de co-construcción de iniciativas de gestión escolar y pedagógica.
- La capacidad analítica que se logra como evaluador, al momento de comprender la gestión escolar.
- La visita integral, pues me parece que levanta información relevante para las comunidades. Junto a lo anterior, nos pone en contacto con la realidad de las escuelas y nos permite impulsar el camino de mejora continua.

- Lo que más valoro de la ACE es la posibilidad que tiene de trabajar directamente con comunidades educativas que se encuentran en diferentes niveles de desempeño. El que uno puede aportar con las preguntas, comentarios y orientaciones que entrega para que puedan mejorar.
- La posibilidad de reunirme con ellas, y conocer de primera fuente cómo se desarrolla el proceso educativo en nuestro país, así como la percepción de los distintos actores educativos.
- La calidad del diagnóstico reflejado en el informe que presenta la institución.
- Entregar orientaciones concretas a los establecimientos para la mejora institucional, de acuerdo a cada dispositivo.
- El compromiso y empatía de la institución con los procesos de mejoramiento escolar autónomo de las comunidades escolares.
- En la Agencia existe una preocupación por ayudar a los establecimientos más descendidos en sus resultados y muchas unidades trabajan en ello, entregando diversa información, tanto evaluativa como orientadora. Considerando esto se hacen tremendos esfuerzos por conocer la realidad de cada escuela y poder ayudarla para que mejore.
- Me parece relevante la posibilidad de contar con espacios en las Visitas como la reunión inicial y final que permiten un diálogo con las comunidades educativas y resaltar el rol orientador de la institución.
- Me parece relevante la posibilidad de contar con espacios en las Visitas como la reunión inicial y final que permiten un diálogo con las comunidades educativas y resaltar el rol orientador de la institución.
- Las visitas en terreno, escuchar a los distintos estamentos, diagnosticar su realidad particular y entregar recomendaciones específicas para su área más débil.
- El poder ir de manera presencial a evaluar y orientar a las escuelas, el mantener un trato directo.
- Los diferentes dispositivos de visita, así como los talleres, material bibliográfico, vídeos en Youtube que permiten obtener herramientas de orientación.
- El profesionalismo y compromiso de los profesionales involucrados en el proceso de diseño e implementación de las visitas y en la entrega de recomendaciones a los establecimientos.
- La posibilidad de realizar un trabajo en terreno, contacto directo con la comunidad educativa.

- La seriedad y profesionalismo que se realiza para levantar información, todos los procesos de visita son valorados por las escuelas, ya que se propicia la reflexión en todas las instancias. Lo que lamentablemente no siempre se ve reflejado en los informes.
 - El despliegue y el alcance que tienen las visitas a nivel nacional. Lograr conocer el estado de la gestión escolar de un % importante de escuelas del país que requieren apoyo directo y concreto.
 - La posibilidad de llegar a distintos establecimientos, incluso los que se encuentran más alejados.
 - El trabajo en terreno, la permanencia en las escuelas.
 - La posibilidad real de acercarse a las comunidades que, en buena medida, están olvidadas por el sistema.
 - El profesionalismo y la seriedad de lo que se realiza, realmente como una institución de estado.
 - Valoro la visita, pues el resto del trabajo se circunscribe a la redacción de un informe, que en muchos casos la escuela no lee o no utiliza.
 - La oportunidad de conversar y compartir directamente con ellos en terreno
 - Rescato además el trabajo de los evaluadores en el terreno quienes, por ejemplo, al presentar el ROC dan valor a esta herramienta, y ayudan a las comunidades a utilizar los datos entregados
 - El trabajo en terreno con los establecimientos, el rol orientador en la visita, que es el espacio en el que se dialoga, se realizan propuestas y sugerencias.
 - La cercanía que se genera con la visita, el decir aquellas cosas que deben mejorar o que no están haciendo bien de una forma clara y empática, sin arrogancia.
 - La función de orientación y las visitas, creo que tienen un impacto relevante, incluso creo a veces que más que los informes de visita propiamente tal.
 - Actualmente la ACE cuenta con elementos de apoyo tales como talleres en línea para apoyar a las escuelas.
4. En su opinión ¿Qué cualidad o aspecto debe desarrollar la institución que permita mejorar el trabajo con las comunidades educativas?

Respuestas:

- Procesos de orientación, con énfasis en la gestión curricular y pedagógica.
- Fortalecer el clima laboral al interior de nuestra institución.

- Generar formación continua en temáticas como Formación de los estudiantes; Proyecto de vida; Alianza familia-escuela; Clima laboral.
- Considero relevante dar impulso a la orientación, mediante visitas de seguimiento que se realicen de manera semestral, inicialmente a implementarse en las escuelas y liceos más que se encuentran en situación más crítica.
- Considero que habría que hacer una revisión completa de la Ley para ver cuál de los artículos se está quedando fuera. Además, intencionar más el que se levanten propuestas de visitas de las mismas comunidades por medio de plataformas abiertas para ello, no sólo que reciban y tengan que contestar a lo diseñado por el equipo de la ACE. Por su parte, también es importante avanzar en otros tipos de educación de adultos, escuelas de lenguaje, y en contextos de encierro para ir a la par con las otras instituciones del SAC que ya han dado pasos en estas áreas.
- Creo que lo más relevante es la respuesta a los establecimientos, pues más de una vez señalan haber querido resolver alguna inquietud y no haber tenido la respuesta en un tiempo oportuno o específica a lo que se consultaba.
- Acortar la extensión de las entrevistas, mejorar la reportabilidad, que sean más flexibles para que demuestren fielmente la realidad de la escuela, además, ser más sencillos para su lectura.
- Se debiese establecer mayor presencia de la Agencia en terreno que contribuya realmente a generar capacidades institucionales y a conseguir una mirada constructiva en función de la mejora escolar.
- Mejorar su capacidad de orientar en función de la trayectoria real de mejoramiento del establecimiento, avanzando desde la estandarización a la profundización etnográfica sobre el mejoramiento escolar en cada comunidad escolar, en coherencia con la política pública. Ello supone un registro diferente de los procesos de mejoramiento escolar y de las recomendaciones formuladas para ello.
- Creo que aún falta resignificar el Simce, porque aún es visto como un mecanismo segregador en los colegios.
- Es importante fortalecer el rol orientador en la mejora de la calidad de la educación
- Centrar la visita en elementos específicos que aseguren una mejora efectiva del área diagnosticada. Por ejemplo, solo focalizar en subdimensiones de gestión pedagógica o liderazgo.
- Trabajar desde la agencia y el ministerio de manera coordinada.

- Mejorar los dispositivos de visita para que permita a las comunidades mejorar sus procesos internos, así como el aprendizaje de sus estudiantes.
- Espacios de desarrollo profesional destinados a fortalecer competencias que permitan orientar de manera efectiva el mejoramiento escolar en la diversidad del contexto nacional.
- La información entregada en la Pagina WEB, y que los diferentes portales puedan tener un acceso mas amigable, un solo espacio digital para que los establecimientos puedan acceder a la información de forma más rápida y expedita.
- La temporalidad de envío de informes (a pesar de que ha mejorado), no dejar pasar tanto tiempo entre una visita y un Taller de orientación a la mejora (por ejemplo, hay visitas que ya cumplieron un año y nunca se realizó el Taller de orientación a la mejora.
- Simplificar sus visitas. Reducir los informes de resultados, para entregarlos en una fecha más cercana a la visita. Simplificar el lenguaje con el que se entregan los resultados. Y encontrar una forma de entregar sus resultados de manera que tengan un mayor impacto en las comunidades educativas, que tenga un acceso más fácil para profesores y apoderados.
- Mayor prontitud y oportunidad en la entrega de resultados, informes de visita
- El trabajo de promover la reflexión y participación con las comunidades.
- Fortalecer el trabajo de la Pauta de observación de Clases con las escuelas, compartiendo ejemplos, de situaciones, estrategias que fortalecen las interacciones pedagógicas. Aquí debemos sacar auténtico provecho de la formación continua que hemos recibido (Esto es fundamental)
- Generación de estrategias para la gestión de la sana convivencia en establecimientos en que esto es muy difícil. Y fundamental avanzar en estrategias para ayudar a los establecimientos a entender la participación de las familias, el tipo de participación que necesitan promover, de acuerdo a sus particularidades y compartir formas para hacerlo.
- Mayor contacto posterior a las visitas
- Hacer más eficiente la entrega de información y potenciar el rol orientador de la institución.
- La capacidad de orientación de los distintos dispositivos implementados y desarrollados con las escuelas.

- Creo que el equipo de evaluadores debe mejorar respecto de la interacción con la escuela y las orientaciones que le entrega a esta. Pues, en la actualidad, la redacción de un informe acapara la mayor parte de nuestra energía. A juicio personal, creo que esa energía conjunta debe invertirse, principalmente, en la redacción de orientaciones claras, factibles y con sustento teórico, técnico o con referentes claros de mejora.
- Se debe lograr la articulación con las otras instituciones del SAC. Es así, que se hace urgente la coordinación e intercambio de información entre evaluadores, supervisores, Macrozonas y jefaturas DEPROV. Además de ello, se hace necesario mayor coordinación desde Secretaria Ejecutiva con el Mineduc, para el traspaso de información, desarrollo de plataformas conjuntas, bajada oportuna de políticas y decretos, de modo que los evaluadores los conozcan antes de la Visita. Lo último, evitaría lo que ha ocurrido en terreno dónde es el establecimiento el que nos habla de los decretos, los cuales pueden no ser conocidos por los evaluadores, a pesar de que su ocurrencia es escasa.
- Al mismo tiempo se debe revisar la participación del supervisor de la escuela, de manera que, en algunas instancias como previsita, reunión inicial y retroalimentación, de modo de su intervención sea más activa."
- El proceso evaluativo, podría modelar procedimientos o acciones, mediante plantillas o herramientas
- Realizar un proceso de seguimiento a los temas abordados en las visitas.
- Que las escuelas sientan que somos el apoyo que necesitan para mejorar, que estamos junto a ellos para salir de la categoría en que se encuentran e iniciar su camino al mejoramiento.
- Que efectivamente las comunidades educativas consideren lo que se plasma los informes para su mejora escolar, que no tenga tanto carácter indicativo sino más bien al estilo prescriptivo, de lo contrario, al quedar a voluntad de los directores puede convertirse en un esfuerzo en vano desde la política pública.
- Es importante que la ACE defina líneas de acción permanentes. En esta línea, por ejemplo, la evaluación formativa fue muy valorada por las escuelas porque era un trabajo práctico, que permitía tener resultados oportunos y que sin "entregar una receta" orientaba a las escuelas a seguir una línea de trabajo. Pienso que el trabajo debería ser concreto, con ideas simples pero que permitiera a las escuelas llevar a cabo el trabajo diario.

Anexo 5: Índice de medición de trabajo en equipo.

La construcción del índice toma en consideración las variables que fueron propuestas por los autores So, West y Dawson (2010). El índice se construye en base a las siguientes dimensiones:

1. Trabajo en equipo: Variable dicotómica (Sí/No) para definir si el empleado desarrolla tareas o funciones en equipo
2. Estructura de trabajo en equipo: Mide la claridad de roles y funciones, cooperación entre los equipos, presencia de reuniones y reflexiones del desempeño. En escala de 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”)
3. Calidad del diseño de trabajo: Consulta sobre la claridad de la responsabilidad del encuestado, la claridad del *feedback* recibido, oportunidad de participar de la toma de decisiones. En escala de 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”).
4. Satisfacción del trabajo en equipo: satisfacción sobre el reconocimiento de su trabajo, apoyo de supervisores y colegas, libertad para elección de métodos de trabajo. En escala de 1 (“Muy insatisfecho”) a 5 (“Muy satisfecho”).
5. Percepción de estrés del equipo: Percepción sobre la carga de trabajo, recursos disponibles y tiempo disponible. En escala de 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”).

Cada dimensión entrega un resultado, la cual es considerada para la medición general del índice. Es posible generar una medición por equipos, unidades y departamentos.