



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

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL EN LA AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

LILIANA CAROLINA MADARIAGA VARGAS

**PROFESOR GUÍA:**  
LUIS ARANGUIZ CABRERA

**MIEMBROS DE LA COMISION:**  
JULIO HASBUN-MANCILLA  
MARIA GABRIELA RUBILAR DONOSO

SANTIAGO DE CHILE  
2019

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL**  
**Grado de:** Magister en Gestión y Políticas Públicas  
**Por:** Liliana Carolina Madariaga Vargas  
**Fecha:** 10/06/2019  
**Profesor Guía:** Luis Aránguiz Cabrera

## **PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

La Agencia de Calidad de la Educación es un servicio público creado en el marco de Ley de Aseguramiento de la Calidad (Ley N.º 20529), promulgada en agosto de 2011, cuyo funcionamiento comienza en 2013 con la asignación del primer presupuesto otorgado mediante Ley de Presupuestos y un diseño preliminar de la nueva institución. Desde su instalación, se han realizado esfuerzos por avanzar en la definición, ajustes y gestión de la estrategia, entendiendo que los desafíos han variado conforme se consolida la instalación de la Agencia y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en su conjunto.

El presente trabajo de tesis consiste en una propuesta de diseño para la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la Agencia de Calidad de la Educación, cuyo equipo directivo, a fines de 2018, inició un proceso de planificación estratégica para los años 2019-2023 con la finalidad de actualizar la estrategia institucional en función de los desafíos del Servicio, como por ejemplo, la necesidad de ampliar la cobertura de los productos y servicios de Evaluación integral de logros de aprendizaje y de Evaluación y orientación del desempeño a establecimientos educacionales, junto con abordar el crecimiento institucional generado en los últimos 4 años, entre otros.

En términos generales, la propuesta se realiza sobre la base de la información obtenida desde las sesiones de reflexión estratégica del equipo directivo de la Agencia, la realización de encuestas semiestructuradas y la revisión de información secundaria, para luego realizar un análisis estratégico (FODA) y posteriormente, generar el mapa de objetivos, junto a los indicadores y metas que conforman el cuadro de mando integral. Finalmente, se entregan recomendaciones para una exitosa implementación.

El cuadro de mando permitirá contar con un sistema integrado de gestión estratégica que movilizará y orientará el quehacer de todos los colaboradores de la institución hacia el logro de los objetivos, al esclarecer los resultados estratégicos esperados a nivel de usuarios (propuesta de valor público), relevar los procesos críticos que dan ímpetu a esos resultados (temas estratégicos) y describir los procesos de creación de valor, mediante relaciones de causa efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas. Además de entregar elementos que permiten la evaluación del nivel de avance de los objetivos propuestos que, en el caso de la Agencia, es fundamental, para tener mayor claridad acerca del nivel de cumplimiento de la misión y del valor público que se entrega.

Para la implementación del cuadro de mando, cabe destacar que el liderazgo directivo, el alineamiento, la gestión del cambio y el desarrollo de personas son clave, pues el éxito dependerá en gran medida de la conducción del proyecto y del compromiso de todas las partes, para lograr el cambio cultural que se requiere y mantener el sistema en el tiempo.

# Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos, alcance y metodología</b>	<b>4</b>
a) Objetivo General	4
b) Objetivos específicos	4
c) Alcance	4
d) Metodología	5
<b>3. Justificación de la tesis</b>	<b>7</b>
<b>4. Calidad de la Educación en Chile</b>	<b>10</b>
a) Reseña Histórica	10
b) Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad	11
c) Actores Sistema Educativo	12
<b>5. Marco Conceptual</b>	<b>13</b>
a) Sistema Integrado de Gestión	13
a) Análisis Estratégico	15
b) Cuadro de Mando Integral	16
c) Cuadro de Mando Integral aplicado al Sector Público	18
d) Indicadores de desempeño	20
<b>6. Antecedentes del Entorno</b>	<b>21</b>
a) Modernización del Estado	21
<b>6.1 Ministerio de Educación</b>	<b>23</b>
a) Presupuesto Sector Educación	23
b) Organización del Sector Educación	24
<b>6.2 Subsecretaría de Educación</b>	<b>26</b>
a) Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Educación	26
b) Indicadores de desempeño de la Subsecretaría de Educación	28
c) Organización interna y dotación de personal de la Subsecretaría de Educación	29
d) Presupuesto de la Subsecretaría de Educación	30
<b>7. Antecedentes de la Institución</b>	<b>31</b>
<b>7.1 Agencia de Calidad de la Educación</b>	<b>31</b>
a) Funciones Agencia Calidad de la Educación	31
b) Definiciones Estratégicas Agencia de Calidad de la Educación (Formulario A1)	37
c) Beneficiarios y Usuarios Agencia de Calidad de la Educación	38
d) Presupuesto institucional Agencia de Calidad de la Educación	39
e) Organización interna y dotación Agencia de Calidad de la Educación	41
f) Sistema de Monitoreo de la Gestión Agencia de Calidad de la Educación.	43
g) Medición de Clima y Ambiente Laboral	44
h) Política de Personas Agencia de Calidad de la Educación	47
<b>8. Propuesta de Cuadro de Mando Integral en Agencia de Calidad de la Educación</b>	<b>50</b>
a) Actualización de Definiciones Estratégicas	50
b) Análisis estratégico (FODA)	52
c) Mapa estratégico	54
d) Objetivos, Indicadores y metas	60
<b>9. Recomendaciones para una exitosa implementación</b>	<b>69</b>

<b>10. Conclusiones</b>	<b>78</b>
<b>11. Bibliografía</b>	<b>83</b>
<b>12. Anexos</b>	<b>86</b>
Anexo A: Organigrama Ministerio de Educación	87
Anexo B: Organigrama Subsecretaria de Educación	88
Anexo C: Plan de Implementación de Política de Personas 2016 - 2018	89
Anexo D: Plan de Evaluaciones Internacionales 2017-2022	93
Anexo E: Plan Nacional de Evaluaciones 2012-2015 y 2016-2020	94
Anexo D: Encuesta aplicada	95

## Índice de tablas

Tabla N° 1: “Definiciones Estratégicas 2015-2019 Agencia de Calidad de la Educación” .....	7
Tabla N° 2: “Tabla FODA” .....	15
Tabla N° 3: “Distribución Ley de Presupuestos 2018 – Programas Ministerio de Educación” .....	25
Tabla N° 4: “Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Educación” .....	27
Tabla N° 5: “Productos Estratégicos asociados Objetivos Estratégicos – Subsecretaría de Educación” ..	27
Tabla N° 6: “Indicadores de desempeño Subsecretaría de Educación” .....	28
Tabla N° 7: “Distribución Ley de Presupuestos 2018 – Programas y Dotación máxima de Subsecretaría de Educación” .....	30
Tabla N° 8: “Distribución de Categoría de Desempeño en establecimientos de Educación Básica” .....	34
Tabla N° 9: “Distribución de Categoría de Desempeño en establecimientos de Educación Media” .....	34
Tabla N° 10: “Productos Estratégicos asociados Objetivos Estratégicos - Agencia de Calidad de la Educación” .....	37
Tabla N° 11: “Beneficiarios y usuarios - Agencia de Calidad de la Educación” .....	38
Tabla N° 12: “Detalle Ley de Presupuestos 2018 -2019, Agencia de Calidad de a Educación” .....	40
Tabla N° 13: “Dimensiones medidas en Encuesta de Clima” .....	44
Tabla N° 14: “Porcentaje de participación institucional en Medición de Clima Laboral” .....	46
Tabla N° 15: “Política de personas 2.0: aspectos a mejorar después del tercer año de funcionamiento” .	48
Tabla N° 16: “Propuesta definiciones Estratégicas 2019 Agencia de Calidad de la Educación” .....	51
Tabla N° 17: “Matriz FODA Agencia de Calidad de la Educación” .....	53
Tabla N° 18: “Perspectiva usuarios - Propuesta de Objetivos Estratégicos, específicos, acciones a desarrollar, indicadores y metas” .....	61
Tabla N° 19: “Perspectiva procesos internos - Propuesta de Objetivos Estratégicos, específicos, acciones a desarrollar, indicadores y metas” .....	63
Tabla N° 20: “Perspectiva aprendizaje y crecimiento - Propuesta de Objetivos Estratégicos, específicos, acciones a desarrollar, indicadores y metas” .....	67
Tabla N° 21: “Plan de Implementación de Política de Personas 2016-2018” .....	89
Tabla N° 22: “Plan de Evaluaciones Internacionales 2017 – 2022 y costos asociados (MM\$)” .....	93

## Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: “Evolución Ley de Presupuestos 2011 – 2018 Sector Educación” (MM USD) .....	23
Gráfico N° 2: “Evolución de la Inversión en Educación como porcentaje del PIB” .....	24
Gráfico N° 3: “Distribución Ley de Presupuestos 2018 – Ministerio de Educación” .....	25
Gráfico N° 4: “Evolución N° Visitas de Evaluación y Orientación” .....	36
Gráfico N° 5: “Evolución de Ley de Presupuestos y ejecución presupuestaria Agencia de Calidad de la Educación” .....	39
Gráfico N° 6: “Resultados Encuesta de Clima 2016-2017-2018 Agencia de Calidad de la Educación” ....	46

## Índice de Figuras

Figura N° 1: “Modelo de Sistema Integrado de Gestión” .....	13
Figura N° 2: “Cuadro de Mando Integral como un Sistema de Gestión Estratégica” .....	16
Figura N° 3: “Cuadro de Mando Integral para instituciones del Sector Público o sin fines de lucro” .....	18
Figura N° 4: “Plan Nacional de Evaluación 2012-2015 y 2016-2020” .....	33
Figura N° 5: “Organigrama Agencia de Calidad de la Educación” .....	41
Figura N° 6: “Mapa estratégico Agencia de Calidad de la Educación – Propuesta general” .....	55
Figura N° 7: “Mapa estratégico Agencia de Calidad de la Educación – Propuesta” .....	59
Figura N° 8: “Organigrama Subsecretaría de Educación e indicadores de instrumentos de gestión pública” .....	87
Figura N° 9: “Organigrama Subsecretaría de Educación e indicadores de instrumentos de gestión pública” .....	88
Figura N° 10: “Plan nacional de evaluaciones 2012-2015 y 2016-2020” .....	94

## 1. Introducción

La Agencia de Calidad de la Educación cuenta con una Estrategia Institucional definida para los años 2015 a 2019, la que nace de un proceso participativo con todos los integrantes de la institución: consejeros<sup>1</sup>, directivos, profesionales, técnicos y administrativos. Para lo anterior, se realizó un proceso de Planificación Estratégica (Agencia de Calidad de la Educación, 2015) ampliado que recogió las distintas miradas para delinear los desafíos institucionales respecto del sistema nacional de evaluaciones; de la necesidad de aportar una cultura de evaluación y mejoramiento continuo en el sistema educativo; de la oportunidad de fortalecer el rol orientador de la Agencia y de la necesidad de consolidar a la institución dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) (Agencia de Calidad de la Educación, 2015).

Si bien, la mencionada Estrategia y su planificación constituyen una guía para la generación de valor público, al contar con elementos clave como Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos, dado su horizonte temporal, que va de 2015 – 2019, requiere de una revisión y actualización en función de los cambios del entorno institucional y los cambios internos en la organización, conforme se ha avanzado en la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y de la propia Agencia de Calidad de la Educación. Además, requiere la incorporación de herramientas de gestión que permitan monitorear adecuadamente el nivel de avance de los Objetivos Estratégicos, para evaluar el resultado de las iniciativas realizadas y detectar los aspectos de la estrategia que se requieran ajustar de manera oportuna.

Respecto de los cambios en el entorno o cambios a nivel externo se han generado cambios normativos que deben ser considerados en la Estrategia, como la nueva función de Evaluación Docente, incorporada desde 2017 y los cambios en el plan anual de evaluaciones que genera nuevos desafíos para la institución. A nivel interno, existen cambios importantes en la estructura organizacional inicial, como el que se genera por el despliegue territorial de 5 nuevas sedes a lo largo del país, con el consecuente aumento en el número de personas (principalmente Evaluadores), lo que implica un desafío mayor en materia de comunicaciones internas y de capacitación para la exitosa implementación de la estrategia. A su vez, debe considerarse la ampliación de los sistemas y dispositivos hacia niveles<sup>2</sup> y modalidades<sup>3</sup> que aún no han sido abordados por la institución, por

---

<sup>1</sup> El Consejo de la Agencia, junto al Secretario Ejecutivo, presiden la Agencia de Calidad de la Educación, según el artículo 32 de la Ley N.º 20529. Dentro de sus principales funciones, se encuentra aprobar y dar seguimiento al plan estratégico y al plan de trabajo de la Agencia, aprobar la Categoría de Desempeño de los establecimientos educacionales, y proponer el Plan de Evaluaciones nacionales e internacionales al Ministerio de Educación. La ley establece que el Consejo estará constituido por cinco integrantes de destacada experiencia en la actividad educativa, seleccionados mediante el Sistema de Alta Dirección Pública y nombrados por el Ministro de Educación. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018)

<sup>2</sup> Niveles Educativos: Educación Parvularia, Educación Básica, Educación Media y Educación Superior (Ley 20.370, 2009).

<sup>3</sup> Modalidades Educativas: “Aquellas opciones organizativas y curriculares de la educación regular, dentro de uno o más niveles educativos, que procuran dar respuesta a requerimientos específicos de aprendizaje, personales o contextuales, con el propósito de garantizar la igualdad en el derecho a la educación” (Ley 20.370, 2009, p. Art. 22) Entre ellas: Educación Especial o Diferencial, Educación de Adultos, Educación Técnico Profesional.

encontrarse aún en fase de implementación, como es el caso de las acciones vinculadas a educación parvularia, media y técnico profesional.

Respecto del sistema de control de gestión vigente, el Servicio cuenta con una serie de instrumentos e indicadores que han sido diseñados en un contexto legal y presupuestario<sup>4</sup>, que no necesariamente apuntan a los Objetivos Estratégicos institucionales, junto con un Plan Anual de Trabajo que consiste en un conjunto de acciones vinculadas a cada Objetivo Estratégico, pero se desconoce cómo impacta la realización de esas acciones sobre la estrategia, al no contar con Objetivos Estratégicos con indicadores de resultados y metas definidas. A nivel de Gestión de Personas, existe un sistema de evaluación del desempeño general que no contempla mediciones asociadas a la gestión de las personas en función de los objetivos estratégicos institucionales, lo que dificulta, además, visualizar su contribución al desarrollo de la Estrategia.

El trabajo de tesis consiste en realizar una propuesta de definiciones estratégicas (misión, visión, valores) para luego, y en base a la información primaria y secundaria realizar un análisis estratégico (análisis interno y externo). A partir del análisis anterior, se elabora una propuesta de formulación de la estrategia, desde donde se genera una propuesta de Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) que apoye la toma de decisiones y permita comunicar y direccionar los esfuerzos de los equipos hacia el logro de los Objetivos Estratégicos. De esta manera, se podrán visualizar los distintos niveles de contribución a su logro, revisar los estados de avance, detectar puntos críticos y ejecutar acciones en caso de desviaciones.

La pregunta que guía esta tesis es: “En la Agencia de Calidad de la Educación **¿Qué objetivos e indicadores de control de gestión estratégicos son necesarios para alinear a la organización y monitorear el nivel de avance de la Estrategia institucional?**” A partir de lo cual se formula una serie de recomendaciones sobre qué elementos considerar en el conjunto de indicadores actuales de la organización y qué consideraciones tener para implementar el cuadro de mando integral.

El desarrollo del presente trabajo contempla las etapas de: (i) preparación de Marco Conceptual relacionado a Sistemas Integrados de Gestión, Análisis Estratégico, Cuadro de Mando Integral aplicado a instituciones públicas y privadas e indicadores de desempeño; (ii) Modernización del Estado y levantamiento de información secundaria del entorno; (iii) levantamiento de información secundaria asociada a la Agencia de Calidad de la Educación, a partir de informes de gestión, bases de datos, intranet, web, entre otros, con lo que se realiza un análisis de la situación desde una perspectiva general, considerando una visión de presupuesto, recursos humanos, procesos, sistemas de información, entre otros; (iv) Posteriormente se genera información primaria a partir de las sesiones de reflexión estratégica<sup>5</sup> del equipo directivo y asesores junto con la realización de encuestas semiestructuradas, de donde se obtiene el aporte del equipo

---

<sup>4</sup> Programa de Mejoramiento para la Gestión y Formulario A1 (Dipres), Convenio de Desempeño Colectivo; Convenios de Alta Dirección Pública, Plan anual de Auditoría, Sistema de Gestión de Riesgos, etc.

<sup>5</sup> Sesiones de trabajo de equipo directivo y asesores para proceso de actualización de planificación estratégica.

directivo al análisis, con distintas visiones para una mejor comprensión institucional y conocer sus percepciones acerca de las definiciones estratégicas del Servicio.

Finalmente (iv) se presenta la propuesta de mapa estratégico y la propuesta de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia, junto a una serie de recomendaciones para su exitosa implementación.

## 2. Objetivos, alcance y metodología

### a) Objetivo General

Proponer el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Calidad de la Educación que contribuya a la implementación exitosa de la Estrategia Corporativa, facilitando el alineamiento institucional y el monitoreo de los indicadores para el logro de los Objetivos Estratégicos.

### b) Objetivos específicos

- Realizar una revisión a las actuales definiciones estratégicas de la Agencia de Calidad de la Educación (misión, visión, valores).
- Analizar su actual sistema de control de gestión, proponiendo ajustes y redefiniciones en base al análisis interno y del entorno.
- Diseñar y proponer un conjunto de indicadores estratégicos que permitan monitorear el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.
- Elaborar un Mapa Estratégico considerando las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos.
- Elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral y generar recomendaciones para su implementación en la Agencia de Calidad de la Educación.

### c) Alcance

El presente estudio contempla como unidad de análisis a la Agencia de Calidad de la Educación, como una institución que es parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y que, a su vez, depende del Ministerio de Educación, donde éste último es el órgano rector del Sistema.

Cabe señalar que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Ley N.º 20529) se encuentra conformado por el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación, donde la Agencia es un servicio público que se relaciona con el Presidente de la República por medio del Ministerio de Educación.

## d) Metodología

La elaboración del presente estudio contempla lo siguiente:

### *d.1 Preparación de Marco Conceptual*

Se revisan los antecedentes relacionados a Sistemas Integrados de Gestión Estratégica, Análisis Estratégico, Cuadro de mando Integral y de los elementos relevantes en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.

Considerando las particularidades de las instituciones de gobierno y sin fines de lucro, se revisan los antecedentes relacionados a la construcción de un Cuadro de Mando Integral para este tipo de organizaciones, para luego ajustar las perspectivas del instrumento de acuerdo al nivel de relevancia de los objetivos estratégicos definidos, mediante la metodología de Norton y Kaplan (1996) y de Paul R. Niven (2002).

### *d.2 Revisión de Información Secundaria*

En esta etapa se realiza un análisis general para obtener los aspectos centrales del modelo de agregación de valor público<sup>6</sup> de la institución y sus objetivos estratégicos, junto con revisar la estructura organizacional, los recursos con los que cuenta la Agencia para cumplir su mandato legal e “identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que debe realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito”. (Norton & Kaplan, *The Balance Scorecard: Translating strategy into action*, 1996, p. 9)

Además, se revisa la información existente en materia de modernización del Estado y de los distintos instrumentos de gestión e instancias gubernamentales relacionadas, como: Dirección de Presupuestos (Dipres), Subsecretaría de Educación y la propia Agencia de Calidad de la Educación, desde su primer año de funcionamiento. En particular, se realiza una revisión de los documentos: Ley de Aseguramiento de la Calidad (Ley 20.529, 2011), Ley de Presupuestos, informes de ejecución presupuestaria, balance de gestión integral, indicadores de desempeño, convenios de colaboración con otras instituciones del Sector Educación, documentos de planificación estratégica, estudios, informes de auditoría, matriz de riesgos, planes de trabajo, convenios de desempeño<sup>7</sup>, encuestas de clima, entre otros.

---

<sup>6</sup> “Valor agregado producido por el sector público a través de actividades, servicios, programas, políticas o cualquier otra acción de entrega de beneficios percibidos por los ciudadanos y usuarios, descontando los costos en los que se incurre. En otras palabras, valor público es la diferencia entre los beneficios obtenidos por las decisiones públicas, y los recursos y poderes que los ciudadanos deciden entregar a su gobierno” (González Santander, 2009)

<sup>7</sup> Convenios de desempeño colectivo y Convenios de desempeño de directivos de Agencia de Calidad de la Educación.

### *d.3 Generación y análisis de información primaria.*

En esta etapa, se genera información primaria a partir de las sesiones de reflexión estratégica del equipo directivo y asesores de la Agencia de Calidad de la Educación y desde entrevistas semiestructuradas al equipo directivo. Para lo anterior se genera un resumen de las presentaciones realizadas por el equipo directivo, en el caso de las sesiones de reflexión estratégica y se dispone un cuestionario base, para el caso de las entrevistas semiestructuradas, que permite orientar una conversación con cada integrante, la que se elabora en base al análisis de información secundaria y de la “guía metodológica para análisis de organizaciones y propuestas de mejoría” (Waissbluth M. e Inostroza J., 2013)”. A partir de este proceso, se levanta información de consenso estratégico<sup>8</sup> para el proceso de actualización de la planificación estratégica 2019-2023.

### *d.4 Análisis estratégico de la Agencia de Calidad de la Educación.*

Luego de la revisión de la información secundaria, de las entrevistas al equipo directivo de la Agencia de Calidad de la Educación y de las sesiones de reflexión para la actualización de la planificación estratégica 2019-2023, se obtienen las definiciones estratégicas (misión, visión, valores) a partir de las cuales, se realiza el análisis estratégico de la institución (FODA). En particular, para el análisis externo, se revisan las Oportunidades y Amenazas desde las dimensiones política, legal, social, económica y tecnológica, que facilitan el conocimiento acerca del contexto en el cual opera la organización y para el análisis interno, se revisan las Fortalezas y Debilidades organizacionales.

### *d.5 Estrategia Institucional, propuesta de Objetivos Estratégicos, diseño de Mapa de Objetivos Estratégicos y propuesta de Cuadro de Mando Integral.*

A partir del análisis de la información primaria, secundaria y del análisis estratégico, se construye la propuesta de estrategia, definiendo los Temas estratégicos y los Objetivos Estratégicos aplicando la metodología de Norton y Kaplan (2008) en función de las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral) y se genera el Mapa Estratégico, que establece las relaciones causa-efecto entre ellos. Sobre la base de lo anterior, se construye la propuesta de Cuadro de Mando Integral.

### *d.6 Generación de recomendaciones*

Finalmente, se entrega una serie de recomendaciones para la exitosa implementación de la estrategia institucional, en base a las experiencias obtenidas desde los entrevistados claves y las consideradas como mejores prácticas desde la literatura.

---

<sup>8</sup> El proceso de planificación estratégica contempla en sus etapas iniciales que los integrantes de la alta dirección acuerden el propósito (misión) institucional, “la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión)” (Norton & Kaplan, *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, 2008, p. 20)

### 3. Justificación de la tesis

Desde su creación, la Agencia de Calidad de la Educación ha realizado dos procesos de Planificación Estratégica que le han permitido contar con definiciones estratégicas, además de las definiciones estratégicas que se han establecido en los documentos del Sistema de Planificación y Control de Gestión del Programa de Mejoramiento para la Gestión.

El primer proceso fue realizado en 2013, y generó un documento inicial que fue actualizado en 2015, mediante un segundo proceso de Planificación Estratégica para los años 2015-2019, como parte de un esfuerzo por consolidar la etapa de instalación de la institución, incorporando nuevos énfasis relacionados a los desafíos de articulación con el resto de los actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y de los compromisos y prioridades gubernamentales para el periodo 2014 - 2018.

Las definiciones estratégicas obtenidas en este proceso se presentan a continuación.

**Tabla N° 1: “Definiciones Estratégicas 2015-2019 Agencia de Calidad de la Educación”**

Definiciones estratégicas Agencia de Calidad de la Educación
<b>Visión:</b> <i>“Trabajamos para ser un aporte a la calidad del Sistema Educacional, donde exista igualdad de oportunidades y todas y todos tengan las herramientas para cumplir sus sueños”.</i>
<b>Misión:</b> <i>“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”.</i>
<b>Valores Institucionales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Sentido de lo público</li><li>○ Credibilidad y confianza</li><li>○ Colaboración, compromiso y respeto</li><li>○ Rigurosidad y excelencia</li><li>○ Especialistas y orientadores</li><li>○ Profesionales competentes y eficaces</li><li>○ Reconocidos, influyentes y líderes</li><li>○ Cercanos</li><li>○ Líderes</li></ul>
<b>Objetivos Estratégicos:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Consolidar una institución moderna, ágil, efectiva y transparente, al servicio de las comunidades educativas.</li><li>2. Instalar un sistema de evaluación integral significativo para la mejora del sistema educativo.</li><li>3. Orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile.</li><li>4. Incidir en Políticas Públicas que permitan mejoras en la calidad de la educación.</li><li>5. Posicionarnos como actor relevante en calidad de la educación.</li></ol>

**Fuente:** Elaboración propia, en base a información interna Agencia de Calidad de la Educación

A partir de las definiciones señaladas en la Tabla N° 1 se ha formulado anualmente una serie de objetivos e iniciativas específicas, las que se traducen en un plan de trabajo anual que es monitoreado desde la Unidad de Planificación y Control de Gestión de la

Agencia, junto a la totalidad de los instrumentos de gestión<sup>9</sup>, bajo una mirada de cumplimiento de realización de actividades, sin posibilidad técnica de evaluar el nivel de contribución de cada iniciativa a los objetivos estratégicos. Y por lo tanto, sin posibilidades de medir el éxito de la estrategia institucional. Lo anterior, es particularmente importante, y sugiere la necesidad de avanzar en mejoras en el actual sistema de monitoreo.

Por otra parte, existen otros aspectos que deben ser considerados en la actualización de la estrategia y en el sistema de monitoreo a implementar.

- Desafíos de Modernización, en materia de medición de satisfacción de usuarios o beneficiarios respecto de los servicios del estado, que está impulsando el Ministerio de Hacienda.
- Desafíos institucionales (la Ley N.º 20.285) sobre acceso a la información pública, que demandan mayores y mejores sistemas de información para contar con información oportuna y confiable y mayores necesidades de información y transparencia por parte de la ciudadanía.
- Necesidades de revisión y ajustes en la coordinación con los actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Necesidad de escalar los productos y servicios de la institución para dar cobertura a todos los establecimientos educacionales del país.
- Definiciones Estratégicas paralelas: Cabe destacar que en el segundo proceso de planificación institucional no se generó un único set de definiciones estratégicas, pues se mantiene en paralelo las definiciones estratégicas que son parte del Sistema de Planificación / Control de Gestión, del Programa de Mejoramiento para la Gestión del Ministerio de Hacienda, que acota las definiciones al marco presupuestario sin considerar aspectos de gestión interna u otros de posicionamiento institucional.

Lo anterior, genera una dificultad para el alineamiento institucional al contar con dos definiciones de distinta amplitud para un mismo concepto.

- Nuevas funciones Estratégicas de la institución: Actualmente existen procesos relevantes que deben ser considerados en la Estrategia Institucional, como aquellos relacionados a “Evaluación del Cumplimiento de Estándares de Desempeño Profesional Docente”, el cual sólo se ha formalizado a través de la Ley de Presupuestos que incorpora una nueva línea para su financiamiento.
- Dentro de las definiciones estratégicas institucionales, no se cuenta con una Visión que provea un objetivo desafiante de mediano plazo que oriente a la institución, y que a la vez pueda ser medido en un horizonte de tiempo determinado. Por lo

---

<sup>9</sup> (i) Indicadores del Programa de Mejoramiento de la Gestión, (ii) del Convenio de Desempeño Colectivo, (iii) de los Convenios de Alta Dirección Pública y (iv) otros instrumentos (planes y programas) elaborados internamente

tanto, los objetivos no tienen metas definidas en función de la Visión (y tampoco tienen metas definidas en función de otros elementos).

- En los Objetivos definidos no se visibilizan las relaciones causa efecto entre ellos, lo que permitiría generar un relato con sentido estratégico para la institución, que dé cuenta del aporte que cada División, Departamento, Unidad e individuo realiza para el logro de los Objetivos Estratégicos. De la misma manera, no es posible observar inductores de creación de valor.
- Existe la tendencia a invisibilizar los procesos de soporte que contribuyen directamente a la Estrategia: Al no existir un análisis de la estrategia por perspectivas, existe un alto riesgo de no considerar adecuadamente aquellos procesos vinculados a soporte institucional (eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, necesidades de capacitación, formación, desarrollo, infraestructura, sistemas informáticos, entre otros).

Dado lo anterior, se requiere un nuevo modelo de gestión que abarque los aspectos planteados, que dé respuesta a las necesidades actuales y que permita enfrentar los desafíos a futuros.

Considerado los antecedentes, se propone la creación de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Calidad de la Educación, sobre la base de la necesidad de contar con mejores herramientas para la gestión estratégica, para la medición operativa y para la comunicación institucional en el Servicio.

## 4. Calidad de la Educación en Chile

### a) Reseña Histórica

La “calidad de la educación” en Chile es un concepto que comienza a adquirir relevancia en la discusión política nacional a partir del año 1990, tras el retorno de la democracia al país. Hasta entonces, los principales desafíos en materia de educación apuntaban a ampliar la cobertura y universalizar la provisión del servicio educacional, principalmente. (Mineduc, Revista de Educación, noviembre 2017)

A partir de la década de los noventa, los primeros gobiernos democráticos concentraron sus esfuerzos en mejorar procesos sustantivos de la educación, con foco en la equidad: Se implementó el Estatuto Docente y una serie de acciones compensatorias y mejoras sistémicas<sup>10</sup>; se aplicó una importante variedad de programas de mejoramiento educacional<sup>11</sup>; se mejoraron las condiciones para los procesos de enseñanza aprendizaje<sup>12</sup> y se inició una reforma curricular de la educación parvularia, básica y media<sup>13</sup>. Sin embargo, no se logró dar respuesta a los problemas estructurales de la educación pública que se acrecentaron durante la dictadura, pues no se privilegió la implementación de nuevas reformas institucionales o cambios estructurales que pudieran revertir la disminución de matrícula en la educación pública, los bajos resultados de aprendizaje, los problemas de desfinanciamiento y la creciente segregación socioeconómica que se generó con la migración hacia escuelas privadas, por parte de las familias de sectores altos. (Bellei, 2018)

A partir del año 2006, luego del movimiento estudiantil nacional conocido como la “Revolución Pingüina”, se produjo un cambio en la manera en que en Chile se discutía sobre las políticas educacionales. El sistema escolar entró en una era de debates institucionales y sistémicos que, previo al movimiento estudiantil, no existía. (Bellei, 2017), con lo que aumentó también la discusión sobre “calidad de la educación” en el país. Como resultado del movimiento estudiantil se generaron al menos tres consecuencias relevantes: (i) se “radicalizó y generalizó la crítica y disconformidad, no sólo con las políticas educacionales, sino con el estado del sistema escolar; (ii) [se] reposicionó la educación como prioridad en la discusión pública y en la agenda gubernamental; y (iii) se abrió espacio para una modificación institucional del sector educacional”. (Berner, H., & Bellei, C., 2011, p. 70)<sup>14</sup>

Con la finalidad de responder a las demandas planteadas por el movimiento estudiantil y la ciudadanía, durante el primer gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet (2006 - 2010) se creó un Consejo Asesor Presidencial para realizar un diagnóstico y proponer soluciones en materia de educación. Una vez finalizada la tarea del Consejo, se elaboró

---

<sup>10</sup> Aumento de las evaluaciones de aprendizaje, financiamiento compartido y la creación de la Subvención Escolar Preferencial.

<sup>11</sup> P-900, Mece-básica, Mece-Rural, Mece-Media, Enlaces.

<sup>12</sup> Mejoramiento de infraestructura, dotación de material didáctico, textos, laboratorios de computación, Bibliotecas, Jornada escolar completa.

<sup>13</sup> Actualización de planes y programas de estudio.

<sup>14</sup> Berner, H., & Bellei, C. (2011). ¿Revolución o reforma? Anuncios, medidas y compromisos a la espera de la reforma educacional. *Política. Revista de Ciencia Política*, 49(2), pp. 67-96. doi:10.5354/0716-1077.2011.17275

una propuesta de cambios legislativos para la educación escolar, lo que generó una crítica importante desde la oposición e implicó un extenso proceso de negociación que concluyó tras alcanzar un acuerdo político basado en el diagnóstico compartido respecto de la amplia deuda con la equidad y la calidad de la educación en el país. El citado acuerdo se operacionalizó en la creación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y una propuesta de Ley General de Educación, que reemplazó a la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza - LOCE. (Bellei, 2018)

En agosto del año 2011 se promulgó la ley N°20.259, que creó el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media (SAC), el cual tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación y que todos los niños y jóvenes puedan tener igualdad de condiciones en la educación. Este Sistema creó dos nuevas instituciones: la Superintendencia de Educación Escolar y la Agencia de Calidad de la Educación; y reformuló las funciones del Consejo Nacional de Educación y del Ministerio de Educación. (Bellei, 2018)

Finalmente, el 12 de abril de 2016 se lanzó El Plan SAC que tiene como objetivo “desarrollar una visión compartida en torno a la calidad de la educación, cómo ésta se logra, y busca la coordinación tanto a nivel territorial como a nivel nacional de las instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad para tener un impacto positivo en los procesos de aprendizaje y formación de estudiantes, poniendo siempre al centro de todo nuestro quehacer a los establecimientos educacionales”. (Mineduc, Revista de Educación, septiembre 2016, p. 1)

#### b) Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad está compuesto por el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y el Consejo Nacional de Educación, los que deben trabajar en forma coordinada manteniendo funciones específicas. Una clara explicación del rol de cada uno de estos actores es: (Superintendencia de Educación, 2018)

El **Ministerio de Educación** es el órgano rector del Sistema, responsable de la coordinación de los órganos del Estado que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Elabora las bases curriculares, planes y programas de estudio y apoya a los establecimientos en su implementación. Propone el Plan Nacional de Evaluaciones (Simce) al Consejo Nacional de Educación y entrega asesoría técnico-pedagógica a los establecimientos educacionales. (Superintendencia de Educación, 2018)

La **Agencia de la Calidad de la Educación** tiene el mandato legal de evaluar y orientar el sistema educativo para propender al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, para que todos los alumnos tengan las mismas posibilidades de recibir una educación de calidad. Lo anterior se materializa a través de la evaluación de los logros de aprendizaje; de la evaluación de los Indicadores de desarrollo personal y social; de la evaluación del desempeño de las escuelas; de la entrega de orientación a los establecimientos educacionales respecto del quehacer institucional y pedagógico; y de la entrega de información a la comunidad escolar. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018)

La **Superintendencia de Educación**, por su parte, tiene como objeto fiscalizar el cumplimiento de la normativa educacional<sup>15</sup>, fiscalizar la legalidad en el uso de los recursos<sup>16</sup>; atender denuncias y reclamos de la comunidad educativa e interesados, orientar a establecimientos en el cumplimiento de la normativa e interpretar la normativa educacional a través de circulares, dictámenes u otros documentos jurídicos. (Superintendencia de Educación, 2018)

El **Consejo Nacional de Educación**, es la instancia que aprueba las bases curriculares, los planes y programas de estudio, los estándares de desempeño y el Plan Nacional de Evaluación<sup>17</sup>. (Superintendencia de Educación, 2018)

### c) Actores Sistema Educativo

En términos generales, el sistema educacional público se conforma por tres grupos de actores relevantes, estos son: el Estado, los hogares y los establecimientos educacionales.

El Estado es el encargado de definir y sentar las bases educativas sobre las cuales trabajarán los establecimientos educacionales. Dentro de sus principales funciones se encuentran: financiar la educación municipal o particular subvencionada, definir las formas de organización para la provisión educacional de los establecimientos gestionados públicamente; determinar el grado de autonomía de gestión que debiesen tener los citados establecimientos, así como también, debiese implementar programas de apoyo para mejorar la calidad y equidad del sistema educacional, especialmente en beneficio de aquellos alumnos y escuelas con mayores necesidades (Brunner J. J., 2006).

Por otro lado, los hogares son un pilar fundamental del sistema, en el que debiesen brindar apoyo y acompañamiento a los estudiantes durante todo su proceso educativo, dada la existencia de una relación positiva entre familia, escuela y desempeño educativo de los estudiantes. (Rósario, Mourão, Núñez, González-Pienda, & Solano, 2006).

Por último, pero no por ello menos importante, se tienen los establecimientos educacionales, que junto al trabajo de directivos, profesores y alumnos conforman una institución y un espacio de desarrollo integral. En específico, es en la sala de clase donde se deben centrar el desarrollo de estrategias en beneficio de la calidad educativa (Elmore, 2010).

---

<sup>15</sup> De sostenedores de establecimientos educacionales que cuenten con reconocimiento oficial del Estado.

<sup>16</sup> Respecto de los establecimientos que perciban subvención u otro aporte estatal.

<sup>17</sup> Plan Nacional que le presenta el Ministerio de Educación.

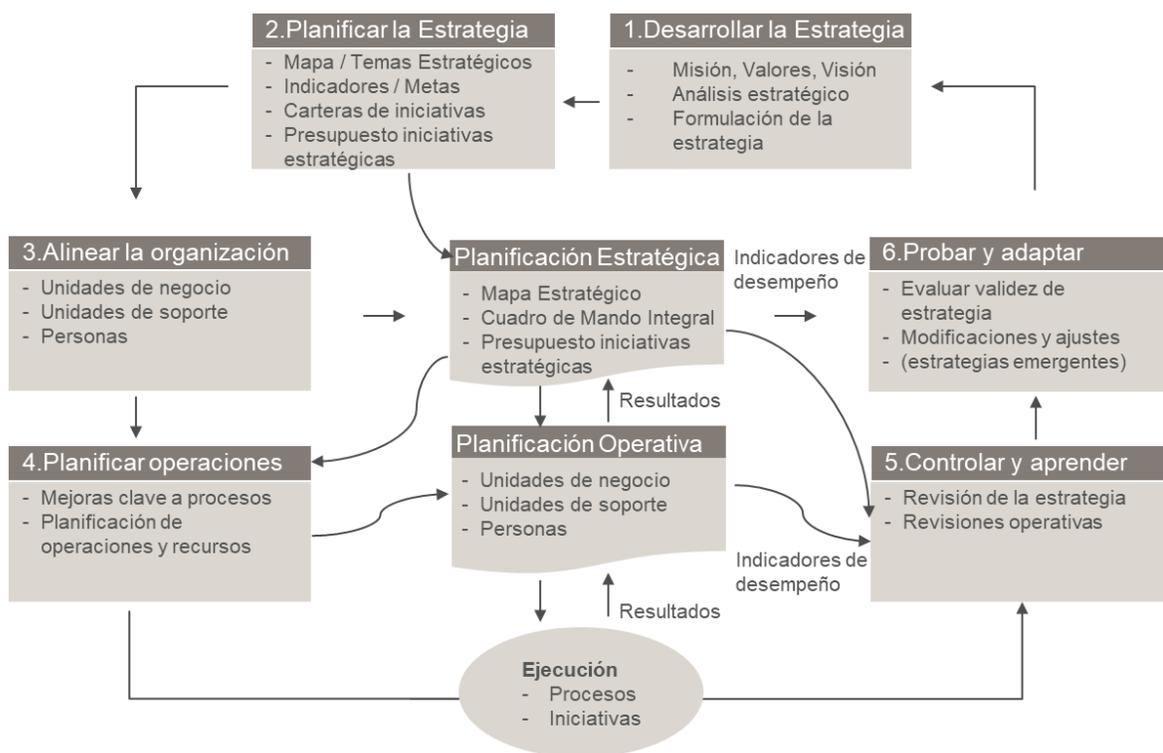
## 5. Marco Conceptual

### a) Sistema Integrado de Gestión

El Cuadro de Mando Integral, como Sistema de medición y gestión estratégica, es parte de un Sistema Integrado de Gestión que relaciona la formulación y planificación de la estrategia, con la ejecución de las operaciones. Lo anterior es particularmente relevante para garantizar el éxito en la implementación de la estrategia institucional, pues “gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero ambas son vitales y es necesario integrarlas” (Norton & Kaplan, 2008, p. 19)

La generación de un Sistema Integrado de Gestión contempla seis etapas principales (Norton & Kaplan, 2008), las que se presentan en la Figura N° 1.

Figura N° 1: “Modelo de Sistema Integrado de Gestión”



Fuente: Elaboración propia en base a libro “Execution Premium: Integrando la Estrategia con las operaciones” (Norton & Kaplan, 2008)

Las distintas etapas se resumen a continuación:

1. Desarrollar la estrategia: Etapa en que las organizaciones (i) desarrollan o reafirman el propósito de la organización (**misión**), “la brújula que guiará sus acciones (**valores**) y sus aspiraciones de resultados futuros (**visión**)”. (Norton & Kaplan, 2008, p. 29). Una vez desarrollado el ejercicio anterior (ii) se realiza un **análisis estratégico**, con el objeto de identificar los “eventos, fuerzas y

experiencias que impactan y modifican la estrategia” (Norton & Kaplan, 2008, p. 60), el que se puede representar a través de análisis **FODA**, de donde se obtienen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la organización. Finalmente, (iii) se realiza la **formulación de la estrategia**, cuyo objeto es definir dónde y cómo se alcanzará el valor privado o público para las partes interesadas, la que puede representarse mediante herramientas diversas, entre ellas, las “declaraciones del rumbo estratégico” (Norton & Kaplan, 2008, p. 60).

2. Planificar la estrategia: Etapa en la que las declaraciones de rumbo estratégico se convierten en “indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean a la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva” (Norton & Kaplan, 2008, p. 95).

En particular, en esta etapa es donde se traduce la estrategia en un **(i) mapa estratégico**, que se obtiene a partir de temas estratégicos, y un **(ii) cuadro de mando integral** basado en indicadores y metas para cada objetivo estratégico del mapa (Norton & Kaplan, 2008). Las herramientas mencionadas<sup>18</sup> representan **qué** desea alcanzar la institución, mientras que el **cómo** hacerlo, es representado a través de **(iii) las iniciativas estratégicas**<sup>19</sup>

3. Alinear a la organización con la estrategia: Es una etapa que tiene los siguientes objetivos: (i) Alinear a las unidades de negocio, incorporando la estrategia institucional en las estrategias de dichas unidades, (ii) Alinear a las unidades de soporte garantizando que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejore el desempeño de las estrategias institucionales y de las unidades de negocio y (iii) Alinear a las personas, mediante acciones que permitan a los funcionarios conocer, comprender la estrategia y estar motivados para la implementación de la misma (Norton & Kaplan, 2008).
4. Planificar las operaciones: Consiste en (i) mejorar los procesos clave que “garanticen que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales” (Norton & Kaplan, 2008, p. 198) y (ii) relacionar la estrategia con los planes operativos y los presupuestos.
5. Monitorear el desempeño y aprender: Etapa que tiene los objetivos de controlar el desempeño operacional, verificar si se está ejecutando la estrategia (nivel de avance de las iniciativas estratégicas) y verificar si la estrategia diseñada está funcionando (revisar si las relaciones causa efecto generan los resultados esperados) (Norton & Kaplan, 2008)
6. Probar y adaptar la estrategia: Etapa que consiste en la evaluación<sup>20</sup> de la validez de la estrategia y la realización de modificaciones y ajustes que sean necesarios.

---

<sup>18</sup> Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.

<sup>19</sup> Iniciativas estratégicas son seleccionadas para cada tema estratégico, racionalizando a las existentes conforme a las prioridades estratégicas y asignando recursos y responsabilidades para su ejecución.

<sup>20</sup> Por parte del equipo directivo

## a) Análisis Estratégico <sup>21</sup>

El análisis estratégico consiste en un análisis interno y externo donde se evalúan ampliamente las capacidades internas y el desempeño de la institución, así como su nivel de posicionamiento (Norton & Kaplan, 2008).

“Es probable que el análisis FODA se la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia. Identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes” (Norton & Kaplan, 2008, p. 74) que enfrenta la organización. Permite establecer ventajas y limitaciones institucionales, tanto a nivel interno, como del entorno institucional, y que podrían representar riesgos o elementos favorables para el cumplimiento de la misión y visión. Considera las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades que se poseen internamente para dar respuesta a dichas amenazas y utilizar las oportunidades en beneficio del cumplimiento de la visión. (Norton & Kaplan, 2008)

**Tabla N° 2: “Tabla FODA”**

Tabla FODA	Útil para alcanzar la visión institucional	Perjudicial para alcanzar la visión institucional
Atributos internos	Fortalezas	Debilidades
Atributos externos	Oportunidades	Amenazas

**Fuente: Elaboración propia en base a información de libro: “The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas” (Norton & Kaplan, 2008)**

El análisis FODA resume el análisis externo e interno en “una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas clave que la organización debe considerar cuando formula su estrategia” (Norton & Kaplan, 2008, p. 75).

Este tipo de análisis es fundamental para el proceso de formulación, revisión y ajustes de la estrategia, donde se debe contar con la información necesaria para la implementación de acciones y proyectos de mejora, minimizando las debilidades, y maximizando las fortalezas detectadas, junto con revisar el impacto de las amenazas, y aprovechar las oportunidades para capitalizar en el alcance de las definiciones estratégicas (Norton & Kaplan, 2008).

---

<sup>21</sup> (Norton & Kaplan, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008)

## b) Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando de Integral es un sistema de gestión desarrollado en la década de los 90 por David Norton y Robert Kaplan, que permite traducir la estrategia y la misión de una institución “en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un **sistema de gestión y medición estratégica**”. (Norton & Kaplan, 1996, p. 14), al medir la actuación desde cuatro perspectivas equilibradas (Perspectiva de Finanzas, Clientes, Procesos internos y Formación y crecimiento) y revelar los inductores de creación de valor en cada una de ellas.

El cuadro de mando integral, además de proporcionar un sistema de medidas o indicadores es una herramienta que permite llevar a cabo procesos relevantes en la gestión de la estrategia, tales como:

- “Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica.” (Norton & Kaplan, 1996, p. 23)

En concordancia con lo anterior, existen autores (Niven, 2002) que visualizan el Cuadro de Mando Integral como un conjunto de tres elementos: Sistema de medición, Sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación. De este modo, el Cuadro de Mando Integral responde a los desafíos de entregar información real sobre las operaciones de una organización, equilibrar la precisión histórica de los números financieros con los impulsores del rendimiento futuro y apoyar en la implementación de la estrategia (Niven, 2002).

Figura N° 2: “Cuadro de Mando Integral como un Sistema de Gestión Estratégica”



Fuente: Elaboración propia en base a información de libro: “Cuadro de Mando Integral” ( Norton & Kaplan, 1996))

De acuerdo a la Figura N°2 **Error! Reference source not found.**, en el Cuadro de Mando Integral se observa que la Estrategia y la Visión se ubican en el centro del sistema, donde

la perspectiva Financiera cumple un rol relevante, en equilibrio con las perspectivas de Clientes, de Formación y crecimiento y de Procesos internos.

Las perspectivas señaladas se describen de la siguiente manera:

**Perspectiva Financiera:** En esta perspectiva se encuentran los indicadores financieros y presupuestarios, que resumen los resultados económicos de las acciones ya realizadas. En las empresas privadas, a través de ellos se evalúa el éxito de la estrategia institucional. Normalmente, los indicadores que se asocian a esta perspectiva son: rentabilidad, crecimiento de ventas y generación de *cash flow*. (Norton & Kaplan, 1996)

**Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva las organizaciones deben responder quiénes son sus clientes o beneficiarios y cuál es la propuesta de valor para ellos. (Niven, 2002), junto al establecimiento de indicadores que permitan medir: Nivel de satisfacción, retención, adquisición, rentabilidad y valor<sup>22</sup> agregado para los clientes o usuarios (Norton & Kaplan, 1996).

**Perspectiva de procesos internos:** En la perspectiva de procesos internos la organización identifica los procesos clave en los que debe ser sobresaliente para cumplir su propuesta de valor y agregar cada vez, más valor para los clientes. Dichos procesos podrían ser totalmente nuevos (Niven, 2002) y junto con generar las propuestas de valor, deben satisfacer las expectativas sobre el rendimiento financiero. Los indicadores en esta perspectiva monitorean el progreso de los procesos identificados, que son aquellos con mayor impacto en la satisfacción de clientes y en el logro de objetivos financieros. (Norton & Kaplan, 1996)

**Perspectiva de formación y crecimiento:** Una vez identificadas las medidas y las iniciativas en las perspectivas de Cliente y Procesos Internos, se podrán identificar las brechas entre la infraestructura actual y la infraestructura que la institución debe construir para una mejora y crecimiento a largo plazo (Niven, 2002). Las principales fuentes de formación y crecimiento de una organización son las personas, los procedimientos y los sistemas (Norton & Kaplan, 1996), por lo que los indicadores de esta perspectiva suelen relacionarse al nivel de satisfacción de los empleados, las habilidades de los empleados, disponibilidad de información, clima organizacional, junto con inductores específicos para cada uno de ellos. El establecimiento de indicadores en esta perspectiva contribuye a cerrar las brechas detectadas, al tratarse de habilitadores para los indicadores de las otras perspectivas (Niven, 2002).

El Cuadro de Mando Integral se centra en identificar y traducir todos los mecanismos de creación de valor de una organización, incluidos los intangibles, en objetivos, iniciativas e indicadores. Por lo tanto, las instituciones recurren cada vez más al Cuadro de Mando Integral como un poderoso marco tanto para medir como para administrar activos intangibles (Niven, 2002).

---

<sup>22</sup> Valor privado o valor público

### c) Cuadro de Mando Integral aplicado al Sector Público

El Cuadro de Mando Integral, inicialmente diseñado para instituciones con fines de lucro, también puede ser utilizado en instituciones del Sector Público o sin fines de lucro que deseen mejorar sus resultados, realizando ajustes en la metodología planteada (Niven, 2002).

En el modelo de Cuadro de Mando Integral para instituciones con fines de lucro, todas las medidas apuntan en la dirección de mejorar el rendimiento final y el valor para el accionista, que son sus partes financieras interesadas. En cambio, en las instituciones del Sector Público, la situación no es así, se trabaja para conseguir una aspiración mayor, que es lograr la Misión Institucional, por lo que todas las acciones deben orientarse en esa dirección (Niven, 2002), donde las comunidades escolares y la ciudadanía son las partes interesadas principales.

A continuación, se presenta una figura sobre el Cuadro de Mando Integral adaptado a una institución del Sector Público o sin fines de lucro.

**Figura N° 3: “Cuadro de Mando Integral para instituciones del Sector Público o sin fines de lucro”**



**Fuente: Elaboración propia en base a información de libro: “Cuadro de Mando Integral” (Niven, Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, 2003)**

Se observa en la Figura N° 3 que la Estrategia se mantiene al centro del sistema, y la Misión se posiciona en la parte más alta del Cuadro de Mando Integral, donde le permite comunicar a la totalidad de la organización el porqué de su existencia, qué es lo que está tratando de lograr y a la vez, permite guiar el desarrollo de los indicadores de resultados que les permitirán alcanzarlos (Niven, 2002).

De acuerdo a Niven (2002) uno de los problemas en el desarrollo de un cuadro de mando integral para instituciones del sector público es la complejidad de medir los resultados finales de la Misión que, en general, son resultados de largo de plazo y que además se encuentran influenciados por un amplio número de variables (Niven, 2002). Por lo tanto, para superar esta dificultad, las agencias gubernamentales deben distinguir entre sus resultados de largo plazo y aquellos resultados de corto y mediano plazo, lo que permitirá elaborar estrategias para el logro de los resultados bajo la hipótesis de que el éxito en el corto y mediano plazo les permitirá alcanzar, eventualmente, el éxito en el largo plazo. (Niven, 2002)

Para lo anterior, autores como Norton y Kaplan, utilizan la Visión institucional para la construcción del cuadro de mando integral y el mapa de objetivos estratégicos, puesto que la Visión se define como un objetivo desafiante relacionado a la Misión, con un horizonte entre 3 y 10 años (Norton & Kaplan, 2008). Se trata de una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo, con una orientación hacia los usuarios o partes interesadas, en el caso del sector público, y debe expresar en términos atractivos cómo la institución desea ser percibida por el entorno. (Norton & Kaplan, 2004).

La visión institucional entrega una imagen del futuro que esclarece el rumbo de la organización y facilita la comprensión por parte de las personas, para que puedan aportar de mejor manera hacia el logro de los objetivos (Norton & Kaplan, 2004) y “pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la misión y los valores fundamentales a la dinámica de la estrategia que es el siguiente paso en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas” (Norton & Kaplan, 2004, p. 62).

Por lo tanto, ambos conceptos, Misión y Visión, serán considerados en el caso del Sector Público, para la elaboración del cuadro de mando integral y su respectivo mapa estratégico.

Respecto de las perspectivas del Cuadro de Mando para el sector público, existen aspectos diferenciadores importantes a considerar en el modelo.

En el caso de la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público, ésta sigue siendo relevante, no siendo lo principal, toda vez que, en el Sector Público, trabajar con eficiencia al menor costo posible es fundamental. A través de esta perspectiva se financian las acciones definidas en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, las que permitirán realizar procesos internos con excelencia para el cumplimiento de la propuesta valor y generar, cada vez, más valor público para los usuarios, lo que en definitiva le permitirá cumplir con su misión institucional. De este modo, la perspectiva de Usuarios y beneficiarios del cuadro de mando integral para el sector público adquiere un rol principal en este modelo. (Niven, 2002)

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el cuadro de mando integral para el Sector Público, es particularmente relevante, pues se asocia al soporte que requieren las otras perspectivas, y su aplicación en el sector público considera tanto los desarrollos individuales de los funcionarios, como el desarrollo de la propia institución. En esta

perspectiva se considera (i) la formación y mejora de habilidades de los funcionarios; (ii) la capacidad y calidad de los Sistemas de Información del Servicio; (iii) la adquisición de tecnologías para apoyar el desarrollo de procesos estratégicos y (iv) el diseño organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos y la misión institucional. (Norton & Kaplan, 1996)

Cabe señalar que en el Sector Público de Chile las restricciones presupuestarias afectan directamente a las posibilidades de Capacitación, estableciendo montos máximos<sup>23</sup> anuales en la Ley de Presupuestos y, además, existen distintas modalidades jurídicas de contratación para las personas, las que limitan también en las posibilidades de brindarles espacios de desarrollo y capacitación. Por lo tanto, la rigidez del marco normativo en esta materia debe ser analizada por los gerentes públicos previo al diseño de planes y programas de capacitación.

#### d) Indicadores de desempeño

Para garantizar el éxito de un cuadro de mando integral es necesario comunicar a la organización cuál es la estrategia definida, mediante un conjunto integrado de indicadores de resultado y de inductores de la actuación, donde “las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas” (Norton & Kaplan, 1996, p. 163), explicitando la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores, sus resultados y los inductores de la actuación (Norton & Kaplan, 1996).

Los indicadores de desempeño son una “herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes y/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, un estándar o una meta permite evaluar desempeño”. (Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, 2017, p. 15).

Respecto de los ámbitos de control, los indicadores miden el desempeño en los ámbitos de procesos, productos y resultados, donde éstos últimos pueden clasificarse como resultados intermedios o resultados finales (de impacto) (Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, 2017). Los indicadores de *Proceso*, se refiere a las actividades asociadas a la ejecución de acciones para producir los bienes y servicios públicos (procesos de áreas de soporte administrativo y tecnológico, entre otros). Los indicadores de *Producto*, corresponden a los bienes y servicios generados para los usuarios / beneficiarios y, por último, lo indicadores de *Resultados*, que pueden ser medidos como *resultados intermedios*<sup>24</sup> o *resultados finales o de impacto*<sup>25</sup> (Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, 2017).

---

<sup>23</sup> En base al número de personas contratadas bajo la modalidad de “contrata” en el Servicio.

<sup>24</sup> Cambios de comportamiento, de estado, de actitud, etc. de los usuarios o beneficiarios, luego de recibir los bienes y servicios, que permitirán alcanzar de mejor manera los resultados finales.

<sup>25</sup> Cambios más permanentes en usuarios y beneficiarios, dados los bienes y servicios recibidos, e implica mejoras sostenibles en las condiciones de tales beneficiarios.

## 6. Antecedentes del Entorno

### a) Modernización del Estado

La modernización del estado en Chile es un proceso que comenzó a adquirir prioridad gradualmente dentro de la agenda política nacional a partir de los años 90, luego del retorno de la democracia al país.

Durante el gobierno del Presidente Patricio Aylwin, mientras el aparato administrativo del Estado debía encargarse de los cinco objetivos primordiales definidos<sup>26</sup> para el gobierno, se pudo advertir sobre la existencia de al menos cuatro importantes problemáticas en la gestión pública: (i) dificultades en la coordinación intergubernamental; (ii) capacidad tecnológica insuficiente; (iii) criterios organizacionales obsoletos; (iv) Recursos humanos y financieros reducidos, las que llevaron a los altos directivos públicos a asumir un rol de liderazgo en materia de modernización, sin tratarse de un mandato explícito (Tello , 2011). Es así como en 1990, en el marco de la política de gobierno de “Crecimiento con equidad” y la necesidad de incrementar los recursos fiscales, se inició un importante proceso de modernización en el Servicio de Impuestos Internos (SII), el que implicó la introducción de tecnologías de información como un elemento clave y permitió a ese servicio<sup>27</sup> estar en condiciones operativas y organizacionales para asumir los desafíos que implicaba la nueva Reforma Tributaria. Del mismo modo, hubo también procesos de modernización en otros servicios públicos (Tello , 2011).

En 1994, bajo el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle se generó el primer proyecto de modernización del Estado: El **Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública**, cuya misión fue “impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia” (MINSEGPRES, 2006). Luego, en 1997, se creó el **Plan Estratégico de la Modernización 1997-2000**, el que definió seis grandes líneas de acción: (i) gestión estratégica, (ii) transparencia y probidad de la gestión pública, (iii) calidad del servicio y participación ciudadana, (iv) recursos humanos, (v) institucionalidad del estado, (vi) comunicaciones y extensión (MINSEGPRES, 2006). A partir de lo anterior, se inició un plan piloto con servicios que participaron en forma voluntaria, lo que sirvió de base para el diseño del Programa de Mejoramiento para la Gestión (PMG), el que se instituyó formalmente en 1998, al sancionarse la Ley 19.533. (Ministerio de Hacienda, 2018)

El **Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)** es una herramienta de apoyo para la mejora del desempeño y la mejora de la gestión de las instituciones públicas, con foco en la “gestión por desempeño o gestión basada en resultados” (Banco Mundial, 2008, p. 27) , con la finalidad de promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos y dar respuesta a la demanda ciudadana respecto de contar con mejores servicios y con ello, mejorar la percepción de confianza en el Estado. El programa cuenta con un sistema de

---

<sup>26</sup> “Reconciliación nacional, reinserción internacional, democratización política, crecimiento económico y justicia social” (Tello , 2011, p. 246).

<sup>27</sup> Servicio de impuestos internos (SII)

incentivos monetarios<sup>28</sup> que interrelaciona las remuneraciones y el nivel de desempeño de los funcionarios públicos (Banco Mundial, 2008).

Actualmente (2017), el PMG se estructura en 6 grandes áreas<sup>29</sup>, las que se componen de 13 Sistemas específicos de gestión: (1) Capacitación; (2) Higiene, Seguridad; (3) Gobierno Digital; (4) Seguridad de la Información; (5) Acceso a la Información Pública; (6) Monitoreo del Desempeño Institucional; (7) Planificación / Control de Gestión; (8) Auditoría Interna; (9) Descentralización; (10) Equidad de Género; (11) Compras Públicas; (12) Sistema de Gestión de la Calidad (ISO) y (13) Eficiencia Energética, cada uno de ellos, con una red de expertos definida (Comité Triministerial) para apoyar y asesorar en el proceso de elaboración de compromisos; y expertos externos que apoyan en la validación técnica de dichos compromisos. (Ministerio de Hacienda, 2018)

El Programa de Mejoramiento para la Gestión (PMG) es un instrumento que busca integrar la calidad y control de la gestión, con una formulación de presupuestos dirigida al logro de resultados. Dentro de sus Sistemas, el **Sistema de Planificación / Control de Gestión** tiene vital importancia, al proporcionar información de gestión clave para el desarrollo del ciclo presupuestario en cada Servicio: Definiciones Estratégicas, Productos Estratégicos, Beneficiarios, Indicadores de Desempeño; y junto a ello, mediante otros Sistemas del PMG, es posible también obtener información de aspectos transversales al sector público, lo que permite definir acciones comunes a desarrollar a nivel general en el Estado. (Ministerio de Hacienda, 2018)

Todo lo anterior, constituye un avance importante en materia de modernización y una mejor gestión del estado, pero la tarea no ha terminado: “La modernización del Estado debe ser una tarea permanente, que involucre el perfeccionamiento continuo de la acción de los distintos ministerios y servicios, con miras a responder las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con foco en la prestación de servicios orientada a mejorar sus niveles de satisfacción<sup>30</sup> (Berner H, 2018, p. 186)

---

<sup>28</sup> Que permite el fortalecimiento de una política de remuneración basada en mediciones de productividad y desempeño ([www.dipres.cl](http://www.dipres.cl))

<sup>29</sup> Recursos Humanos, Calidad del Servicio, Planificación y Control de Gestión, Administración Financiera Contable, Gestión de la Calidad y Sustentabilidad ([www.dipres.cl](http://www.dipres.cl))

<sup>30</sup> “El Programa de Modernización del Ministerio de Hacienda está implementando proyectos para establecer las bases de un programa que mida la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios del Estado. En el año 2015 se estableció la medición de una línea de base en aquellas instituciones en las que el programa está llevando a cabo iniciativas de modernización (SERNAC, INE, ChileAtiende y ChileCompra). Sin embargo, sigue pendiente la instauración de un modelo de encuesta permanente de los servicios del sector público, de manera de poder hacer comparaciones entre entidades y a lo largo del tiempo.” (Comisión de Modernización del Estado, 2017, p. 136)

## 6.1 Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación, junto con ser órgano rector del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es el responsable de fomentar el desarrollo de la educación en todos los niveles y modalidades, asegurando la equidad y la calidad del sistema educativo en su conjunto. (Subsecretaría de Educación, 2017)

Su funcionamiento se establece a través de la Ley N° 18.956, promulgada en febrero de 1990, donde se reestructuró el Ministerio de Educación Pública, dando origen al “Ministerio de Educación”. (Mineduc, Revista de Educación, noviembre 2017)

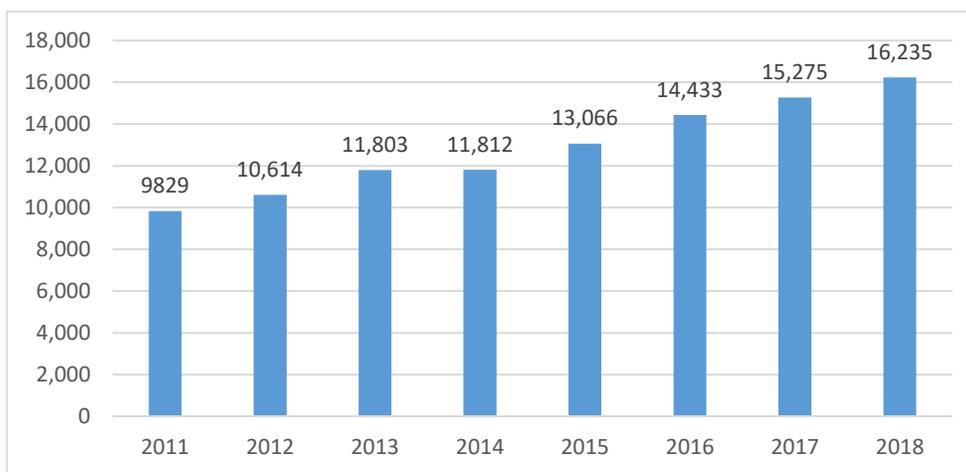
El Ministerio de Educación está compuesto por una serie de instituciones públicas, que contribuyen en su quehacer institucional, las que se detallan anualmente en la Ley de Presupuestos.

### a) Presupuesto Sector Educación

Para el año 2018 se destinaron más de dieciséis mil millones de dólares del gasto público al Sector Educación, lo que representa un incremento del 24,3% respecto del año 2015 y un incremento del 65,2% respecto del año 2011.

A continuación, se presenta la evolución del presupuesto destinado al Sector Educación desde el año 2011 hasta 2018.

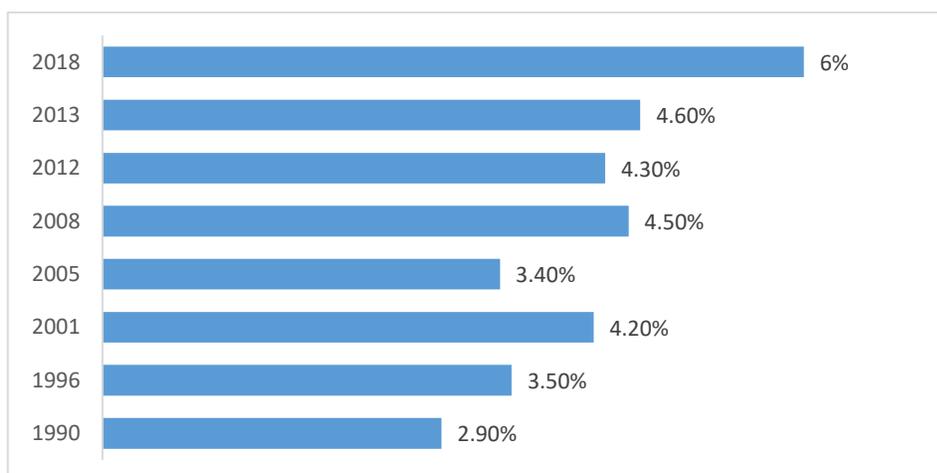
**Gráfico N° 1: “Evolución Ley de Presupuestos 2011 – 2018 Sector Educación” (MM USD)**



**Fuente: Elaboración propia en base a información de Ley de Presupuestos Dipres. (Valores 2018)**

Cabe destacar que el monto total en Educación para el año 2018: (i) representa el 25% del gasto público total del país, (ii) es 4,5 puntos porcentuales superior al promedio de países OCDE (Centro de Estudios Mineduc, 2017) y (iii) corresponde al 6% del Producto Interno Bruto (PIB), el porcentaje más alto desde el retorno de la democracia, consistente con las nuevas políticas de estado en torno a Educación.

**Gráfico N° 2: “Evolución de la Inversión en Educación como porcentaje del PIB”**



**Fuente:** Elaboración propia en base a información de Dipres y Centro de Estudios Mineduc.

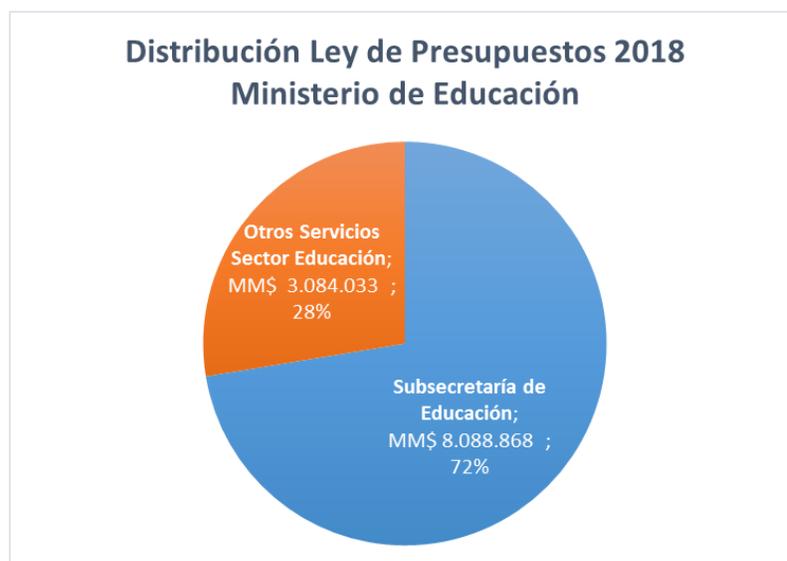
En la Ley de Presupuestos 2018, la Partida 09: “Ministerio de Educación”, tiene catorce programas presupuestarios con montos y especificaciones detalladas para cada uno de ellos. Los programas en 2018 son: Subsecretaría de Educación, Agencia de calidad de la educación, Superintendencia de Educación, Consejo nacional de educación, Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb), Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), Dirección de educación pública, Comisión nacional de investigación científica y tecnológica, Subsecretaría de educación parvularia, Consejo nacional de la cultura y las artes, Dirección de bibliotecas, archivos y museos, Servicio local de educación barrancas, Servicio local de educación puerto cordillera y Consejo de rectores.

#### b) Organización del Sector Educación

El Ministerio de Educación se organiza en dos Subsecretarías: la Subsecretaría de Educación y la Subsecretaría de Educación Parvularia, siendo la primera de ellas la instancia de colaboración directa del Ministro, a la que corresponde la coordinación de los órganos y servicios públicos del sector, mientras que la segunda es el órgano de colaboración directa en materias de promoción, desarrollo organizacional general y coordinación de la educación parvularia (Subsecretaría de Educación, 2017).

La Ley de Presupuestos 2018 del Sector Educación se distribuye de acuerdo al Gráfico N° 3.

Gráfico N° 3: “Distribución Ley de Presupuestos 2018 – Ministerio de Educación”



Fuente: Elaboración propia en base a información de Ley de Presupuestos 2018 Dipres

Donde se observa que la Subsecretaría de Educación representa el 72% del presupuesto total del Ministerio, consistente con su rol de coordinación general de los órganos y Servicios del Ministerio, mientras que el 28% restante se distribuye entre los otros servicios públicos que componen el Sector Educación, dentro de los cuales, se encuentra la Agencia de Calidad de la Educación.

El detalle de la distribución del presupuesto para cada uno de los programas presupuestarios que componen Sector Educación se presenta en la Tabla N° 3.

Tabla N° 3: “Distribución Ley de Presupuestos 2018 – Programas Ministerio de Educación”

Servicios sector educación	presupuesto 2018 (mm\$)	% presupuesto
<b>Subsecretaría de educación</b>	<b>8.088.868</b>	<b>72,40%</b>
Junta nacional de auxilio escolar y becas	1.050.557	9,40%
Junta nacional de jardines infantiles	640.015	5,73%
Dirección de educación pública	427.710	3,83%
Comisión nacional de investigación científica y tecnológica	328.151	2,94%
Subsecretaría de educación parvularia	307.069	2,75%
Consejo nacional de la cultura y las artes	122.527	1,10%
Dirección de bibliotecas, archivos y museos	54.870	0,49%
Servicio local de educación barrancas	48.118	0,43%
<b>Agencia de calidad de la educación</b>	<b>36.575</b>	<b>0,33%</b>
Servicio local de educación puerto cordillera	33.688	0,30%
Superintendencia de educación	31.832	0,28%
Consejo nacional de educación	2.229	0,02%
Consejo de rectores	691	0,01%
<b>Total sector educación</b>	<b>11.172.901</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de Ley de Presupuestos 2018 Dipres. (Valores en pesos 2018)

A partir de la Tabla N° 3: “Distribución Ley de Presupuestos 2018 – Programas Ministerio de Educación” se observa que, después de la Subsecretaría de Educación, el mayor presupuesto asignado en 2018 corresponde al presupuesto de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb) con un 9,4% de los recursos y a la Junta Nacional de Jardines infantiles (Junji), con un 5,73% de los recursos Ministeriales asignados.

Cabe destacar que la Agencia de Calidad de la Educación representa el 0,33% de los recursos totales destinados al Sector Educación.

## 6.2 Subsecretaría de Educación

La Subsecretaría de Educación es la instancia de colaboración directa del Ministro de Educación, al que corresponde la coordinación de los órganos y servicios públicos del sector educación y el cumplimiento de las funciones que en materias de su competencia le encomienda la Ley y el Ministro respectivo.

En virtud de lo anterior, la Subsecretaría de Educación es la institución que asume el rol del Ministerio de Educación respecto de la coordinación de los órganos del Estado que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y, por lo tanto, las definiciones estratégicas de la Agencia de Calidad de la Educación deben estar alineadas con las definiciones estratégicas de la Subsecretaría, para garantizar el alineamiento institucional necesario entre los objetivos estratégicos y la estrategia en su conjunto.

### a) Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Educación

La Misión institucional de la Subsecretaría de Educación es: “Velar por el permanente desarrollo y mejora, así como por la regulación y el adecuado funcionamiento del sistema educacional chileno en todos sus niveles y ámbitos. Ello bajo criterios de calidad, equidad, inclusión, diversidad, pertinencia, formación integral y permanente de las personas y aporte al desarrollo del país. En ese marco, trabaja para i) garantizar que la educación de calidad sea un derecho al cual puedan acceder todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile según corresponda; y ii) velar y emprender acciones para que la educación pública se desarrolle y fortalezca en tanto eje fundamental del sistema educativo nacional y de garantía del cumplimiento de los criterios antes señalados, en el contexto de un sistema de provisión mixta”. (Subsecretaría de Educación, 2017, p. 34)

Para el cumplimiento de la Misión Institucional, se han definido seis Objetivos Estratégicos, los que se presentan en la Tabla N° 4.

**Tabla N° 4: “Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Educación”**

Objetivos Estratégicos
1. Diseñar y poner en marcha la Reforma Educacional en distintos niveles educativos, incluyendo la transición entre la Educación Municipalizada y la Nueva Educación Pública, así como una nueva Política Nacional Docente que incluye una nueva carrera profesional docente.
2. Fortalecer la educación pública escolar a lo largo del territorio, incluyendo el apoyo a las comunidades educativas y sus necesidades de desarrollo, así como las de sus miembros.
3. Reformular y fortalecer la institucionalidad y el marco regulatorio del sistema educacional en el ámbito de la Reforma, a través del envío de proyectos de ley y la re-estructuración institucional.
<b>4. Mejorar la calidad</b> en todos los niveles del sistema educativo por medio de modificaciones al sistema de aseguramiento de la calidad, el fortalecimiento docente, la mejora de la infraestructura escolar estableciendo nuevos estándares, la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de un sistema de evaluación integral de la calidad educativa
5. Mejorar la inclusión, la calidad integral y la equidad, a través del diseño e implementación de políticas y programas públicos que aseguren la no selección, gratuidad, el fin al lucro y permanencia de los estudiantes.
6. Fortalecer la ciencia y tecnología como una herramienta para el desarrollo inclusivo, sostenible y sustentable por medio del fomento al desarrollo tecnológico en el país.

**Fuente: Elaboración propia en base a Formulario A1 Definiciones Estratégicas Subsecretaría de Educación 2018. Dipres**

Cada uno de los cuales, cuenta con Productos Estratégicos establecidos para alcanzar los Objetivos señalados.

**Tabla N° 5: “Productos Estratégicos asociados Objetivos Estratégicos – Subsecretaría de Educación”**

Productos Estratégicos	Descripción
1. Políticas y Normas Educativas	Diseñar e implementar Políticas y Normas de apoyo al Sistema Educativo que permitan fortalecer la institucionalidad.
2. Gestión y apoyo educativo	Realizar acciones necesarias de gestión y apoyo al sistema educativo que permitan mejorar la calidad de los aprendizajes.
3. Sistema de financiamiento	Gestionar eficientemente los recursos financieros del sistema educativo, como son subvenciones, asignaciones e inversiones.
4. Servicios asistenciales	Definir, desarrollar e implementar iniciativas de apoyo económico a alumnos de escasos recursos para que puedan continuar sus estudios en la Educación Superior.
5. Servicios de información	Entregar información y resultados del sistema educativo a la comunidad para que ésta tome sus decisiones.

**Fuente: Elaboración propia en base a Formulario A1 Definiciones Estratégicas Subsecretaría de Educación 2018. Dipres**

Los productos señalados en la Tabla N° 5 se vinculan, en conjunto, a cada uno de los Objetivos Estratégicos, no existiendo productos que, en forma exclusiva, se vinculen a un único Objetivo Estratégico. (Subsecretaría de Educación, 2018)

#### b) Indicadores de desempeño de la Subsecretaría de Educación

En la Subsecretaría de Educación existen indicadores de desempeño para cada uno de los productos estratégicos, siendo el producto estratégico “Gestión y apoyo educativo” el que presenta la mayor cantidad de indicadores (Subsecretaría de Educación, 2018). A continuación, se presenta cada uno de ellos y sus respectivas metas para 2018:

**Tabla N° 6. “Indicadores de desempeño Subsecretaría de Educación”**

Producto Estratégico	Indicador de Gestión	Meta 2018	Ponderación
<b>Sistema de financiamiento</b>	“Porcentaje de iniciativas en infraestructura en establecimientos que son adjudicadas al año t”, respecto de las iniciativas de infraestructura en establecimientos programadas a adjudicar hasta el año t	76,8%	15%
<b>Servicios asistenciales</b>	“Porcentaje de cobertura de gratuidad, becas y fondo solidario de educación superior de 1er año”, en el año t respecto del N° total de estudiantes matriculados en primer año el año t.	52,4%	15%
<b>Gestión y apoyo educativo</b>	En el ámbito de <b>perfeccionamiento Docente</b> , se tiene el indicador: “Porcentaje de cobertura de docentes de aula del sector municipal con evaluación docente vigente” que mide el porcentaje de docentes de aula con al menos 2 horas de aula contratadas y más de un año en el sistema municipal en año t con evaluación del desempeño profesional docente vigente al año t respecto del N° de docentes de aula con al menos 2 horas de aula contratadas y más de un año en el sistema municipal en año t.	83,3%	14%
	En el ámbito de <b>programas para el mejoramiento educativo</b> se tiene el indicador “Porcentaje de personas jóvenes y adultas que se encuentran fuera del sistema escolar que se inscriben para iniciar, continuar y/o completar sus estudios de educación básica y/o su educación media a través de servicios educativos” respecto del número de personas jóvenes y adultas planificadas a atender por el programa en el año t.	100%	14%
	En el ámbito de <b>programas para el mejoramiento educativo</b> se estableció el indicador “Porcentaje de Establecimientos Educativos Públicos beneficiados por el Programa PACE en el año t”, respecto del N° total de Establecimientos Educativos Públicos pertenecientes al universo definido para el programa.	63,1%	14%
<b>Servicios de Información</b>	“Porcentaje de denuncias y reclamos resueltos o cerrados en las Oficinas de Atención Ciudadana (web, presencial o call center) en el año t”, respecto del número total de denuncias y reclamos recibidos en las Oficinas de Atención Ciudadana (web, presencial o call center) en el año t.	98%	14%
<b>Políticas y Normas Educativas</b>	“Porcentaje de regiones con un nuevo Sistema de Admisión Escolar implementado”, respecto del N° de regiones del país.	93,8%	14%

Fuente: Elaboración propia en base a Balance de Gestión Integral 2018 Subsecretaría de Educación.

Cabe destacar que, para efectos del sistema de incentivos monetarios por cumplimiento de metas, todos los indicadores tienen prácticamente el mismo peso relativo (14% ó 15%) (Subsecretaría de Educación, 2018), por lo que se refleja la relevancia del producto estratégico “Gestión y apoyo educativo” durante el año 2018, que concentra el 42% del Formulario H del Servicio en tres indicadores.

Respecto del tipo de indicadores, se observa que, a pesar a tratarse de Indicadores Estratégicos, todos ellos son indicadores de proceso o producto (cobertura), no pudiéndose observar a través de ellos una medición de resultados intermedios o de resultados de impacto, así como tampoco es posible observar a través de ellos, cómo la acción de la Agencia de Calidad de la Educación contribuye con su propósito institucional.

### c) Organización interna y dotación de personal de la Subsecretaría de Educación

La institución cuenta con una dotación máxima de 3.758 funcionarios permanentes (Planta o Contrata), los que se distribuyen en los distintos programas presupuestarios de acuerdo a lo autorizado mediante la Ley de Presupuestos 2018 (ver Tabla N°7), donde la dotación máxima del Programa Subsecretaría de Educación representa el 92% de la Subsecretaría en su conjunto, con 3.445 cupos. Lo anterior, en sintonía con la función de coordinación que ejerce a nivel de programas de la Subsecretaría a nivel de las instituciones públicas que componen el Sector Educación y de las acciones de coordinación que se requieren en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Para el desarrollo de sus funciones, la Subsecretaría de Educación se encuentra organizada en las siguientes unidades/áreas de trabajo:

- Secretaría Ejecutiva de Educación Técnico Profesional
- Secretaría Ejecutiva Sistema de Aseguramiento de la Calidad
- Secretaría de Educación Intercultural Indígena
- Consejo de Calidad Cinematográfica
- Unidad nacional de promoción y atención ciudadana
- Unidad de equidad de género
- Unidad de Currículum y Evaluación
- División de Educación General
- Coordinación Nacional de Pago de Subvenciones
- División de Planificación y Presupuesto
- Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas
- División de Educación Superior
- División de Administración General
- División Jurídica
- Secretarías regionales Ministeriales

#### d) Presupuesto de la Subsecretaría de Educación

Para el logro de los Objetivos Estratégicos y la implementación de planes y programas para generar los Productos Estratégicos señalados, la Subsecretaría de Educación cuenta con un presupuesto anual de MM\$ 8.088.868 en 2018, el que representa el 72% del presupuesto total del Ministerio de Educación. (ver Tabla N° 3: “Distribución Ley de Presupuestos 2018 – Programas Ministerio de Educación”)

El presupuesto de la Subsecretaría de Educación se distribuye de acuerdo a lo siguiente:

**Tabla N° 7: “Distribución Ley de Presupuestos 2018 – Programas y Dotación máxima de Subsecretaría de Educación”**

Distribución Ley de Presupuestos Subsecretaría de Educación	Presupuesto 2018 (MM\$)	Programa	Dotación Máxima
Subvenciones a los Establecimientos Educativos	5.507.789	20	0
Educación Superior	2.073.138	30	0
Fortalecimiento de la Educación Superior Pública	271.092	29	0
Subsecretaría de Educación	125.303	01	<b>3.445</b>
Recursos Educativos	50.179	11	0
Mejoramiento de la Calidad de la Educación	27.393	03	0
Desarrollo Profesional Docente y Directivo	22.951	04	0
Gastos de Operación de Educación Superior	6.733	31	132
Gestión de Subvenciones a Establecimientos Educativos	4.289	21	181
<b>Total Subsecretaría de Educación</b>	<b>8.088.868</b>		<b>3.758</b>

**Fuente: Elaboración propia en base a información de Ley de Presupuestos 2018 Dipres. (Valores en pesos 2018)**

Se observa que los programas “Subvenciones a los Establecimientos Educativos” y “Educación Superior” representan la mayor parte del presupuesto, alcanzando en conjunto el 93,7% del total del Presupuesto de la Subsecretaría de Educación.

## 7. Antecedentes de la Institución

### 7.1 Agencia de Calidad de la Educación

La Agencia de Calidad de la Educación es un servicio público funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por la Ley N° 20.529. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018)

En términos organizacionales, se trata de una institución que inicia su funcionamiento operativo en 2013, que cuenta con un Consejo exclusivo y se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación. La estructura interna de la Agencia, previa aprobación del Consejo, se establece a través de Resolución Exenta<sup>31</sup> dictada por el Jefe de Servicio y se compone de una Secretaría Ejecutiva (cuyo Secretario Ejecutivo es el Jefe de Servicio), 5 divisiones y 5 oficinas macrozonales<sup>32</sup>. Su dotación máxima se rige por Decreto con Fuerza de Ley que fija planta de personal de la Agencia de Calidad de la Educación y regula materias señaladas en los artículos tercero, quinto y sexto transitorios de la Ley N°20.529 y por la Ley de Presupuestos de cada año.

La Agencia es una institución que se relaciona con una serie de actores de la comunidad escolar, desde estudiantes, apoderados, profesores, directores y sostenedores, hasta los miembros del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), siendo cada uno de estos un actor relevante para el mejoramiento de la calidad educativa.

#### a) Funciones Agencia Calidad de la Educación

En el marco del mandato legal de evaluar y orientar el sistema educativo para propender al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, para que todos los alumnos tengan las mismas posibilidades de recibir una educación de calidad, las principales funciones de la Agencia de Calidad de la Educación son: (Agencia de Calidad de la Educación, 2018)

#### 1. Evaluar

Actualmente, la Agencia ha generado nuevos dispositivos de evaluación (adicionales a Simce), con la finalidad de ampliar la mirada de calidad en el sistema educativo (Agencia de Calidad de la Educación, 2017). De esta manera, el Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes<sup>33</sup> se compone actualmente de los siguientes tipos de evaluación:

---

<sup>31</sup> Resolución Exenta 722 de 2013, modificado por Res.Exenta N° 1036 y 3014 de 2015 y 1143 de 2017.

<sup>32</sup> Macrozona Regional Norte, Macrozona Regional Centro-Norte, Macrozona Regional Centro Sur, Macrozona Regional Sur, Macrozona Regional Austral.

<sup>33</sup> Sistema de medición de calidad de la educación implementado en la década de los 80, que durante treinta años, y de acuerdo a lo establecido en el artículo 37 de la Ley General de Educación, se centró en la medición de Estándares de Aprendizaje referidos a las bases curriculares nacionales de educación básica y media. (Prueba Simce es aplicada desde el año 1985)

- a) **Evaluación Sumativa**<sup>34</sup>: Donde se concentran las actividades relacionadas al diseño, aplicación y análisis de resultados de Simce, junto con la aplicación de cuestionarios de calidad y contexto.

La evaluación de los logros del aprendizaje de los estudiantes se realiza en diversas áreas curriculares<sup>35</sup>, conforme al Plan Nacional de Evaluación (Ver Figura N° 4: “Plan Nacional de Evaluación 2012-2015 y 2016-2020”). En esta línea, también se realiza la aplicación de estudios internacionales<sup>36</sup> (Ver Tabla N° 22: “Plan de Evaluaciones Internacionales 2017 – 2022 y costos asociados (MM\$)”), que permite revisar el desempeño de los estudiantes de otros países y obtener buenas prácticas para la mejora del desempeño escolar. Además, se evalúan otros indicadores de Calidad (OIC), los que incluyen a los indicadores de desarrollo personal y social (IDPS<sup>37</sup>), a través de la aplicación de los cuestionarios de calidad y contexto, que son aquellos que miden la percepción de los distintos integrantes de la comunidad educativa en estos aspectos, que también son fundamentales para el proceso de aprendizaje y que se aplican junto al Simce.

El Plan Nacional de Evaluaciones determina a qué niveles, cursos y pruebas aplicar cada año y para el periodo 2016-2020 presenta una reducción significativa en la cantidad de cursos y pruebas, lo que se traduce posteriormente en una disminución del presupuesto institucional.

---

<sup>34</sup> Evaluación Sumativa: Pruebas estandarizadas, obligatorias y censales que se aplican a los establecimientos educacionales en los grados definidos por el plan de evaluación. (Agencia de Calidad de la Educación, 2017)

<sup>35</sup> Escritura, Matemática, Comprensión Lectora, Ciencias Naturales, Historia, Geografía y Ciencias Sociales e inglés, conforme al Plan Nacional de Evaluación.

<sup>36</sup> **PISA** (Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), **TIMSS** (Estudio de las Tendencias en Matemáticas y Ciencias), y **ERCE** (Estudio Regional Comparativo y Explicativo), entre otros (Fuente: Documento Planificación Estratégica Agencia 2014-2019).

<sup>37</sup> Dentro de estos indicadores se encuentran: Clima de convivencia escolar, Hábitos de vida saludable, Autoestima académica y motivación escolar, Participación y formación ciudadana, Asistencia escolar, Retención escolar, Equidad de género en aprendizajes, y Titulación técnico-profesional (Fuente: Documento Planificación Estratégica Agencia 2014-2019).

**Figura N° 4: “Plan Nacional de Evaluación 2012-2015 y 2016-2020”**



Fuente: Elaboración propia en base a información de Unidad de Planificación - Agencia de Calidad de la Educación

**b) Categoría de desempeño:** A partir de la información obtenida desde las evaluaciones sumativas, la información que provee la aplicación de los cuestionarios de calidad y contexto y otra información disponible en el Sistema de Aseguramiento de la calidad (escolaridad de la madre por ejemplo) se genera la “Categoría de Desempeño<sup>38</sup>”, que permite al sistema educativo priorizar los esfuerzos en aquellos establecimientos que requieren mayor orientación y apoyo para avanzar en calidad. La Categoría de Desempeño fue obtenida oficialmente<sup>39</sup>, por primera vez, en diciembre de 2016 para enseñanza básica y en diciembre de 2017 para enseñanza media.

<sup>38</sup> Índice de resultados educativos que considera la distribución de los estudiantes según los Niveles de Aprendizaje (67%) (Simce), los Indicadores de desarrollo personal y social (IDPS), y su progreso en las últimas dos o tres mediciones según corresponda para cada nivel (33%). Luego, este índice se ajusta según las características de los estudiantes del establecimiento educacional, como, por ejemplo, el nivel de vulnerabilidad, nivel de escolaridad de la madre, ruralidad o aislamiento y estudiantes con Necesidades Educativas Especiales Permanentes (NEEP), entre otros. Finalmente, en base a este nuevo índice ajustado, se clasifica a los establecimientos en una de las cuatro Categorías de Desempeño: Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente. Cabe destacar que la Ley 20.529 denomina a este proceso como “Ordenación”.

<sup>39</sup> Sistema de Aseguramiento de la Calidad en régimen

**Tabla N° 8: “Distribución de Categoría de Desempeño en establecimientos de Educación Básica”**

Categoría de Desempeño	CDB 2016		CDB 2017		CDB 2018	
	N	%	N	%	N	%
Alto	898	16%	925	16%	844	15%
Medio	2.785	49%	2.793	49%	3.086	54%
Medio-Bajo	1.415	25%	1.374	24%	1.344	24%
Insuficiente	633	11%	616	11%	430	8%
<b>Total</b>	<b>5.731</b>	<b>100%</b>	<b>5.708</b>	<b>100%</b>	<b>5.704</b>	<b>100%</b>

Fuente: División de Estudios Agencia de Calidad de la Educación

**Tabla N° 9: “Distribución de Categoría de Desempeño en establecimientos de Educación Media”**

Categoría de Desempeño	CDB 2017		CDB 2018	
	N	%	N	%
Alto	429	15%	459	16%
Medio	1.341	48%	1.490	53%
Medio-Bajo	670	24%	640	23%
Insuficiente	338	12%	229	8%
<b>Total</b>	<b>2.778</b>	<b>100%</b>	<b>2.818</b>	<b>100%</b>

Fuente: División de Estudios Agencia de Calidad de la Educación

A partir de la información de Categoría de Desempeño, es posible estimar la demanda total del servicio de “Visitas de Evaluación y Orientación del Desempeño”, el que será revisado en el marco de la función de “Orientación”.

- c) Evaluación Progresiva:** Sistema que permite que los profesores puedan evaluar y monitorear el avance en el nivel de aprendizaje de sus alumnos y acceder a recomendaciones para mejorar las prácticas educativas para el logro de los objetivos educacionales. A través de este instrumento, se permite a las escuelas diseñar su propia trayectoria de mejora en los aprendizajes de los alumnos.

Se trata de un sistema de evaluación de participación voluntaria por parte de los establecimientos, el cual fue diseñado e implementado por la Agencia de Calidad de la Educación desde el año 2016, bajo una lógica incremental, en el marco de la reducción de la cantidad de presupuesto, pruebas y niveles de la aplicación Simce para los años 2016-2020. Actualmente, el sistema se encuentra disponible para la evaluación de los niveles 1º Básico (Comprensión lectora) y 7º básico (Matemáticas), es autoaplicado por los establecimientos, entrega resultados inmediatos<sup>40</sup> por estudiante o por grupo, por habilidad y estándares de aprendizaje y también entrega orientaciones para retroalimentar las prácticas pedagógicas. Durante los años 2016 y

<sup>40</sup> A diferencia de los resultados Simce que son disponibilizados al año siguiente de aplicar las pruebas.

2017, alrededor de 5.000<sup>41</sup> establecimientos educacionales utilizaron<sup>42</sup> esta herramienta.

Este tipo de evaluación corresponde a la mayor innovación de la Agencia en materia de evaluación de aprendizajes luego de 30 años, donde la discusión se centraba principalmente en aumentar o disminuir la cantidad de pruebas y/o niveles para la aplicación de la prueba estandarizada Simce.

## 2. Orientar

La función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación se realiza a través de las **Visitas de Evaluación y Orientación** a establecimientos educacionales, de las **Jornadas** dirigidas a directivos y docentes en todas las regiones del país y de la preparación de **material de orientación descargable** desde el sitio web de la Agencia, con el fin de entregar recomendaciones en los ámbitos de Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia y Gestión de recursos, lo que permitirá avanzar en sus respectivos establecimientos, en mejora de procesos de gestión institucional.

Las visitas a establecimientos se realizan mediante equipos multidisciplinarios con amplia experiencia en educación, quienes visitan y evalúan a los establecimientos y generan orientaciones en los ámbitos de gestión institucional y/o pedagógica. Las Visitas pueden ser de distinto tipo, de acuerdo a las necesidades de los establecimientos:

- **Visitas Integrales:** Focalizadas en evaluar y orientar la gestión escolar de aquellos establecimientos con menor desempeño<sup>43</sup> en el país (Establecimientos con Categoría de Desempeño Insuficiente y Medio-Bajo).
- **Visitas de Fortalecimiento a la Autoevaluación:** Cuyo objetivo es evaluar y orientar procesos de autoevaluación y mejoramiento, también de los establecimientos educacionales con menor Categoría de Desempeño.
- **Visitas de Aprendizaje:** Cuyo objetivo es identificar buenas prácticas en establecimientos de Categoría de Desempeño Alto, para luego orientar a otros establecimientos en la generación de sus propias estrategias de mejoramiento.

Desde su primer año de funcionamiento, la Agencia de calidad implementó el programa de Visitas de Evaluación y Orientación a Establecimientos, con **foco en aquellos de Categoría de Desempeño Insuficiente**, realizando 703 visitas anuales en 2018. Además de las anteriores, se realizaron 30 Visitas de Aprendizaje a establecimientos con Categoría de Desempeño Alto.

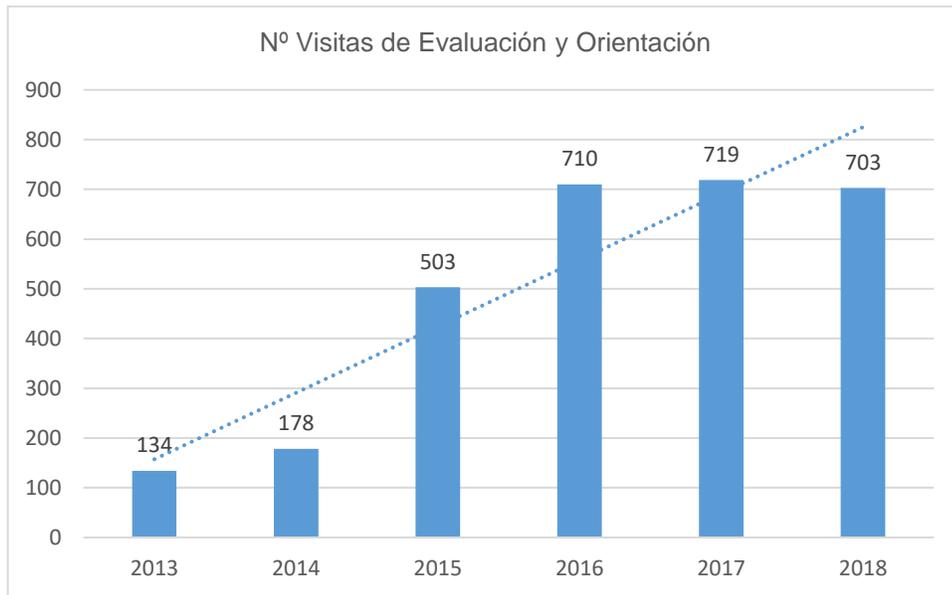
---

<sup>41</sup> Unidad de Planificación Agencia de Calidad de la Educación

<sup>42</sup> Sistema al que se puede acceder a través de una plataforma informática.

<sup>43</sup> Focalización de acuerdo a Categoría de Desempeño de cada establecimiento. Existen cuatro Categorías de Desempeño: Insuficiente, Medio Bajo, Medio Alto y Alto. Ver **Error! Reference source not found.**

**Gráfico N° 4: “Evolución N° Visitas de Evaluación y Orientación”**



**Fuente: División de Evaluación y Orientación del Desempeño Agencia de Calidad de la Educación**

Una vez finalizada la visita, se entrega al director y sostenedor de cada establecimiento un **informe con recomendaciones**, el que permitirá realizar acciones de mejora en cada una de las escuelas.

Cabe destacar que las recomendaciones del informe no tienen carácter de obligatorias y tampoco hay un sistema de seguimiento o monitoreo que permita conocer el nivel de implementación de cada una de ellas, lo que supone un desafío institucional en este punto, para conocer y evaluar la eficiencia del gasto público. Así mismo, representa un desafío mayor en materia de coordinación para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad<sup>44</sup>, pues no siendo parte de las funciones de la Agencia, se debe definir cuál de las instituciones del SAC es la más adecuada para asumir esta tarea.

### **3. Informar**

La agencia tiene la función de informar a la comunidad sobre los resultados de las evaluaciones realizadas y promover el buen uso de esa información, de manera que sostenedores y escuelas en general puedan impulsar sus propios planes y acciones de mejora, y los padres y apoderados puedan involucrarse en los procesos de desarrollo de aprendizaje de los alumnos. Dentro de las acciones de Información se tiene el desarrollo de Informes para apoderados (con 170.000 descargas en 2017) e Informes de resultados de Evaluación de Educación Básica y Media (con 98% de escuelas que descargan sus informes) y la realización de jornadas regionales de información que, cada año, permiten llegar a más de 2.000 directores del país.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> SAC: Sistema de Aseguramiento de la Calidad

<sup>45</sup> Unidad de Planificación Agencia de Calidad de la Educación.

## b) Definiciones Estratégicas Agencia de Calidad de la Educación (Formulario A1)

Formalmente, las definiciones estratégicas de la Agencia de Calidad de la Educación son aquellas que se establecen en el Sistema de Planificación / Control de Gestión del Programa de Mejoramiento para la Gestión.

En el citado instrumento, la **Misión** de la Agencia de Calidad de la Educación es: “Trabajamos con las comunidades educativas evaluando, orientando e informando para lograr una educación integral de calidad con equidad que permita que en Chile todas y todos puedan crecer y desarrollarse superando las brechas”. (Agencia de Calidad de la Educación, 2017, p. 21)

Los **Objetivos Estratégicos**<sup>46</sup> para cumplir con la Misión son:

1. “Instalar un sistema de evaluación integral significativo para la mejora del sistema educativo y de cada escuela”.
2. “Orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile en dimensiones de la gestión escolar”.
3. “Generar y gestionar conocimiento en materia de calidad y equidad educacional, a nivel nacional e internacional, para aportar al diseño y evaluación de políticas públicas educativas, posicionando a la Agencia como un actor clave del Sistema de Aseguramiento de la Calidad” (Agencia de Calidad de la Educación, 2017, p. 21)

Para alcanzar estos objetivos estratégicos, se han declarado los siguientes productos estratégicos:

**Tabla N° 10: “Productos Estratégicos asociados Objetivos Estratégicos - Agencia de Calidad de la Educación”**

Productos Estratégicos	Descripción
1.Evaluación de logros de aprendizaje con una mirada amplia de calidad-	Promover un sistema de evaluación y orientación que asegure la calidad y equidad de oportunidades educativas.
2.Orientación del proceso de mejora continua de los establecimientos educacionales y sus sostenedores	Realizar evaluaciones del desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores en base a los estándares indicativos de desempeño.
3.Servicios de información a la comunidad para movilizar acciones de mejora	Entregar información, orientación y resultados sobre las evaluaciones realizadas por la Agencia al sistema educativo para la toma de decisiones de los distintos actores de la comunidad educativa. Impulsar la reflexión e investigación.

**Fuente: Elaboración propia en base a Formulario A1 Definiciones Estratégicas Agencia de Calidad de la Educación 2018. Dipres**

Los que se encuentran alineados a las funciones del Servicio indicadas previamente.

<sup>46</sup> (Agencia de Calidad de la Educación, 2017, p. 21)

### c) Beneficiarios y Usuarios Agencia de Calidad de la Educación

Los beneficiarios y usuarios de la Agencia de Calidad de la Educación se resumen en tres grandes grupos: Comunidad Escolar, instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y Organismos de investigación y estudios. (Agencia de Calidad de la Educación, 2017)

**Tabla N° 11: “Beneficiarios y usuarios - Agencia de Calidad de la Educación”**

Usuarios y beneficiarios	Detalle
Comunidad escolar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudiantes</li><li>- Padres, madres y apoderados</li><li>- Sostenedores</li><li>- Profesionales de la Educación</li><li>- Establecimientos de Educación</li></ul>
Instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ministerio de Educación</li><li>- Superintendencia de Educación</li><li>- Consejo Nacional de Educación</li></ul>
Organismos de Investigación y Estudios	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organismos Internacionales</li><li>- Universidades Nacionales</li><li>- Centros académicos independientes</li><li>- Investigadores nacionales y extranjeros de diversas disciplinas</li></ul>

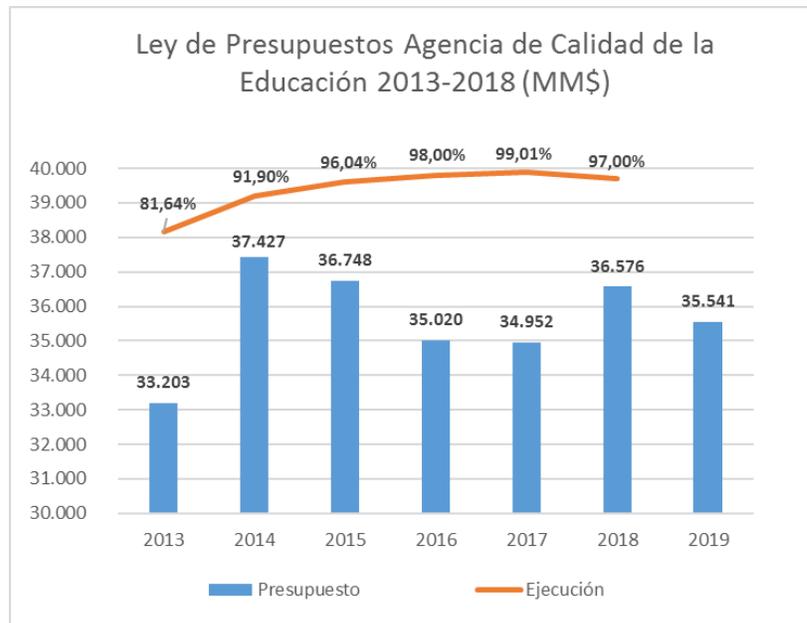
**Fuente: Elaboración propia en base a Formulario A1 Definiciones Estratégicas Agencia de Calidad de la Educación 2018. Dipres**

#### d) Presupuesto institucional Agencia de Calidad de la Educación

El presupuesto de la Agencia de Calidad de la Educación representa en 2018 el 0,33% del presupuesto del Sector Educación.

La ley de Presupuestos de la Agencia de Calidad de la Educación ha presentado variaciones desde su implementación.

**Gráfico N° 5: “Evolución de Ley de Presupuestos y ejecución presupuestaria Agencia de Calidad de la Educación”**



**Fuente: Elaboración propia en base a información Dipres (Valores en pesos 2018)**

El año 2013, correspondiente al año de instalación de la Agencia, se tuvo el primer presupuesto institucional para un periodo de 12 meses. En este periodo, la aplicación de las pruebas del plan nacional de evaluaciones (2012 – 2015) tuvo continuidad en su ejecución y se pilotearon los instrumentos de evaluación y orientación del desempeño de establecimientos educacionales.

El año 2014 la Agencia contaba con los recursos necesarios para plena operación, tanto en el ámbito de Evaluación de Logros de Aprendizaje de los alumnos (Simce y estudios nacionales e internacionales), como en Evaluación y Orientación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales.

El año 2016 se observa una disminución importante del presupuesto, dada la indicación de la Comisión Mixta de Presupuestos de suprimir la aplicación de la prueba censal de Simce 2º Básico y sólo continuar con una aplicación muestral, cada dos años, para este nivel. Lo anterior, se refleja también en el Plan Nacional de Evaluación 2016-2020. (Ver Figura N° 4: “Plan Nacional de Evaluación 2012-2015 y 2016-2020”).

El año 2018 la Agencia experimenta un alza en la Ley de Presupuestos, respecto de los años 2016 y 2017, la que se explica por la incorporación de la aplicación de la prueba de Evaluación Docente en diciembre de 2018, como una nueva función de la Agencia. El desglose de la Ley de Presupuestos de la Agencia de Calidad de la Educación para el año 2018, muestra la nueva línea de transferencias corrientes, denominada “Evaluación del Cumplimiento de Estándares de Desempeño Profesional Docente”, que es la que permite realizar el gasto para coordinación, gestión y aplicación de la citada prueba.

Cabe señalar que esta nueva línea de evaluación no ha sido incorporada en las definiciones estratégicas del servicio, por lo que deberá considerarse durante el proceso de revisión de la estrategia institucional y actualización de los Objetivos Estratégicos.

**Tabla N° 12: “Detalle Ley de Presupuestos 2018 -2019, Agencia de Calidad de a Educación”**

Sub-título	Ítem	Denominación	Ley de Presupuestos 2018 (MM\$)	Ley de Presupuestos 2019 (MM\$)
<b>21</b>		<b>Gastos en Personal</b>	<b>9.458</b>	<b>11.476</b>
<b>22</b>		<b>Bienes y Servicios de Consumo</b>	<b>2.355</b>	<b>2.198</b>
<b>24</b>		<b>Transferencias Corrientes</b>	<b>24.147</b>	<b>21.415</b>
	3	Evaluación de Logros de Aprendizaje	18.113	17.520
	3	Eval. de Desempeño, Párrafo 2° del Título II de la Ley N° 20.529	4.305	2.825
	3	Eval. del Cumplimiento de Estándares de Desempeño Prof. Docente	1.729	1.071
<b>29</b>		<b>Adquisición de Activos No financieros</b>	<b>614</b>	<b>450</b>
	4	Mobiliario y Otros	61	36
	5	Máquinas y Equipos	16	11
	6	Equipos Informáticos	93	53
	7	Programas Informáticos	444	350
<b>34</b>		<b>Servicio de la Deuda</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	7	Deuda Flotante	1	1
<b>35</b>		<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>36.571</b>	<b>35.541</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información Dipres (Valores en pesos 2018)

Finalmente, para el año 2019, se presenta una disminución en el presupuesto institucional, la que se centra en: (i) la disminución del presupuesto para la función de Evaluación Docente, luego de la decisión de acotar las funciones de la Agencia a la aplicación de la prueba y no realizar acciones en materia diseño o de puntajes de corte de la misma; (ii) Bienes y servicios de consumo y (iii) Adquisición de activos financieros. Éstos últimos, con directo impacto en las posibilidades de mejorar la infraestructura física o tecnológica de la institución.

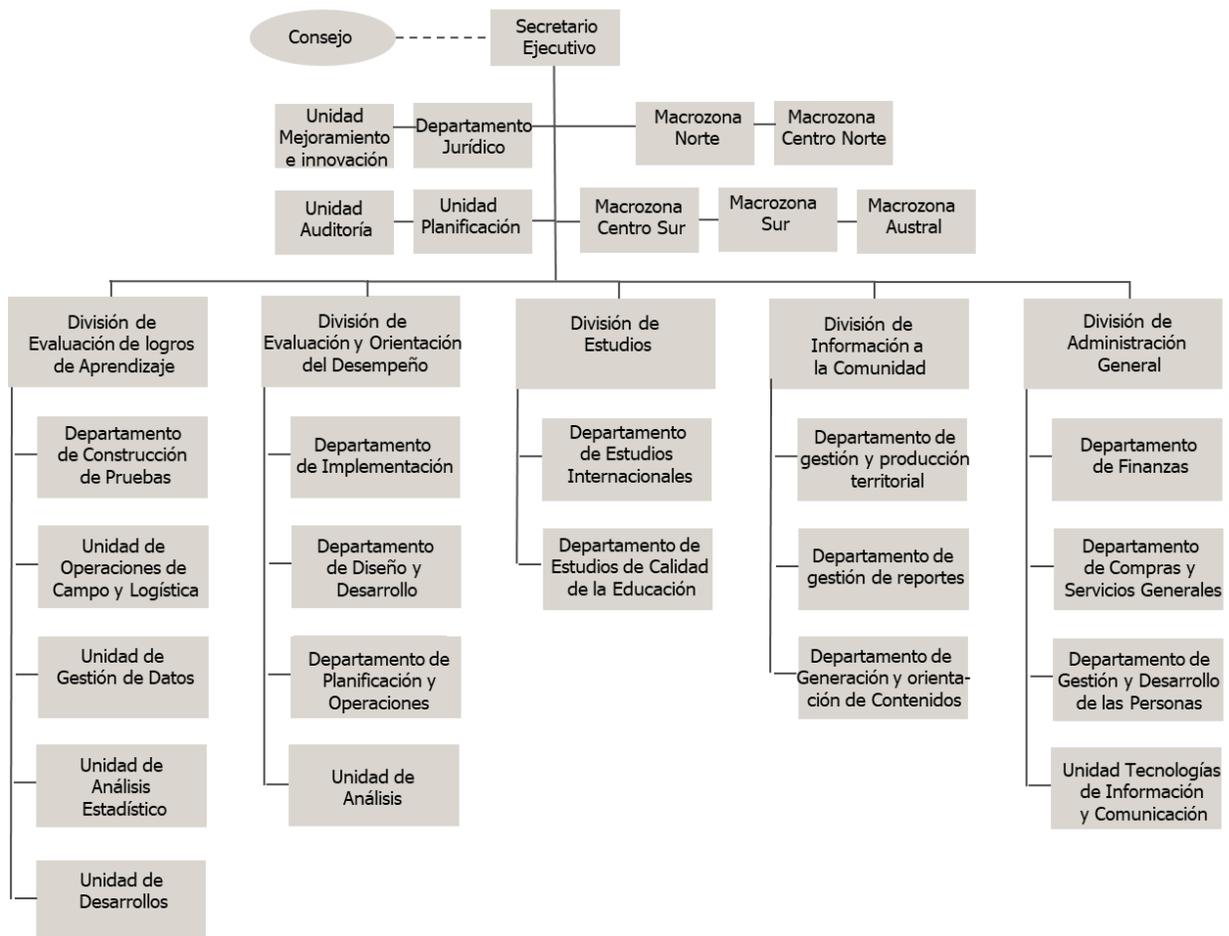
Respecto al aparente aumento de “Gastos de Personal” y disminución de “Transferencias Corrientes”, éstos sólo se generan para posibilitar el traspaso a la Contrata de 111 personas actualmente contratadas como honorarios a suma alzada, sin producir impactos en otros aspectos de la organización.

### e) Organización interna y dotación Agencia de Calidad de la Educación

La Agencia de Calidad tiene una dotación máxima de 573 personas (354 plantas o contrata y 219 honorarios) para ejercer funciones permanentes. (Ministerio de Hacienda, 2018). Al mes de noviembre de 2018, la dotación efectiva del Servicio es de 550 personas.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Agencia se encuentra organizada a través de cinco Divisiones y cinco Oficinas Macrozonales, las que brindan cobertura a las distintas regiones del país.

**Figura N° 5: “Organigrama Agencia de Calidad de la Educación”**



**Fuente: Unidad de Planificación Agencia de Calidad de la Educación.**

A continuación, se presenta una descripción general de las Divisiones y Oficinas Macrozonales:

- **División de Evaluación de Logros de Aprendizaje:** Es la División responsable del diseño, desarrollo, aplicación, logística y análisis de pruebas del sistema de evaluación de logros de aprendizaje de los alumnos. Durante el año 2018, esta

división cuenta con un equipo de profesionales para efectuar las gestiones de la aplicación de la prueba de evaluación Docente, función que no ha sido considerada, por el momento, dentro de las definiciones estratégicas del Servicio.

- **División de Evaluación y Orientación de Desempeño:** Encargada de la evaluación y orientación a los establecimientos educacionales, por medio de visitas de evaluación y orientación, las que se programan a través de un plan anual de visitas a los establecimientos.
- **División de Estudios:** Responsable de la investigación y análisis de temas relevantes en educación. Asimismo, se encarga del desarrollo de los cuestionarios de contexto, de la elaboración de categorías de desempeño de establecimientos educacionales y de los estudios internacionales.
- **División de Información a la Comunidad:** División encargada de entablar un lazo de comunicación entre la Agencia y la comunidad, asegurándose de presentar en forma clara y eficiente toda la información sobre resultados, procesos y sus usos.
- **División de Administración General:** División encargada de la gestión de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, así como de las plataformas internas y del óptimo desarrollo de quehacer de la Agencia.
- **Oficinas Macrozonales:** Son las unidades encargadas de la implementación y despliegue territorial de las acciones de evaluación y orientación del desempeño a los establecimientos educacionales, cuyo plan anual de Visitas es coordinado y gestionado desde la División de Evaluación y Orientación del Desempeño. Se tienen cinco oficinas Macrozonales:
  - a) **Macrozona Regional Norte:** Con sede en la ciudad de Iquique. Comprende las Regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama.
  - b) **Macrozona Regional Centro-Norte:** Con sede en la ciudad de Santiago. Comprende las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y del Libertador General Bernardo O´Higgins.
  - c) **Macrozona Regional Centro Sur:** Con sede en la ciudad de Concepción. Comprende las Regiones del Maule, Ñuble, Bío-Bío y La Araucanía.
  - d) **Macrozona Regional Sur:** Con sede en la ciudad de Puerto Montt. Comprende las Regiones de Los Ríos y de Los Lagos.
  - e) **Macrozona Regional Austral:** Con sede en la ciudad de Punta Arenas. Comprende las Regiones de Aysén del General Carlos Ibáñez Del Campo y de Magallanes y de la Antártica Chilena.

#### f) Sistema de Monitoreo de la Gestión Agencia de Calidad de la Educación.

La Unidad de Planificación y Control de Gestión es la instancia que lidera internamente las acciones de formulación y seguimiento de los indicadores institucionales de la Agencia de Calidad de la Educación.

El conjunto de indicadores institucionales se compone de los indicadores establecidos en los distintos instrumentos de gestión, tales como: (i) Sistemas del Programa de Mejoramiento de la Gestión, (ii) Convenios de Desempeño Colectivo, (iii) Convenios de Alta Dirección Pública y (iv) otros instrumentos (planes y programas) elaborados internamente. Lo anterior, implica un monitoreo mensual de más de 120 indicadores distribuidos en 5 centros de responsabilidad<sup>47</sup>.

Además de lo anterior, sobre la base de objetivos estratégicos previamente definidos, se formula anualmente un plan de trabajo institucional que contempla una serie de indicadores e iniciativas específicas que también se monitorean desde la Unidad de Planificación y Control de Gestión, aumentando a más de 150 el número de indicadores a medir.

Si bien el número de indicadores que se ha medido hasta ahora es elevado, no se tiene antecedentes sobre el nivel de avance, en términos del cumplimiento de los objetivos estratégicos o del funcionamiento de la estrategia institucional. Y es que el sistema de monitoreo de la Agencia tiene su origen en los requerimientos del propio Estado, por lo que presentan características similares al resto de las instituciones públicas. De acuerdo a lo que señala la comisión de modernización del estado convocada por el Centro de Estudios Públicos “si bien hemos hecho **esfuerzos** importantes por instaurar la evaluación y el control de gestión como ejes relevantes dentro del ciclo de las políticas públicas, en buena parte esto **sólo se ha traducido en baterías de indicadores que se calculan y monitorean de manera paralela al negocio propio de los servicios**, sin influir mayormente en su gestión presupuestaria ni en su planificación estratégica. Hemos construido una valiosa plataforma de información, instalando capacidad de medición y supervisión, pero sin que esto alimente adecuadamente el ciclo presupuestario.” (Comisión de Modernización del Estado, 2017, p. 128)

El sistema de monitoreo en la Agencia de Calidad contempla el seguimiento de indicadores e iniciativas bajo una mirada de cumplimiento aislado, sin posibilidad de visualizar el nivel de contribución de cada iniciativa a los objetivos estratégicos, probablemente, porque el diseño de los indicadores e iniciativas de cada instrumento tampoco cuenta con una definición de la contribución esperada para el logro de los objetivos. Y respecto al nivel de cumplimiento, al existir incentivos económicos asociados a la consecución de metas, deja a los indicadores expuestos al efecto *gaming* (Centro de Sistemas Públicos, 2016) para facilitar la obtención de dichos incentivos.

Otra situación relevante en torno al Sistema de monitoreo institucional es que la información recopilada no es la fuente fundamental de información que se considera para

---

<sup>47</sup> División de Logros de Aprendizaje, División de Evaluación y Orientación del Desempeño, División de Información a la Comunidad, División de Estudios, División de Administración General, y Oficinas Macrozonales.

la toma de decisiones al interior del Servicio. Entre las razones de esto se encuentra el tiempo que transcurre para la actualización de la información y la baja conexión de los indicadores de gestión del Estado con los aspectos estratégicos del Servicio. Esto último, es un elemento compartido con otros servicios públicos cuyos sistemas de monitoreo han crecido conforme se desarrollan los sistemas de control de gestión del Estado. De acuerdo a lo que señala la comisión de modernización del estado convocada por el Centro de Estudios Públicos “el sistema de control de gestión ha crecido sostenidamente en la cantidad de indicadores, funcionarios dedicados y plataformas de medición, generando volúmenes crecientes de planillas, matrices y tablas con porcentajes de cumplimiento de indicadores de variada índole. La pregunta, entonces, es si esta información es la que es pertinente de levantar y si se utiliza o no para informar la toma de decisiones en relación a la continuidad o modificación de las políticas vigentes”. (Comisión de Modernización del Estado, 2017, p. 127)

#### g) Medición de Clima y Ambiente Laboral

El Clima Laboral se entiende como “el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos”<sup>48</sup> (Servicio Civil, 2018, pág. 19). Mediante un estudio del clima laboral, es posible determinar qué elementos constituyen el clima organizacional para caracterizar un medio ambiente laboral y, a la vez, con el diagnóstico generado, es posible orientar un proceso de intervención tanto en materias objetivas (retención, rotación de funcionarios, etc.) como subjetivas (Nivel de Satisfacción, Compromiso de las personas, entre otras).

A partir del año 2016, la Agencia de Calidad de la Educación implementó la medición de clima laboral, como parte de las acciones institucionales en materia de personas y también, para dar cumplimiento a las normas relativas al cumplimiento de estándares en Ambientes impulsado por Servicio Civil.

La encuesta de clima en la Agencia de Calidad de la Educación en 2018 contiene 97 declaraciones redactadas de forma positiva, las que son evaluadas por los participantes según su nivel, de acuerdo a una escala Likert de 5 puntos<sup>49</sup>.

El instrumento aplicado en la Agencia mide la percepción de las personas en 15 dimensiones:

**Tabla N° 13: “Dimensiones medidas en Encuesta de Clima”**

Dimensión	Descripción
1. Identificación con la agencia	Percepción respecto del grado en que las personas se sienten identificadas y comprometidas con la Institución, adoptando sus objetivos y valores.
2. Motivación por el trabajo	Percepción de las personas respecto de contar con un trabajo interesante, en el que ocupan sus conocimientos y habilidades

<sup>48</sup> “Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral” (Servicio Civil, 2018)

<sup>49</sup> Las opciones de la escala de Likert utilizada son: “Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, “indiferente”, “En desacuerdo”, “Muy en desacuerdo”.

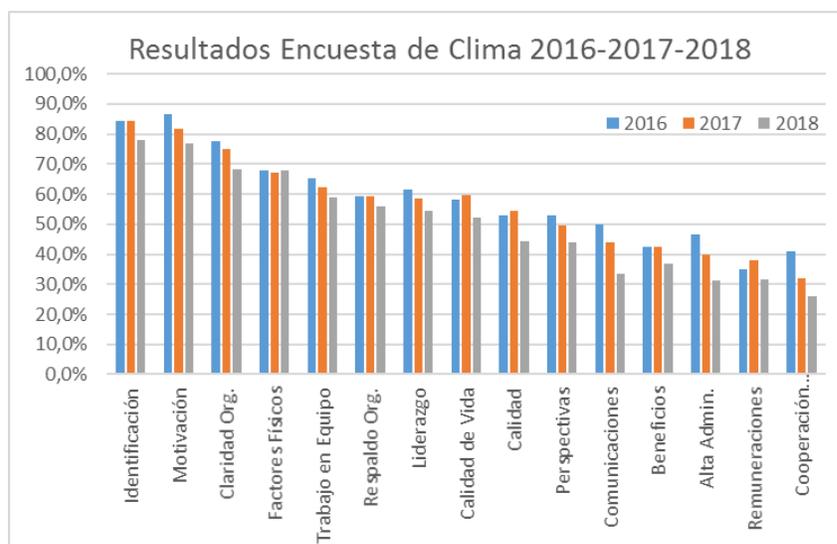
3. Claridad organizacional	Percepción de las personas respecto de contar con políticas claras, objetivos específicos y trabajos bien definidos.
4. Trabajo en equipo	Percepción de las personas respecto del ambiente y las condiciones de trabajo, que les permitan colaborar y trabajar de forma eficiente dentro de cada División / Macrozona.
5. Calidad	Percepción de las personas respecto de la preocupación en la Institución por mejorar la calidad de sus productos y servicios, para satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios internos y externos. Se entiende por cliente/usuario interno; otras Divisiones, Macrozonas o unidades con las que se trabaja y por cliente/usuario externo; escuelas, comunidades educativas, otros servicios públicos con los que se trabaja.
6. Factores físicos y ambientales	Percepción de las personas respecto de la existencia de buenas condiciones físico-ambientales de trabajo, que faciliten el desempeño adecuado del mismo.
7. Respaldo organizacional	Percepción de las personas respecto de la confianza y apoyo por parte de parte de la Institución
8. Calidad de vida	Percepción de las personas respecto a que se fomente el respeto en la Institución y se pueda conciliar el trabajo con la vida familiar.
9. Liderazgo	Percepción respecto de las jefaturas directas, que sean capaces, abiertas, que apoyen y tengan buena comunicación con los miembros de su equipo de trabajo. Se entenderá por jefatura directa, quien realiza la supervisión directa de mi trabajo, ya sea mi encargado de unidad, coordinador, jefe de departamento, jefe de división o Macrozona, según corresponda-
10. Comunicaciones	Percepción respecto la forma en que las personas cuentan con información clara y oportuna y que exista una fluida comunicación al interior de la Institución.
11. Alta administración	Percepción respecto de los miembros del Nivel Directivo, sean capaces y efectivos para dirigir la Institución. Se entenderá por Nivel Directivo, el Secretario Ejecutivo, Jefes(as) de División y Jefes(as) de Macrozonas, según corresponda.
12. Perspectivas de progreso y desarrollo	Percepción respecto de las posibilidades de aumentar el nivel de conocimientos y destrezas, con el fin de lograr mayor desarrollo al interior de la Institución.
13. Cooperación entre unidades	Percepción respecto de la existencia de un ambiente de cooperación entre las distintas Unidades, Departamentos, Divisiones o Macrozonas, según corresponda, al interior de la Institución.
14. Beneficios y actividades socio recreativas	Percepción de las personas respecto de contar con adecuados beneficios sociales y poder participar en actividades recreativas.
15. Remuneraciones	Percepción respecto de la remuneración, que sea adecuada al cargo, equitativa y ajustada al sector público.

**Fuente: Elaboración propia, en base a información de División de Administración General Agencia de Calidad de la Educación.**

Para efectos del análisis, las respuestas se agrupan como “positivas” o “no positivas” incluyendo las respuestas ‘Neutrales’ dentro de la categoría “no positivas”, a fin de identificar con precisión aquellas declaraciones y dimensiones con menor satisfacción.

Los resultados obtenidos en las encuestas han variado durante los años, revelando fortalezas y debilidades institucionales que se han abordado en los planes de acción y mejoras de clima institucional.

**Gráfico N° 6: “Resultados Encuesta de Clima 2016-2017-2018 Agencia de Calidad de la Educación”**



**Fuente: Elaboración propia, en base a información de División de Administración General Agencia de Calidad de la Educación.**

La Agencia de Calidad de la Educación tiene<sup>50</sup> una dotación permanente de 550 personas, y para efectos de la medición 2018, se consideró un universo total de 484 que cumplían con las condiciones<sup>51</sup> definidas para el proceso.

Respecto del nivel de participación, durante el año 2018, la participación en el proceso de medición de Clima Laboral fue de un 90.1%.

**Tabla N° 14: “Porcentaje de participación institucional en Medición de Clima Laboral”**

Participación medición de clima	Año 2016	Año 2017	Año 2018
No. Participantes	410	506	436
Total funcionarios	490	558	484
% Participación	83,7%	90,68%	90,1%

**Fuente: Elaboración propia, en base a información de División de Administración General, Agencia de Calidad**

Con posterioridad a la medición de Clima Laboral se realizan sesiones de *focus group* con la finalidad de obtener mayor información sobre aquellas dimensiones que se perciben como fortalezas (aprobación superior al 75%) y como debilidades (aprobación inferior a 45%).

<sup>50</sup> 2018

<sup>51</sup> Antigüedad superior a 6 meses, con sujeción de horario, no encontrarse con licencia médica, vacaciones, permiso sin goce de remuneraciones u otro tipo de ausencia prolongada.

Las dimensiones que se evalúan como fortalezas en 2018, y las principales ideas fuerza obtenidas desde las sesiones de *focus group* son:

- **Identificación:** Las personas declaran sentir *“apego por la Misión y la Visión institucional”*.
- **Motivación:** Las personas declaran sentir *“motivación por el rol y participación en el desarrollo de política pública que busca mejorar la calidad de la educación”*

Cabe destacar que en años anteriores la dimensión **“Claridad Organizacional”** se observaba como una fortaleza, donde las personas que participaron en los *focus group* señalaron tener claridad respecto de las definiciones estratégicas y las metas institucionales. Situación que en 2018 presentó una disminución importante.

Las dimensiones que se evalúan como debilidades en 2018, y las principales ideas fuerza obtenidas desde las sesiones de *focus group* son:

- **Perspectivas de crecimiento y desarrollo:** *“No se observan posibilidades de desarrollo profesional”*. *“No se cuenta con planes de formación que tengan un impacto real en el desarrollo profesional”*
- **Comunicaciones:** *“No se cuenta con información oportuna para realizar el trabajo individual y no existe un nivel de comunicación adecuado entre las distintas áreas”*
- **Beneficios:** *“Son pocos, falta difusión, inequidades y no alineados al universo necesidades”*
- **Alta administración:** *“Existe un foco excesivo en cumplimiento metas y no existe reconocimiento a los logros de los funcionarios”*.
- **Remuneraciones:** *“Existe inequidad salarial. No existen normas o protocolos para la mejora de rentas”*
- **Cooperación entre áreas:** *“Falta de procedimientos y falta coordinación entre divisiones y macrozonas”*. *“Tendencia a los silos funcionales”*.

#### h) Política de Personas Agencia de Calidad de la Educación

En el marco de las orientaciones y normas en materia de gestión y desarrollo de personas establecidas por el Servicio Civil, todos los Servicios Públicos deben establecer una Política de Personas que comprometa *“lineamientos, criterios y directrices en gestión y desarrollo de personas, que otorguen mayor objetividad y transparencia en el proceso de toma de decisiones, con el propósito de establecer un marco de acción y alinear el desempeño de todas las personas que trabajan en las Instituciones Públicas con la estrategia organizacional”*. (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017, p. 2)

En la Agencia de Calidad de la Educación, la primera política de personas entró en vigencia en agosto de 2015, y se generó a partir de un proceso participativo que se inició durante el último trimestre de 2014 con directivos, funcionarios, representantes de la Asociación de Funcionarios, trabajadores honorarios y profesionales especialistas del área de gestión de Personas.

El alcance de la Política de Personas es amplio, en el sentido que considera a todas las personas que trabajan en la Agencia independiente de su condición contractual, estamento, unidad de dependencia o distribución geográfica, siempre y cuando la normativa legal vigente, que aplica al sector público lo permita.

Desde el momento de su entrada en vigencia, se generó un plan de implementación de política de personas que contiene un detalle de las actividades y tareas a realizar durante los primeros 3 años, transformándose en la carta de navegación para la incorporación de mejoras en los pilares de (i) Selección e ingreso de personas, (ii) Administración y permanencia, (iii) Bienestar Laboral y calidad de vida, (iv) Desarrollo de personas y (v) Egreso de personas, que son los pilares fundamentales de la gestión de personas. (ver Anexo C: Plan de Implementación de Política de Personas 2016 - 2018)

En la actualidad, la Agencia se encuentra desarrollando una Política de Personas 2.0, para realizar las mejoras y ajustes que se visualizan luego del tercer año de funcionamiento<sup>52</sup>, la que debe abordar o explicitar, al menos, los siguientes aspectos en cada uno de los ámbitos definidos.

**Tabla N° 15: “Política de personas 2.0: aspectos a mejorar después del tercer año de funcionamiento”**

Ámbito de política	Aspectos a mejorar y ajustes
Selección e ingreso de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones sobre elaboración, contenidos, validación y actualización de perfiles de cargos.</li> <li>• Garantías durante procesos de reclutamiento y selección.</li> <li>• Condiciones del proceso contratación o renovación.</li> <li>• Composición del comité de selección.</li> <li>• Condiciones para la selección y facultades de la autoridad.</li> <li>• Procedimiento de reclutamiento y selección con el detalle de la etapas, acciones y prácticas específicas del proceso, entre otras.</li> <li>• Procedimiento de contratación: etapas, plazos y detalle de documentos relevantes (contratos).</li> <li>• Procedimiento de inducción: detallar temáticas y actividades de inducción; especificar roles y responsabilidades de jefaturas y personas en relación a inducción; evaluación de la efectividad del proceso.</li> </ul>
Administración y permanencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación dotación y movilidad, en función de la estrategia institucional y restricciones presupuestarias.</li> <li>• Condiciones para el traspaso a la contrata.</li> <li>• Bandas salariales establecidas en Política de Personas 1.0 : Condiciones de movilidad al interior de cada una de ellas o entre bandas.</li> <li>• Obligaciones, derechos y sanciones a personas que trabajan en la institución: capacitación e información</li> </ul>
Bienestar Laboral y calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación vida trabajo: levantamiento de información para actualizar y caracterizar al grupo de trabajadores (Honorarios)</li> <li>• Fomento de cultura preventiva y de autocuidado en materias de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>• Medición de Riesgos Psicosociales y sus planes de intervención.</li> <li>• Promover la participación de funcionarios y honorarios en instancias de levantamiento de información (materias de Gestión de Personas)</li> </ul>

<sup>52</sup> Análisis División de Administración General, Agencia de Calidad de la Educación. Documento interno.

Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan trienal de acuerdo a necesidades de cada División, Macrozona, lo que se establecerá en el Plan Anual de Capacitación (Comité Bipartito de Capacitación (CBC))</li> <li>• Plan de Capacitación con foco en desarrollar competencias estratégicas del Servicio.</li> <li>• Implementación de Reglamento Especial de Calificaciones, que permitirá gestionar el desempeño alineado con las metas y estrategia institucional, basado en la retroalimentación para todas las personas, independiente de su calidad jurídica.</li> <li>• Programa de reconocimiento a la excelencia y de buenas prácticas, que valore el desempeño individual y/o colectivo.</li> <li>• Movilidad interna: condiciones para cambios y concursos internos.</li> <li>• Monitoreo institucional sobre el avance de la ejecución de los planes de clima de las Divisiones y Macrozonas.</li> </ul>
Egreso de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de acompañamiento</li> <li>• Comunicaciones asociadas</li> <li>• Reportes de encuesta de egreso</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia, en base a documentación interna División de Administración General, Agencia de Calidad de la Educación**

## 8. Propuesta de Cuadro de Mando Integral en Agencia de Calidad de la Educación

A partir de la revisión y actualización de las definiciones estratégicas, que permiten la elaboración de la propuesta de estrategia institucional, se realiza el análisis estratégico (FODA), para luego, traducir esa estrategia en un mapa estratégico y una propuesta de cuadro de mando integral para la Agencia de Calidad de la Educación, el que permitirá comunicar a todos los niveles de la organización cuál es la estrategia de la organización, cuáles son los resultados esperados y cuáles son los inductores de la actuación para el logro de esos resultados.

### a) Actualización de Definiciones Estratégicas

Como punto de inicio para la elaboración del mapa estratégico y cuadro de mando integral, es necesario revisar, actualizar y/o ajustar las definiciones estratégicas del Servicio. En el caso de la Agencia de Calidad de la Educación, la propuesta de definiciones estratégicas se elabora a partir de las sesiones<sup>53</sup> de reflexión estratégica del equipo directivo, y asesores, junto con la realización de entrevistas semiestructuradas también al equipo directivo de la institución.

La *misión* institucional brinda el punto de partida para la generación del mapa de objetivos, pues señala la razón de existir de la organización, la que junto a los valores fundamentales, se mantienen estables en el tiempo. (Norton & Kaplan, Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004). Describe el propósito fundamental de la institución y, en especial, lo que esta brinda a los ciudadanos y beneficiarios (Norton & Kaplan, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008). En el caso de la Agencia de Calidad de la Educación, la misión se mantiene respecto de la existente: “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”.

Los *valores* reflejan lo que realmente es importante para la Agencia. “No cambian con el transcurso del tiempo, ni de acuerdo con la situación o persona, sino que son los fundamentos de la cultura” organizacional. (Norton & Kaplan, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008, p. 61). En el caso de la Agencia de Calidad de la Educación, luego de la discusión generada en las sesiones de reflexión del equipo directivo, los valores institucionales se ajustan en su conjunto respecto del proceso de planificación estratégica anterior<sup>54</sup>, manteniéndose los siguientes: (i) Sentido de lo público, (ii) Credibilidad y confianza y (iii) Colaboración, compromiso y respeto y (iv) Rigurosidad y excelencia.

---

<sup>53</sup> 4 sesiones, durante los meses de diciembre 2018 y enero 2019.

<sup>54</sup> Planificación estratégica 2015-2019

Para el caso de la presente tesis, y de acuerdo al marco teórico, se propone la visión<sup>55</sup> institucional como un objetivo desafiante relacionado a la Misión, con un horizonte de 5 años, periodo para el cuál se definirá la estrategia institucional. La propuesta se presenta como una declaración concisa que define los propósitos a mediano plazo, con una orientación hacia los usuarios o partes interesadas, expresando cómo la institución desea ser percibida por el entorno, de acuerdo con el marco teórico expuesto anteriormente.

El resultado de este proceso de actualización de definiciones estratégicas se resume a continuación.

**Tabla N° 16: “Propuesta definiciones Estratégicas 2019 Agencia de Calidad de la Educación”**

Reflexión guía para la revisión y ajustes <sup>56</sup>	Definiciones estratégicas Agencia de Calidad de la Educación	Observaciones
- ¿Cuál es el propósito fundamental de la institución y qué brindamos a los beneficiarios / Usuarios?	<b>Misión:</b> “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.”	Se mantiene la Misión.
- ¿Qué objetivo de corto mediano plazo se considera desafiante, en relación a la Misión? (Resultados futuros esperados) - ¿En qué horizonte de tiempo se cumplirá? - ¿Podemos medirlo?	<b>Visión:</b> “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”.  <b>Visión propuesta:</b> “En el año 2023, la Agencia será referente nacional en orientación para la mejora de procesos educativos y el 100% de los establecimientos educacionales del país contará con evaluaciones y orientaciones para la mejora de sus procesos de enseñanza aprendizaje”	Se propone la Visión para transformarla en un objetivo desafiante de mediano plazo de la Misión Institucional, y que a la vez pueda ser medido en un horizonte de tiempo definido.
¿Qué valores representan el alma de la institución? ¿Qué valores no cambian con el tiempo, con las situaciones, ni con una persona en particular?	<b>Valores Institucionales 2015-2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sentido de lo público</li> <li>○ Credibilidad y confianza</li> <li>○ Colaboración, compromiso y respeto</li> <li>○ Rigurosidad y excelencia</li> <li>○ Especialistas y orientadores</li> <li>○ Profesionales competentes y eficaces</li> <li>○ Reconocidos, influyentes y líderes</li> <li>○ Cercanos</li> <li>○ Líderes</li> </ul> <b>Valores Institucionales ajustados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sentido de lo público</li> <li>○ Credibilidad y confianza</li> <li>○ Colaboración, compromiso y respeto</li> <li>○ Rigurosidad y excelencia</li> </ul>	Se ajusta el número de valores organizacionales para acotarlos a aquellos que crean identidad, que representan el alma de la institución, conforme a lo señalado en sesiones de reflexión estratégicas de equipo directivo.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a información obtenida desde la sesión de trabajo de equipo directivo

Una vez revisadas las definiciones estratégicas, se plantea la propuesta de Estrategia institucional, cuya operacionalización se realiza, a partir del conjunto de actividades en

<sup>55</sup> Definición propuesta en proceso de revisión por parte del equipo directivo.

<sup>56</sup> (Norton & Kaplan, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008)

las que la Agencia se destacará para brindar el valor público que debe entregar de acuerdo a su misión.

Cabe destacar que el proceso de desarrollo o actualización de la estrategia institucional es una etapa previa a construcción de un sistema de gestión estratégica, donde las definiciones obtenidas, son la base para la construcción de las herramientas que permiten planificar la estrategia (mapa estratégico, objetivos, indicadores y metas) y a su vez, constituyen los pilares comunicacionales para alinear a toda la organización. Es por ello que se considera fundamental la participación del equipo directivo en la redefinición y actualización de la estrategia, el que debe generar consenso en torno a las definiciones estratégicas.

#### b) Análisis estratégico (FODA)

El análisis interno en la Agencia de Calidad de la Educación se realiza a partir de tres fuentes de información: (i) La información interna de la organización<sup>57</sup>, (ii) la evolución de los resultados de la medición anual de Clima laboral, que considera la percepción de todas<sup>58</sup> las personas que trabajan en forma permanente en la institución y (iii) la opinión del equipo directivo<sup>59</sup> de la Agencia de Calidad, quienes participaron de un proceso de entrevistas semiestructuradas<sup>60</sup> y un proceso de reflexión estratégica<sup>61</sup>, donde se consultó explícitamente por las fortalezas y debilidades institucionales.

El análisis externo, se realiza a partir de la revisión de la información del entorno de la organización, de las entrevistas al equipo directivo de la Agencia y de las sesiones de reflexión estratégica, donde se consultó de manera específica por las oportunidades y amenazas que visualizan para el mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta la matriz FODA, que resume las principales percepciones obtenidas desde el equipo directivo interno de la institución y de las jefaturas y asesores que participaron en el proceso de reflexión estratégica.

---

<sup>57</sup> Organización interna desde la perspectiva legal.

<sup>58</sup> Todas las personas que trabajan en forma permanente en la institución que responden la encuesta (de participación voluntaria) y que cumplen con criterios específicos (antigüedad superior a 6 meses, contratos con sujeción de horario, no encontrarse con licencia médica, vacaciones, permiso sin goce de remuneraciones u otro tipo de ausencia prolongada)

<sup>59</sup> Secretario Ejecutivo, Jefes de División (5). Además, en este proceso de reflexión estratégica se contó con la participación y aportes de los Jefes de Departamento Jurídico y de la Unidad de Planificación y Control de Gestión; además de los Asesores Secretaría Ejecutiva.

<sup>60</sup> 4 entrevistas, equivalentes al 67% del equipo Directivo.

<sup>61</sup> Sesiones de trabajo con 100% de participación del equipo Directivo y apoyo de asesor externo al Servicio.

**Tabla N° 17: “Matriz FODA Agencia de Calidad de la Educación”**

Fortalezas	Debilidades
<p>Personal alineado y motivado con la Misión institucional.</p> <p>Equipos profesionales con experiencia en procesos de evaluación de gestión escolar y transparencia en los procesos de selección.</p> <p>Experiencia reconocida en procesos de evaluación de logros de aprendizaje y alta valoración de nuevos sistemas (progresiva) por parte de establecimientos educacionales.</p> <p>Presencia territorial y conocimiento acerca de la institución.</p>	<p>Planes de formación para funciones estratégicas del Servicio, que brinden perspectivas de aprendizaje y desarrollo; Sistemas de retención que permita mantener a personas con trayectoria relevante.</p> <p>Sistemas informáticos integrados para gestión interna, reportería y comunicación con otros actores del SAC.</p> <p>Dificultades del modelo actual de procesos de Evaluación y orientación del desempeño de establecimientos educacionales para brindar amplia cobertura, retroalimentación oportuna y monitorear el estado de implementación de las recomendaciones realizadas.</p> <p>Coordinación entre los distintos actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad<sup>62</sup></p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Implementación de Sistema de Gestión del Desempeño que contempla establecimiento de metas individuales y procesos de retroalimentación en base a ellas.</p> <p>Ampliar cobertura de la función de Evaluación y Orientación a establecimientos educacionales (Autoevaluación)<sup>63</sup>.</p> <p>Ampliar la cobertura y uso de la información a la comunidad educativa<sup>64</sup>.</p> <p>Ordenación de establecimientos educacionales se consolida como un medio para focalizar los esfuerzos de orientación y no para estigmatizar establecimientos.</p> <p>Información detallada de cada establecimiento educacional respecto de evaluaciones, resultados y apoyos recibidos desde el SAC<sup>65</sup></p>	<p>Posible incorporación de funciones a la institución, a propósito del proceso de “cierre de escuelas” que establece la Ley.</p> <p>Asignación de presupuesto anual insuficiente que no permita realizar traspasos a la contrata y a su vez, mantener estándar definido en política de personas vigente</p> <p>Muchas tareas y decisiones se encuentran asociadas al establecimiento educacional, por lo que si ellos no cuentan con las herramientas y los instrumentos necesarios será muy difícil que logren llevar a cabo las mejoras requeridas.</p>

**Fuente: Elaboración propia, en base a información de fuentes primaria y secundaria**

<sup>62</sup> (i) La Agencia es la encargada de ejecutar muchas decisiones técnico-políticas, es decir, operacionaliza decisiones que son tomadas por otras instituciones del SAC. Esto genera que algunos de los cambios más importantes en el aseguramiento de la calidad no podrán ser realizados por la Agencia hasta que las otras Instituciones no decidan sobre ello. (2) Es un riesgo que la Agencia, al igual que el resto de las instituciones del SAC, pierda el sentido de trabajar dentro de un “Sistema” y comience a desarrollar su rol sin relacionarse con el resto o peor aún, que se pierda al establecimiento educacional como centro y objetivo final del Sistema. (3) El “hilo conductor” del SAC es el Plan de Mejoramiento Educativo, pero falta que la Superintendencia de Educación se una a este proceso para mejorar los resultados. (4) Existen procesos de la Agencia que dependen del Ministerio de Educación, lo que dificulta y demora la gestión interna de la Agencia. Por ejemplo, datos educacionales.

<sup>63</sup> Luego de la experiencia en Evaluación Progresiva.

<sup>64</sup> Por obligatoriedad que recientemente estableció la Superintendencia de Educación, a establecimientos educacionales, de comunicar la información recibida desde la Agencia.

<sup>65</sup> Posibilitarían el estudio e inferencias sobre focalización de los servicios institucionales.

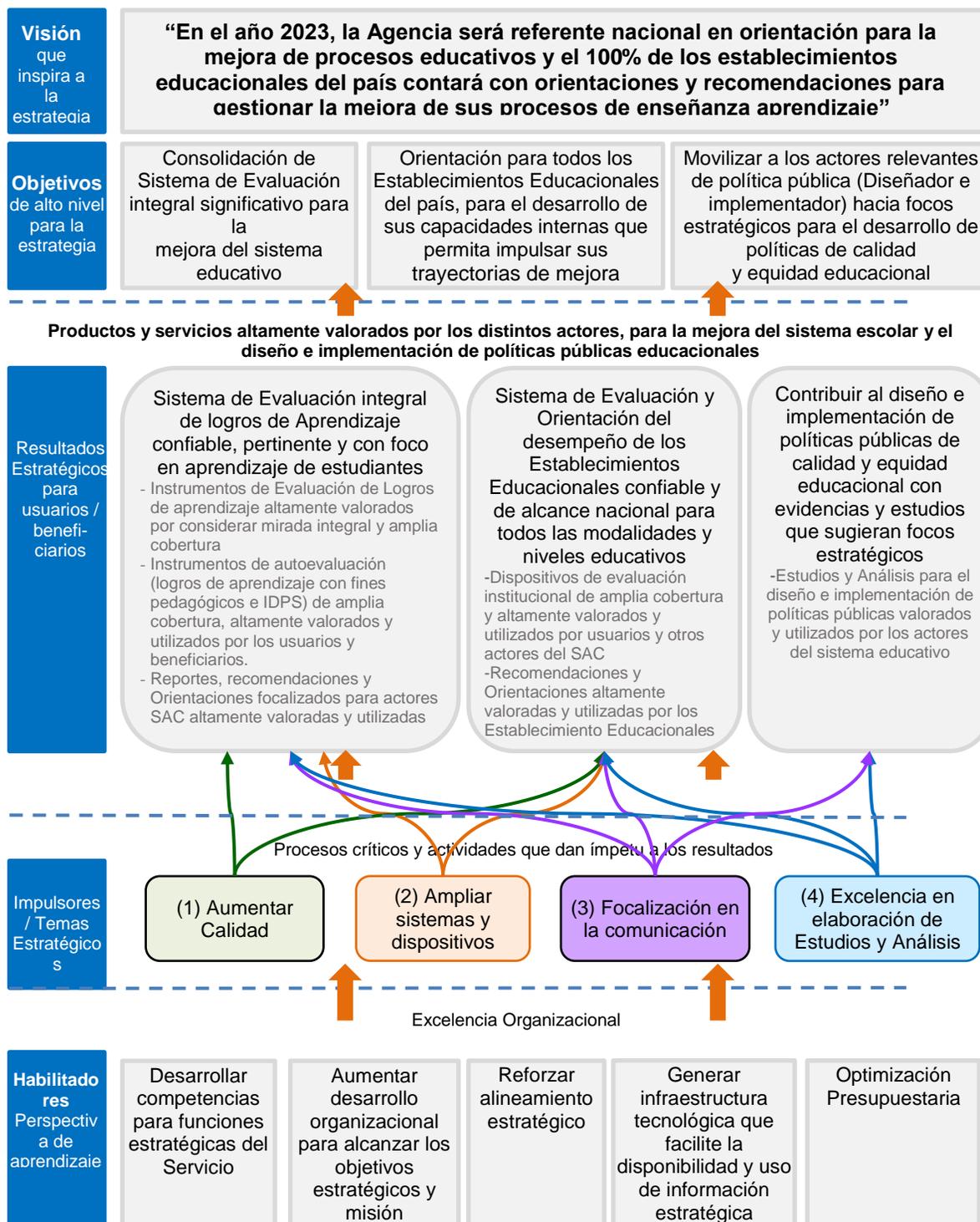
### c) Mapa estratégico

Previo a la elaboración del cuadro de mando integral se elabora el mapa estratégico, que describe el proceso de creación de valor mediante las relaciones causa-efecto entre los objetivos establecidos en las perspectivas del cuadro de mando integral (Norton & Kaplan, 2008).

El mapa estratégico “proporciona la arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización” y se genera “a partir de temas estratégicos – grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa” (Norton & Kaplan, 2008, p. 96) que dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor”. (Norton & Kaplan, 2008, p. 97)

El mapa estratégico propuesto se presenta en función de los Resultados Estratégicos esperados por los usuarios o beneficiarios (equivalente a la perspectiva de usuarios/beneficiarios), de los impulsores o temas estratégicos (equivalente a la perspectiva de procesos internos) y los habilitadores para el logro de la estrategia (equivalente a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo). La perspectiva financiera no será utilizada en la propuesta, “dado que “proporciona una restricción, y no un objetivo” (Norton & Kaplan, 1996) para el caso de las instituciones gubernamentales, sin embargo, se establece un objetivo de “optimización presupuestaria” dentro del conjunto de habilitadores.

**Figura N° 6: “Mapa estratégico Agencia de Calidad de la Educación – Propuesta general”**



Fuente: Elaboración propia

En la parte superior del mapa presentado, se observa la propuesta de una nueva visión que inspira a la estrategia; “En el año 2023, la Agencia será referente nacional en orientación para la mejora de procesos educativos y el 100% de los establecimientos educacionales del país contará con evaluaciones y orientaciones para la mejora de sus procesos de enseñanza aprendizaje”, la que se asocia a tres objetivos de alto nivel para la estrategia institucional.

- **Consolidar el Sistema de Evaluación Integral significativo para la mejora del sistema educativo:** A partir de los hallazgos de evaluaciones de logros de aprendizaje bajo una mirada amplia de calidad, se consolida el Sistema de Evaluación Integral al proveer información útil y orientaciones para el trabajo pedagógico e institucional de todos los establecimientos, con foco en el aprendizaje de los estudiantes.
- **Orientar a todos los Establecimientos Educacionales del país:** para el desarrollo de sus capacidades internas que permita impulsar sus trayectorias de mejora. Referido al desarrollo y entrega de orientaciones técnicas, pedagógicas y de gestión a todos los establecimientos, para instalar capacidades en las comunidades escolares orientadas al mejoramiento de los procesos institucionales y los resultados educativos.
- **Movilizar a los actores relevantes de política pública (Diseñador e implementador) hacia focos estratégicos para el desarrollo de políticas de calidad y equidad educacional mediante la entrega de Información pertinente.** Generar y gestionar conocimiento en materia de calidad y equidad educacional, a nivel nacional e internacional, para aportar al diseño y evaluación de políticas públicas educativas.

Para alcanzar los resultados esperados el mapa indica la necesidad de entregar “**productos y servicios altamente valorados por los distintos actores, para la mejora del sistema escolar y el diseño e implementación de políticas públicas educacionales**”. Lo anterior, será medido por los siguientes resultados estratégicos:

- Alto nivel de valoración y uso de los productos y servicios generados por la Agencia, por parte de los usuarios/ beneficiarios.
- Cobertura nacional de productos y servicios generados por la Agencia, por parte de las comunidades educativas (Establecimientos educacionales, profesores, familias, etc.)
- Alto nivel de valoración y de uso de Estudios y Análisis para el diseño e implementación de políticas públicas por parte de actores de política pública.

De acuerdo a lo indicado precedentemente, los temas estratégicos permiten aclarar y alcanzar la Estrategia institucional, al dividirla en sub-estrategias “lógicas, manejables y

comprensibles” (Norton & Kaplan, 2008, pág. 113), que cuentan con objetivos que se relacionan en cada uno de ellos.

En el caso de la Agencia, a partir del análisis de las fuentes primarias y secundarias, se distinguen cuatro impulsores o temas estratégicos que darán ímpetu a los resultados estratégicos: (i) Focalización; (ii) Calidad; (iii) Ampliar alcance de sistemas y dispositivos y; (iv) Excelencia en elaboración de Estudios, Análisis, generación de Orientaciones y Recomendaciones.

El tema estratégico de **Calidad**, al igual que el tema estratégico de **Ampliar sistemas y dispositivos**, se diseña para contribuir a los objetivos estratégicos institucionales “*Consolidación de Sistema de Evaluación integral significativo para la mejora del sistema educativo*” y “*Orientación para todos los Establecimientos Educativos del país*”.

El objetivo “*Consolidación de Sistema de Evaluación integral significativo para la mejora del sistema educativo*” genera valor a través del resultado estratégico “*Sistema de Evaluación integral de logros de Aprendizaje confiable, pertinente y con foco en aprendizaje de estudiantes*”, pues en la medida que el sistema de evaluación se posiciona como un sistema de evaluación integral, confiable, de cobertura nacional y con foco en el aprendizaje (no en la estigmatización de establecimientos educativos), los usuarios y beneficiarios harán uso efectivo de éste, consolidándolo y generando mejoras en el sistema educativo. Para lo anterior, **augmentar la calidad** de los instrumentos y procesos de evaluación es clave, pues se requiere de altos estándares para obtener y mantener la confianza y valoración de los beneficiarios para el uso efectivo de los instrumentos del Sistema. Y al mismo tiempo, **ampliar sistemas y dispositivos** es fundamental, para brindar a todos los establecimientos la posibilidad de utilizar herramientas de evaluación integral de logros de aprendizaje.

El objetivo “*Orientación para todos los Establecimientos Educativos del país, para el desarrollo de sus capacidades internas que permita impulsar sus trayectorias de mejora*” genera valor a través del resultado estratégico “*Sistema de Evaluación y Orientación del desempeño de los Establecimientos Educativos confiable y de alcance nacional para todos las modalidades y niveles educativos*”, pues en la medida que el sistema de evaluación y orientación del desempeño cuente con cobertura nacional mediante todos o algunos de sus dispositivos (visitas presenciales o autoevaluación voluntaria) y los establecimientos educativos confíen tanto en la calidad técnica de las recomendaciones como en el sentido (de apoyo) de la instancia de evaluación, será posible realizar acciones de orientación a todos los establecimientos del país. Al igual que en el caso anterior, **augmentar la calidad** de los dispositivos y de las recomendaciones es clave para la validación y uso de los dispositivos por parte de los usuarios y beneficiarios, junto con **ampliar la cobertura** de sistemas y dispositivos para posibilitar que las acciones de orientación lleguen a todos los establecimientos educativos.

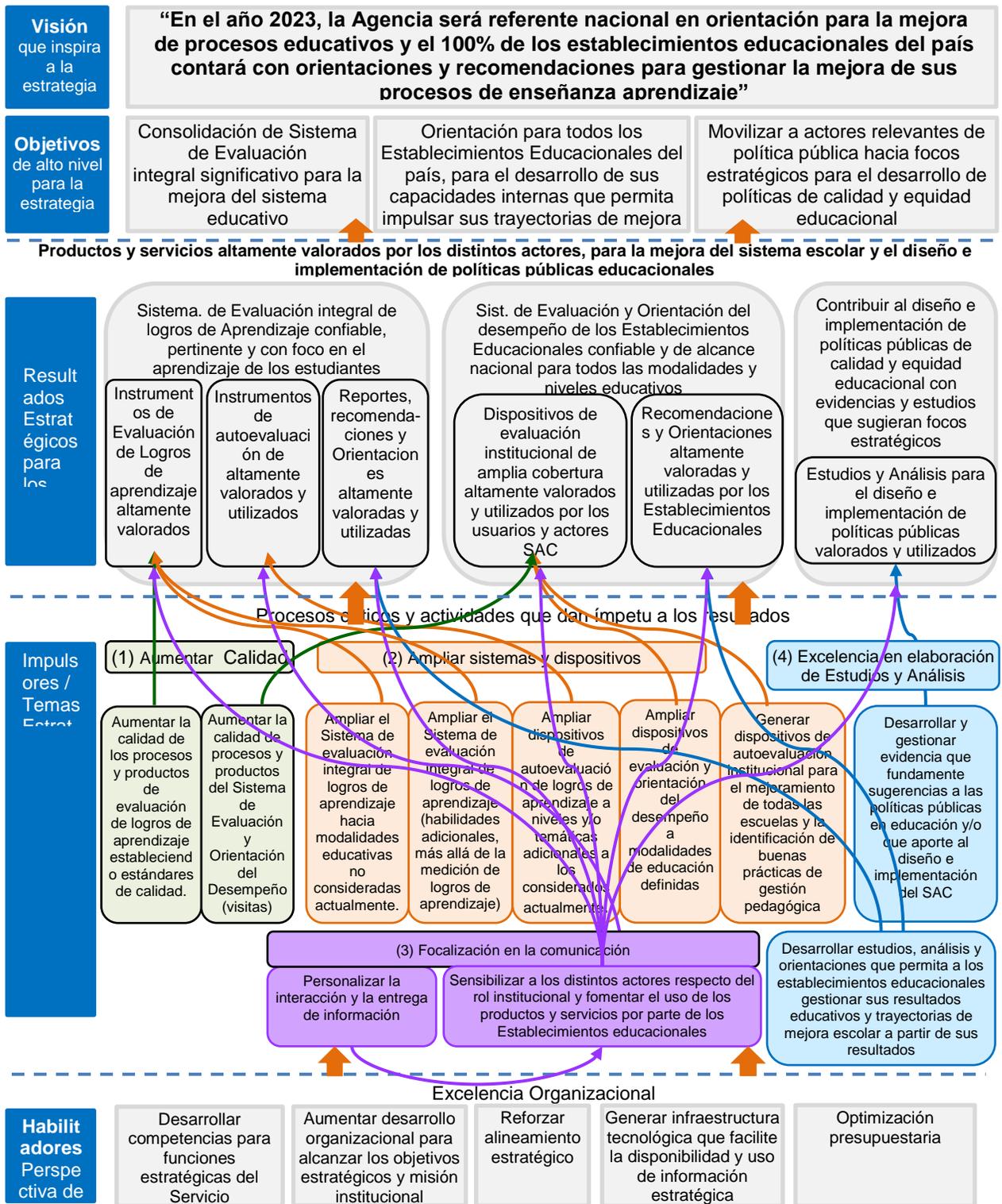
Además de los cuatro temas estratégicos mencionados anteriormente, se considera el tema estratégico: **Excelencia organizacional**, que agrupa los habilitadores que dan sustento a los procesos clave dentro de la estrategia, equivalente a la perspectiva de

Aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral. En esta perspectiva, se encuentran objetivos vinculados a:

- Desarrollo de competencias para funciones estratégicas del Servicio: Funciones estratégicas del servicio tales como: Evaluación integral de logros de aprendizaje, estudios de calidad, gestión escolar, operaciones y logística, etc., para los cuales es posible utilizar indicadores que midan horas de formación en materias determinadas y tasa de cobertura de competencias.
- Desarrollo organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos y misión institucional: Dentro de los cuales se consideran los indicadores relacionados a avances en Política de Personas, disminución de tasa de rotación de cargos estratégicos, retención de personal clave, nivel de satisfacción de funcionarios, calidad de entorno laboral y cultura de desempeño, entre otras.
- Reforzar alineamiento estratégico: Desarrollar un plan de comunicación estratégica que permita a toda la organización estar en conocimiento sobre la planificación estratégica institucional, sus avances en la implementación y los logros obtenidos periódicamente.
- Generar infraestructura tecnológica que facilite la disponibilidad y uso de información estratégica: Como el desarrollo e integración de sistemas de información; mejoras en capacidad y calidad de los Sistemas de Información del Servicio y adquisición de tecnologías para apoyar el desarrollo de procesos estratégicos, entre otras.
- Optimización Presupuestaria: que permita la maximización de beneficios a los usuarios / beneficiarios.

El mapa estratégico presentado en la Figura N° 6 representa en términos generales la Estrategia Institucional, pero se requiere establecer objetivos estratégicos específicos y las relaciones causa efecto entre ellos para facilitar la ejecución de la estrategia. (Norton & Kaplan, 2008). El resultado de este proceso se muestra a continuación.

Figura N° 7: “Mapa estratégico Agencia de Calidad de la Educación – Propuesta”



#### d) Objetivos, Indicadores y metas

La estrategia de una institución debe describir de qué manera se creará valor para sus usuarios, movilizando y alineando sus activos intangibles.

“Aunque la mayoría de los cuadros de mando se inspirarán profundamente en los indicadores de los resultados centrales, el arte de definir los indicadores para un cuadro de mando reside en los inductores de la actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan cosas, que permiten que se alcancen los indicadores centrales de los resultados”. (Norton & Kaplan, 1996, p. 318)

A continuación, se presenta la propuesta de Objetivos estratégicos, Objetivos Estratégicos Específicos, Acciones a desarrollar, Indicadores y metas para el mapa propuesto.

## Perspectiva usuarios / beneficiarios

Tabla N° 18: “Perspectiva usuarios - Propuesta de Objetivos Estratégicos, específicos, acciones a desarrollar, indicadores y metas”

Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Acciones a desarrollar	Indicadores	Métricas	Metas
A1. Consolidar el Sistema de Evaluación Integral de logros de Aprendizaje como una instancia confiable que entrega información pertinente y con foco en el aprendizaje de todos los estudiantes del país.	Aumentar <b>el nivel de valoración</b> de los distintos actores sobre los instrumentos de evaluación de logros de aprendizaje (de mirada integral y amplia cobertura)	Estudios sobre el nivel de valoración y utilidad que perciben los distintos actores educativos sobre los instrumentos y resultados de evaluación integral de logros de aprendizaje.  Evaluación de resultados de la categoría de desempeño y del SAC (percepciones, actitud y nivel de uso de los distintos actores sobre el SAC y las CD <sup>67</sup> )	Porcentaje de usuarios que señala que los instrumentos y resultados de evaluación de logros de aprendizaje le son <i>útiles o muy útiles</i> .	[Número de usuarios que señala que los instrumentos y resultados de evaluación de logros de aprendizaje le son útiles o muy útiles en el año t / Número total de usuarios en la muestra en el año t]	Año 1: levantar línea base
	Aumentar <b>el nivel de valoración y uso</b> de los Instrumentos de autoevaluación (logros de aprendizaje con fines pedagógicos e IDPS <sup>66</sup> )	Evaluar los productos y dispositivos en términos de posicionamiento, utilidad y nivel de uso.  Implementación de laboratorio del Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes, para profundizar el conocimiento acerca del nivel de uso de los instrumentos del Sistema y retroalimentar su modelamiento.	Porcentaje de establecimientos educacionales que utilizan los resultados de evaluación de logros de aprendizaje conforme a las orientaciones entregadas	[Número de establecimientos educacionales que utiliza los resultados de evaluación de logros de aprendizaje en el año t conforme a las orientaciones entregadas / Número total de establecimientos que reciben resultados y orientaciones en el año t]	Año 1: levantar línea base
A2. Establecer Sistema de Evaluación y Orientación del desempeño de Establecimientos Educacionales como una instancia confiable, referente en orientación, de alcance nacional para todas las modalidades y niveles educativos del país.	Aumentar <b>el nivel de Cobertura, Valoración y de uso</b> de los dispositivos de evaluación y orientación del desempeño por parte de los usuarios.  Aumentar la <b>valoración y nivel de uso</b> de las Recomendaciones y Orientaciones generadas en los procesos de evaluación y orientación del desempeño	Implementación de plan anual de visitas para las distintas modalidades de enseñanza incorporadas (parvularia, básica, media, técnico profesional)	Porcentaje de establecimientos educacionales del país que utilizan alguno de los dispositivos de evaluación y orientación del desempeño para la mejora de sus procesos en las distintas modalidades de enseñanza.	[Número de establecimientos educacionales que utilizan alguno de los dispositivos de evaluación y orientación del desempeño en el año t / Número total de establecimientos educacionales en cada modalidad de enseñanza en el año t]	Año 1: Levantar líneas base de cada modalidad de enseñanza considerando los dispositivos actuales (visitas) y el desarrollo de nuevos dispositivos de autoevaluación.

<sup>66</sup> Índices de Desarrollo personal y social

<sup>67</sup> Categorías de desempeño

Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Acciones a desarrollar	Indicadores	Métricas	Metas
		Estudio de medición de percepción y nivel de valoración de directivos de establecimientos evaluados respecto de los componentes de la visita y su utilidad para la mejora	Porcentaje de establecimientos educacionales evaluados cuyos directivos señalan que los componentes de la visita le resultan <i>útiles</i> o <i>muy útiles</i> para impulsar sus trayectorias de mejora.	[Número de establecimientos educacionales evaluados cuyos directivos señalan que los componentes de la visita le resultan útiles o muy útiles para impulsar sus trayectorias de mejora en el año t / Número total de establecimientos evaluados en el año t]	Año 1: Levantar línea base
		Evaluar los productos y dispositivos en términos de, utilidad y nivel de uso.	Porcentaje de establecimientos educacionales que, luego de los procesos de evaluación o autoevaluación, establecen planes de mejora o realizan ajustes en sus respectivos Programas de Mejoramiento Escolar con foco en el mejoramiento de aprendizajes y de indicadores de desarrollo personal y social.	[Número de establecimientos educacionales que establecen planes de mejora o ajustan sus respectivos PME utilizando las orientaciones recibidas en los procesos de evaluación y orientación del desempeño en el año t / Número total de establecimientos que reciben evaluación y orientación del desempeño en el año t]	Año 1: Levantar línea base
A3 Contribuir al diseño e implementación de políticas públicas de calidad y equidad educacional con evidencias y estudios de excelencia que sugieran focos estratégicos.	Aumentar la <b>valoración y la usabilidad</b> de Estudios y Análisis para el diseño e implementación de políticas públicas por parte de actores relevantes de política pública.	Evaluar los análisis, informes y reportes elaborados en términos de posicionamiento, nivel de uso por parte de actores relevantes de política pública.	Porcentaje de análisis, informes y reportes generados por la Agencia de Calidad de la Educación que son citados en el desarrollo de estudios o documentos de política pública educacional.	[Número de análisis, informes y reportes que son citados en el desarrollo de estudios o de documentos de política pública educacional en el año t / Número total de análisis, informes y reportes generados por la Agencia en el año t]	Año 1: levantar línea base

## Perspectiva procesos internos

Tabla N° 19: “Perspectiva procesos internos - Propuesta de Objetivos Estratégicos, específicos, acciones a desarrollar, indicadores y metas”

Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Acciones a desarrollar	Indicadores	Métricas	Metas
Incrementar la calidad de los procesos de soporte y de los productos y servicios generados por la Agencia para aumentar la valoración y usabilidad por parte de las distintas audiencias	Aumentar la calidad de los procesos y productos de evaluación de logros de aprendizaje estableciendo estándares de calidad.	<p>Diseño e implementación de un plan de acción para el establecimiento de estándares de calidad en los procesos de evaluación de logros de aprendizaje que considere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento de indicadores de calidad de etapas definidas: construcción de instrumentos Simce, empadronamiento, impresión, aplicación censal y muestral, procesamiento de datos y análisis de resultados.</li> <li>- Evaluación externa de procesos Simce (Licitación), según estándares de calidad internacionales.</li> <li>- Plan de mejoras y ajustes a procesos evaluados, de acuerdo a recomendaciones de la evaluación realizada</li> </ul>	<p>Porcentaje de procesos y productos de logros de aprendizaje que cumplen con los estándares de calidad definidos</p> <p>Porcentaje de etapas de plan de acción para el establecimiento de estándares de calidad en los procesos de evaluación de logros de aprendizaje implementados.</p> <p>Porcentaje de instrumentos de evaluación que cuentan con alineamiento curricular.</p>	<p>(Número de procesos que cumplen con estándares de calidad definidos / Número total de procesos en evaluación de logros de aprendizaje) * 100</p> <p>(Número de etapas de plan de acción implementadas / Cantidad total de etapas de plan de acción) * 100</p> <p>(Número de instrumentos que cuentan con alineamiento curricular / número de instrumentos de evaluación de logros de aprendizaje)*100</p>	<p>Año 3: 100%</p> <p>Año 2: 100%</p>
	Aumentar la calidad de los procesos y productos del Sistema de Evaluación y Orientación del Desempeño (visitas),	<p>Desarrollar e implementar un plan de monitoreo y gestión de la calidad de distintos componentes y productos del proceso de visitas de evaluación y orientación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar e implementar plan de revisión, ajustes y optimización de proceso actual de evaluación y orientación del desempeño (visitas) considerando:</li> <li>- Resultados de evaluación externa para optimización del proceso.</li> </ul>	<p>Porcentaje de informes de visita elaborados que cumplen con el estándar de calidad técnico y de oportunidad definido.</p> <p>Porcentaje de informes que cumplen con el estándar de oportunidad definido (enviados a las respectivas escuelas evaluadas en un plazo máximo de 44 días hábiles)</p> <p>Porcentaje de ejecución del plan de revisión, ajustes y optimización del proceso actual de evaluación y orientación del desempeño</p>	<p>(Número de informes que cumplen con estándar de calidad técnico definido en el año t / Número total de visitas de evaluación y orientación del desempeño realizadas en el año t) * 100</p> <p>(Número de informes que cumplen con estándar de oportunidad en el envío definido en el año t / Número de visitas de evaluación y orientación del desempeño realizadas en el año t) * 100</p> <p>(Cantidad de etapas del plan ejecutadas / Cantidad de etapas programadas) * 100</p>	<p>Año 2: 80%</p> <p>Año 3: 90%</p> <p>Año 1: 80%</p> <p>Año 2: 90%</p> <p>Año 1: 80%</p> <p>Año 2: 90%</p>

Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Acciones a desarrollar	Indicadores	Métricas	Metas
Ampliar sistemas y dispositivos para brindar cobertura nacional de evaluación integral de logros de aprendizaje y evaluación y orientación del desempeño para la mejora de todo el Sistema Educativo	Ampliar el Sistema de evaluación integral de logros de aprendizaje hacia <b>modalidades</b> <sup>68</sup> educativas no consideradas actualmente.	Desarrollar un plan de implementación de evaluación de logros de aprendizaje en las modalidades educativas del país.  Diseño e implementación de piloto de Estudio muestral de Competencias Genéricas Técnico Profesional en IV° medio. Etapas a realizar: 1) Desarrollar marco de referencia 2) Diseño de instrumentos para el piloto 3) Aplicación de piloto 4) Procesamiento y análisis de resultados 5) Propuesta de implementación a Mineduc	Porcentaje de modalidades educativas en el país que cuentan con sistemas de evaluación integral de logros de aprendizaje.  Porcentaje de plan de implementación ejecutado respecto de la programación	(Cantidad de modalidades educativas que cuentan con sistemas de evaluación integral de logros de aprendizaje / Cantidad de modalidades educativas del país) * 100  (Cantidad de etapas del plan ejecutadas / Cantidad total de etapas programadas) * 100	Año 0: 20%  Año 1: 40%  Año 3: 100%  Año 3: 100%
	Ampliar el Sistema de evaluación integral de logros de aprendizaje considerando <b>habilidades</b> adicionales, más allá de la medición de logros de aprendizaje	Diseño e implementación de pilotaje de ítems para evaluar las habilidades de orden superior de los estudiantes de Enseñanza Básica en Matemáticas (para incorporación en las evaluaciones Simce). Etapas a realizar: 1) Construcción de ítems 2) Aplicación de piloto 3) Procesamiento y análisis de resultados 4) Propuesta de implementación a Mineduc	Porcentaje de habilidades incorporadas en las evaluaciones de logros de aprendizaje, respecto de las programadas  Porcentaje de etapas ejecutadas respecto de las programadas	(Cantidad de habilidades educativas incorporadas en las evaluaciones de logros de aprendizaje / Cantidad de habilidades programadas para el periodo) * 100  (Cantidad de etapas ejecutadas / Cantidad de etapas programadas) * 100	Año 1: Levantar línea base
	Ampliar dispositivos de autoevaluación de logros de aprendizaje hacia cursos adicionales en niveles existentes y/o en temáticas adicionales a los considerados actualmente	Diseño e implementación de Evaluación Progresiva en 1° básico. Etapas a realizar: 1) Análisis de factibilidad para implementar Evaluación Progresiva en 1° básico. 2) Aplicación de Piloto de Evaluación Progresiva en 1° básico 3) Disponibilizar herramienta a la comunidad educativa.  Diseño e implementación de plataforma de autoevaluación para temáticas seleccionadas	Porcentaje de cursos en Enseñanza básica que cuentan con evaluación progresiva, respecto de los programados.  Porcentaje de temáticas adicionales evaluadas o autoevaluadas, respecto de los programados (clima de	(Cantidad de cursos de Enseñanzas Básica que cuentan con evaluación progresiva / Cantidad de cursos programados) * 100  (Cantidad de temáticas adicionales evaluadas o autoevaluadas / Cantidad de	Año 1: Levantar línea base  Año 1: Levantar línea base

<sup>68</sup> Niveles Educativos: Educación Parvularia, Educación Básica, Educación Media y Educación Superior (Ley 20.370, 2009).

Modalidades educativas: “Aquellas opciones organizativas y curriculares de la educación regular, dentro de uno o más niveles educativos, que procuran dar respuesta a requerimientos específicos de aprendizaje, personales o contextuales, con el propósito de garantizar la igualdad en el derecho a la educación” (Ley 20.370, 2009, p. Art. 22) Entre ellas: Educación Especial o Diferencial, Educación de Adultos, Educación Técnico Profesional.

Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Acciones a desarrollar	Indicadores	Métricas	Metas
			convivencia, participación y formación ciudadana, etc.)	habilidades programadas para el periodo) * 100	
	Ampliar alcance de dispositivos de evaluación y orientación del desempeño a modalidades de educación definidas	Plan de implementación de dispositivos de visita de evaluación y orientación del desempeño a la totalidad de los niveles de educación definidas: Etapa 1: Implementar dispositivo de Educación media y desarrollo de piloto de educación parvularia; Etapa 2: Implementar dispositivo de educación parvularia y realizar pilotos en otros niveles por definir.	Porcentaje de modalidades de educación que cuentan con dispositivos de evaluación y orientación del desempeño.	(Cantidad de modalidades de educación que cuentan con dispositivos de evaluación y orientación del desempeño / Cantidad modalidades de educación en el país) * 100	Año 1: 40%  Año 2: 60%
	Generar nuevos dispositivos de autoevaluación institucional para el mejoramiento de todas las escuelas y la identificación de buenas prácticas de gestión pedagógica	Diseño e implementación de un sistema de orientación virtual para el desarrollo de procesos de autoevaluación para el mejoramiento de las escuelas.  Diseño e implementación de herramientas para autoidentificar buenas prácticas en la gestión pedagógica.	Porcentaje de herramientas desarrolladas respecto de las programadas.	(Cantidad de herramientas desarrolladas / Cantidad de dispositivos programadas) * 100	Año 1: 50%  Año 2: 100%
Realizar estudios y análisis de excelencia para el diseño e implementación de políticas públicas por parte de los actores del sistema educativo	Desarrollar y gestionar evidencia que fundamente sugerencias a las políticas públicas en educación y que aporte al diseño e implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	Planificar y ejecutar un plan de estudios focalizado en la generación de evidencia que fundamente sugerencias a las políticas públicas y/o que aporte al diseño e implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.  Establecer un proceso de trazabilidad a los documentos generados, con la finalidad de conocer el nivel de uso y la valoración de los usuarios.	Porcentaje de estudios del plan de estudios realizados respecto de los programados.  Porcentaje de procesos diseñado e implementado respecto de los programados  Porcentaje de publicación de documentos con hallazgos relevantes para política pública, en la página web.	(Cantidad de estudios del plan de estudios realizados / Cantidad total de estudios del plan) * 100  (Número de procesos diseñado e implementado/ Número total de procesos programados)  (Número de documentos con hallazgos relevantes para política pública publicados en el año t / número de publicaciones programadas en el año t)	Año 1: 50%  Año 2: 100%  Año 1: 100%  Año 1: 100%

Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Acciones a desarrollar	Indicadores	Métricas	Metas
	Desarrollar estudios, análisis y orientaciones que permita a los establecimientos educacionales gestionar sus resultados educativos y trayectorias de mejora escolar a partir de sus resultados	Planificar y ejecutar un plan de estudios focalizado en los aportes de evidencia para la mejora escolar.  Planificar anualmente los reportes e informes de resultados educativos y buenas prácticas pedagógicas a los establecimientos educacionales para la mejora del desempeño.  Establecer un proceso de trazabilidad a los documentos generados, con la finalidad de conocer el nivel de uso y valoración de los usuarios	Porcentaje de estudios del plan de estudios realizados respecto de los programados.        Porcentaje de procesos diseñado e implementado respecto de los programados	(Cantidad de estudios realizados / Cantidad total de estudios del plan programados para el año t) * 100        (Número de procesos diseñado e implementado/ Número total de procesos programados)	Año 1: 100% Año 2: 100%        Año 1: 100%
Establecer comunicaciones efectivas, focalizadas en las distintas audiencias para el logro de los objetivos estratégicos	Personalizar la interacción y la entrega de información	Identificar, segmentar y caracterizar a los distintos usuarios / beneficiarios (audiencias), con la finalidad de enviar información y contenidos personalizados y de acuerdo a sus necesidades.  Establecer para cada tipo de usuario una programación anual de contenidos	Porcentaje de usuarios, por audiencia definida, que considera pertinente el contenido o información enviada respecto de sus propias funciones	(Número de usuarios, por audiencia definida, que considera pertinente la información o contenidos enviados por la Agencia / número total de usuarios a los que se les envía información o contenidos) * 100	Año 1: Establecer línea base
	Sensibilizar a los distintos actores respecto del rol institucional y fomentar el uso de los productos y servicios por parte de los Establecimientos educacionales	Diseño e implementación de campañas comunicacionales para el envío de información a la comunidad, de reportes de logros de aprendizaje y orientaciones a las comunidades escolares (directores, docentes, apoderados, estudiantes, asistentes de la educación), promover el uso de los dispositivos y de las recomendaciones generadas en ellos.  Diseño e implementación de instancias de comunicación y retroalimentación con el mundo educativo, académico y con actores del sistema escolar, a nivel nacional y regional.  Evaluación de los canales de difusión y de las campañas comunicacionales realizadas	Porcentaje de campañas comunicacionales diseñadas e implementadas respecto de las programadas.        Porcentaje de canales de comunicación y campañas comunicacionales evaluadas respecto de los programados.	(Cantidad de campañas comunicacionales diseñadas e implementadas / Cantidad total de campañas comunicacionales programadas para el año t) * 100        (Cantidad de canales de comunicación y campañas comunicacionales evaluadas en el año t / Cantidad total de canales de difusión y campañas comunicacionales realizadas en el año t-1) * 100	Año 1: 100%        Año 2: 100%

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

**Tabla N° 20: “Perspectiva aprendizaje y crecimiento - Propuesta de Objetivos Estratégicos, específicos, acciones a desarrollar, indicadores y metas”**

Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Acciones a desarrollar	Indicadores	Métricas	Metas
Desarrollar competencias para funciones estratégicas del Servicio.	Desarrollar y fortalecer las competencias para el desarrollo de funciones estratégicas del Servicio	Evaluación de las competencias básicas y específicas de los evaluadores y determinación de la brecha existente respecto del perfil actualizado del cargo.  Diseño e implementación de un Sistema de Formación de evaluadores que contemple la calibración de competencias clave para el desarrollo de sus funciones.	Porcentaje de profesionales capacitados que superan sus brechas, respecto del perfil del cargo, para el desarrollo de funciones estratégicas	(número de profesionales capacitados que superan las brechas respecto del perfil para funciones estratégicas / número total de profesionales capacitados) * 100	Año 1: Levantar línea base
Aumentar el desarrollo organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos y misión institucional	Fortalecer la percepción de Clima Laboral de los funcionarios en dimensiones estratégicas (identificación, motivación, claridad organizacional y liderazgo institucional)	Realizar planes de mejoramiento de clima en las dimensiones seleccionadas Evaluar el Clima institucional Evaluar los planes de mejoramiento realizados	Porcentaje de dimensiones estratégicas seleccionadas que aumentan su evaluación de percepción de clima.	(Número de dimensiones estratégicas que aumentan su evaluación de percepción de clima / Número de dimensiones seleccionadas) * 100	Año 1: 50%  Año 1: 100%
	Mejorar los niveles de permanencia de profesionales estratégicos	Generar un plan de gestión y desarrollo de profesionales de funciones estratégicas con foco en mejorar su permanencia en la institución	Porcentaje de profesionales de funciones estratégicas que permanecen en la institución luego de 4 años	[Número de profesionales de funciones estratégicas que cumplen 4 o más años en la institución / Número de profesionales de funciones estratégicas que cumplen más de 3 años en la institución.	Año 1: Levantar línea base
	Establecer cultura del desempeño que permita vincular las metas individuales de cada persona con las metas institucionales del Servicio	Capacitación a jefaturas de equipos para implementar herramientas del reglamento especial de calificaciones del servicio que contempla el levantamiento de las principales metas de cada funcionario.  Evaluar el establecimiento de metas de cada funcionario, en relación a la vinculación con el plan estratégico institucional	Porcentaje de funcionarios que cuentan con metas establecidas en relación al plan estratégico institucional	[Número de funcionarios que cuentan con metas establecidas en relación al plan estratégico institucional / Número de funcionarios en la institución]	Año 1: 100% de funcionarios Planta y Contrata Año 2: 100% de personas Planta y Contrata y Honorarios

Objetivo Estratégico	Objetivos Estratégicos Específicos	Acciones a desarrollar	Indicadores	Métricas	Metas
Generar infraestructura tecnológica que facilite la disponibilidad y uso de información estratégica	Contar con soluciones tecnológicas que apoyen efectivamente a los procesos estratégicos	Levantamiento de necesidades tecnológicas institucionales Elaboración e implementación de Cartera de proyectos tecnológicos 2019 - Sistemas que permiten el acceso, control y uso de información institucional.	Porcentaje de cartera de proyectos tecnológicos que permiten el acceso, control y uso de información institucional implementados respecto de los programados	[Número de proyectos implementados / Número de proyectos en cartera de proyectos tecnológicos]	Año 1: 50  Año 2: 100%
Reforzar alineamiento estratégico	Aumentar el alineamiento estratégico institucional	Desarrollar un plan de comunicación estratégica institucional	Porcentaje de funcionarios que declara conocer efectivamente las definiciones estratégicas del servicio junto a sus objetivos, metas e indicadores.  Porcentaje de funcionarios que declara visualizar cómo sus funciones contribuyen a las metas institucionales	[Número de funcionarios que declara conocer efectivamente las definiciones estratégicas del servicio junto a sus objetivos, metas e indicadores / Número total de funcionarios]  [Número de funcionarios que declara visualizar como sus funciones contribuyen al cumplimiento de las metas institucionales / Número total de funcionarios]	Año 1: 100%  Año 1: 100%
Optimizar recursos presupuestarios	Disponibilizar recursos para iniciativas que actualmente no cuentan con presupuesto asignado	Desarrollar un proceso de revisión y optimización de grandes licitaciones	Porcentaje de ahorro en procesos definidos, respecto del presupuesto empleado para los mismos procesos en año anterior.	[[Presupuesto ahorrado en procesos seleccionados en año t / Presupuesto total de procesos seleccionados en año t-1]	20%

## 9. Recomendaciones para una exitosa implementación

El diseño e implementación de un Sistema de Gestión Estratégico en la Agencia de Calidad de la Educación es un proceso que no cuenta con experiencias previas en la materia, por lo que debe planificarse cuidadosamente para lograr el involucramiento y aceptación por parte de toda la institución.

Al tratarse de un sistema de amplio alcance organizacional, debe contemplar un tiempo adecuado para su implementación (el que no se estima pueda ser menor a 5 años), y otros aspectos fundamentales, como la cultura organizacional y la resistencia al cambio, propia de las instituciones que incorporan nuevos sistemas de medición y control de gestión.

Entre las principales recomendaciones se encuentran:

- **Diseñar un plan de implementación del cuadro de mando integral:** Establecer un plan de implementación es clave para definir las etapas y evitar permanecer tiempos excesivos en algunas de ellas, que podrían inmovilizar la implementación. En este plan, se recomienda establecer los hitos relevantes del proceso y generar instancias de reconocimiento a funcionarios y jefaturas intermedias con la finalidad de mantener la motivación por conseguir los objetivos de implementación y los objetivos institucionales.
- **Generar compromiso del equipo directivo y Consejo Agencia:** El diseño e implementación del primer Cuadro de Mando Integral de la Agencia de Calidad de la Educación debe declararse como un proceso prioritario que busque el compromiso de toda la institución, particularmente, del equipo directivo y de los integrantes del Consejo<sup>69</sup>, quienes serán los responsables de la actualización de la Estrategia institucional y, en definitiva, de señalar cuál es el rumbo estratégico que permitirá alinear a la organización. A su vez, es necesario gestionar el apoyo o compromiso de organizaciones externas, como Mineduc y Dipres, quienes representan instancias superiores en materia de instrumentos de gestión existentes como el convenio de Alta Dirección Pública del Secretario Ejecutivo, los Convenios de Desempeño Colectivo y el monitoreo de la gestión institucional (en el caso de Mineduc) y para la formulación de las definiciones estratégicas y establecimientos de compromisos de gestión del programa de mejoramiento de la gestión (en el caso de Dipres), entre otros instrumentos.

---

<sup>69</sup> Consejo de la Agencia, junto al Secretario Ejecutivo, presiden la Agencia de Calidad de la Educación, según el artículo 32 de la Ley N.º 20529. Dentro de sus principales funciones, se encuentra aprobar y dar seguimiento al plan estratégico y al plan de trabajo de la Agencia, aprobar la Categoría de Desempeño de los establecimientos educacionales, y proponer el Plan de Evaluaciones nacionales e internacionales al Ministerio de Educación. La ley establece que el Consejo estará constituido por cinco integrantes de destacada experiencia en la actividad educativa, seleccionados mediante el Sistema de Alta Dirección Pública y nombrados por el Ministro de Educación. (Agencia de Calidad de la Educación, 2018)

En el caso de la Agencia de Calidad de la Educación, los directivos cuentan con convenios individuales de Alta dirección pública, que establecen indicadores y metas para el periodo de vigencia de sus cargos, por lo que incorporar los indicadores y metas del Cuadro de Mando Integral dentro de dichos convenios representa una oportunidad para formalizar el compromiso, por parte de ellos, con el sistema de gestión estratégica a implementar.

- **Fortalecer el liderazgo del equipo directivo**, lo que permitirá brindar el impulso necesario para la implementación del Cuadro de Mando Integral y generar confianza en las personas. De los directivos dependerá crear las condiciones adecuadas para generar el cambio que implica la implementación del cuadro de mando en la organización. Los directivos de la Agencia serán los responsables de transmitir al resto de la organización el sentido de urgencia en la necesidad de realizar un cambio (centrarse en los usuarios y beneficiarios y alinear a la organización y sus activos intangibles), motivar a los funcionarios (contrata y honorarios) para obtener resultados mejores que los actuales, generar una cultura que propicie el cambio y conducir el proyecto de transición hacia un nuevo sistema de gestión estratégica (Norton & Kaplan, 2008).
- **Obtener la visión estratégica del equipo directivo**: Para lograr la eficacia del cuadro de mando integral, es necesario que sea el equipo directivo de la Agencia el que participe en las etapas de desarrollo y formulación de la estrategia y que lidere la implementación y monitoreo del nuevo sistema, el que entregará información valiosa acerca del avance para la consecución de objetivos de mediano y largo plazo.
- **Gestionar el cambio**: Considerando el nivel de coordinación e involucramiento necesario, por parte de todas las áreas de la organización, se debe considerar un proceso de gestión del cambio que acompañe este proceso sistemáticamente con mensajes “claros, planificados y con gran dedicación”. (Waissbluth, 2008, p. 14).
- **Generar alineamiento organizacional**: En un proceso de instalación de un cuadro de mando integral, “la alineación de una organización con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo” (Norton & Kaplan, 1996, p. 214). Para lograr lo anterior, en una institución como la Agencia de Calidad de la Educación, que hoy supera las 500 personas distribuidas en 6 sedes a lo largo del país, es conveniente aplicar varios mecanismos<sup>70</sup> integrados para lograr el alineamiento, tales como:

**(i) Programas de comunicación y formación**, que garanticen que tanto la alta administración como los funcionarios, estén en conocimiento de la estrategia, de cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos y cuál es el nivel de avance de la implementación del sistema integrado de gestión estratégica, junto con generar el **compromiso** necesario para la adecuada implementación.

Es importante que todas las divisiones, departamentos y unidades de la institución cuenten con la información necesaria para comprender y hacerse parte del

---

<sup>70</sup> (Norton & Kaplan, The Balance Scorecard: Translating strategy into action, 1996)

proceso implementación del Cuadro de Mando Integral, así como también deben generarse las instancias participativas que permitirán su involucramiento. Cabe señalar que en la última medición de clima laboral, se registró una baja considerable en la dimensión de “claridad organizacional” lo que sugiere que se tenga especial preocupación por mantener una comunicación organizacional desde el inicio de este proceso, sobre todo hacia las jefaturas intermedias, que finalmente, serán los responsables de la implementación de las iniciativas estratégicas que resulten del proceso, junto a sus equipos a cargo.

Dentro del programa de comunicación debe considerarse un apartado especial para las comunicaciones con los gremios de la institución que, en desconocimiento de los objetivos del Sistema de gestión estratégica e implicancias para las personas, podrían obstaculizar el proceso y generar el rechazo por parte de los equipos de trabajo.

Otro aspecto a considerar dentro del programa de comunicación y formación, es la presentación periódica de avances a nivel institucional de modo que todos los integrantes de la Agencia puedan visualizar el estado de implementación del cuadro de mando integral y el estado de avance de las metas establecidas, lo que junto con mantener informados a los equipos, permite generar una dinámica de control<sup>71</sup> adicional, a nivel de esos mismos equipos.

Por último, también debe considerarse la comunicación con otras instituciones relacionadas, como Mineduc, Dipres, y el resto de los actores de Sistema de Aseguramiento de la Calidad, para lograr los niveles de coordinación que se requieren para el logro de los desafíos institucionales.

**(ii) Programas para establecimientos de objetivos individuales y de equipos:**

Sin duda, los programas de comunicación son el primer paso para conseguir el compromiso individual de las personas, pero se requiere también de la traducción de los objetivos estratégicos e indicadores institucionales en actividades o acciones que cada persona debe realizar para el cumplimiento de dichos objetivos, “de esta forma, los esfuerzos locales de mejora se alinean con los factores generales de éxito de la organización” (Norton & Kaplan, 1996, p. 226). A modo de ejemplo, en el caso de la Agencia de Calidad de la Educación, dentro de los valores institucionales se encuentra la *rigurosidad y excelencia* en la generación de productos estratégicos del Servicio, lo que también se aborda como un tema estratégico en el cuadro de mando integral (*excelencia en la elaboración de estudios y análisis*), por lo que se recomienda que el resultado de este proceso de establecimiento de metas individuales genere productos de excelencia concretos para alcanzar los objetivos estratégicos del servicio.

Existen indicadores, como los relacionados a satisfacción de usuarios y la disponibilidad de sistemas de información que son complejos de desagregar para visualizar las contribuciones individuales de las personas, sin embargo, la lógica del cuadro de mando integral basado en un modelo que identifica los inductores

---

<sup>71</sup> Control social, entre equipos de la misma institución,

de la estrategia, permitiendo que las relaciones vinculadas causa efecto sean utilizadas para guiar la selección de indicadores (Norton & Kaplan, 1996).

Nuevamente, dentro del programa para establecimientos de objetivos individuales debe considerarse una etapa especial para los gremios de la institución y para las jefaturas responsables del establecimiento de metas individuales y de equipos, con la finalidad de generar el nivel de compromiso necesario durante el desarrollo de este proceso, así como también, se recomienda establecer la presentación periódica de avances en relación a los indicadores y metas propuestas a nivel de equipos, para que puedan visualizar el estado de implementación del cuadro de mando integral y de las metas establecidas, lo que junto con mantener informados a los equipos, permite generar una dinámica de control<sup>72</sup> adicional, a nivel de esos mismos equipos.

**(iii) Vinculación a sistema de incentivos económicos:** Es uno de los mecanismos que aporta mayormente al cambio cultural necesario en la etapa de implementación del cuadro de mando integral, sin embargo, debe tenerse precaución con cuál es mejor momento para generar esa vinculación, pues los indicadores propuestos se basan en hipótesis que, en un principio, pueden no tener la confianza suficiente respecto de haber seleccionado un buen indicador (Norton & Kaplan, 1996). Además, este tipo de vinculaciones expone a los indicadores a un efecto *gaming*, donde se tiene el riesgo de manipulación de los indicadores, metas o resultados con la finalidad de facilitar el proceso de obtención de los incentivos económicos, por lo que debe tenerse especial precaución al momento de establecer los procesos de formulación y monitoreo de esos indicadores.

En el caso de la Agencia de Calidad de la Educación sólo es posible vincular la consecución de metas mediante la incorporación de los indicadores definidos en el Cuadro de Mando Integral en los instrumentos de control de gestión del Programa de Mejoramiento para la Gestión (Dipres), Convenios de Desempeño Colectivo y/o Convenios de desempeño Directivo de Alta Dirección Pública, por las limitaciones normativas que existen en torno a este tipo de incentivos. De hecho, debe tenerse presente que no es posible reemplazar este tipo de instrumentos estandarizados de gestión, sino más bien, emplearlos para la implementación del cuadro de mando integral entendiendo que son instrumentos que provienen desde un sistema central del Estado que no tendrán modificaciones importantes en el corto y mediano plazo.

Dentro de las recomendaciones para establecer vinculaciones entre el cuadro de mando integral y el sistema institucional de incentivos económicos se tiene (i) **gradualidad** en la incorporación de metas dentro de los instrumentos de gestión citados anteriormente y (ii) establecer un periodo de **marcha blanca**, donde luego de 1 año pueda evaluarse el resultado de la gestión previo a la incorporación de un número mayor de metas, con la finalidad de evitar una sensación de agobio

---

<sup>72</sup> Control social, entre equipos de la misma institución,

organizacional y de este modo, evitar que este tipo de vinculaciones se transforme en una limitante para la implementación y operación del cuadro de mando integral.

Cabe destacar que en la Agencia de Calidad de la Educación no existe un sistema de incentivos económicos vinculados a la gestión individual de las personas, excepto para el caso de los directivos seleccionados mediante el Sistema de Alta Dirección Pública, en cuyo caso la vinculación de metas sólo depende de la modificación de sus convenios de Alta Dirección Pública (que se establecen para un periodo de 3 años). En el caso de las personas de tercer nivel jerárquico y contratadas, la vinculación a incentivos económicos sólo es posible de realizar indirectamente a través del Convenio de Desempeño Colectivo y de los indicadores y requisitos del Programa de Mejoramiento para la Gestión, con las limitaciones que tienen estos instrumentos, como por ejemplo, la amplia definición de los equipos de trabajo, que representan a varias unidades y/o departamentos en forma simultánea. Y finalmente, en el caso de los honorarios, no existen posibilidades de realizar procesos de vinculación de metas a incentivos económicos, puesto que la normativa no lo permite.

Por lo tanto, la vinculación de metas a incentivos económicos sólo es posible de realizar en las siguientes modalidades: (i) Vinculación de **metas individuales** para directivos seleccionados mediante Sistema de Alta Dirección Pública; (ii) Vinculación de **metas de equipos** para personal planta de tercer nivel jerárquico y contratadas, mediante instrumentos como el Convenio de Desempeño Colectivo y Sistemas del Programa de Mejoramiento para la Gestión (en la medida que exista coincidencia entre los requisitos técnicos del programa y el cuadro de mando integral); y para el caso de honorarios, no sería posible establecer este tipo de vinculaciones. Pese a esto último, se recomienda programar la implementación de este sistema de vinculaciones para contratadas de todos modos, puesto que las personas a honorarios corresponden al 15%<sup>73</sup> del total de trabajadores permanentes en 2018 y se espera que este porcentaje disminuya en los próximos años, a propósito de las políticas de traspaso a la contrata que provienen del gobierno central<sup>74</sup>.

Nuevamente, dentro del programa para establecimientos de objetivos individuales debe considerarse una etapa especial para los **gremios de la institución** y para las jefaturas responsables del establecimiento de metas individuales y de equipos, con la finalidad de generar el nivel de compromiso necesario durante el desarrollo de este proceso, junto con establecer la presentación periódica de avances en relación a los indicadores y metas propuestas a nivel de equipos, para que puedan visualizar el estado de implementación del cuadro de mando integral y de las metas establecidas, lo que junto con mantener informados a los equipos, permite generar una dinámica de control<sup>75</sup> adicional.

---

<sup>73</sup> Departamento de Gestión y desarrollo de las Personas, Agencia de Calidad de la Educación.

<sup>74</sup> En la Ley de presupuestos 2018 se aumentó en 104 el número de contratadas y en la Ley 2019 se aumentó en 111 contratadas adicionales, alcanzando una dotación de contrata de 465.

<sup>75</sup> Control social, entre equipos de la misma institución,

**(iv) Vinculación al sistema formal de evaluación del desempeño:** En el caso de la Agencia de Calidad de la Educación, a partir de 2018, con la entrada en vigencia del nuevo reglamento especial de Calificaciones se cuenta con una herramienta adicional para apoyar el alineamiento en la implementación del Cuadro de Mando Integral. En este sistema de evaluación individual del desempeño, los funcionarios, en conjunto con sus jefaturas directas, deben establecer las metas que serán medidas anualmente, dentro de las cuales pueden incorporar las metas individuales que se vinculen directamente a la estrategia institucional. Este sistema inicialmente diseñado para el personal de planta (no directivos) y contratados, es aplicable para el caso del personal a honorarios estableciendo en sus convenios de honorarios una nueva cláusula relacionada al sistema de evaluación del desempeño.

Para lo anterior, es importante realizar previamente el *programa de establecimientos de objetivos individuales y de equipos* y contar con el *alineamiento y compromiso de las jefaturas relacionadas* con la mayor antelación posible.

Cabe destacar que en la Agencia de Calidad de la Educación, además de la resistencia al cambio natural para implementar un nuevo sistema de gestión, se podría generar una resistencia al cambio adicional por la incorporación de metas individuales en el sistema de gestión del desempeño, que si bien no cuenta con incentivos monetarios por el cumplimiento de metas, si representa consecuencias individuales para los funcionarios en caso de incumplimientos<sup>76</sup>. Esto último, al igual que en el caso del mecanismo de vinculación al sistema de incentivos, expone a los indicadores nuevamente a un efecto *gaming*, donde se tiene el riesgo de manipulación de los indicadores, metas o resultados, por lo que debe tenerse especial precaución al momento de establecer los procesos de formulación y monitoreo de esos indicadores.

Al igual que en el caso de vinculación a incentivos económicos, en el caso de la vinculación al sistema de evaluación individual del desempeño se recomienda: (i) **gradualidad** en la incorporación de metas, (ii) un periodo de **marcha blanca**, donde explícitamente se señale que el logro de las metas no generará impactos a nivel individual de las personas, de modo que el Cuadro de Mando Integral sea percibido como un desafío y un espacio de contribución a la estrategia institucional (y no como una amenaza), (iii) establecer un espacio de retroalimentación o **feedback estratégico** (no táctico) donde las personas puedan ver de qué manera sus actividades contribuyen a la estrategia y comprobar las hipótesis en las relaciones causa efecto del cuadro de mando (iv) generar un apartado especial para las **jefaturas** de la organización y los **gremios**, quienes deben ser aliados del proceso desde el primer momento (en el caso del gremio relacionado a trabajadores a honorarios, debe realizarse una tarea adicional en relación a la

---

<sup>76</sup> Como mecanismo formal de *evaluación del desempeño individual* es utilizado como antecedente para una desvinculación por no cumplimiento de funciones en la Agencia de Calidad de la Educación.

inclusión de la cláusula que establece el sistema de evaluación dentro de sus contratos).

- **Vincular el proceso de planificación estratégica con el desarrollo de Política de Personas 2.0:** Actualmente en la Agencia de Calidad de la Educación se está desarrollando un proceso de actualización de la política de personas que contempla dar respuesta a una serie de elementos que se determinó abordar tras una evaluación interna, luego del tercer año de funcionamiento, en los 5 ámbitos<sup>77</sup> definidos de política. Dentro de ellos, se encuentra (i) la planificación de personas en función de la estrategia institucional, (ii) el plan de capacitación con foco en el desarrollo de competencias estratégicas del servicio, (iii) la implementación del nuevo reglamento especial de calificaciones y (iv) programas de reconocimiento a la excelencia de buenas prácticas que valoren el desempeño individual y/o colectivo.

Todos los anteriores, deben ser revisados previo a la aprobación del documento de Política de personas 2.0 y procurar que esta política contribuya en la línea de habilitar las condiciones para la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Cabe destacar que el desarrollo de la política 2.0 es parte del desarrollo organizacional necesario para la implementación y mantención del sistema integrado de gestión estratégica, siendo este uno de los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

- **Roles y responsables para la implementación del sistema integrado de gestión estratégica:** Habitualmente, los procesos relacionados a un nuevo Sistema integrado de Gestión estratégico no se encuentran en alguna de las áreas de las instituciones, por lo que es recomendable revisar internamente desde dónde es posible liderar el proceso de implementación en su conjunto, entendiendo que se trata de un sistema que “relaciona la planificación estratégica con la planificación operacional, la ejecución, la retroalimentación y el aprendizaje” (Norton & Kaplan, 2008, p. 39) y requiere la coordinación entre todas las unidades y áreas de la organización. Es decir, para la implementación del cuadro de mando integral, la Unidad a cargo debe tener la **responsabilidad y la autoridad** para coordinar y gestionar los procesos asociados a la ejecución de la estrategia (Norton & Kaplan, 2008), en particular en la etapa de *planificación de la estrategia*, de donde se obtiene el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

En el caso de la Agencia de Calidad de la Educación, los temas relacionados a Planificación estratégica institucional se delegan en la unidad de planificación y control de gestión, por lo que ya se cuenta con un área que puede ser redefinida para la ejecución de los procesos relacionados al sistema integrado de gestión estratégica. Sin embargo, (i) se recomienda prestar especial atención y respaldo<sup>78</sup> durante el proceso de implementación de dichas redefiniciones, pues se trata de generar cambios culturales en la organización respecto del relacionamiento que se tiene con

---

<sup>77</sup> Selección e ingreso de personas, administración y permanencia, bienestar laboral y calidad de vida, desarrollo de personas y egreso de personas.

<sup>78</sup> Además del trabajo de sensibilización necesario para procesos de cambios, se requiere de un amplio respaldo por parte del Jefe de Servicio y su equipo directivo en forma permanente.

esta unidad que, inevitablemente, presenta el riesgo de volver al punto de origen respecto de sus funciones, dada la dinámica del Estado en torno a los instrumentos de gestión, que tiende a capturar el sistema de control de gestión de la institución “en lugar de permitir el desarrollo de uno propio para la realidad de cada Servicio” (Centro de Sistemas Públicos, 2016, p. 2). (ii) Una segunda recomendación para el proceso de redefinición de las funciones de la Unidad de Planificación consiste en otorgar un espacio de atribuciones sobre los equipos de control de gestión de las áreas técnicas y de soporte, lo que contribuirá a disminuir el riesgo de efecto *gaming*, junto con agilizar el sistema de monitoreo para la construcción de reportes y otros requeridos con información institucional.

- **Sistemas de gestión de la información:** Tal como fuera mencionado anteriormente, en la actualidad se tienen dificultades para la recopilación y actualización de la información de la gestión institucional, por el amplio margen de tiempo que esto requiere, el foco en mostrar “cumplimientos” por parte de los encargados de los procesos y la baja conexión de los indicadores con los aspectos estratégicos del Servicio, lo que impacta directamente en que la información obtenida en los sistemas de reportes no sea la fuente utilizada para la toma de decisiones a nivel directivo. Por lo tanto, junto al desarrollo de un cuadro de mando integral y las redefiniciones en materia de funciones de la Unidad de Planificación, se recomienda desarrollar un sistema informático integrado para la gestión interna, que cuente con etapas de validación y genere la reportería necesaria para informar acerca de los avances, tanto a nivel directivo y de Consejo Agencia, como a los funcionarios y los gremios asociados.

Las recomendaciones mencionadas anteriormente representan un resumen de buenas prácticas obtenidas desde la literatura, las que se revisan en función de las características de la institución junto con las limitantes que se generan al interior del sector público, sin embargo, deben ser cuidadosamente consensuadas entre los actores involucrados previo a su implementación.

Por ejemplo, el caso de la vinculación de metas del cuadro de mando integral a los sistemas actuales de incentivos económicos, si bien presenta factibilidad desde la perspectiva técnica, representa un riesgo de tipo político interno para la institución, puesto que todas las temáticas relacionadas a incentivos económicos son de alta sensibilidad en la institución. Por lo tanto, es de esperar que en una primera etapa el único consenso posible con los representantes del gremio de trabajadores sea incorporar metas que no revistan realmente un desafío para los funcionarios; y por lo tanto, éstas no serían las metas del cuadro de mando integral. Lo mismo sucede en el caso de la vinculación de metas al actual sistema de evaluación del desempeño. Es altamente probable que en una primera etapa exista alta resistencia a la incorporación de metas individuales realmente desafiantes. **Pero eso no significa que no sea posible implementar el cuadro de mando integral.** Debe tenerse especial precaución en los procesos de sensibilización y generación de compromisos por parte de los actores relevantes, en las comunicaciones internas, procesos de *feedback* estratégicos y la gradualidad de la implementación, principalmente, para garantizar una implementación exitosa.

El cuadro de mando integral, como parte del sistema integrado de gestión estratégica provee a la institución de una herramienta que permite identificar y traducir todos los mecanismos de creación de valor de una organización, incluidos los intangibles, en objetivos, indicadores y metas, por lo tanto, es un poderoso marco para medir y administrar los activos intangibles (Niven, 2002). Las instituciones públicas que logran desarrollar e implementar un cuadro de mando integral logran centrarse en sus usuarios y beneficiarios y en el resultado de su actuación (Norton & Kaplan, 1996), más allá de los procesos.

En el caso de la Agencia de Calidad de la Educación, desarrollar un cuadro de mando integral le permitirá contar con un sistema que alinee a las divisiones, departamentos, unidades<sup>79</sup>, personas, recursos y activos intangibles de la organización hacia la consecución de objetivos centrados en los usuarios y beneficiarios del sistema de evaluación integral de logros de aprendizaje, del sistema de orientación y evaluación del desempeño de establecimientos educacionales y de los diseñadores e implementadores de políticas públicas de educación, mediante la consecución de objetivos específicos vinculados a través de relaciones causa efecto que le entreguen sentido a las acciones desarrolladas en todos los niveles de la organización. Y así, en la medida que los usuarios y beneficiarios valoren y utilicen los productos y servicios generados por la agencia será posible lograr los objetivos estratégicos de alto nivel planteados, que a su vez, permitirán alcanzar la visión institucional.

---

<sup>79</sup> Unidades de negocio y de soporte, como gestión y desarrollo de las personas, tecnologías de información y comunicación, finanzas y presupuesto, etc.)

## 10. Conclusiones

La Agencia de Calidad de la Educación es una institución creada en 2011, en el marco de la Ley N° 20529 que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

Desde sus comienzos, se han realizado procesos de planificación estratégica para orientar el quehacer institucional, el que ha transitado desde una etapa de implementación preliminar hacia un periodo en el que se busca la consolidación del Servicio. Lo anterior, involucrando procesos de crecimiento organizacional, de infraestructura, de ampliación de servicios y sistemas, con la finalidad de cumplir la misión institucional y de adaptarse permanentemente a los cambios del entorno.

Actualmente, se cuenta con un sistema de monitoreo que contempla el seguimiento de indicadores e iniciativas bajo una mirada de cumplimiento aislado, sin posibilidad de visualizar el nivel de contribución de cada iniciativa a los objetivos estratégicos. Probablemente porque el diseño de los indicadores e iniciativas de cada instrumento tampoco cuenta con una definición de la contribución esperada para el logro de los objetivos.

En este contexto, se plantea la propuesta de implementación de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Calidad de la Educación, como parte de un Sistema integrado de Gestión Estratégica, donde es posible visualizar cómo las subestrategias contribuyen al logro de la visión y de cada uno de los objetivos estratégicos, considerando los activos intangibles de la institución y los procesos críticos que finalmente, permitirán alcanzar los resultados deseados. En particular, en la Agencia se determinan 4 subestrategias para alcanzar la visión institucional (aumentar la calidad de los productos y servicios entregados, ampliar la cobertura de sistemas y dispositivos, focalización en los distintos usuarios y beneficiarios y excelencia en la elaboración de estudios y análisis), donde se establecen objetivos específicos que se relacionan bajo lógicas de causa efecto entre las distintas perspectivas del cuadro de mando integral.

Dentro de las limitaciones del estudio debe considerarse que el Sistema Integrado de Gestión Estratégica debe generarse a partir de un proceso donde el equipo directivo participe activamente en el desarrollo, formulación de la estrategia y su posterior validación, pues en este caso, la propuesta de estrategia se obtiene a partir de la información obtenida desde las sesiones de reflexión estratégica, de las entrevistas semiestructuradas y de las fuentes internas y secundarias de información, sin contemplar etapas posteriores de validación.

Una primera conclusión de este trabajo de tesis es que, si bien la metodología de Cuadro de Mando Integral fue desarrollada inicialmente para instituciones del sector privado o con fines de lucro, su aplicación es perfectamente posible de aplicar en instituciones del sector público, realizando algunos ajustes o consideraciones respecto de sus objetivos estratégicos y el nivel de relevancia de las perspectivas del mapa estratégico, donde la misión representa el fin último de la organización, y considerando una serie de recomendaciones que son fundamentales para el proceso de implementación.

A partir de la elaboración de la propuesta de cuadro de mando integral, se puede concluir que hasta el momento, en la perspectiva de usuarios y beneficiarios no se cuenta con información disponible para los indicadores propuestos, por lo que antes de establecer metas, lo que se debe establecer líneas base que permitan conocer el estado actual de las métricas que entregarán los resultados de esta perspectiva. De este modo, para los años siguientes será posible establecer metas para orientar efectivamente la consecución de metas en la organización y verificar las hipótesis de las relaciones causa efecto entre los objetivos propuestos.

En el ámbito de las etapas del proceso de implementación del sistema integrado de gestión estratégica, se tiene que la revisión de las definiciones estratégicas y *formulación de la estrategia* (previo a la elaboración del Cuadro de Mando Integral), corresponde a un proceso crítico, pues la traducción de esa estrategia representa el punto de partida, donde se genera la base del entendimiento de la estrategia para toda la organización. Por lo tanto, es fundamental contar con el compromiso del equipo directivo y el Consejo de la Agencia, para obtener su visión respecto de las definiciones estratégicas y del rumbo estratégico del Servicio.

En el ámbito de las condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso en su conjunto, y dado que el sistema integrado de gestión estratégica no ha sido implementado anteriormente en la Agencia de Calidad de la Educación, se considera fundamental establecer los procesos relacionados en un departamento o unidad que tenga la responsabilidad y la autoridad para coordinar y gestionar la ejecución de la estrategia, pudiendo ser la misma Unidad de Planificación existente en la institución, pero generando cambios significativos respecto de la forma de relacionamiento con otras áreas de la institución y entregando un espacio de atribuciones sobre las subáreas de control de gestión de las distintas divisiones, para evitar el riesgo de efecto *gaming* y agilizar los procesos de recopilación de información, entre otras.

Por otra parte, la política de personas 2.0 representa una oportunidad para generar condiciones adecuadas en la implementación del cuadro de mando integral, al abordar aspectos relacionados a capacitación con foco en las funciones estratégicas, la implementación del nuevo reglamento especial de calificaciones y programas de reconocimiento, por lo que será de apoyo al alineamiento institucional en este proceso una vez aprobada y formalizada en la institución.

En el contexto de otras instituciones relacionadas al sistema de control de gestión central del Estado, es importante destacar el nivel de comunicación y coordinación que debe existir en este proceso con el Ministerio de Educación y con la Dirección de Presupuestos, quienes interactúan con la Agencia en el establecimiento de objetivos indicadores, metas de instrumentos vigentes, como los convenios de alta dirección pública, los convenios de desempeño colectivo y los compromisos asociados al programa de mejoramiento para la gestión, que no siendo reemplazables, representan una oportunidad en el proceso de implementación del cuadro de mando integral. De la misma, manera deben establecerse mecanismos de comunicación y coordinación con los otros actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en el marco de este proceso.

A partir de las recomendaciones para la implementación, se concluye que el alineamiento organizacional es clave para la implementación exitosa del cuadro de mando integral, y entendiendo el contexto cultural y el marco normativo en el que se desenvuelve la institución, debe abordarse en distintas instancias.

(i) El equipo directivo, como parte fundamental del proceso, debe ejercer el liderazgo del proceso de cambios institucionales, aportando con su visión estratégica, conduciendo a los equipos y generando confianza en ellos, creando las condiciones adecuadas para la implementación del cuadro de mando integral, transmitiendo el sentido de urgencia y la importancia de desarrollar este proceso para la organización. Para lo anterior, se requiere realizar (a) programas de comunicación y formación focalizados en su rol, en la generación del compromiso de ellos con el proyecto y reforzar el liderazgo de este equipo, con lo que podrán brindar el impulso necesario para el desarrollo del cuadro de mando y su implementación, generando el cambio cultural que se requiere para alcanzar un resultado exitoso. Además, debe realizarse (b) un programa para establecimiento de metas individuales y de equipos, con lo que podrán liderar los procesos de establecimiento de metas de sus propios equipos, resguardando los intereses institucionales del proceso.

Como herramientas adicionales para el alineamiento, se cuenta con (c) el Convenio individual de desempeño de Alta Dirección Pública, en el cual se deben incorporar los indicadores estratégicos del cuadro de mando, formalizando de este modo, las prioridades institucionales y vinculándolas a incentivos económicos individuales para los directivos.

(ii) El Consejo de la institución, también es clave en el desarrollo de este proceso, quienes aportarán con su visión para la revisión y establecimiento de las definiciones estratégicas (misión, visión y valores institucionales) y la formulación de la estrategia. En este caso, el plan de comunicaciones para la implementación del cuadro de mando debe centrarse en la generación del compromiso por parte de ellos con el proyecto, informar el plan de implementación junto con sus niveles de avance, así como también, informar el nivel de avance de los indicadores para alcanzar la visión institucional.

(iii) Jefaturas intermedias, funcionarios y honorarios de la institución. Es importante que todas las divisiones, departamentos y unidades de la institución cuenten con la información necesaria para comprender y hacerse parte del proceso implementación del Cuadro de Mando Integral, así como también deben generarse las instancias participativas que permitirán su involucramiento desde etapas tempranas, sobre todo en el caso de las jefaturas intermedias, que finalmente, serán los responsables de la implementación de las iniciativas estratégicas que resulten del proceso, junto a sus equipos a cargo.

Para el alineamiento de ellos, se debe realizar (a) un programa para establecimiento de objetivos individuales y de equipos junto con (b) un programa de comunicación y formación que incluya la presentación periódica de avances a nivel institucional, de modo que todos los integrantes de la Agencia puedan

visualizar el estado de implementación del cuadro de mando integral y el estado de avance de las metas establecidas por equipos, lo que junto con mantenerlos informados, permite generar una dinámica de control<sup>80</sup> adicional, a nivel de esos mismos equipos.

En el caso de jefaturas intermedias y funcionarios de la institución, también se tienen herramientas adicionales para el alineamiento, como por ejemplo, (c) *la vinculación de metas de equipos asociados a incentivos monetarios*, como es el caso del convenio de desempeño colectivo y el programa de mejoramiento para la gestión, que en ningún caso podrían ser reemplazados por nuevos instrumentos de gestión, pero si pueden incorporar indicadores del cuadro de mando integral. Del mismo modo, (d) *la vinculación de metas individuales al actual sistema de gestión del desempeño* permite establecer metas para cada funcionario u Honorario y de este modo, visibilizar su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y aprovechar el espacio de retroalimentación del instrumento para dar *feedback estratégico* a cada una de las personas.

Cabe destacar que en la Agencia de Calidad de la Educación, además de la resistencia al cambio natural para implementar un nuevo sistema de gestión, se podría generar una resistencia al cambio adicional por la incorporación de metas individuales en el sistema de gestión del desempeño, que si bien no cuenta con incentivos monetarios por el cumplimiento de metas, si representa consecuencias individuales para los funcionarios en caso de incumplimientos<sup>81</sup>. Esto último, al igual que en el caso del mecanismo de vinculación al sistema de incentivos, expone a los indicadores a un efecto *gaming*, donde se tiene el riesgo de manipulación de los indicadores, metas o resultados, por lo que debe tenerse especial precaución al momento de establecer los procesos de formulación y monitoreo de esos indicadores. En este contexto, resulta primordial la **incorporación gradual** de indicadores, establecer un periodo de **marcha blanca** que minimice la sensación de agobio de los equipos (y evitar que este tipo de vinculaciones se transforme en una limitante para la implementación), junto con lograr el alineamiento de los gremios de la institución. En el caso de las jefaturas y de los Directivos se recomienda que la incorporación de indicadores individuales, en ambos mecanismos de vinculación, sea en un porcentaje mayor que en el caso de los funcionarios.

(iv) Gremios de Agencia de Calidad de la Educación: Dentro del programa de comunicación debe considerarse en forma específica la generación del compromiso por parte de los gremios de la institución que, en desconocimiento de los objetivos del Sistema de gestión estratégica e implicancias para las personas, podrían obstaculizar el proceso y generar el rechazo por parte de los equipos de trabajo. Para lo anterior, además de invitarles a participar en los programas para el establecimiento de objetivos y metas individuales y de equipos, deben incluirse en las presentaciones periódicas de avance del proceso de implementación del cuadro de mando integral y del nivel de avance de los objetivos propuestos.

---

<sup>80</sup> Control social, entre equipos de la misma institución,

<sup>81</sup> Como mecanismo formal de *evaluación del desempeño individual* es utilizado como antecedente para una desvinculación por no cumplimiento de funciones en la Agencia de Calidad de la Educación.

A partir de lo anterior se observa la necesidad de la realizar un proceso de alineamiento a nivel institucional utilizando integradamente distintos elementos, como programas de comunicación y formación; programas para el establecimiento de objetivos y metas individuales y de equipos; programas de vinculación de metas a incentivos económicos; programas de vinculación de metas al actual sistema de gestión del desempeño, los que deben abordarse con programas de comunicación específicos para los gremios de la institución y para otras instancias representativas del sistema de control de gestión central del Estado, para conseguir el apoyo necesario durante la implementación del cuadro de mando integral. Así mismo, debe considerarse un programa de fortalecimiento al liderazgo directivo que será fundamental para la conducción del proyecto.

Por último, respecto de la implementación general del Sistema Integrado de Gestión Estratégica, dadas las características de la institución y otros factores internos, como la cultura organizacional, es pertinente evaluar la implementación de una herramienta de esta magnitud en forma gradual, pero que permita visualizar resultados para presentar a la propia institución en el mediano plazo. A modo de ejemplo, sería conveniente seleccionar desde el mapa de objetivos a uno de los objetivos de alto nivel para la estrategia y diseñar objetivos específicos vinculados en sus relaciones causa efecto en cada uno de los temas estratégicos. De este modo, se podría contar con una experiencia interna en el desarrollo de este tipo de procesos que sirva de ejemplo para continuar la construcción del cuadro de mando integral para el resto de los objetivos de alto nivel. Considerando las características técnicas y de los procesos vinculados a productos y servicios generados para el Sistema de Evaluación y Orientación del Desempeño de Establecimientos Educativos, se sugiere comenzar por el objetivo estratégico “Orientación para todos los Establecimientos Educativos del país, para el desarrollo de sus capacidades internas que permita impulsar sus trayectorias de mejora”.

El cuadro de mando integral propuesto para la Agencia de Calidad de la Educación, como parte de un sistema integrado de gestión estratégica, permite esclarecer los resultados estratégicos a nivel de usuarios y beneficiarios (propuesta de valor) junto relevar los procesos críticos y actividades que dan ímpetu a los resultados (temas estratégicos), que es donde deberán centrarse los esfuerzos de implementación para alinear a la institución hacia la consecución de las metas respectivas, a través del establecimiento de metas de los equipos y de cada una de las personas.

## 11. Bibliografía

Agencia de Calidad de la Educación. (2015). *Planificación Estratégica 2015-2019*. Documento Interno.

Agencia de Calidad de la Educación. (2017). *Balance de Gestión Integral*.

Agencia de Calidad de la Educación. (2017). *Nuevo Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes*. Obtenido de [www.agenciaeducacion.cl](http://www.agenciaeducacion.cl):

[http://archivos.agenciaeducacion.cl/Sistema\\_Nacional\\_de\\_Evaluacion\\_17abr.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Sistema_Nacional_de_Evaluacion_17abr.pdf)

Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *nosotros/quienes-somos*. Obtenido de [www.agenciaeducacion.cl](http://www.agenciaeducacion.cl): <https://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/quienes-somos/>

Banco Mundial. (diciembre de 2008). *Chile: Estudio de Evaluación en profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)*. Obtenido de [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl):

[http://www.dipres.cl/597/articles-42963\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.cl/597/articles-42963_doc_pdf.pdf)

Barros J. & Rodríguez R. (2004). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. *España. Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión*. Obtenido de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf)

Bellei, C. (2018). *Nueva Educación Pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*. Universidad de Chile.

Berner H, H. (2018). *Modernización del Estado: Los aportes de la flexibilidad en el manejo presupuestario, La evaluación y el presupuesto por resultado*. Centro de Estudios Públicos.

Berner, H., & Bellei, C. (18 de noviembre de 2011). ¿Revolución o reforma? Anuncios, medidas y compromisos a la espera de la reforma educacional. *Política. Revista de Ciencia Política*, 49(2), págs. 67-96. doi:10.5354/0716-1077.2011.17275

Berrios, R. L., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios, Centro de Investigación sobre Educación Superior CIES-USS, Santiago. Obtenido de <http://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>

Brunner, J. J. (24 de Septiembre de 2006). Estado y Educación. *El Mercurio, Sección Artes y Letras*.

Brunner, J. J., & Peña, C. (2007). *La reforma al sistema escolar: aportes para el debate*. Santiago: Universidad Diego Portales y Universidad Adolfo Ibáñez.

Centro de Estudios Mineduc. (30 de noviembre de 2017). ¿Hacia dónde avanza el sistema educativo en Chile? Comparando las Evaluaciones OCDE 2004 y 2016. *Serie Evidencias*.

Centro de Sistemas Públicos. (2016). *Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del sector público*. Ministerio de Hacienda, Programa de Modernización del Sector Público. Obtenido de <http://www.sistemaspublicos.cl/wp->

content/uploads/2018/06/2016-JUL-Informe-Final-Estudio-Incentivos-Institucionales-del-Sector-Publico.pdf

Comisión de Modernización del Estado. (2017). *Un Estado para la ciudadanía*. Centro de Estudios Públicos.

Darling-Hammond, L. (2007). *Evaluating 'No Child Left Behind*.

Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda. (mayo de 2017). *Estadísticas de Gestión Pública 2006-2016*. Obtenido de [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl): [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-160315\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-160315_doc_pdf.pdf)

Dirección Nacional del Servicio Civil. (11 de mayo de 2017). *Normas generales CVE 1299776*. Obtenido de [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl): <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Resoluci%C3%B3n-n%C3%BAmero-1-de-2017.-Aprueba-normas-de-aplicaci%C3%B3n-general-en-materias-de-gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-personas-DO.pdf>

Education Review Office. (2011). *Annual Report*.

Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. (C. C. Díaz, Ed.) Area de Educación Fundación Chile. Obtenido de [https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro\\_Elmore.pdf](https://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Elmore.pdf)

González Santander, N. (2009). *repositorio.uchile.cl*. Obtenido de [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl): <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103358>

Ley 20.370. (12 de septiembre de 2009). *Ley General de Educación*. Biblioteca del Congreso Nacional. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

Ley 20.529. (2011). *Sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media, y su fiscalización*. Biblioteca del Congreso Nacional.

McKinsey & Company. (2010). *How the world's most improved school systems keep getting better*.

Mineduc, Revista de Educación. (noviembre 2017). *ministerio-de-educacion-180-anos-de-historia-180-anos-de-servicio/*. Obtenido de [www.revistadeeducacion.cl](http://www.revistadeeducacion.cl): <http://www.revistadeeducacion.cl/ministerio-de-educacion-180-anos-de-historia-180-anos-de-servicio/>

Mineduc, Revista de Educación. (septiembre 2016). *plan-de-aseguramiento-de-la-calidad-escolar-2016-2019*. Obtenido de [www.revistadeeducacion.cl](http://www.revistadeeducacion.cl): <http://www.revistadeeducacion.cl/plan-de-aseguramiento-de-la-calidad-escolar-2016-2019/>

Ministerio de Hacienda. (2018). <http://www.dipres.cl/598/w3-channel.html>. Obtenido de Dirección de Presupuestos.

Ministerio de Hacienda. (2018). *Ley de Presupuestos*.

MINSEGPRES. (2006). *Reforma del Estado en Chile 1990 - 2006*. Obtenido de [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-83867\\_archivo\\_fuente.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articulos-83867_archivo_fuente.pdf)

Niven, P. R. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados*. (C. Ganzinelli, Trad.) Ediciones Gestión 2000 S.A.

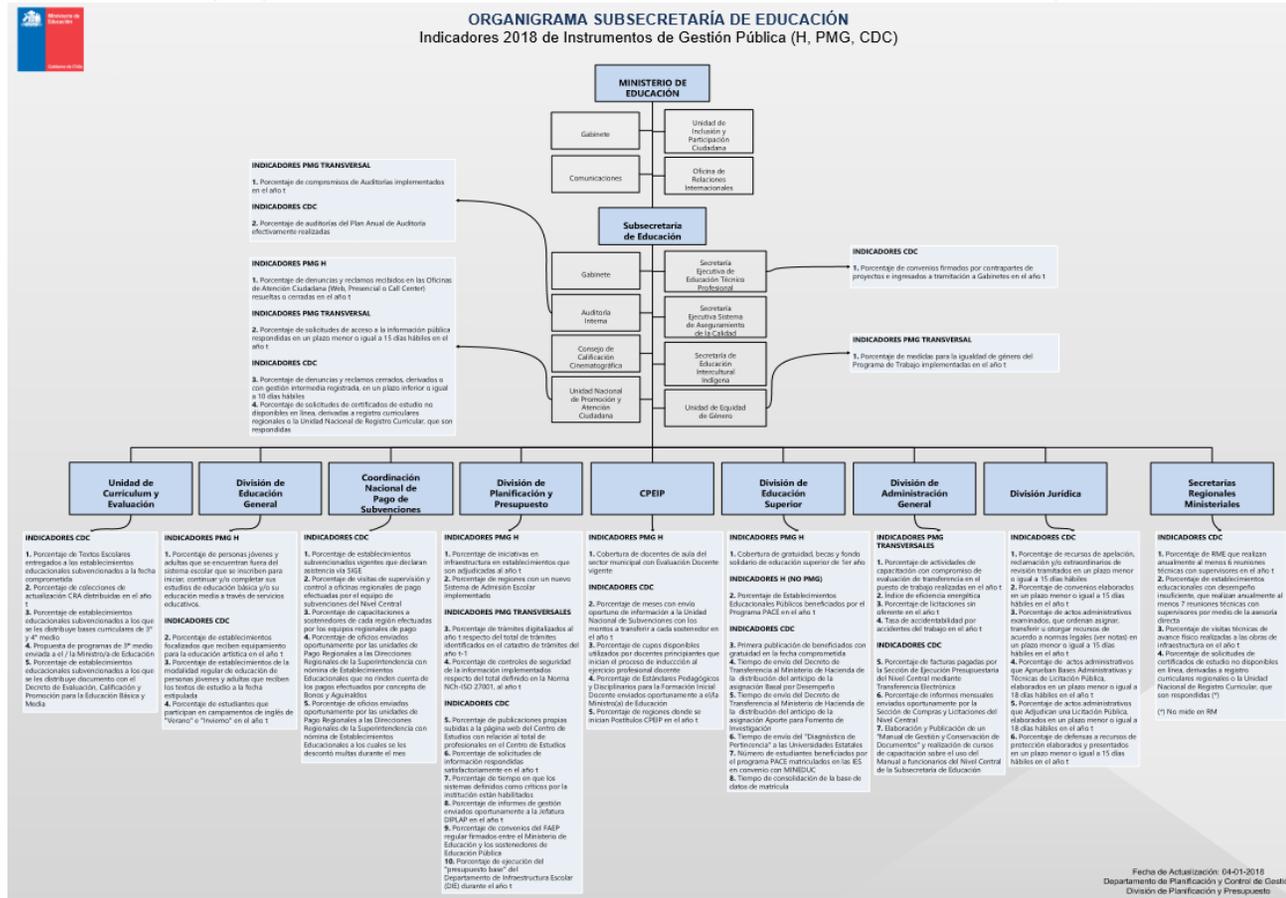
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (1996). *The Balance Scorecard: Translating strategy into action* (2° ed.). (E. G. S.A., Ed., & A. Santapau, Trad.) Harvard Business School Press.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. (C. Ganzinelli, Trad.) Harvard Business School Press.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2008). *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. (A. D. Alicia Medi, Trad.) Harvard Business Press.
- Rósario, P., Mourão, R., Núñez, J. C., González-Pienda, J. A., & Solano, P. (septiembre - diciembre de 2006). Escuela - Familia: ¿Es posible una relación recíproca y positiva? *ESCUELA - FAMILIA*, 27. (C. G. España, Ed.) Braga, Portugal: Universidade do Minho. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es>: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1374.pdf>
- Servicio Civil. (2018). *Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral*. Obtenido de [www.serviciocivil.gob.cl](http://www.serviciocivil.gob.cl): <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-Orientaciones-en-Ambientes-Laborales-y-Calidad-de-Vida-Laboral.pdf>
- Sitio web Consejo Nacional de Educación*. (s.f.). Recuperado el 2013, de [http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionAcercaDe/acerca\\_de.aspx](http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionAcercaDe/acerca_de.aspx)
- Subsecretaría de Educación. (2017). *Balance de Gestión Integral*. Subsecretaría de Educación.
- Subsecretaría de Educación. (2018). *Formulario A1 Definiciones Estratégicas Subsecretaría de Educación*. Subsecretaría de Educación.
- Subsecretaría de Educación. (2018). *Formulario H*. Subsecretaría de Educación.
- Superintendencia de Educación. (2018). *conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad*. Obtenido de [www.supereduc.cl](http://www.supereduc.cl): <https://www.supereduc.cl/conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad/>
- Tello, F. H. (2011). La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile. Actores y procesos. UNIVERSUM. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/pdf/universum/v26n2/art\\_12.pdf](https://scielo.conicyt.cl/pdf/universum/v26n2/art_12.pdf)
- Waisbluth M. e Inostroza J. (2013). *Guía metodológica para análisis de organizaciones y propuestas de mejoría (Documento interno)*. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial. Gestión Pública.
- Waisbluth, M. (2008). *Gestión de Cambio en el Sector Público* (Vol. 109). Serie Gestión. Obtenido de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf>
- Waisbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública. Documento de trabajo* (Vol. 99). Serie Gestión. Obtenido de <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/99%20ceges%20MW.pdf>

## 12. Anexos



# Anexo B: Organigrama Subsecretaría de Educación

**Figura N° 9: “Organigrama Subsecretaría de Educación e indicadores de instrumentos de gestión pública”**



Fuente: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

Anexo C: Plan de Implementación de Política de Personas 2016 - 2018

**Tabla N° 21: “Plan de Implementación de Política de Personas 2016-2018”**

PILAR	PROCESOS	LINEAMIENTO	ACTIVIDADES	MEDIO VERIFICACION	PLAZO (mes)
Selección e ingreso de personas	Gestión de perfiles por competencias	Programa de actualización y levantamiento de Perfiles de Cargo de la Agencia.	Levantamiento de cargos seleccionados de acuerdo a estructura institucional vigente y validación con jefaturas	Informe con perfiles de cargos levantados.	dic-16
		Encuadramiento o medición de brechas por División	Realizar piloto de brechas por competencias en una División y plan para reducir brechas	Documento que da cuenta de la medición de brechas por cargo y Plan de reducción de brechas	oct-17
	Reclutamiento, selección y contratación	Difusión de los concursos para reclutamiento y selección de personas en la Agencia.	Publicación de concursos en el portal <a href="http://www.empleospublicos.cl">www.empleospublicos.cl</a>	Reporte anual del portal Empleos Públicos con los procesos publicados	A partir de Junio 2016
		Actualización de procedimiento vigente en base a directrices Servicio Civil (Reclutamiento y selección)	Instalar mesa de trabajo con Asociación de funcionarios, para modificar procedimiento con las observaciones Servicio Civil	Borrador de Procedimiento Reclutamiento, selección y contratación enviado a Comité de Expertos de Seg de la Información	sep-17
	Movilidad Interna	Diseño del procedimiento de movilidad interna	Con orientaciones del Servicio Civil Departamento Gestión de Personas levanta procedimiento	Propuesta de procedimiento de movilidad interna	dic-16
		Formalización y aplicación del procedimiento de movilidad interna	Instalar mesa de trabajo con Asociación de funcionarios y luego aprobar el procedimiento	Procedimiento aprobado por resolución	sep-17
			Aplicación el procedimiento para los llamados a movilidad interna	Acta de procesos de movilidad realizados	sep-17
	Inducción	Elaboración procedimiento de inducción	Departamento gestión de personas formula procedimiento y luego en mesa de trabajo con la Asociación de Funcionarios, se hacen los ajustes finales, tomando en consideración los lineamientos del Servicio Civil	Procedimiento de inducción	nov-16
		Diseño programa de inducción	Departamento Gestión de Personas coordina desarrollo de un programa de inducción para la Agencia	Programa de inducción	jun-17
		Implementación gradual programa de inducción	Inducción en procedimientos administrativos a nuevos colaboradores durante los primeros tres meses desde su ingreso	Informe de inducción oportuna (Máximo 3 meses posterior al ingreso)	dic-17
Administración y permanencia de las personas	Remuneraciones	Talleres o guía Administrativa sobre remuneraciones del personal Agencia	Elaboración de Talleres o entrega de guía administrativa	Listas de asistencias a Talleres o Guía administrativa enviada por correo	ago-17
	derechos y obligaciones	Jornadas de capacitación semestrales y/o Guía Administrativa para informar sobre derechos y obligaciones funcionarias	Preparación de coloquios o Guía Administrativa para informar a los funcionarios respecto a derechos y obligaciones funcionarias	Listas de asistencias a jornadas o Guía administrativa enviada por correo	nov-16 nov-17

PILAR	PROCESOS	LINEAMIENTO	ACTIVIDADES	MEDIO VERIFICACION	PLAZO (mes)
Bienestar laboral y calidad de vida	Buenas prácticas y trato laboral	Actualización procedimiento maltrato, acoso laboral y sexual en base a directrices de Servicio Civil	Instalar mesa de trabajo con Asociación de funcionarios, para modificar procedimiento con las observaciones Servicio Civil	Procedimiento aprobado por resolución	sep-17
	Condiciones de trabajo y prevención de riesgos	Aplicación encuestas riesgos psicosocial ISTAS 21	Se conforma Comité de Riesgos psicosociales que aprueba el protocolo.	Acta conformación Comité	oct-16
			Aplicación de la encuesta extendida para todo el personal a nivel nacional.	Correos difusión y encuesta aplicada	nov-16
			Informe de resultados	Informe	dic-16
			Difusión de los resultados	Presentación de resultados	jul-17
		Plan de acción para abordar los factores de riesgo en base a las pautas dada por ACHS	Definición del plan de acción	Plan de acción formulado	oct-17
			Seguimiento plan de acción	Reporte de actividades realizadas	ago-18
	Equilibrio vida y trabajo	Elaboración procedimiento y protocolo Conciliación	Departamento gestión de personas formula procedimiento y luego en mesa de trabajo con la Asociación de Funcionarios, se hacen los ajustes finales, tomando en consideración los lineamientos del Servicio Civil	Procedimiento y protocolo Conciliación	nov-16
	Relaciones de trabajo y comunicación interna	Mesas de trabajo permanente con la Asociación de Funcionarios y Jefatura Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas	Desde inicio 2016 se acuerda reuniones periódicas para tratar diversas temáticas de personal.	Minuta de temas relevantes tratados en el año	nov-16
					nov-17
					nov-18
	Bienestar y Beneficios	Implementación de Programas preventivos de salud	Coordinar acciones con ACHS y Caja de Compensación para chequeos preventivos	Lista de participantes en actividades realizadas	sep-17
					sep-18
		Implementación de Programas de calidad de vida (hijos en la oficina, fiesta navidad, convenios y sorteos para actividades recreativas, entre otros)	Se programan iniciativas sociales y recreativas dirigidas a los funcionarios y su grupo familiar, tales como: -Visita de los hijos en la oficina en vacaciones de verano y de invierno, -Celebración día de la mujer, día de la madre y del	Minuta de actividades realizadas en el año	nov-16
					nov-17

PILAR	PROCESOS	LINEAMIENTO	ACTIVIDADES	MEDIO VERIFICACION	PLAZO (mes)
			padre, _Celebración de fiestas patrias, Paseo de aniversario Agencia _Fiesta Aniversario y fin de año _Celebración de Navidad.		nov-18
Desarrollo de personas	Capacitación	Formulación Plan anual de Capacitación en base al Plan trienal	Con el Comité Bipartito se prepara la encuesta detección de necesidades de capacitación en el mes de octubre de cada año, teniendo como marco el Plan Trienal 2016-2018	Plan Anual de Capacitación aprobado por Secretario Ejecutivo	dic-16 dic-17
		Incorporación de metodología de Evaluación de Transferencia de capacitación	Evaluación de transferencia, al menos a un curso de capacitación del plan anual de capacitación	Documentos respaldos del PMG Transferencia Capacitación	dic-16 dic-17
		Fondos concursables	En el Plan anual de capacitación se asignan recursos para que los funcionarios postulen a financiamiento o cofinanciamiento para actividades de capacitación de interés personal y que sean pertinentes a los objetivos estratégicos institucionales	Resolución del Secretario Ejecutivo que aprueba asignación de Fondos Concursables	dic-16
					dic-17
	Evaluación y gestión del desempeño	Elaboración nuevo Reglamento especial de Calificaciones	Departamento gestión de personas en mesa de trabajo con la Asociación de Funcionarios formula nuevo reglamento especial de calificaciones, tomando en consideración los lineamientos del Servicio Civil	Propuesta de reglamento especial de calificaciones	dic-16
		Formalización y aplicación del Reglamento especial de calificaciones	Revisión y ajustes a propuesta de Reglamento especial de calificaciones en función de las observaciones del Servicio Civil	Reglamento especial de calificaciones (con observaciones de servicio civil incorporadas) enviado a Servicio Civil para visación	oct-17
			Difusión y/o talleres a las jefaturas para aplicar el Reglamento	Minuta de actividades realizadas	3 meses post. a total tramitación del reglamento especial
			Inicio de aplicación de Reglamento Especial de calificaciones	Calendario del proceso de Calificaciones de acuerdo a nuevo reglamento	1 mes post a total tramitación del reglamento especial
		Elaboración de propuesta de procedimiento Gestión del Desempeño	Departamento gestión de personas formula procedimiento y luego en mesa de trabajo con la Asociación de Funcionarios, se hacen los ajustes finales, tomando en consideración los lineamientos del Servicio Civil	Propuesta de procedimiento de gestión del desempeño	dic-16

PILAR	PROCESOS	LINEAMIENTO	ACTIVIDADES	MEDIO VERIFICACION	PLAZO (mes)		
		Formalización del procedimiento de gestión del desempeño	Revisión y ajustes a propuesta de procedimiento de gestión del desempeño en función de las observaciones de Servicio Civil	Procedimiento de gestión del desempeño aprobado por resolución	nov-18		
	Desarrollo Profesional	Elaboración e implementación de primera etapa de Plan de desarrollo profesional	Levantamiento de información a nivel organizacional desde los equipos Agencia y elaboración de primera etapa de Plan de desarrollo profesional	Plan de desarrollo profesional (primera etapa)	sep-17		
	Desarrollo organizacional	Medición de clima laboral		Aplicación de encuesta anual a todo el personal a nivel nacional	Informe de aplicación de encuesta en Agencia	dic-16	
						dic-17	
				Socialización de resultados en equipos	Minuta de actividades de socialización	abr-17	
						abr-18	
				Diseño de planes de acción de clima laboral por División y Macrozonas	Identificación de dimensiones a intervenir y elaboración de Plan de Clima en cada División y Macrozonas.	Plan de acción de cada División y Macrozonas	jun-17
						jun-18	
		Implementación de planes de clima laboral por División y Macrozona	Seguimiento de los planes de acción propuestos	Reporte de actividades realizadas en cada división o Macrozona	dic-17		
					dic-18		
	Egreso de Personas	Egreso de Personas	Actualización procedimiento egreso en base a las observaciones del servicio civil	Instalar mesa de trabajo con Asociación de funcionarios, para modificar procedimiento con las observaciones Servicio Civil	Procedimiento aprobado por resolución	sep-30	
				Aplicación encuesta de egreso y análisis de resultados	Contar con información que permita reducir la rotación y conocer las percepciones de los funcionarios.	Informe de Egresos	nov-17
					nov-18		

Fuente: Elaboración propia en base a información de División de Administración General, Agencia de Calidad de la Educación

Anexo D: Plan de Evaluaciones Internacionales 2017-2022

Tabla N° 22: “Plan de Evaluaciones Internacionales 2017 – 2022 y costos asociados (MM\$)”

Prueba	Nivel	Asignatura	Tipo Aplicación	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TIMSS	4° y 8° básico	Matemática	Experimental		110	70			180
		Ciencias naturales	Definitiva		350	700			800
ERCE	3° básico	Escritura, Lectura, Matemática	Experimental						
		6° básico							
		Ciencias Naturales							
	3° básico	Escritura, Lectura, Matemática	Definitiva						
		6° básico							
		Ciencias Naturales							
ICILS	8° básico	Alfabetización computacional	Definitiva		100	250			
PISA	15 años	Lectura, Matemática	Experimental				200		
		Cs. Naturales	Definitiva		240	600		600	300
ICCS	8° básico	Educación cívica	Experimental				100		
			Definitiva					300	80
PIRLS 2021	4° básico	Comprensión lectora	Experimental			100			
			Definitiva				300	80	
		TOTAL		306	1000	3020	600	980	1360
Cuotas y Membresías				258	284	284	226	269	270
TOTAL				564	1284	3304	826	1249	1630

Fuente: División de Estudios Agencia de Calidad de la Educación

Anexo E: Plan Nacional de Evaluaciones 2012-2015 y 2016-2020

Figura N° 10: “Plan nacional de evaluaciones 2012-2015 y 2016-2020”

NIVEL	ÁREA	2012	2013	2014	2015
2.º básico	Lenguaje y Comunicación: Comprensión de Lectura	✓	✓	✓	✓
4.º básico	Lenguaje y Comunicación: Comprensión de Lectura	✓	✓	✓	✓
	Matemática	✓	✓	✓	✓
	Ciencias Naturales		✓		✓
	Historia, Geografía y Ciencias Sociales	✓		✓	
	Discapacidad Sensorial <sup>1</sup>	✓			
6.º básico	Lenguaje y Comunicación: Comprensión de Lectura		✓	✓	✓
	Lenguaje y Comunicación: Escritura	✓	✓	✓	✓
	Matemática		✓	✓	✓
	Ciencias Naturales			✓	
	Historia, Geografía y Ciencias Sociales				✓
	Discapacidad Sensorial <sup>2</sup>		✓	✓	✓
8.º básico	Lenguaje y Comunicación: Comprensión de Lectura		✓	✓	✓
	Matemática		✓	✓	✓
	Ciencias Naturales		✓		✓
	Historia, Geografía y Ciencias Sociales			✓	
	Educación Física <sup>3</sup>	✓	✓	✓	✓
II medio	Lenguaje y Comunicación: Comprensión de Lectura	✓	✓	✓	✓
	Matemática	✓	✓	✓	✓
	Ciencias Naturales			✓	
	Historia, Geografía y Ciencias Sociales				✓
	TIC <sup>4</sup>		✓		✓
III medio	Inglés	✓		✓	



NIVEL	ÁREA	2016	2017	2018	2019	2020
4.º básico	Lectura <sup>5</sup>	✓	✓	✓	✓	✓
	Matemática <sup>6</sup>	✓	✓	✓	✓	✓
6.º básico	Lectura <sup>5</sup>	✓		✓		✓
	Escritura	✓		✓		✓
	Matemática <sup>6</sup>	✓		✓		✓
	Ci. Naturales			✓		
8.º básico	Ci. Sociales	✓				✓
	Lectura <sup>5</sup>		✓		✓	
	Matemática <sup>6</sup>		✓		✓	
2.º medio	Ci. Naturales		✓			
	Lectura	✓	✓	✓	✓	✓
	Matemática	✓	✓	✓	✓	✓
	Ci. Sociales	✓		✓		✓

## Anexo D: Encuesta aplicada

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

División \_\_\_\_\_

A continuación, evaluar cada una de las declaraciones siguientes, según su grado de acuerdo con lo que se menciona

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Aspectos estratégicos e institucionales	Valoración (1-5)	Comentarios
Existe un plan estratégico claro para la AGENCIA		
La AGENCIA cuenta con deficiones estratégicas alineadas con el Plan SAC / MINEDUC		
Existe claridad sobre el modelo de gestión de la AGENCIA		
Las tareas de la AGENCIA efectivamente agregan valor a la comunidad		
El marco normativo que regula a la AGENCIA es adecuado para realizar sus actividades		
Las estrategias son consistentes con la misión/quehacer de SAC / MINEDUC		
Los servicios que entrega la organización son consistentes con el quehacer de L SAC / MINEDUC		
Para cada servicio que ofrece la AGENCIA existe gran claridad sobre la cobertura y su costo		
Existe gran claridad sobre los atributos que los usuarios esperan para cada uno de los servicios		
La AGENCIA conoce cómo es la gestión de otras entidades que ofrecen servicios similares y se preocupa de aprender mejores prácticas de ellas		
Las jefaturas de División de la AGENCIA comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la institución.		

Análisis de entorno: Rol de la AGENCIA en el SAC		
Existe claridad dentro de la AGENCIA de los actores claves con los que debe relacionarse la institución, tanto en MINEDUC como en el SAC en su conjunto?		
Las relaciones con las entidades que rodean a la AGENCIA, que la financian, y/o que conforman su entorno relevante, son claras, libres de conflicto y adecuadas		
La AGENCIA tiene una buena imagen dentro del SAC y en la Comunidad Educativa		

<b>Liderazgo, coordinación y estructura</b>		
El Secretario Ejecutivo, las Jefaturas de División y Departamento tienen metas claras y <u>alineadas</u> con la estrategia		
Las autoridades directivas entregan los medios y recursos necesarios para el logro de los objetivos y metas planteadas		
Las autoridades y mandos superiores proporcionan los lineamientos necesarios a sus funcionarios		
Las autoridades de la AGENCIA cuentan con el expertise técnico para guiar a los funcionarios		
La AGENCIA está libre de conflictos de poder que puedan amenazar el adecuado desempeño de la organización		
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la AGENCIA		
Existen indicadores de desempeño claros y difundidos dentro de la AGENCIA		
Las diferentes áreas internas cooperan y se coordinan, es decir, no existen "insularidades"		
Todos tienen claro "qué le toca hacer a quién", "en qué plazos" y cuáles son las formas de relación entre diferentes unidades de la organización		
El proceso de toma de decisiones en la organización está bien definido, es eficiente y oportuno		
El nivel general de formación y habilidades directivas de las autoridades y mandos superiores es muy adecuado. Focalizan a la organización en lo importante		
La organización cuenta con una cultura de innovación en sus procesos y servicios. Existe un liderazgo proactivo a los cambios y nuevos requerimientos		

<b>Procesos sustantivos y atención al usuario</b>		
En general, la AGENCIA sabe "cómo hacer la cosas" para entregar sus servicios		
Los procesos son diseñados enfocándose en el usuario final (ciudadanocéntricos)		
Los procesos claves de atención al usuario están bien definidos		
Los procesos claves tienen asociados indicadores de desempeño		
Cada proceso clave tienen un responsable claro al interior de la organización		
La organización conoce, escucha y entiende a sus usuarios/clientes/beneficiarios		
Las quejas de los usuarios son poco frecuentes		
Si existen reclamos, éstos son atendidos oportunamente		
La calidad de las VISITAS DE ORIENTACIÓN realizadas por la AGENCIA es satisfactorio para los Establecimientos Educativos		
La forma de trabajo de los funcionarios es satisfactoria		
Los sistemas de atención y servicio al usuario de la organización son adecuados		
Los tiempos de respuesta son adecuados		

<b>Procesos administrativos y de soporte</b>		
La contabilidad y el control del ejercicio presupuestal forman parte efectiva de los instrumentos de control de gestión de la organización, pues se usan para tomar decisiones relevantes		
Los procesos de soporte administrativo y presupuestal funcionan adecuadamente		

Los procesos administrativos y de soporte tienen un responsable claro al interior de la organización		
Los procesos administrativos y de soporte tienen mediciones claras de su actividad y desempeño		

<b>Recursos e Infraestructura</b>		
Existen recursos presupuestales mínimos para soportar la operación de la AGENCIA		
Existe la cantidad de funcionarios necesaria para realizar las tareas de la AGENCIA (Profesionales y administrativos)		
El personal cuenta con las competencias necesarias para realizar sus labores (tanto en lo técnico, como en el conocimiento de los estatutos y normativas del Sector Público relacionado al desarrollo de sus funciones)		
La infraestructura es la adecuada para la operación institucional		

<b>Personas y cultura organizacional</b>		
Existe buena motivación en los funcionarios		
El personal presenta un buen nivel de identidad y sentido de pertenencia a la AGENCIA		
Las relaciones laborales con asociaciones de funcionarios son adecuadas		
No hay conflictos entre EQUIPOS o DIVISIONES, al interior de la organización		
La cultura y valores organizacionales favorecen el logro de los objetivos de la AGENCIA		
El personal desarrolla su labor con una visión de enfoque de procesos		
Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados		
Existe un adecuado mecanismo de certificación de competencias de los funcionarios de la AGENCIA		
La evaluación de desempeño de los funcionarios sigue un proceso claramente establecido		
La evaluación de desempeño de los funcionarios sigue un proceso claramente establecido		

<b>Uso de Tic's y Gobierno Electrónico</b>		
La infraestructura tecnológica es adecuada (hardware)		
Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados		
Los sistemas informáticos de los procesos claves son adecuados		
Los procesos asociados a los ciudadanos están soportados en TICs que facilitan y promueven la interacción		
La interacción con los usuarios vía internet es adecuada		
Los sistemas informáticos de la AGENCIA se comunican de manera adecuada		
Los sistemas informáticos de la AGENCIA entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten monitorear la estrategia		
La AGENCIA entiende la página web como un mecanismo potente de interacción con sus usuarios		
Están los procesos que conectan la institución con otras entidades públicas, debidamente soportados en TI		

<b>Gestión de Riesgos</b>	o existe	
---------------------------	----------	--

La AGENCIA tiene la capacidad de identificar posibles riesgos asociados a sus actividades		
Existe una matriz de riesgos de la organización vinculada a los procesos		
Existe un mapa de riesgos de la organización vinculado a los procesos claves		
La revisión de los riesgos de la organización y su monitoreo es una actividad donde se involucra directamente la alta dirección		
La organización genera un plan de tratamiento y/o estrategias de mitigación para sus riesgos críticos		

<b>Posicionamiento y marketing</b>		
La organización tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno como usuarios		
La organización se comunica bien con sus usuarios y se presenta de un modo atractivo		

<b>Control de Gestión</b>		
Existe un proceso de control de gestión estratégico efectivo para la medición del desempeño institucional		
Existe un sistema de control operacional útil para la medición y el análisis de los procesos		
Hay coherencia y alineamiento estratégico entre los indicadores que contienen el "Formulario H" que se envía a Dipres, el Convenio de Desempeño Colectivo, los PMG's y/o MEI		
Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permitan evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios/productos entregados por la organización		

<b>Funcionamiento desconcentrado</b>		
Las Macrozonas están suficientemente coordinadas con el Nivel Central		
Las Macrozonas cuentan con las capacidades suficientes para el desempeño de sus funciones		