



**PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL
SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA BARRANCAS**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Rodrigo Andrés Gutiérrez Torres

Profesor Guía: Antonio Farías Landabur

Santiago, Diciembre 2022

RESUMEN

El presente proyecto se realizó en el Servicio Local de Educación de Barrancas, Servicio Público dependiente del Ministerio de Educación, bajo la coordinación de la Dirección de Educación Pública, y que se encarga de proveer el servicio de educación pública en los niveles preescolar, básico, media, niveles especiales y de adultos, a través de los establecimientos educacionales bajo su administración.

Esta propuesta, tiene como principal objetivo, establecer un sistema de control de gestión, desde el desarrollo y planificación de la estrategia, el alineamiento organizacional a la estrategia y, finalmente un esquema de incentivos para la alta dirección.

El desarrollo de la estrategia, comienza con la descripción general de la organización y su entorno, contextualizando respecto a sus principales características y singularidades. Posteriormente se desarrolla un análisis crítico de las principales declaraciones estratégicas del Servicio, estas son la misión, visión y valores, las cuales entregan el sendero por el cual recorrer a la dirección del servicio respecto a sus desempeños esperados. Junto al análisis de las declaraciones estratégicas, se genera un análisis externo e interno del Servicio, el cual refleja la situación de su entorno y los elementos propios, como recursos y capacidades, para enfrentar con éxito su propósito. Todo lo anterior, permite formular la estrategia, de acuerdo a la propuesta de valor y la maximización de la captura de valor del modelo de negocio actual y las mejoras que propone el documento.

En la Planificación de la estrategia, se presenta de forma esquemática, a través de un mapa estratégico, los principales objetivos y líneas estratégicas de la organización, que de manera causal se unen a través de las distintas perspectivas y que buscan el logro de los atributos de la estrategia. Para medir el cumplimiento de estos objetivos, se plantea un Cuadro de Mando Integral, que entrega la posibilidad de evaluar el desarrollo

de la estrategia mediante indicadores y metas, y estableciendo las iniciativas de la organización para cumplirlas.

El tercer capítulo, aborda el despliegue la estrategia, seleccionado dos áreas operativas del Servicio, identificación su relación en el cumplimiento de un atributo de valor, describiendo sus funciones, objetivos, metas e indicadores propios, identificando con esto los problemas de alineamiento que deben ser abordados. Junto con esto, y como apartado final, y una vez identificado los principales desempeños esperados de los directivos del Servicio, se propone un esquema de incentivo, donde se presentan las recompensas asociadas al cumplimiento de objetivos y metas de estos directivos, y que se alinean a los objetivos estratégicos de la organización.

Por último, se concluye que el informe aborda esencialmente las principales dificultades que presenta el servicio respecto al control de gestión, entregando breves recomendaciones que pudieran mejorar la gestión del Servicio respecto a maximizar su propuesta de valor.

AGRADECIMIENTOS

Dedicar el presente trabajo a mi esposa, a mi madre y a toda mi familia, por su constante apoyo en este extenso proceso, porque siempre me acompañan, me animan y alientan a cumplir todas las metas que me propongo.

Agradecer la compañía de mi amigo y compañero Felipe, por su compañía y entusiasmo en los momentos más complejos de este desafío. Espero nunca más considerar alguna de sus ideas en el ámbito académico.

Por último, agradecer a mi profesor guía, Antonio Farías, por sus precisos consejos, orientación y principalmente su humor en cada reunión.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	5
<u>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>9</u>
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	10
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	10
1.3. METODOLOGÍA	11
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	16
1.5. ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO	17
<u>CAPITULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGÍA.....</u>	<u>19</u>
2.1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y NEGOCIO	19
2.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
2.1.2. CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO.....	29
2.1.3. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y SUS CONFLICTOS DE INTERÉS.....	39
2.2. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	41
2.2.1. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN MISIÓN DE LA UEN	42
2.2.2. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN VISIÓN DE LA UEN	44
2.2.2. DEFINICIÓN DE CREENCIAS	46
2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	49
2.3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	50
2.3.2. ANÁLISIS INTERNO	58
2.3.3. ANÁLISIS FODA	66
<u>2.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</u>	<u>72</u>
2.4.1. ANÁLISIS DE LA CURVA DE VALOR	72
2.4.2. SELECCIÓN DE ATRIBUTOS CLAVES.....	76
2.4.3. DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	80
2.4.4. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	82
2.5. MODELO DE NEGOCIO.....	84
2.5.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DEL NEGOCIO.....	85
2.5.2. CANVAS DEL SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN DE BARRANCAS	86
2.5.3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO.	88
2.5.4. RELACIÓN ENTRE DIMENSIONES DEL MODELO DE NEGOCIOS Y ATRIBUTOS CLAVES.....	95

2.5.5. ANÁLISIS RENTABILIDAD O CAPTURA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIO	99
---	----

CAPITULO 3: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA..... 103

3.1. MAPA ESTRATÉGICO	104
3.2. TEMAS ESTRATÉGICOS.....	108
3.3. DICCIONARIO DE OBJETIVOS	112
3.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	117
3.5. DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	120
3.6. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS.....	123
2.6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	124
2.6.2 DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	127

CAPITULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL 131

4.1. FUNCIONES DEL SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN DE BARRANCAS	132
4.1.1. FLUJO DE ACTIVIDADES	139
4.1.2. DESARROLLO Y DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	140
4.2. SELECCIÓN DE LAS FUNCIONES A ANALIZAR	143
4.3. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES	147
4.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS	156
4.4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS ESQUEMAS DE INCENTIVO	158
4.4.2. ANÁLISIS CRÍTICO DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS ACTUAL	166
4.4.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS DESEMPEÑOS CLAVES A RECOMPENSAR.....	170
4.4.4. PROPUESTA DE ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	173
4.4.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS.	177

CAPITULO 4: CONCLUSIONES 179

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPARACIÓN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PROPUESTO CON SISTEMA DE CICLO CERRADO.....	14
TABLA 2: BASE BIBLIOGRÁFICA DEL PROYECTO DE TESIS.....	15
TABLA 3: DOTACIÓN EFECTIVA DEL SERVICIO.....	20
TABLA 4: NIVELES EDUCATIVOS OFRECIDOS POR EL SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN DE BARRANCAS	22
TABLA 5: MODALIDADES EDUCATIVAS.....	23
TABLA 6: NÚMERO DE ESTUDIANTES POR NIVEL DE ENSEÑANZA Y CAPACIDAD DISPONIBLE	25
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS PRIORITARIOS O PREFERENTES DEL SLEP DE BARRANCAS	27
TABLA 8: TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS SISTEMA ESCOLAR	29
TABLA 9: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR PRESTADOR DE EDUCACIÓN AÑOS 2011 - 2018.....	31
TABLA 10: DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	33
TABLA 11: COMUNIDAD EDUCATIVA Y SU FUNCIÓN / PARTICIPACIÓN	38
TABLA 12: GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.....	39
TABLA 13: ANÁLISIS CRÍTICO DE MISIÓN ACTUAL.....	42
TABLA 14: ANÁLISIS CRÍTICO DE MISIÓN PROPUESTA.....	43
TABLA 15: ANÁLISIS CRÍTICO DE VISIÓN ACTUAL.....	45
TABLA 16: ANÁLISIS CRÍTICO DE VISIÓN PROPUESTA.....	46
TABLA 17: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS SLEP DE BARRANCAS	58
TABLA 18: RECURSOS DEL SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN DE BARRANCAS.....	59
TABLA 19: CAPACIDADES DEL SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN DE BARRANCAS	60
TABLA 20: FORTALEZAS Y DEBILIDADES SLEP DE BARRANCAS.....	66
TABLA 21: PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	67
TABLA 22: FODA CUANTITATIVO DEL SLEP DE BARRANCAS	68
TABLA 23: ATRIBUTOS SISTEMA DE EDUCACIÓN CHILENO	73
TABLA 24: PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS	75
TABLA 25: FUENTES DE INGRESO	92
TABLA 26: RELACIÓN ENTRE MODELO DE NEGOCIOS Y ATRIBUTOS DE PROPUESTA DE VALOR.....	96
TABLA 27: DICCIONARIO DE OBJETIVOS, PERSPECTIVA FINANCIERA	113
TABLA 28: DICCIONARIO DE OBJETIVOS, PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	114
TABLA 29: DICCIONARIO DE OBJETIVOS, PERSPECTIVA DEL PROCESOS.....	115
TABLA 30: DICCIONARIO DE OBJETIVOS, PERSPECTIVA DE BENEFICIARIOS	117
TABLA 31: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEL PILAR ESTRATÉGICO GESTIÓN PEDAGÓGICA.....	118
TABLA 32: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEL PILAR ESTRATÉGICO CONVIVENCIA EDUCATIVA	119
TABLA 33: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEL PILAR ESTRATÉGICO GESTIÓN PEDAGÓGICA.....	120
TABLA 34: CUADRO DE MANDO INTEGRAL SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN DE BARRANCAS.	124
TABLA 35: DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS.	127
TABLA 36: FUNCIONES ÁREAS DEPENDIENTES DIRECTOR/A EJECUTIVO.....	134
TABLA 37: FUNCIONES SUBDIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN.....	135
TABLA 38: FUNCIONES SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	136
TABLA 39: FUNCIONES SUBDIRECCIÓN APOYO-TÉCNICO PEDAGÓGICO.....	137

TABLA 40: FUNCIONES DEPARTAMENTO DE PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN TERRITORIAL.....	138
TABLA 41: IMPACTO DE LAS FUNCIONES EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	146
TABLA 42: TABLERO DE CONTROL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN.	150
TABLA 43: TABLERO DE CONTROL DE LA SUBDIRECCIÓN DE APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO	154
TABLA 44: INCENTIVO MONETARIO ASOCIADO A CUMPLIMIENTO DE METAS PMG	160
TABLA 45: OBJETIVOS DE GESTIÓN ESTABLECIDOS POR PMG	161
TABLA 46: INCENTIVO MONETARIO ASOCIADO A CUMPLIMIENTO DE METAS CDC	162
TABLA 47: INCENTIVO MONETARIO ASOCIADO A CUMPLIMIENTO DE METAS ADP	163
TABLA 48: CONVENIO DE DESEMPEÑO SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	164
TABLA 49: CONVENIO DE DESEMPEÑO SUBDIRECTOR DE APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO	165
TABLA 50: DESEMPEÑOS ESPERADOS DEL SUBDIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN.....	171
TABLA 51: DESEMPEÑOS ESPERADOS DEL SUBDIRECTOR DE APOYO TÉCNICO-PEDAGÓGICO	172
TABLA 52: PROPUESTA INCENTIVO MONETARIO ASOCIADO A CUMPLIMIENTO DE METAS ADP	174
TABLA 53: PROPUESTA DE ESQUEMA DE SUBDIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN.....	175
TABLA 54: PROPUESTA DE ESQUEMA DE SUBDIRECCIÓN DE APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO	176

INDICE DE FIGURA

FIGURA 1: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN INTEGRADO.....	12
FIGURA 2: ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES POR TIPO Y COMUNA	24
FIGURA 3: EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA MATRÍCULA ENTRE LOS AÑOS SLEP BARRANCAS.....	26
FIGURA 4: ORGANIGRAMA DEL SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN BARRANCAS.....	28
FIGURA 5: CARACTERIZACIÓN DE ESTUDIANTES ATENDIDOS EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA	33
FIGURA 6: ORGANIZACIÓN EDUCACIÓN PÚBLICA.....	36
FIGURA 7: INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN PUBLICA	37
FIGURA 8: INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN PUBLICA	54
FIGURA 9: CADENA DE VALOR SLEP DE BARRANCAS	61
FIGURA 10: CURVA DE VALOR SLEP DE BARRANCAS.....	75
FIGURA 11: COMPARATIVA CURVA DE VALOR ACTUAL V/S CURVA DE VALOR FUTURA.....	79
FIGURA 12: ESTRATEGIA DEL SERVICIO LOCAL DE BARRANCAS	84
FIGURA 13: MODELO CANVAS SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN DE BARRANCAS.....	87
FIGURA 14: MAPA ESTRATÉGICO SERVICIO LOCAL DE BARRANCAS.....	107
FIGURA 15: TEMA ESTRATÉGICO FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO	110
FIGURA 16: TEMA ESTRATÉGICO CONVIVENCIA EDUCATIVA	111
FIGURA 17: TEMA ESTRATÉGICO SOSTENIBILIDAD DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES	112
FIGURA 18: ORGANIGRAMA SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN DE BARRANCAS	133
FIGURA 19: DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES.....	139
FIGURA 20: TABLERO DE GESTIÓN SUBDIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN.....	148
FIGURA 21: TABLERO GESTIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICAS	152

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

La implementación de un nuevo modelo de administración de la Educación Pública en nuestro país, procura hacerse cargo a las falencias evidenciadas por el actual modelo de administración municipal, principalmente a la falta de continuidad de políticas locales por cuanto a sus cortos ciclos, en algunos casos, de autoridades locales, además de un marcado enfoque administrativo, la falta de planificación estratégica, déficits financieros, baja especialización de profesionales en el área de la educación que permitan apoyar de una manera eficiente a los establecimientos educacionales y la gran desigualdad en los resultados educativos de la población usuaria del sistema, que genera los distintos recursos disponibles de cada municipalidad.

Es en este contexto que nacen los Servicios Locales de Educación Pública, que desde el 2018 están en funcionamiento, y quienes, de acuerdo al mandato legal, son los encargados de llevar la oferta de educación pública en cada uno de los 70 territorios que conforman este Sistema Nacional, y tienen como objetivo el fomentar el trabajo colaborativo y en red tanto de los establecimientos, como de los profesionales pertenecientes a estos.

Este trabajo se concentra en uno de los dos primeros Servicios Locales de Educación instalados luego de promulgada la Ley N°20.040 (Ministerio de Educación, 2017) y el primero en la Región Metropolitana, este es el del territorio de Barrancas y el cual comprende los jardines infantiles, colegios y liceos de las comunas de Cerro Navia, Pudahuel y Lo Prado, el cual durante el año 2019, y según lo establecido por Ley, el Servicio Local de Educación de Barrancas, aprueba la planificación estratégica 2019, que tiene por objetivo el desarrollo y la mejora permanente del territorio bajo su administración.

Este trabajo presenta, a través de un análisis del Servicio y su entorno, y de acuerdo a una perspectiva académica, una herramienta que permita para hacer frente a los desafíos que impone esta nueva forma de administración de la educación Pública.

1.1. Justificación del proyecto

Aun cuando el Servicio Local de Educación Pública de Barrancas dispone actualmente de una planificación estratégica vigente de acuerdo al ordenamiento normativo que impone la nueva Ley de Educación Pública, y que, se configura como eje fundamental de éxito de los objetivos propuestos por el Servicio, la implantación de este instrumento de gestión, presenta importantes dificultades, que van desde un evidente desalineamiento horizontal entre las áreas de soporte y las áreas operativas, originadas principalmente por problemas en el levantamiento de información y diagnóstico de las necesidades de los establecimientos educacionales y las comunidades educativas que los componen, como en la falta de conocimiento de los funcionarios en normativa y principios del Sistema Educativo y/o en las características y complejidad de los procesos del Servicio Público, generando problemas en la ejecución de planes y acciones que permitan la consecución de las metas y objetivos de manera colaborativa.

Lo anterior, genera que cada Subdirección centre sus esfuerzos en sus propias prioridades y responsabilidades, de acuerdo a la información y evaluación interna de sus procesos, respondiendo de manera independientes a los desempeños esperados por parte de la Dirección, generando inconsistencia entre los instrumentos de gestión estratégica, la gestión respecto a sostenibilidad financiera y administrativa del Servicio, y los objetivos de la gestión pedagógica.

1.2 Objetivos del proyecto

El presente trabajo, propone un sistema de control de gestión para el Servicio Local de Educación Pública de Barrancas, de acuerdo a los principios estructurales señalados en la Ley N°20.040. Para esto se han establecido una serie objetivos específicos que buscan la identificación de las principales características del Servicio Local, que permitan aclarar problemáticas y proponer soluciones a las mismas

A continuación, se señalan los objetivos específicos:

- a) Desarrollar un análisis crítico de las declaraciones estratégicas respecto a misión, visión y valores planteadas por el Servicio, estableciendo su pertinencia, coherencia y congruencia, estableciendo si necesidad de plantear modificaciones.
- b) Determinar la estrategia del Servicio, de acuerdo al desarrollo de un análisis externo e interno, que permita establecer sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificando sus atributos claves y su propuesta de valor.
- c) Definir los objetivos estratégicos del Servicio y sus líneas o pilares estratégicos, a través del diseño de un mapa estratégico, el cual permita establecer la causalidad entre ellos, y su impacto en los atributos y propuesta de valor.
- d) Desarrollar un Cuadro de Mando Integral, que permita medir y evaluar la implementación de la estrategia, a través de indicadores y métricas asociadas a cada objetivo.
- e) Desarrollar una propuesta para generar alineamiento organizacional sobre la estrategia, a través de herramientas como tableros de gestión y tableros de control en las Unidades más relevantes o de mayor impacto sobre la propuesta de valor.
- f) Analizar y proponer mejoras al actual sistema de incentivos de los Directivos del Servicio de las subdirecciones escogidas, que permita alinear a la organización en la consecución de los objetivos planteados.

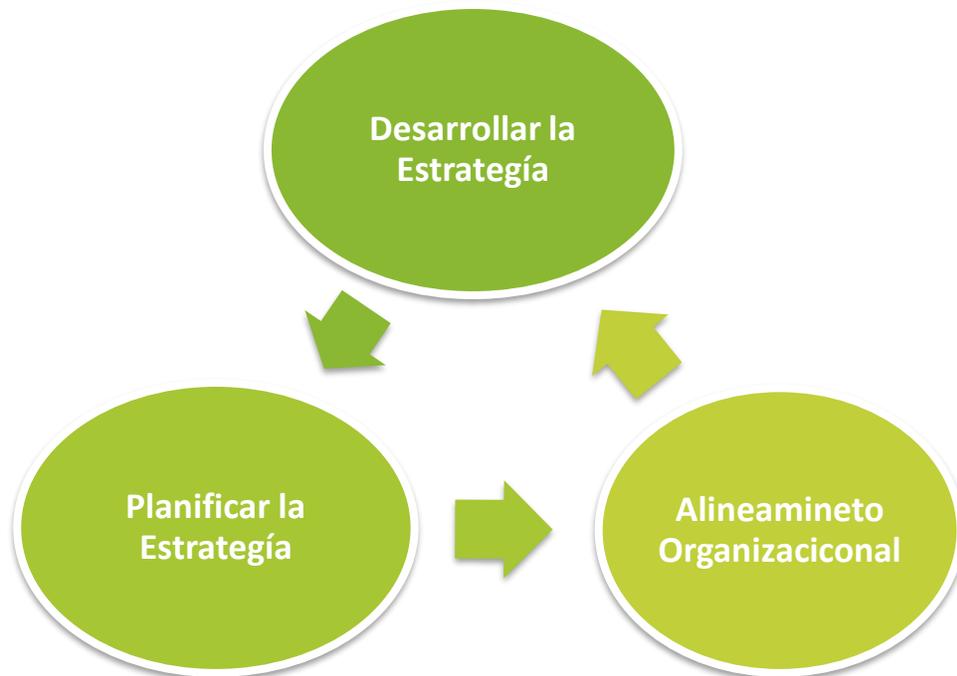
1.3 Metodología

La metodología escogida, se basa en modelo de sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008), que plantea una metodología de gestión integrada por etapas, de

las cuales el presente trabajo considera tres para su estudio, estas son la de 1) *Desarrollo de la Estrategia*, 2) *Planificar La Estrategia* y 3) *Alineación de la Estrategia*, las cuales se indican en la

Figura 1, que relaciona la estrategia desde los proceso de formulación y planificación de la estrategia, hasta su ejecución a cargo del nivel operacional y los incentivos necesarios que se deben implementar en la organización para alcanzar su logro. Respecto a las etapas de 4) *Planificar operaciones*, 5) *Controlar y aprender* y 6) *Probar y adaptar*, se sugiere sean analizadas y desarrolladas por la organización, posterior a la implementación de las etapas que abarca el presente trabajo.

Figura 1: Sistema de Control de Gestión Integrado



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de (Kaplan y Norton, 2008)

A continuación, y para mejor comprensión de las fases del modelo a desarrollar, se describen cada una de estas:

- 1) **Desarrollo de la estrategia**, donde se realiza un análisis crítico de las definiciones estratégicas del Servicio abordando la misión, visión y valores organizacionales. se desarrolla, a través de la generación de preguntas específicas que permiten establecer la idoneidad de las definiciones propuestas por la organización y proponer nuevas definiciones de estos conceptos estratégicos. En esta misma etapa se desarrolla un análisis externo del Servicio, a través de la herramienta de análisis PESTEL, y un análisis interno a través del planteamiento de la cadena de valor y un análisis de recursos y capacidades, para así identificar y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Finalmente, y en consecuencia de este análisis se formula la estrategia, a través de la identificación la propuesta de valor y atributos diferenciadores.

- 2) **La planificación estratégica**, de acuerdo al planteamiento de la estrategia, se plantea un mapa estratégico el cual integra, a través de cuatro perspectivas, los objetivos estratégicos del Servicio, permitiendo graficar la relación causa y efecto de los mismos. Posteriormente se plantea un cuadro de mando integral (CMI) donde se proponen indicadores y metas que guíen los desempeños, para que posteriormente en las siguientes etapas permitan ser evaluados.

- 3) **Despliegue de la estrategia**: etapa en la cual se enfoca el análisis de las relaciones causales de cada uno de los objetivos de las distintas áreas funcionales a través de tableros de gestión, que buscan alinear el desempeño de cada unidad en el desarrollo de la propuesta de valor y sus atributos. Junto a lo anterior se plantea el diseño de un esquema de incentivos para los directivos del Servicio, que permita alinear sus intereses con los de la organización.

Tabla 1: Comparación Sistema de control de gestión Propuesto con Sistema de Ciclo Cerrado.

Etapa	SGCC (Kaplan y Norton)	Sistema propuesto
Desarrollo de la estrategia	Misión, valores, visión Análisis estratégico Formulación de la estrategia	Misión, visión, valores Análisis estratégico Formulación de la estrategia Modelo de negocios
Planificación de la estrategia	Mapa / Temas estratégicos Indicadores / metas Indicadores / metas Financiación / Stratex	Mapa estratégico Temas estratégicos Iniciativas estratégicas Sistema de Medición de los Desempeños (CMI)
Alineamiento de la organización	Unidades de negocio Unidades de soporte Empleados	Tableros de gestión Tableros de control Esquema de incentivos
Planificar operaciones	Mejoras claves a los procesos Planificación de ventas Planificación de la capacidad de recursos Presupuesto	
Controlar y aprender	Revisión de la estrategia Revisiones operativas	
Probar y adaptar	Análisis de rentabilidad Correlación de la estrategia Estrategias emergentes	

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto se cimienta en una base teórica de las obras de distintos autores, que proponen y desarrollan sus ideas respecto a cada una de las etapas mencionadas anteriormente, y que permiten usarlos como guía para la generación de los análisis y propuestas. Lo señalado se grafica en la **Tabla 2**.

Junto con lo anterior, se consulta una amplia bibliografía respecto a la gestión de las políticas públicas, publicaciones respecto la evolución y el estado actual de la educación chilena, además de apuntes académicos de los cursos realizados durante el desarrollo del Magister de Control de Gestión, publicaciones de profesores y expertos que posibiliten un correcto análisis y desarrollo de la propuesta.

Tabla 2: Base Bibliográfica del Proyecto de Tesis

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
Misión, visión y valores (Thompson et al, 2012)
Análisis externo - Análisis PESTEL. (Kaplan y Norton, 2008)
Análisis interno - Cadena de valor (Porter, 1982)
Análisis interno - Análisis de recursos y capacidades (Thompson et al, 2012)
Análisis de posicionamiento estratégico - FODA cuantitativo (Cancino, 2012)
Curva de Valor (Mauborgne y Kim, 2005)
PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA
Modelo de negocios - CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2011)
Mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2008)
Cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2012) (Niven, 2003)
Tableros de gestión (Kaplan y Norton, 2012)
DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA
Tableros de control (Kaplan y Norton, 2012) (Niven, 2003)
ALINEAMIENTO ESTRATEGICO
Evaluación del Desempeño (Robbins y Judge (2013),
Esquema de incentivos (Robbins y Judge, 2013)

Fuente: Elaboración Propia

1.4 Alcances y Limitaciones

La propuesta de sistema de control que se propone en este trabajo, es a nivel estratégico y por tanto dirigido al nivel directivo del Servicio Local de Educación de Barrancas, estos son los directivos elegidos bajo el sistema de alta dirección pública.

Como principal alcance del documento, dice relación con que el sistema de control gestión propuesto para el Servicio Local, abarca solo el diseño, y no considera el análisis de la implementación del mismo.

Tanto las definiciones estratégicas, como el modelo de negocio y demás herramientas para la gestión que se exponen en el presente informe, se analizan bajo los parámetros establecido en la Ley N°21.040, sobre que crea el sistema de educación pública.

Respecto a las limitaciones del informe, radican principalmente en la recopilación de información sobre la valoración de atributos de los beneficiarios respecto a la entrega del servicio educacional en el territorio, y la comparación con atributos entregados por otros sistemas educativos. Por tanto, se estimó ocupar atributos comunes, valorados por la ciudadanía respecto a la educación pública.

Otra limitación, fue la falta de manuales de procedimientos internos en las subdirecciones, lo que dificultó observar las relaciones causales entre los procesos. Esto, se levanta de acuerdo al resultado de entrevistas personales con funcionarios del Servicio Local de Barrancas y otros Servicios Locales, entregando su perspectiva y experiencia en el desarrollo y relaciones de procesos internos.

1.5 Organización del documento

A continuación, se describe brevemente de acuerdo al orden en el cual se presentan en el presente documento, cada uno de los temas que se abordan, respondiendo a la metodología expuesta en el punto anterior:

El documento comienza ofreciendo una introducción, que presenta brevemente la organización y el análisis que se desarrolla en ella, respecto a su sistema de control de gestión. Posteriormente, se indican los principales objetivos que se plantea abordar, la justificación que motiva el presente proyecto, la metodología a ocupar, y los alcances y limitaciones que encuadran el documento.

El primer capítulo del proyecto, sobre formulación de la estrategia, profundiza en la descripción del Servicio Local, aclarando elementos fundamentales sobre la organización y sus principales características y el contexto en el cual se desenvuelve. Luego, y a través de un ejercicio de responder preguntas específicas, se genera un análisis crítico sobre las declaraciones estratégicas declaradas actualmente por el Servicio.

Una vez expuesto el contexto de la organización, se realiza un análisis estratégico, para lo cual se ocupan herramientas y métodos de análisis propuestos por distintos autores, que se enfocan en los principales factores externos de la organización, como en los factores internos sobre recursos y capacidades de los cuales se dispone. Esto permite identificar y priorizar aquellas fortalezas y debilidades que nacen del análisis interno, y aquellas oportunidades y amenazas que resultan del análisis externo, y que se esquematizan en una matriz FODA, que permiten al final de capítulo plantear las estrategias a seguir por el Servicio.

El segundo capítulo, abarca el desarrollo de la estrategia, y comienza presentando un análisis sobre el modelo de negocio que mantiene el Servicio, y observando el impacto y aporte que tiene cada una de las dimensiones del modelo, en la entrega de la propuesta de valor.

En este capítulo, se desarrolla un mapa estratégico para el Servicio local, proponiendo objetivos claves a considerar para cada una de las perspectivas del modelo, en busca de cumplir con la propuesta de valor,

el modelo de negocio y el marco estratégico que presenta la compañía de forma global. Además, se suman iniciativas que son evaluadas en sus impactos con el fin de poder discriminar cuales son las iniciativas claves a desarrollar para cumplir lo propuesto en el mapa estratégico.

Expuesto el análisis anterior, se definen los objetivos estratégicos del Servicio Local, presentando un mapa estratégico que los ordena gráficamente y los relaciona causalmente a través de distintas perspectivas. Estos objetivos, serán medidos y evaluados sobre la base de un cuadro de mando integral y la propuesta de iniciativas estratégicas que tienen como fin el facilitar el cumplimiento de estos objetivos.

En el capítulo sobre despliegue de la estrategia, se selecciona un atributo clave, indicando las unidades operativas que intervienen, dados sus objetivos internos. Se expone un flujo de actividades que desemboca en logro del atributo clave. Para estas áreas intervinientes, se desarrollan tableros de gestión sobre objetivos internos, acompañado de sus respectivos tableros de control, con los cuales se medirán su cumplimiento.

La cuarta y última parte del proyecto, considera un análisis respecto el esquema de incentivos dispuestos para la organización, y los principales desempeños esperados para los directivos, indagando en la efectividad de los actuales instrumentos de gestión que miden y promueven estos desempeños. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGÍA

Este primer capítulo, aborda la primera etapa de la metodología de sistema de control de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008). En esta se debe, clarificar la misión, valores y visión, buscando así el propósito de la organización, las convicciones internas que guían sus acciones y los resultados futuros a los que se aspira acceder. Como segundo proceso, la alta dirección debe realizar un análisis estratégico de los cambios externos (competitivos) e internos (operativos) respecto a su estrategia. Finalmente, se debe generar una estrategia, donde se decide dónde y cómo competirá la organización.

2.1 Contexto de la Organización y Negocio

Previo al desarrollo y descripción de las etapas indicadas en el punto anterior, y con el propósito de introducir en la organización y dar contexto, se describirá de forma general las principales características del Servicio Local de Educación Barrancas, detallando la naturaleza de su existencia, su estructura orgánica, los grupos de interés que interfieren, entre otros variables relevantes. A continuación, se describe el sector en el cual interviene el Servicio Local, y como se desarrollan la actividad.

2.1.1. Descripción de la Organización

La Promulgación de la Ley N°21.040 el año 2017, establece un nuevo Sistema de Educación Pública (Ministerio de Educación, 2017), creando una nueva institucionalidad coordinada por la Dirección de Educación Pública, la cual coordina actualmente 7 Servicios Locales de Educación, y proyectando la creación de 63 más abarcando así todo el territorio nacional, los cuales tendrán a cargo los establecimientos educacionales que actualmente tienen las Municipalidades.

El SLEP de Barrancas, entra en funcionamiento el primer semestre del año 2018. Es un servicio descentralizado, responsable de la calidad y equidad de los aprendizajes y del

desarrollo integral de cada estudiante que matriculado en los establecimientos educacionales públicos de la comuna de Cerrillos, Pudahuel y Cerro Navia.

Dotación de Personal

El Servicio Local cuenta con una dotación vigente al 31 de diciembre del 2021 como señala en la **Tabla 3**, 102 funcionarios trabajando en el Nivel Central entre Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares, los cuales mediante el apoyo de los establecimientos educacionales a la realización de sus proyectos educativos.

Tabla 3: Dotación Efectiva del Servicio

Estamento	Total dotación	% Dotación
Técnicos	433	11%
Directivos	81	2%
Auxiliares	530	14%
Profesionales	2249	58%
Administrativos	589	15%
Total	3882	100%

Fuente: Balance de Gestión Integral 2021 SLEP Barranacs

El Servicio Local, mantiene un personal de Planta equivalente a 3.327 funcionarios, distribuidos en la totalidad de los Establecimientos Educacionales de su administración. De los cuales 1.765 forman parte de la Dotación Docente (profesores de educación general básica, educadoras de párvulo, docentes de educación diferencial, profesores de enseñanza media) y 1.562 forman parte de los Asistentes de la Educación (administrativos, paradocentes, asistentes de aulas, profesionales de la educación, auxiliares de servicio, guardias, entre otros).

El personal de los profesionales y asistente de jardines infantiles, está constituido por 431 funcionarias, y se compone de técnicas, funcionarias servicios menores, educadoras y directoras.

Por último, respecto al personal del Servicio Local que ejerce funciones en el área operacional del Servicio, esto es como sostenedor, se compone de una dotación efectiva de 94 cargos, en los cuales se encuentra el Director Ejecutivo y su plana directiva, y 67 profesionales, 12 técnicos, 10 administrativos y 2 auxiliares.

Administración Financiera

El Servicio Local, se administra con un presupuesto anual, el cual se aprueba respecto a la Ley de Presupuesto Anual del Sector Público. Para su operación, se divide en dos programas presupuestarios, 1) Orientado al Servicio Local como sostenedor y 2) destinado al servicio educativo, y el cual incorpora ingresos por subvenciones, transferencias de otras Instituciones y aportes escolares. Estos últimos recursos, son la base del gasto en personal, operación equipos e inversiones de los establecimientos educacionales y los jardines infantiles. Dentro de este marco presupuestario, se señala que las subvenciones por alumnos son estimativas, y dependen de la matrícula y asistencia de los mismos, por tanto constituyen un ingreso variable para el Servicio Local.

Niveles Educativos

Sobre el servicio de educación que debe entregar el Servicio Local, se señala que es de acuerdo a lo establecido en la Ley N°20.370 que establece la Ley General de Educación, la cual indica una organización en cuatro niveles, la educación parvularia, la educación básica, la educación media y la educación superior, de los cuales se entregan tres de ellas, y que se observan y describen en la Tabla 4. Estos son:

Tabla 4: Niveles Educativos ofrecidos por el Servicio Local de Educación de Barrancas

Nivel Educativo	Descripción
Educación Parvularia	Atiende integralmente a niños desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación básica, sin constituir antecedente obligatorio para ésta. Su propósito es favorecer de manera sistemática, oportuna y pertinente el desarrollo integral y aprendizajes relevantes y significativos en los párvulos, de acuerdo a las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, apoyando a la familia en su rol insustituible de primera educadora.
Educación Básica	Se orienta hacia la formación integral de los alumnos, en sus dimensiones física, afectiva, cognitiva, social, cultural, moral y espiritual, desarrollando sus capacidades de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, y que les permiten continuar el proceso educativo formal.
Educación Media	atiende a la población escolar que haya finalizado el nivel de educación básica y tiene por finalidad procurar que cada alumno expanda y profundice su formación general y desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan ejercer una ciudadanía activa e integrarse a la sociedad, los cuales son definidos por las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley. Este nivel educativo ofrece una formación general común y formaciones diferenciadas. Estas son la humanístico-científica, técnico-profesional y artística, u otras que se podrán determinar a través de las referidas bases curriculares.

Fuente: Ley N°20.370 que establece la Ley General de Educación

De igual forma, y existen modalidades educativas, que son 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 (Ministerio de Educación, 2009).

Tabla 5: Modalidades Educativas

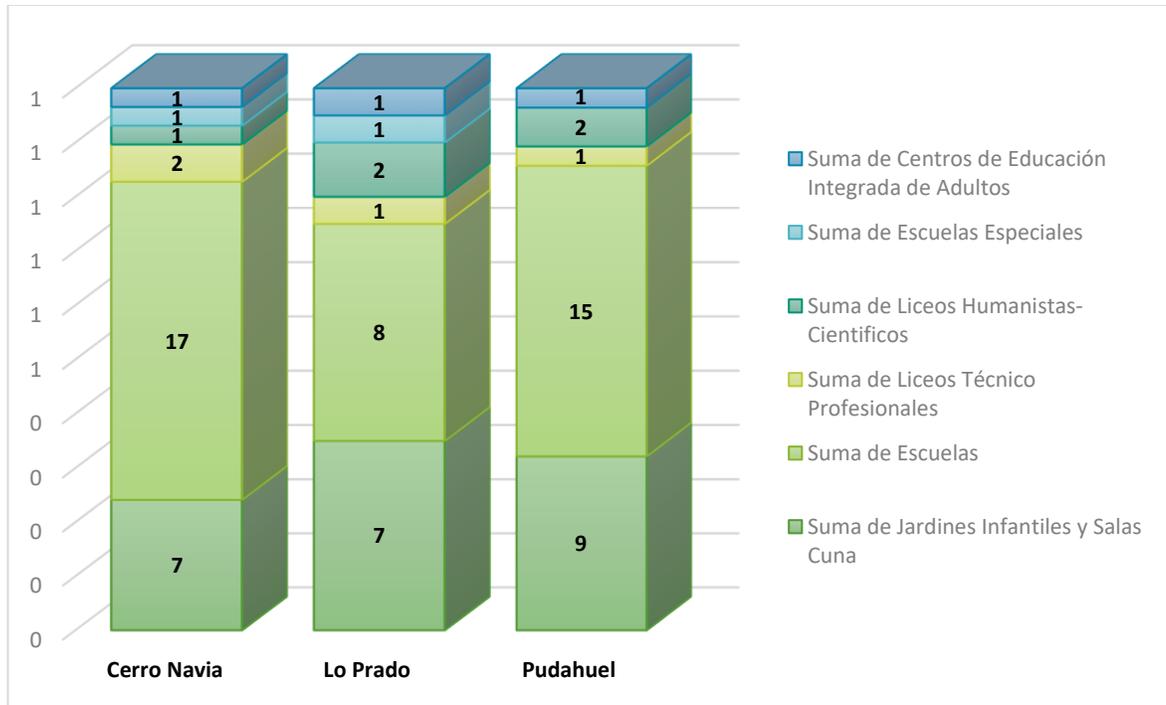
Modalidad Educativa	Descripción
Educación Especial Diferencial	Desarrolla su acción de manera transversal en los distintos niveles, tanto en los establecimientos de educación regular como especial, proveyendo un conjunto de servicios, recursos humanos, técnicos, conocimientos especializados y ayudas para atender las necesidades educativas especiales que puedan presentar algunos alumnos de manera temporal o permanente a lo largo de su escolaridad, como consecuencia de un déficit o una dificultad específica de aprendizaje
Educación de Adultos	Dirigida a los jóvenes y adultos que deseen iniciar o completar estudios, de acuerdo a las bases curriculares específicas que se determinen en conformidad a esta ley. Esta modalidad tiene por propósito garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad escolar prevista por la Constitución y brindar posibilidades de educación a lo largo de toda la vida.

Fuente: Ley N°20.370 que establece la Ley General de Educación

Establecimientos Educativos

Actualmente el Servicio se ocupa de administrar y fortalecer a 54 establecimientos educativos y 23 jardines infantiles vía transferencia de fondos del territorio conformado por las comunas Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Establecimientos Educativos por Tipo y Comuna



Fuente: Elaboración Propia

Dichos establecimientos, mantienen una matrícula vigente a junio de 2020, de cerca de veinte mil estudiantes (se excluyen las salas cunas y jardines infantiles), correspondiente a un 81,5% de la disponibilidad de cupos. De acuerdo a la **Tabla 5**, se observa una sobreutilización de matrícula asociada al Nivel NT2 Kinder, disminuyendo este porcentaje de ocupación para los niveles de 1er y 2do ciclo básico. Respecto al nivel de enseñanza media se observan problemáticas de cobertura, principalmente asociados a la fuga de estudiantes que acceden a este nivel hacia establecimientos educaciones distintos a los administrados por el Servicio Local de Barrancas.

La primera, se refleja en la baja utilización de la capacidad disponible de los establecimientos educacionales, que apenas sobrepasa el 70%. El segundo es respecto a la disminución de cupos disponibles de niveles básicos, mal de 9 mil cupos, a la enseñanza media que dispone de menos de la mitad, que impide retenerlos, como lo refleja la **Tabla 6**.

Tabla 6: Número de Estudiantes por Nivel de Enseñanza y Capacidad Disponible

Nivel de Enseñanza	Número de Estudiantes	Capacidad	% USO
NT1 Prekinder	1.251	1.450	86,3%
NT2 Kinder	1.596	1.500	106,4%
1er ciclo básico (1° - 4°)	7.725	9.450	81,7%
2do ciclo básico (5° - 8°)	7.811	9.240	84,5%
Enseñanza Media TP	2.482	2.030	72,4%
Enseñanza Media HC		1.400	
Total	20.865	25.609	81,5%

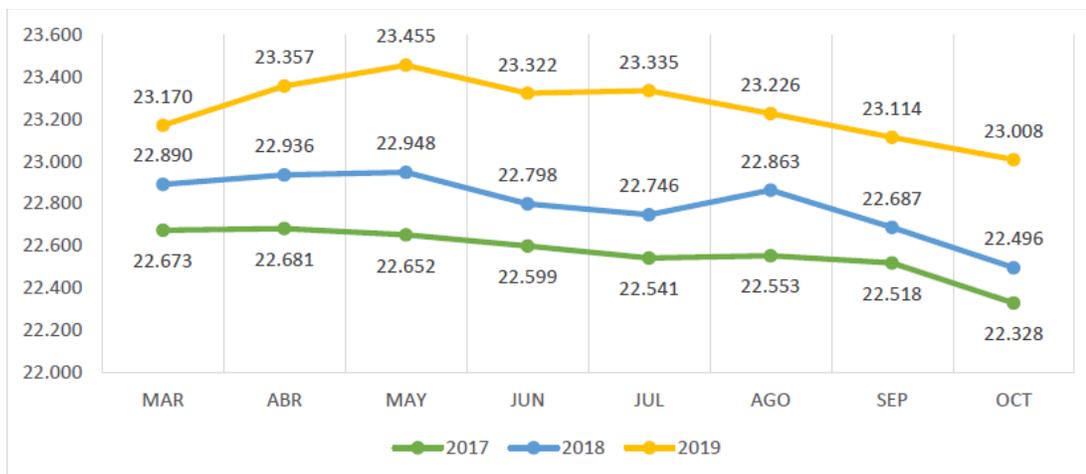
Fuente: Plan Estratégico Local, datos a Junio 2020.

Respecto a las modalidades educativas, es importante señalar que existen 1.681 estudiantes que cursan la educación para adultos, con un 85% de estos que lo hace en el nivel de enseñanza media. De igual manera, se indica que existen 318 estudiantes asociados a la modalidad educativa especial.

Matricula

El Servicio Local de Educación de Barrancas reúnen una matrícula de más de 23 mil estudiantes de nivel parvulario, básico, medio y educación de adultos, con una dotación de 1.765 Docentes y 1.562 Asistentes de educación, lo cual se muestra gráficamente en la Figura 3.

Figura 3: Evolución mensual de la matrícula entre los años SLEP Barrancas



Fuente: Plan Anual 2020 (Servicio Local de Educación de Barrancas, 2019)

De acuerdo a los datos presentados por el Servicio Local de Educación de Barrancas en su Plan Anual 2019, como se indica en la Tabla , de los matriculados en establecimientos educacionales bajo su administración, el 62% eran alumnos prioritarios, esto quiere decir aquellos alumnos que tienen una situación socioeconómica en sus hogares que puede dificultar sus posibilidades de enfrentar un proceso educativo. Junto a esto, se indica que el 23% de la matrícula es de alumnos preferentes, esto quiere decir alumnos que no cumplen los criterios para ser prioritarios y cuyas familias representan a un 80% más vulnerable de la población. Respecto al índice de vulnerabilidad Escolar de la matrícula, se puede desagregar entre el Nivel básico que abarca entre un rango entre un 79% y 95% de los alumnos, y el nivel medio entre un 89% y 94% (Servicio Local de Educación de Barrancas, 2019).

Tabla 7: Distribución de alumnos prioritarios o preferentes del SLEP de Barrancas

Categoría	Cerro Navia	Pudahuel	Lo Prado	% total territorio
Prioritarios	20%	28%	14%	62%
Preferentes	5%	12%	5%	23%
Total matrícula	6.900	10.316	5.471	22.687

Fuente: Plan Anual 2020 SLEP Barrancas (2019)

Grupos de Interés

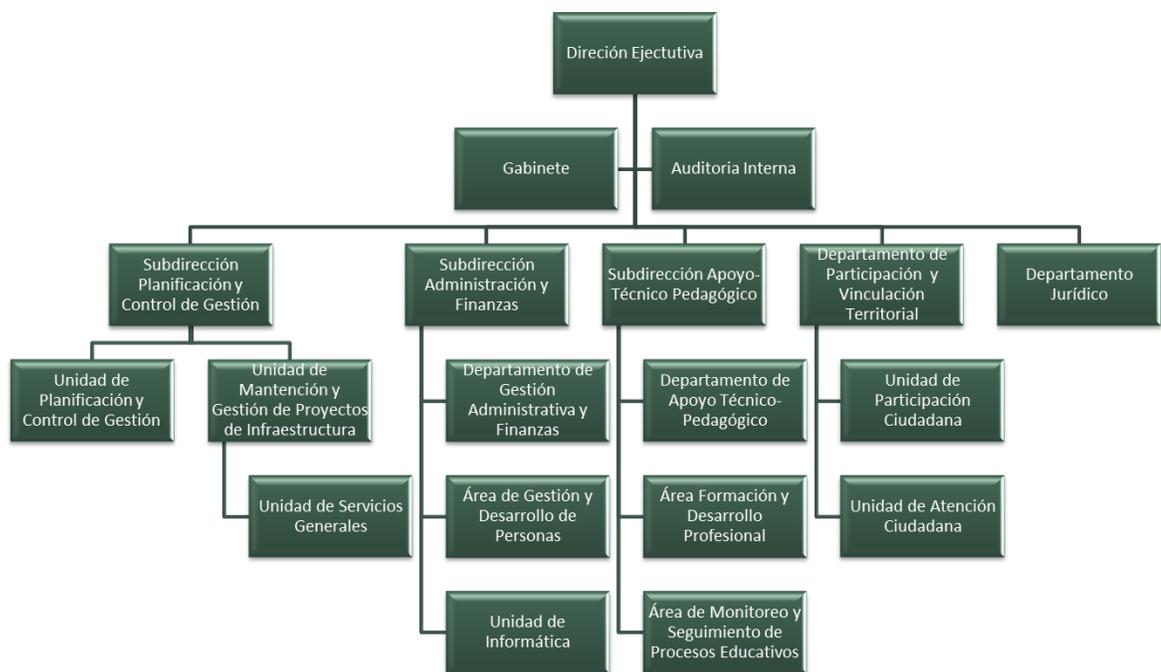
Considerando la relevancia que representan los sistemas y proyectos educativos, son numerosos los grupos y sectores que manejan intereses y que buscan ser relevante en la forma como se dirige la gestión educacional. En este punto se puede identificar a los propios estudiantes como los usuarios principales del sistema, componiéndose de niños, jóvenes e incluso adultos que se encuentran matriculados en los establecimientos del territorio. usuarios principales del sistema, y a la ciudadanía en su conjunto representada en organizaciones de padres y apoderados y organizaciones de la sociedad civil, Los municipios siguen participando activamente, ya no como administradores, pero si con una presencia importante en su visión de desarrollo comunitario. Los sostenedores de cada uno de los establecimientos educacionales en donde se desarrollan los proyectos educativos. El cuerpo docente, quienes son la columna vertebral de la enseñanza en aula y en quienes se ponen gran parte de los objetivos del sistema a través del desarrollo de sus competencias y habilidades. Además de los grupos ya nombrados, se indican los establecimientos de educación superior, y la Institucionalidad Pública representada por el Ministerio de Educación y la Dirección de Educación Pública.

Estructura Orgánica

El Servicio Local, en su función de sostenedor y administrador del sistema educativo del territorio, se organiza liderado por el Director Ejecutivo y tres subdirectores que se

asocian a la Planificación y Control de Gestión, el Apoyo Técnico Pedagógico y la administración y Finanzas, todos estos seleccionados a través del sistema de alta dirección pública del Servicio Civil. A demás de estos estas áreas, existen otras tres, que responden a materias de auditoría, asesoría jurídica y participación y vinculación territorial. Se presenta, a continuación:

Figura 4: Organigrama del Servicio Local de Educación Barrancas



Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Caracterización del Negocio

El actual sistema de educación chileno, está administrado a través de la gestión descentralizada de distintos tipos de Instituciones, como los municipios y particulares, cada uno de estos denominado “Sostenedores” y según su naturaleza determina su carácter público o privado. La Ley Orgánica Constitucional de Educación promulgada a principios de los ochentas, establece un sistema descentralizado de administración entregándole al Estado el mandato de velar por la libertad de enseñanza y el financiamiento un sistema gratuito que asegure el acceso universal, delegando en otros actores la administración del Sistema Escolar.

A continuación, se señala en **Tabla 8**, los cuatro tipos de administradoras que actualmente conviven en el sistema de educación.

Tabla 8: Tipos de Establecimientos Sistema Escolar

Tipos de Establecimientos	
Servicios Locales de Educación Pública	Coordinados por la Dirección de Educación Pública dependientes del Ministerio de Educación, encargados de ejecutar el nuevo sistema educativo públicos en sus niveles parvulario, básico y secundario a través de los establecimientos educacionales pertenecientes a un territorio específico.
Municipales	Corresponde al actual sistema educacional público, financiada principalmente con subvenciones del Estado con un aporte estatal, consistente en la subvención de escolaridad, que depende de variables como la asistencia de los matriculados, nivel de vulnerabilidad de los estudiantes o la ruralidad.
Particular-subvencionados	Administrados por Personalidades jurídicas sin fines de lucro. financiamiento compartido, compuesta por la subvención del Estado y aranceles cobrados a padres y apoderados.

Particulares	Sin financiamiento Estatal, solamente corresponde a aranceles mensuales de padres y apoderados y recursos privados.
Corporaciones de administración delegada	Corporaciones de carácter empresarial, que reciben financiamiento del Estado, y administran establecimientos técnico-profesionales.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se indican alguno de los principales factores críticos de éxito en el ámbito de la educación pública:

Financiamiento adecuado: Disponer de una educación pública requiere un financiamiento adecuado y sostenible para garantizar una educación de calidad. La falta de financiamiento puede llevar a la falta de recursos, personal y equipamiento para sala cunas, jardines infantiles, escuelas y liceos públicos, lo que puede afectar negativamente la trayectoria educativa de estudiantes.

Fortalecimiento de competencias docentes: Los docentes son un factor clave en el éxito de la educación pública chilena. La capacitación continua y el apoyo a los docentes, pretende fortalecer este recurso estratégico del sistema educativo, para el éxito en la ejecución efectiva y eficiente de los procesos pedagógicos a los estudiantes.

Equidad educativa: La equidad es fundamental en la educación pública. Se debe garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, independientemente de su origen socioeconómico, género, etnia, religión u otras características personales.

Evaluación y medición de resultados: La evaluación y medición de resultados son importantes para identificar áreas de mejora y hacer ajustes en la política educativa. Las evaluaciones estandarizadas y el monitoreo regular del rendimiento de los estudiantes pueden ayudar a mejorar los recursos, procesos y objetivos que se plantea el Servicio

local de Educación, en búsqueda de lograr cumplir con la estrategia nacional de educación pública.

Participación de los padres y la comunidad: La participación de los padres y la comunidad puede ser un factor crítico en el éxito de la educación pública. La colaboración con la comunidad puede ayudar a mejorar la calidad educativa y fomentar el compromiso con la educación de los estudiantes.

Usuarios Sistema de Educación Pública

Sobre la composición de la matrícula en estos tipos de establecimientos, se señala que, en el 2017, el 55% se encontraba en los particulares-subvencionados, el 8% en la particular, un 1% en las corporaciones de administración delegada, solo un 34% de en los establecimientos bajo administración municipal. En **Tabla 9**, se aprecia la disminución significativa de la matrícula que ha sufrido la educación municipal desde el 2014 respecto a los establecimientos educacionales.

Tabla 9: Número de establecimientos por prestador de educación Años 2011 - 2018

Año	Prestador de educación								
	Instituciones de educación parvularia			Establecimientos educacionales					
	JUNJI	Integra	Total	Municipa I	Particular subvencionado	Particular pagado	Corporación de adm. delegada	Servicio local de educación	Total
2011	2.718	985	3.703	5.580	5.756	657	70	-	12.063
2012	3.113	976	4.089	5.514	5.965	625	70	-	12.174
2013	3.158	1.040	4.198	5.425	6.017	602	70	-	12.114
2014	3.100	1.051	4.151	5.331	6.065	595	70	-	12.061
2015	3.113	1.067	4.180	5.279	6.060	592	70	-	12.001
2016	3.132	1.097	4.229	5.234	5.950	604	70	-	11.858
2017	3.153	1.195	4.348	5.196	5.866	617	70	-	11.749
2018	3.204	1.228	4.432	4.925	5.665	678	70	236	11.574

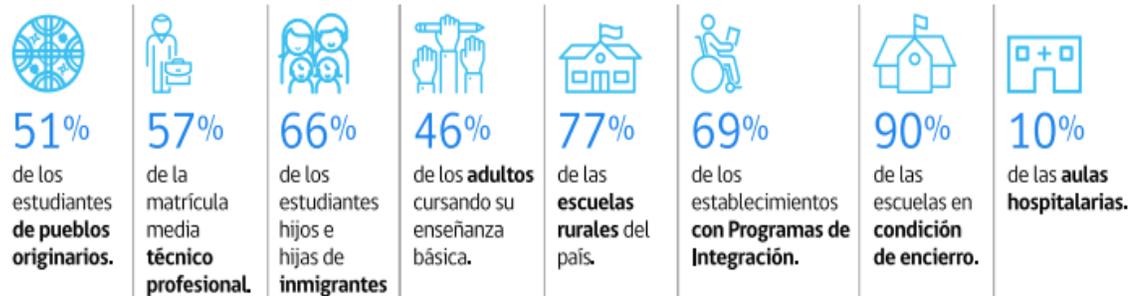
Fuente: (Centro de Estudios Mineduc, 2019)

La vistosa disminución de la matrícula municipal, se relaciona principalmente con el aumento sostenido de los establecimientos particulares subvencionados en zonas de alta concentración urbana. A pesar que existió un efectivo aumento de establecimientos municipales estos principalmente cubrieron la demanda rural u otros sectores del territorio. Por tanto, como concluye (Bellei, 2018) en su estudio “La Nueva Educación Pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización”, en las zonas de crecimiento urbano y que tienen mayores beneficios económicos, el sistema público ha sido desplazado por el particular-subvencionado, mientras que, en las zonas con bajos beneficios económicos, la educación pública es el único proveedor.

Esta situación ha producido segregación en materia de educación, en el cual se indica que el 60% de los establecimientos de la educación municipal mantiene en promedio un 85% de su matrícula de alumnos parte del grupo de prioridad en los índices de vulnerabilidad socioeconómica y dependencia administrativa. En contraste los establecimientos particulares subvencionados, los cuales en mantienen un promedio de 31% de este grupo (Bellei, 2018).

La Educación Pública, atiende a los estudiantes más vulnerables del país, promediando un 91,7% respecto al índice de vulnerabilidad en la educación básica en los Servicios Locales de Educación Pública desde el 2018 a 2020 mientras que en la educación media este llega al 88,5%. De acuerdo a lo expuesto Se entiende por vulnerabilidad como la inseguridad económica asociada al riesgo que enfrentan los hogares a experimentar pérdidas en su nivel de bienestar a causa de eventos inesperados, especialmente en el caso de hogares cuya tendencia de activos es escasa y volátil (Ministerio de Educación, 2020).

Figura 5: Caracterización de estudiantes atendidos en la Educación Pública.



Fuente: Primera Estrategia Nacional de Educación Pública (2020)

Medición de la Gestión Escolar

El concepto de gestión escolar, busca entregar a la educación pública una visión que incorpore la planificación, la eficiencia en la administración de recursos y la evaluación, entre otros conceptos respecto a la gestión.

La agencia de la Calidad de la Educación, propone en un estudio publicado en el año 2017, un modelo de dimensiones para medir la efectividad de la gestión escolar. Este, planteaba estándares indicativos de desempeño, que consideraban cuatro pilares de logro, estos son, el Liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia, y la gestión de recursos (Agencia de Calidad de la Educación, 2017).

Tabla 10: Dimensiones de la Gestión Educativa

Dimensiones				
Subdimensiones	Liderazgo	Gestión pedagógica	Formación y convivencia	Gestión de Recursos
	Liderazgo sostenedor	Gestión Curricular	Formación	Gestión de personal
	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
	Planificación y Gestión de resultados	Apoyo	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

Fuente: Elaboración Propia, base Agencia de Calidad de la Educación (2017)

Liderazgo: Considera las acciones realizadas por el sostenedor y equipo directivo de los establecimientos educacionales, que tienen por fin articular a la comunidad en la gestión institucional y con las metas, implicándola en la evaluación y resultados de los objetivos. Esta variable es considerada como facilitadora sobre la calidad de la educación impartida en un establecimiento.

Gestión Pedagógica: involucra las políticas, procedimientos y prácticas organizacionales, las cuales deben considerar las necesidades de todos los estudiantes mediante acciones concretas, con el fin de lograr un aprendizaje y desarrollo de acuerdo a sus potencialidades. Es el eje central de la gestión educativa, ya que su principal objetivo es el impartir enseñanza para el desarrollo integral del alumno.

Formación y convivencia: comprende políticas, procedimientos y prácticas necesarias para lograr una formación integral de los estudiantes referido a los ámbitos espiritual, ético, moral y afectivo, enfocado en generar ámbitos de respeto, organizado y seguro, propicios para el aprendizaje y la integración social, para su participación en la vida cívica y democrática del país.

Gestión de Recursos: comprende políticas, procedimientos y prácticas que deben implementar los establecimientos para contar con personal calificado y motivado, referente a la gestión de personas, el cual debe estar capacitado para generar una administración ordenada y eficiente de los recursos económicos, y de oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes, garantizando la adecuada provisión, distribución y uso de los mismos. La gestión de recursos financieros, se vincula en su mayor porcentaje a la matrícula y asistencia de los alumnos, considerando que el sistema de educación pública se basa en el voucher por asistencia de cada estudiante. La Gestión de recursos educativos responde a la infraestructura y equipamiento, otorgando una mayor ponderación de importancia a que cada estudiante disponga de ambientes óptimos y materiales e implementos educativos, como bibliotecas, equipos computacionales u otros científicos o deportivos, para un mejor proceso de enseñanza y aprendizaje.

Estos indicadores, son de carácter indicativo, y responden al rol orientador de la agencia de la calidad. Aun así, son de mayor relevancia por cuanto, declara y reconoce de manera formal la multidisciplinariedad y complejidad de la gestión educativa.

Limitaciones y Nudos Críticos

La evidente heterogeneidad y diversidad de los programas y modelos educativos que actualmente presenta el sistema público de educación, principalmente por su característica descentralizada, en la cual no se evidencia del cumplimiento de lineamientos u orientaciones que desarrolla cada uno de los sostenedores, y con atribuciones que son limitadas del Estado para desarrollar supervisión y control de los establecimientos educacionales.

De acuerdo con el informe sobre “Nueva Educación Pública, Deficiencias y desafíos” (Eyzaguirre et al., 2021) parte de las mayores críticas que se les asigna al Sistema Educativo del país, y en los cuales los Servicios Locales de Educación debe concentrar sus esfuerzos están relacionado con, 1) El ámbito territorial de competencias de los Servicios Locales de Educación, respecto a la conectividad o priorización de algunos establecimientos por sobre otros. 2) Las difusiones de responsabilidades entre los Departamentos Provinciales del Ministerio de Educación y los SLEP respecto a sus atribuciones en el área de la gestión pedagógica. Estos últimos tienen atribuciones de intervenir los Planes de mejoramiento educativo de los establecimientos, pero en la practica los Departamentos Provinciales intervienen estos establecimientos con iniciativas que no necesariamente estan en coordinación con los planes y estrategias de los Servicios Locales. 3) La Gestión de personas y dotaciones de los SLEP. Referente a no contar con personal con la experiencia y competencias necesarias para los desafíos, tanto en la gestión pedagógica, como en la gestión referente a la administración pública. También existen problemas respecto a sobredotación del personal. 4) Gestión Pedagógica, respecto a que el foco principal de los Servicios Local se ha concentrado en la gestión administrativa y operativa. Esto se visualiza principalmente en la falta de uso de la información en el diseño de estrategias y en el carente acompañamiento

respecto al cumplimiento de los planes de mejoramiento educativos de los establecimientos, falta de planes en terreno de visitas de evaluación y orientaciones la agencia de la calidad e la educación. 5) Participación y vinculación, respecto a la falta de conformación y fortalecimiento de la gestión de los Comités Directivos Locales y los Consejos Locales de Educación Pública. 6) Gestión Administrativa y Financiera, principalmente por la dualidad de funcionar con ingresos como Órgano Público respecto a un presupuesto anual y además por la Ley de subvenciones, genera la dificultad en la planificación presupuestaria asociado al sistema de pago de subvenciones, sujeto al nivel de asistencia promedio de los alumnos. Esto genera incertidumbre para la ejecución de saldos en los SLEP, a raíz de los presupuestos inciertos que se disponen. Sobre el mismo punto, otra dificultad, es la restricción de no poder ejecutar los saldos presupuestarios de un año a otro.

Organización y Estrategia Nacional de Educación Pública

Respecto a la organización de la Educación Nueva Pública, se indica como principal responsable de la implementación de la estrategia nacional de educación, es la Dirección de Educación Pública, dependiente de del Ministerio de Educación, ente ante el cual los Servicios Locales deben dar cuenta respecto a la planificación estratégica local, la ejecución y evaluación de las metas e indicadores respecto a los establecimientos educacionales administrados por estos.

Figura 6: Organización Educación Pública



Fuente: Elaboración Propia

Dentro del origen y naturaleza del nuevo sistema de educación pública están las políticas a largo plazo, con una perspectiva sistémica y panorámica, que permita generar una planificación estratégica que permita integrar a sus objetivos. Esto se articula a través de instrumentos de gestión desde un nivel macro a lo específico. La estratégica nacional tendrá una extensión de ocho años y tendrá que ser la hoja de ruta de los otros instrumentos de gestión que mantiene el Servicio Local respecto a todo el territorio y los específicos de los establecimientos de su administración, en la **Figura 7**, se muestra la relación de estos instrumentos de gestión:

Figura 7: Instrumentos de Gestión de la Educación Pública



Fuente: (Ministerio de Educación, 2020)

Se establecen tres niveles estratégicos y sus relaciones respecto a los instrumentos de gestión y convenios directivos. El Servicio local debe ejecutar su Plan Estratégico Local y sus convenios de gestión directivo, dando cuenta de su nivel de avance de objetivos y metas a través del Plan Anual Local. Igualmente, los establecimientos administrados por el Servicio Local, respondiendo a sus particulares, establecen Proyectos Educativos Institucionales y Planes de Mejoramiento Educativo, al igual que los convenios de desempeño de los directores escolares suscritos con los Servicios Locales.

Integrantes de la Comunidad Educativa de Establecimientos Públicos.

La Nueva Educación Pública establece que los establecimientos educacionales públicos se conforman por la Comunidad Educativa, compuesta por los estudiantes, los padres y apoderados, los docentes, los asistentes de la educación y el equipo directivo. Mantiene como foco el proyecto educativo común de todos estos actores. La **Tabla 11** indica las principales funciones de estos actores.

Tabla 11: Comunidad Educativa y su Función / Participación

ACTOR	FUNCIÓN / PARTICIPACIÓN
Directores	Los directores de los establecimientos educacionales son los encargados de liderar el proyecto educativo institucional, y de dirigir, administrar, supervisar y coordinar la educación para su mejora continua.
Equipos directivos	Los equipos directivos son de carácter profesional y apoyan las funciones de los directores de los establecimientos; en especial, en lo referido a la organización escolar, el clima de convivencia y el fomento de la colaboración profesional para lograr los aprendizajes de los estudiantes. Forman parte de ellos la subdirección, la jefatura técnica, la inspectoría general y otras unidades de similar naturaleza.
Profesionales de la educación	Los profesionales de la educación ejercen la función docente, técnico-pedagógica y docente directiva, y cumplen un rol fundamental en la formación integral de los estudiantes y en el proceso educativo que se desarrolla en los establecimientos educacionales. En las escuelas y los liceos hay consejos de profesores integrados por personal docente directivo, técnico-pedagógico y docente, que tienen un carácter de organismos técnicos en los que se expresa la opinión profesional de sus integrantes.
Asistentes de la educación	Los asistentes de la educación desarrollan labores de apoyo a la función docente, favoreciendo el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y permitiendo la correcta prestación del servicio educacional. Estas labores pueden ser de carácter profesional (distinto de la docencia) y técnicas, de administración de la educación, auxiliar y de servicios.

Estudiantes	Los estudiantes pueden organizarse en centros de alumnos o de estudiantes. Los establecimientos educacionales deben promover su constitución, funcionamiento e independencia, además de establecer instancias de participación en cuestiones de su interés, en el marco del proyecto educativo institucional.
Padres y apoderados	Los padres y apoderados pueden constituir centros de padres y apoderados que colaboren con los propósitos educativos del establecimiento y apoyen el desarrollo y la mejora de sus procesos. Los establecimientos educacionales deben promover su constitución, funcionamiento e independencia.

Fuente: (Bellei, 2018)

2.1.3 Análisis de Stakeholders y sus conflictos de interés.

Parte de del análisis del contexto en el cual interviene la organización, es establecer cuáles son los principales grupos de interés, y sus conflictos asociados a su poder de influencia y el grado de interés que mantienen. Este análisis permite establecer equilibrios en las partes interesadas y así facilitar la toma de decisiones por parte de los directivos.

Tabla 12: Grupos de Interés (Stakeholders) del Sistema de Educación Pública.

Grupos de Interés	¿Cuál es su interés?	Poder de Influencia	Grado de Influencia
Estudiantes y Familia	Principales Beneficiarios del sistema. Su interés principal es desarrollar su trayectoria (o la de sus hijos) educativa dentro de un Establecimiento Educacional que entregue las condiciones óptimas de aprendizaje. Se organizan mediante consejos, de Alumnos o de Padres y Apoderados, buscando colaborar y hacer prevalecer sus demandas respecto a los proyectos educativos del establecimiento educacional al que pertenecen.	BAJA	ALTA

Grupos de Interés	¿Cuál es su interés?	Poder de Influencia	Grado de Influencia
Profesionales de la Educación	Son quienes entregan directamente el Servicio Educacional a los Beneficiarios. han tenido un rol activo en la discusión sobre la dirección que debe guiar la educación pública, y su propio desarrollo profesional, respecto a sus escalas de remuneraciones y evaluación docente.	MEDIA	ALTA
Gobierno	A través del Ministerio de Educación y sus Servicios u organizaciones Públicas, debe asegurar un sistema educativo de acceso universal, inclusivo y de calidad, que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación, que se hagan cargo de las necesidades de los distintos actores de la educación pública. Financian la Educación Pública y tiene por Ley la coordinación de la estrategia nacional de educación, respecto a su elaboración, coordinación, ejecución y evaluación a través de los distintos instrumentos de gestión.	ALTA	ALTA
Municipios	Los municipios, quienes anteriormente funcionaban como administradores y sostenedores de la Educación Pública, actualmente participan como integrante del Comité Directivo Local, siendo participante activo en la generación de Información y caracterización territorial. Su interés está relacionado al desarrollo comunitario con perspectiva de infancia y como facilitador de infraestructura e instancias no curriculares, como las deportivas, artísticas, etc., que responden a	MEDIA	ALTA

Grupos de Interés	¿Cuál es su interés?	Poder de Influencia	Grado de Influencia
	la participación y convivencia social en la Comuna.		
Establecimientos de Educación Superior	Mantienen un doble interés en el escenario del Sistema de Educación Pública. El primero como referente formador y proveedor de la fuerza de profesionales de la educación para el Sistema y receptor principal de los estudiantes que egresan de los establecimientos. El segundo al ser una fuente estudios e información para el desarrollo de la discusión pública respecto a la caracterización de la población y la evaluación de las políticas públicas de educación.	ALTO	ALTO
Sociedad Civil	La sociedad civil es una parte de la sociedad (o de la ciudadanía), organizada, con objetivos comunes cuya finalidad es elevar demandas a la esfera pública y, eventualmente, al Estado. Lo anterior, con la finalidad de influir en la sociedad a través de cambios realizados por la vía institucional (Biblioteca Congreso Nacional, 2020).	ALTO	ALTO

Fuente: Elaboración Propia

2.2. Análisis crítico de las Declaraciones Estratégicas

Como primera etapa en el desarrollo del sistema integrado de control (Kaplan y Norton, 2008) es la definición y desarrollo de la estrategia, estableciendo como primera medida la misión, visión y valores de la organización, pues estas definiciones guían ejecución de la misma. Para este informe se ocupa de referencia las declaraciones estratégicas establecidas por el Servicio Local de Educación de Barrancas en su Planificación estratégica del año 2019 (Subdirección de Planificación y Control de Gestión SLEP Barrancas, 2018), la cual se establece como objetivo el desarrollo de la educación pública y la mejora permanente de la calidad de está.

2.2.1. Análisis y definición Misión de la UEN

El desarrollo de una misión bien concebida dentro de una organización, permite comunicar el propósito de una organización y establecer una identidad propia (Thompson, 2018), pues está debe definir la posición del negocio – en este caso el Servicio – y el camino a seguir. Para generar el análisis de la misión actual del Servicio Local. A continuación, se presenta la misión actual del Servicio Local, aplicando la metodología de análisis críticos propuesto por Thompson.

Misión Actual: *“Mejorar la calidad y equidad de la educación pública del territorio de Barrancas, que posibilite el máximo desarrollo de las potencialidades de todos nuestros niños, jóvenes y adultos, centrándose en aprendizajes para el siglo XXI, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades en los equipos y comunidades educativas de nuestras escuelas, jardines y liceos.”*

Tabla 13: Análisis Crítico de Misión Actual

Interrogantes sobre la Misión	¿Cumple la misión declarada?
¿Quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos?	Incompleta. Se indica que se hace, pero no señala objeto principal del Servicio Local que es ofrecer el servicio educacional del territorio.
¿Identifica los productos o servicios de la entidad?	Completa. Se indica “Desarrollo de potencialidades de todos nuestros niños, jóvenes y adultos...”
¿Especifica las necesidades de los usuarios que pretende satisfacer?	Incompleta. Aún que habla del desarrollo de potencialidades (como labor del Servicio), no indica especifica que necesidades se ofrece cubrir.
¿Identifica los grupos de clientes o mercados que pretende atender?	Incompleta. Indica a <i>niños, jóvenes, y adultos</i> , como principales clientes. Se podrían individualizar como estudiantes y familia,

Interrogantes sobre la Misión	¿Cumple la misión declarada?
	abarcando más claramente el segmento de beneficiarios.
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	Completa. Se indica que es relacionado con el Territorio de Barrancas.
¿Otorga al Servicio una identidad propia?	Completa. Identifica la Educación Pública como principal identidad,

Fuente: Elaboración Propia

Se observa el incumplimiento de la mitad de las preguntas que fueron expuestas a análisis.

De acuerdo al análisis expuesto y de acuerdo al mismo, se propone la siguiente Misión:

“Proveer a nuestros estudiantes y sus familias, de un sistema educativo público, habilitante e integro, a través del desarrollo y fortalecimiento de competencias de la comunidad educativa, que facilite y propicie el aprendizaje, participación, inclusión, convivencia, colaboración e integración de la comunidad educativa del territorio de barrancas”.

Tabla 14: Análisis Crítico de Misión Propuesta

Interrogantes sobre la Misión	¿Cumple la misión declarada?
¿Quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos?	Completa. Se indica que el que hacer principal del Servicio que es ofrecer el servicio educacional público del territorio.
¿Identifica los productos o servicios de la entidad?	Completa. Se indica como principales beneficiarios a <i>los estudiantes y sus familias</i> .
¿Especifica las necesidades de los usuarios que pretende satisfacer?	Completa. Se declara como necesidades a satisfacer del beneficiario una educación que sea <i>habilitante e Integro”.</i>

Interrogantes sobre la Misión	¿Cumple la misión declarada?
¿Identifica los grupos de clientes o mercados que pretende atender?	Completa. Se individualiza a <i>estudiantes y sus familias</i> , abarcando más claramente el segmento de beneficiarios.
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	Completa. Se indica que es relacionado con el Territorio de Barrancas.
¿Otorga al Servicio una identidad propia?	Completa. Identifica la entrega de Sistema Público y señala los principales valores que la identifica.

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. Análisis y definición Visión de la UEN

Los puntos de vista y conclusiones de la administración sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima del servicio, consumidor, mercado y tecnología constituye la visión estratégica (Thompson, 2018). Para elaborar el análisis de la misión actual del Servicio Local, se ocupa, al igual que en la misión la metodología de análisis críticos propuesto por Thompson.

Actual Visión: “*Ser al año 2024, un referente del Sistema Educativo, mediante el desarrollo de proyectos innovadores, inclusivos, laicos y de formación ciudadana, en un contexto de sana convivencia escolar, que posibiliten experiencias de aprendizajes significativas, diversas y pertinentes al territorio de Barrancas y que aseguren la trayectoria educativa de sus estudiantes.*”

Tabla 15: Análisis Crítico de Visión Actual

Interrogantes sobre la Visión	¿Cumple la visión declarada?
¿Es gráfica y fácil de recordar?	Incompleta. Es una declaración extensa, en la que se exponen variados conceptos y perspectivas, lo cual dificulta su impacto.
¿Ve el futuro con sentido de dirección?	Completa. Se plantea un objetivo a mediano/corto plazo, con horizonte de tiempo definido.
¿Es grafica?	Incompleta. Aun cuando tiene dirección, no logra ser grafica respecto a los resultados esperados del servicio que brinda y como se ejecuta.
¿Es viable?	Completa. Es viable, pues basa sus objetivos en sus principales procesos. El “ <i>ser referentes</i> ”, también se ve viable, ya que es uno de los primeros Servicios Local de Educación en ponerse en marcha.
¿Es medible?	Incompleta. Medir las experiencias de aprendizaje significativas, se considera de una mayor dificultar.
¿Es poco inspiradora?	Completa. A pesar de ser extensa, se enfoca en en el desarrollo de valores sociales altamente demandados.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis expuesto, se propone la siguiente Visión:

“Lograr al año 2027, mejorar significativamente los índices académicos y sociales en nuestros estudiantes, mediante la participación integra y activa de todos los protagonistas de la comunidad educativa del territorio de barrancas”

Tabla 16: Análisis Crítico de Visión Propuesta

Interrogantes sobre la Visión	¿Cumple la visión declarada?
¿Es gráfica y fácil de recordar?	Completa. Es una declaración breve, con conceptos y lineamientos muy fáciles de recordar.
¿Ve el futuro con sentido de dirección?	Completa. Se plantea un objetivo a mediano/corto plazo, con horizonte de tiempo definido, que se asocia al término del periodo que abarca la Planificación Estratégica Local.
¿Es grafica?	Completa. Es grafica respecto sus principales objetivos, entregando a la dirección una referencia clara para la toma de decisiones.
¿Es viable?	Completa. Es una visión compleja, pero absolutamente viable respecto a los resultados esperados.
¿Es medible?	Completa. La mejora de los índices académicos y sociales, involucra evaluación de indicadores que actualmente se miden.
¿Es poco inspiradora?	Completa. Los logos que se plantean, se enfocan en valores de la participación integra y activa de la comunidad, entregando conceptos motivantes e inspiradores.

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. Definición de Creencias

Las creencias o valores de una organización, son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos los empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente como ésta espera que todo el

mundo se comporte (Niven, 2002) y refuerzan sistemáticamente la transición de valores básicos, propósitos y orientaciones a los integrantes de una organización (Simons, R., 1995). De acuerdo a los principios que guían la Educación Pública, y lo establecido en la misión y visión propuesta para el Servicio Local, los principales valores que se desprenden para la organización son los siguientes:

Integración: La organización debe propender a ofrecer un sistema de educación que se enfoque en proyectos diversos y pertinentes a la identidad territorial, con énfasis en la participación y la convivencia de sus integrantes que incluya necesidades e intereses locales. Por tanto, un valor esencial es la **integración** de la comunidad educativa, comprendiendo tanto a directivos, docentes, asistentes de la Educación, alumnos y sus familias, y todos los demás actores que intervengan en la trayectoria escolar, garantizando su opinión y colaboración.

Colaboración: El sistema se basa en compartir experiencias en el ejercicio de ofrecer educación, traspasando y fortaleciendo competencias y habilidades de todos los integrantes de la comunidad educativa. Así, se busca lograr objetivos comunes e individuales de los proyectos educativos del territorio, mediante actores comprometidos con la colaboración y contribución al sistema.

Excelencia: La organización busca desarrollar y mejorar continuamente las competencias y habilidades de sus integrantes, en busca de ofrecer un Servicio de excelencia a sus beneficiarios, enfocados en la optimización y innovación de sus procesos.

El sistema de creencias es un componente clave de la identidad de una empresa y puede influir en cómo se comportan los empleados, cómo se relaciona la empresa con sus clientes y cómo se manejan las decisiones importantes. También puede ayudar a diferenciar a una empresa de sus competidores y puede influir en la percepción pública.

Es importante que una empresa tenga un sistema de creencias claro y bien definido, ya que puede ayudar a establecer una dirección clara y coherente para la organización.

Esto puede ayudar a alinear a los empleados detrás de los objetivos de la empresa y puede ayudar a la empresa a lograr el éxito a largo plazo. Por tanto, una vez identificado los principales valores que rigen el actuar de la organización, se procede a realizar un análisis de estos, buscando determinar si son trascendentes y significativos de acuerdo al análisis de las declaraciones de Misión y Visión expuestas anteriormente.

¿Los valores están alineados con la misión y visión?

Los valores de integración y colaboración se ven declarados explícitamente en la misión institucional. La integración es parte angular de un sistema educativo público, pues plantea la necesidad de desarrollar sus objetivos y procesos de forma íntegra sin excluir o discriminar por ningún motivo o condición personal de sus integrantes, ofreciendo en iguales condiciones una educación habilitante. Respecto a la colaboración, es el valor que enriquece tanto la información y fortalece la experiencia para entregar una educación integral, además de fortalecer las competencias y habilidades de los propios integrantes de la organización. Por último, el valor de la excelencia, se relaciona una organización orientada a ofrecer proyectos educacionales significativos.

¿Los valores definen la forma de actuar de los trabajadores y ayudan a la selección de los colaboradores?

Los tres valores identificados, y con compromisos que deben asumir cada uno de los funcionarios del Servicio Local, guiando su labor tanto en las labores administrativas o estratégicas, como en las operativas, esto es, cuando se genera el servicio educacional a los beneficiarios. En cada área, un comportamiento enfocado en la colaboración y la excelencia es fundamental para el éxito de la misión y visión respecto a la entrega de aprendizajes íntegros para cada alumno y familia, de acuerdo a sus necesidades y cualidades individuales.

¿Son difundidos los valores en la Organización?

Los valores, son difundidos a todos los funcionarios, a través del desarrollo de actividades de capacitación a los funcionarios, el trabajo en red entre los directivos y

personal de la educación de los establecimientos educacionales, el desarrollo de noticias, notas, y documentos visibles en las plataformas web y una intensa comunicación interna

Finalmente, se puede concluir, que el sistema de creencias que mantiene el Servicio Local de Educación de Barrancas, comprende de manera correcta las definiciones estratégicas, logrando ser ampliamente comunicado en la organización en todos sus niveles. Aun así, se observa que el servicio carece de un proceso de medición o evaluación del impacto que tienen estas actividades de comunicación y fortalecimiento de los valores organizacionales.

2.3. Análisis Estratégico

Una vez analizada las declaraciones estratégicas del Servicio Local, se debe realizar un análisis estratégico, el cual se relaciona con los aspectos más relevantes de la organización, sobre su entorno y sus desempeños y capacidades.

El análisis externo involucra comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y en las operaciones de la compañía, por tanto evalúa el entorno macroeconómico, las condiciones y variantes sociales y políticas, las variables ambientales, un análisis del marco normativo legal, y el impacto del desarrollo tecnológico (Kaplan y Norton, 2014).

Respecto al análisis interno, se desarrolla el análisis de Cadena de Valor, la cual identifica la secuencia de procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios que ofrece una compañía. Se enfoca en las *actividades primarias* relacionadas con la entrega de productos o servicios al cliente, y las actividades secundarias, las cuales abarcan las actividades de soporte que facilitan la creación de valor (Porter, 2010) .

A continuación, se presentan los principales factores que intervienen e impactan en el cumplimiento de las funciones asignadas al SLEP de Barrancas, para lo cual se desarrollan herramientas de análisis estratégico, categorizadas principalmente en 2 tipos

de análisis, uno interno y otro externo, esto permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.3.1 Análisis Externo

Para el análisis del externo, se desarrolla un análisis PESTEL, que incorpora análisis trascendentes respecto al entorno, que, aunque están fuera del control de la organización, deben ser consideradas pues afectan de manera importante en la implementación, desarrollo y éxito de la estrategia. Este análisis, permite identificar las potenciales oportunidades que tiene la organización para desarrollar su estrategia, al igual que las principales amenazas. Esta información será ocupada para desarrollar la matriz FODA.

a) Análisis Político

El contexto político está enmarcado en la modificación del actual modelo municipal de administración de la educación pública, a un traspaso gradual a la administración del Estado, mediante 70 Servicios Locales de Educación. A demás de un Servicio coordinador de estos últimos denominado Dirección de Educación Pública. Esta reforma estructural, viene a complementar variadas iniciativas de los Gobiernos de turno como la Ley de Subvención Escolar Preferencial, Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente o el establecimiento de agencias nacionales para mejorar la rendición de cuentas y apoyo a las escuelas, entre otras iniciativas.

El establecimiento tanto de la Dirección de Educación Pública y de los tres primeros Servicios Locales, también fueron foco de polémica en el sector político, en cuanto a que la puesta en marcha de estos se desarrolló durante el primer año del segundo periodo presidencial del actual presidente Sebastián Piñera, pero con equipos de transición conformados al final del ciclo de la presidenta Bachelet, lo cual generó evidentes problemas de coordinación de autoridades de gobierno con los jefes superiores de los Servicios. Actualmente existe incertidumbre respecto a el desarrollo de esta política pública en espectro político, puesto que se han retrasado la instalación y puesta en

marcha de muchos de los Servicios Locales que proyectaban a la fecha ya estar en funcionamiento, debilitando el sistema y poniendo en duda el apoyo del sector político al modelo.

La desmunicipalización de la educación en Chile ha sido un proceso complejo y que ha enfrentado varios retrasos en su implementación. Este proceso, se inició en el año 2015 con la aprobación de la Ley de Nueva Educación Pública, sin embargo, la implementación se ha visto retrasada en varios aspectos. La falta de validación política repercute principalmente en problemas como la falta de recursos económicos y humanos para llevar a cabo la transición de la gestión de la educación desde los municipios a los Servicios Locales de Educación. Además, se han presentado dificultades en la transferencia de infraestructura y personal desde los municipios a los nuevos servicios.

Otro de los problemas que ha afectado la desmunicipalización de la educación en Chile ha sido la falta de coordinación entre los distintos actores involucrados en el proceso, como los municipios, los Servicios Locales de Educación, el Ministerio de Educación y los docentes y directivos de los establecimientos educativos.

Los continuos cambios en el poder político, han generado dentro de la administración del Servicio Local, rotación de personal, incluso en la plana directiva del Servicio, dificultando el desarrollo de una visión y estrategias a largo plazo, aun cuando los instrumentos de gestión estén desarrollados.

b) Análisis Económico

Aun cuando Chile, las últimas décadas ha disminuido significativamente los niveles de pobreza y pobreza extrema presenta una alta concentración de la riqueza. Mientras que el 50% de los hogares menos favorecidos tenía, en 2017, solo un 2,1% de la riqueza neta del país, el 10% más rico concentraba dos terceras partes (66,5%) y el 1% más rico el 26,5% (CEPAL, 2018), siendo la educación uno de los sectores en los cuales se percibe más fuertemente sus efectos.

Chile destina un 3,6% del PIB a educación básica y media, lo cual es cercano al 3,5% de los países OECD. De este 3,6%, un 3,0% proviene de recursos entregados por el Gobierno, lo cual se está levemente bajo el 3,1% del promedio OCDE. La reforma a la subvención escolar preferencial permite un mayor acercamiento al promedio OCDE (Foro por el Derecho a la Educación Pública, 2019).

A pesar que existe un aumento en el gasto público en educación pública, el gasto en establecimientos educacionales por alumno es uno de los más bajos entre los países de la OCDE, especialmente en la educación básica y media. Aun así, se compara con la realidad de la región, en este ámbito, está por sobre países como México y Colombia. El proyecto de ley de presupuesto 2020 asigna un total de \$ 11.060.513.0881 al Ministerio de Educación (Mineduc), lo que corresponde al 24,3%2 del presupuesto total de la nación (Acción Educar, 2019), siendo la educación escolar la que recibirá en mayor parte estos recursos. Por último, se debe indicar que muchos de los problemas anteriormente planteados repercuten seriamente en la matrícula de los establecimientos educacionales. Así, se observa que la matrícula en el año 2014 de colegios subvencionados era alrededor de un 60% y la de los colegios públicos de un 40%, siendo uno de los países con más bajo porcentaje de matrícula pública. Esto producido, entre otras variables, por el sistema de “voucher” lo cual incentiva la competencia de matrículas y, a su vez, incentiva la desigualdad al entregar financiamiento variable a colegios con gatos fijos y promueve que la oferta de educación pública varíe entre comunas, dependiendo de la gestión de cada municipio.

c) Análisis Social

Como se señaló en variable económica, los buenos resultados globales de Chile respecto a su economía, tiende ser contradictorio respecto a su beneficio social, especialmente respecto a la evidente segregación y desigual distribución del ingreso.

Parte de las demandas elevadas en estallido social producido desde octubre de 2019, tiene como factor preponderante el que Chile sea uno de los países con la educación escolar más segregada socioeconómicamente, lo cual genera una fuerte inequidad

educativa. La OCDE destaca que en Chile “la productividad y la desigualdad se ven afectadas por el sistema educativo, cuyos resultados son débiles y desiguales, y reflejan en gran medida los antecedentes socioeconómicos de los alumnos” (OCDE, 2018).

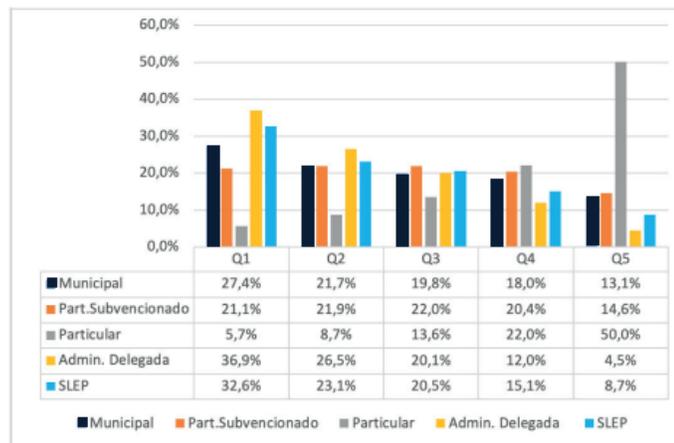
En el territorio de Barrancas hay 124.561 personas en situación de pobreza multidimensional (Observatorio Social, 2018) , sobre un población de 481.333 habitantes de la población de Barrancas aproximadamente. Pudahuel cuenta con 64.870 personas (26,9%, sobre 240.958 h., Ibid) en pobreza multidimensional, Lo Prado posee 19.181 personas (19,0%, sobre 100.771 h., Ibid), en tanto Cerro Navia registra 40.510 personas (29,0%, sobre 139.604 h., Ibid) en dicha situación (Subdirección de Planificación y Control de Gestión SLEP Barrancas, 2018).

Chile se presenta como uno de los países con tasas más alta de cobertura de la región, según lo antes señalado en el párrafo anterior, se fortalece la idea que un acceso a una educación integral y de calidad, se relaciona fuertemente con las característica socio-económicas del estudiante y la comuna o territorio donde reside, potenciado a demás por los mecanismos de selección de estudiantes que presentan los establecimientos educacionales. la evidencia señala que Chile presenta niveles importantes de segregación, lo cual implica que la escuela no es un espacio diverso en el que se encuentran e interactúan estudiantes de características diversas. Por el contrario, las escuelas, colegios y liceos son más bien espacios homogéneos socioeconómica y culturalmente (Rodrigo González V., 2018).

Uno de los análisis que se puede señalar, el cual refleja lo descrito anteriormente, es respecto al informe de resultados de la implementación de la nueva prueba de acceso a la educación superior (PAES) realizado por el Instituto UNAB de Políticas Públicas (Francisca Espinoza, 2023) , el cual divide a quienes rindieron válidamente la prueba en cinco quintiles de acuerdo a los resultados obtenidos, y que confirman que los establecimientos particulares concentran el 50% de sus estudiantes en el quintil más alto de puntajes y el 22% en el segundo quintil de mayores puntajes, mientras solo el 3,8 % de ellos se encuentra en el quintil menor. Por otro lado, el porcentaje de alumnos del quintil más alto de puntajes en los establecimientos de establecimientos particulares

subvencionados disminuye al 17%, pero tienen una presencia del 21% en el segundo quintil de puntajes más alto. En el caso de la educación municipal, obtiene el 49% de sus alumnos en los 2 quintiles de más bajo puntaje y solo un 31% en los dos quintiles más altos. Por último, los establecimientos de administración del Estado, a través de los Servicio Locales de Educación, tienen solo un 23% de presencia en los quintiles más altos de puntajes, teniendo un mayor porcentaje de alumnos con resultados (55%) dentro de los dos quintiles más bajos.

Figura 8: Instrumentos de Gestión de la Educación Pública



Fuente: Instituto UNAB de Políticas Públicas (2023)

Otro ámbito importante a analizar respecto a esfera social, es la deserción escolar en Chile, lo cual es un problema que afecta a un gran número de estudiantes. Según datos del Ministerio de Educación de Chile, en el año 2019 la tasa de deserción escolar fue del 2,2%, lo que equivale a alrededor de 30.000 estudiantes que abandonaron sus estudios, sin haber egresado de 4° medio, sin estar matriculado en ningún establecimiento de educación (CEM: Centro de Estudios MINEDUC, 2020).

Entre las causas de la deserción escolar en Chile se encuentran la falta de recursos económicos de las familias, la necesidad de trabajar para contribuir al sustento familiar, la desmotivación por el estudio, el bullying, el bajo rendimiento académico, la violencia en el entorno escolar, entre otros factores.

Para combatir la deserción escolar, el gobierno chileno ha implementado diversas políticas y programas, como la Jornada Escolar Completa, que busca mejorar la calidad de la educación y reducir la tasa de abandono escolar. Además, se han creado programas de apoyo y becas para estudiantes en situación de vulnerabilidad económica y social, y se han establecido medidas para prevenir y combatir el bullying y la violencia escolar.

d) Análisis Tecnológico

A nivel global, la ciencia y tecnología, durante estas últimas décadas, han permitido generar grandes avances en muchos ámbitos de nuestra vida cotidiana, lo que ha constituido a los países desafíos en materias de inversión y desarrollo en esta materia. En nuestro país, tras años de demandas de la comunidad científica, el año 2019 se crea el Ministerio de Ciencia y Tecnología quien tiene como misión el diseño, formulación, coordinación, implementación y evaluación de las políticas, planes y programas destinados a fomentar y fortalecer la ciencia, la tecnología y la innovación derivada de la investigación científico-tecnológica.

Es en este contexto de la nueva era de realidad digital, se propone la modificación de la Ley 20.370, General de Educación, para incorporar la educación digital como uno de los objetivos de la enseñanza básica y media. Así, se plantea la necesidad de educar y promover el conocimiento computacional, sus ventajas y utilidades, también sus peligros en el uso de estas tecnologías y nuevas plataformas de convivencia social, principalmente por acceso a temprana edad de niños y niñas.

Tras los últimos sucesos respecto a la salud pública y la crisis sanitaria, el nuevo concepto de distanciamiento social, desafía a la educación escolar a plantarse este nuevo escenario de educación a distancia, en plataformas aun no usadas, por lo menos en la educación pública, desplegando sus esfuerzos en clases vía internet, usando redes sociales e incluso divulgando en señales abiertas de televisión digital, material educativo

y didáctico, lo que había sido un viejo anhelo de muchos profesionales relacionados con la educación.

e) Análisis Ambiental

Respecto al análisis ambiental en el ámbito de la Educación, se destaca el Sistema Nacional de Acreditación Ambiental de Establecimientos Educativos (SNCAE), programa desarrollado en conjunto por el Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Educación, la CONAF, la AChEE, DGA y UNESCO, y tiene por objetivo ser una estrategia para abordar la educación ambiental para la sustentabilidad en los establecimientos educativos del país. Esta acreditación se da en tres niveles: Básico, Medio y Excelencia.

Esta certificación pretende integrar tres ámbitos. El ámbito Curricular, que pretende intervenir en los establecimientos respecto a planes y programas de estudio, promoviendo que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea coherente con la realidad socioambiental local. El ámbito de gestión, incorporando prácticas ambientales respecto al uso de los recursos de los establecimientos contribuyendo a la mitigación y adaptación de los estudiantes con el cambio climático. Por último, el ámbito de relaciones del establecimiento con su entorno económico, social-ambiental y cultural, logrando procesos educativos en la realidad y contexto local de cada estudiante.

Como último punto, es importante señalar que el Ministerio de Educación, durante el año 2018, incorpora a la malla curricular el ramo de "Tecnología", en línea con los desafíos en materia de esta nueva era digital. el programa de estudio de 1º a 6º básico contempla la enseñanza de 38 horas anuales (1 semanal) de este ramo para el caso de colegios con Jornada Escolar Completa, y 19 horas anuales (media hora semanal) en los establecimientos sin este tipo de régimen.

f) Análisis Legal

La base legal de la educación chilena son el DFL 1-3063 donde se fija la municipalización de la educación escolar en Chile, la Constitución de 1985 que consagra la libertad de enseñanza, incluyendo los derechos de abrir, organizar y mantener establecimientos educacionales y el de que los padres escojan el establecimiento de enseñanza para sus hijos. Esto influye directamente en la diversidad de proyectos educativos.

Otras normativas relevantes hasta el día de hoy son el DL 3476 (29/08) y DS 8144 (25/09), de 1980, fija el financiamiento vía voucher para el sistema escolar público, que entrega recursos a los colegios según el número de estudiantes que día a día están en clases y Ley 18.768 de 1988 que establece del financiamiento compartido y que instaura un sistema de copago entre la familia y el Estado. La creación de este mecanismo y su desregularización fomentaron el ingreso en gran número de establecimientos subvencionados con fines de lucro y aun aumento sostenido de su matrícula, en desmedro de la educación escolar pública.

Desde los años 90 en adelante son constante las iniciativas legislativas que buscaron reforzar el sistema de educación pública como lo son Ley N°18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza que define objetivos de la educación básica y media y padres como 1° responsables, la Ley N°20.370, General de educación con objetivos más amplios y flexibles, estableciendo primera responsabilidad en el Estado y sumando la educación parvularia, la Ley N°20.903 de Carrera Docente que establece parámetros de avance, evaluación y desempeño para docentes en una trayectoria profesional escalonada y como último hito la Ley N°21.040, sobre Nueva Educación Pública que crea el sistema que absorberá la educación municipal a un nivel central, creando los Servicios Locales de Educación como el ente sostenedor de los establecimientos públicos de un territorio.

Sobre la modificación a la carrera docente, se establecieron fuertes críticas de acuerdo a que las disposiciones respecto a remuneraciones, distribución de horas de jornada laboral, formación de nuevos docentes y evaluaciones durante la carrera no satisfacían

completamente los anhelos de los formadores, indicando que los jóvenes talentos seguirían sin considerarla una profesión atractiva.

De análisis de las variables expuestas se identifican las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 17: Oportunidades y Amenazas SLEP de Barrancas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1) Aumento sostenido del Gasto Público en Educación	A1) Retraso en implementación del nuevo Sistema de Educación Pública
O2) Calidad de la Educación Pública como demanda social prioritaria	A2) Bajo Porcentaje de Matricula establecimientos educación pública
O3) Nuevo enfoque en Educación Digital	A3) Alta Segregación en el Sistema Escolar
O4) Continuas iniciativas de Estado sobre mejoramiento de la Educación	A4) Resistencia a la evaluación Docente

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2 Análisis Interno

El análisis interno, pretende analizar el estado actual de la organización, con el objetivo de detectar las principales ventajas competitivas o comparativas que tienen. En el siguiente apartado se desarrolla un análisis de recursos y capacidades (Thompson, 2018) y la herramienta de cadena de valor (Porter, 2010), la cual refleja el comportamiento de una organización como un sistema de actividades diversas, separándolas en primarias, las cuales crean valor al usuario y secundarias como apoyo o soporte de las mismas.

Análisis Interno de Recursos y Capacidades

Como primer análisis referente al ámbito interno de la organización, se identifican los recursos y capacidades del Servicio Local, los cuales son fundamentales para el

desarrollo de la estrategia. Un *recurso* es un insumo productivo, que puede ser tangible o intangible que es controlado por la organización. *Las capacidades* son las habilidades de una empresa para realizar con destreza alguna actividad (Thompson, 2018).

Para desarrollar este análisis se presenta un esquema en la **Tabla 18**, respecto a estos conceptos y su desarrollo en el Servicio Local

Tabla 18: Recursos del Servicio Local de Educación de Barrancas

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
Infraestructura: Actualmente cuenta con 77 establecimientos educacionales, en donde se entrega el servicio de educación.	Capital Humano: Compuesto por Directivos, Docentes, Asistentes de la Educación y personal del área administrativa.
Presupuesto: Asignado anualmente, el gran porcentaje de este recurso, se estima respecto a la subvención escolar respecto a la matrícula y asistencia.	Convenios y Alianzas Locales: Se desarrollan alianzas y convenios con organizaciones referentes en el sistema educativo, administrativo-público y empresas privadas, que potencian a la integración, los recursos tangibles y del desarrollo del aprendizaje.
Material Pedagógico: recursos físicos que permiten apoyar el aprendizaje integral de los estudiantes y en algunas ocasiones complementar el currículum obligatorio.	Instrumentos de Gestión: Son base del sistema respecto a la planificación evaluación, y control de la gestión. Se plantean algunos desde el ámbito público y sus sistemas de evaluación del desempeño e incentivos, y otros propios y que se relación netamente al cumplimiento de la gestión educativa.
Sistemas de Informáticos: Aportan a la sistematización de información relevante	Cultura Organizacional: experiencia y compromiso con la entrega de

en diversas áreas, como la gestión pedagógica y gestión administrativa y financiera.	aprendizajes en la ejecución del del Servicio Educativo.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizados los recursos y su clasificación, se señalan en **Tabla 19**, las principales capacidades del Servicio para el desarrollo de su estrategia.

Tabla 19: Capacidades del Servicio Local de Educación de Barrancas

Capacidades	Descripción
Trabajo en Red	El Servicio ha logrado posicionar los planes de trabajo en red, como hito relevante para la mejora de los procesos pedagógicos, Esto permite desarrollar una identidad territorial respecto a la enseñanza e integración con el medio escolar
Gestión de Recursos	A diferencia de las municipalidades como sostenedor, el Servicio Local tiene como laboral específica sobre el sistema educativo, lo que permite tener mayor especialización en la gestión de los recursos.
Visión estratégica	El Servicio, en base a lineamientos de la estrategia nacional de educación, ejecuta sus actividades en el contexto de una planificación a largo plazo, alineando los proyectos educativos propios de cada establecimientos con esta planificación y generando un fortalecimiento territorial en el ámbito de la educación

Cadena de Valor

El en siguiente análisis presenta la cadena de valor del Servicio de Educación Pública de Barrancas diferenciando sus actividades primarias y secundarias, para poder definir cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la organización.

Respecto esta diferenciación de actividades se propone gráficamente en la Figura Figura , la siguiente cadena de valor:

Figura 9: Cadena de valor SLEP de Barrancas



Fuente: Elaboración Propia

a) Actividades Primarias

Formación y Desarrollo de Capacidades

Este proceso se encarga de fortalecer a los integrantes del sistema educativo en los siguientes ámbitos:

- Desarrollo de las capacidades docentes: para esto se diseñan e implementan planes de formación y capacitación para docentes y asistentes de la educación de acuerdo a las necesidades detectadas del personal de salas cunas jardines infantiles y establecimientos educacionales. También hay seguimiento y acompañamiento en el proceso anual de evaluación docente.

- Fortalecer liderazgo de equipos directivos: Desarrollo de capacitaciones y charlas a directores, respecto al manejo y atribuciones en materias de recursos financieros y gestión y desarrollo de personas. Se desarrolla además el plan de concursabilidad directores de establecimientos educacionales por alta dirección pública. El liderazgo y gestión de estos directores son el principal apoyo técnico pedagógico de escuelas, jardines y salas cunas.

Aun cuando existe un alto interés y compromiso de directores en participar, se observa una baja preparación en el ámbito de liderazgo, esto dificulta la comunicación y coordinación con el Servicio Local, lo puede generar que los lineamientos y estrategias no tengan éxito. Se espera un fortalecimiento con la implementación de alta dirección pública para directores.

Gestión de infraestructura y recursos educativos

Esta actividad se desarrolla velando por la correcta mantención de las dependencias de los establecimientos e instalaciones educacionales, como también estudiar proyectos arquitectónicos que puedan implementarse en la mejora de las condiciones de los establecimientos.

Se observan aún problemas respecto a falta de procedimientos, a raíz del traspaso de la cultura municipal y relativos a escasos lineamientos de y contraparte de la Dirección de Educación Pública. Además, la falta de conocimiento de procesos respecto al formulación presupuestaria, compras públicas, contratos, y demás procesos asociados.

La falta de recursos y falencias en administración financiera de los establecimientos educacionales, repercute en el escaso material pedagógico en las escuelas y jardines, y una falta de actividades extracurriculares, enfocando la actividad educacional en algo administrativo más que pedagógico.

Formación integral del Estudiante

Esta función, a través de del apoyo técnico pedagógico, se implementan prácticas pedagógicas que promuevan indicadores de calidad para los distintos niveles en establecimientos educacionales y jardines infantiles, elaborando además planes de acciones que intervengan y promuevan la adecuación de la malla curricular y la co-enseñanza entre docentes y asistentes de la educación. Los procesos apuntan a fortalecer los aprendizajes en todos los niveles que ofrece el Servicio.

Para ello, en el rol de Sostenedor, el Servicio ha definido acciones tendientes a apoyar, guiar y orientar a los establecimientos en su labor formativa, promoviendo la mejora de las prácticas pedagógicas para asegurar la entrega de conocimiento, formación de competencias, y al desarrollo de habilidades y actitudes en los estudiantes.

Participación y vinculación territorial

Actividad en cual el Servicio incorpora y promueve la convivencia y participación de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyéndolos en organismos como los Comités Directivos y los Consejos locales, compuestos por centros de alumnos, Centros de padres, madres y apoderados, consejos de profesores y consejos escolares, con el objetivo de integrar y hacer parte de la planificación y programas de educación de los establecimientos y contribuir a su mejora continua y de acuerdo a su identidad territorial. También tiene por objetivo la coordinación y colaboración de entidades y actores claves, como lo son los Municipios, SENDA, SENADIS, JUNAEB, entre otros, los cuales intervienen directamente con el área educativa, así como generar alianzas con grupos artístico, deportivos y de formación ciudadana, y así trabajar con niños y jóvenes vulnerables y en riesgo social. En este punto se muestran aun débiles los mecanismos de participación de la comunidad educativa en los planes educacionales de los establecimientos que pertenecen y aun menos en la estrategia territorial.

b) Actividades Secundarias

Planificación y Control de Gestión

Colabora con el director ejecutivo en el desarrollo de la planificación estratégica y presupuestaria, además de monitorear el cumplimiento de indicadores y metas que se establecen en las herramientas de gestión para el servicio y los establecimientos educacionales de su administración.

Tiene como principal objetivo la articulación de los instrumentos estratégicos de cada uno de los establecimientos, con los desafíos que se plantea el Servicio Local de Educación de Barranca, apoyándolos a través de asesoría de profesionales especializados en la revisión y actualización de sus planes de estudios y herramientas de gestión.

La elaboración de una planificación estratégica le da un sendero a ejecución de los principales procesos del Servicio Local, que posterior a una compleja y rápida puesta en marcha, aún mantienen problemas de alineación con los planes educacionales de cada establecimiento.

Apoyo Jurídico

Análisis de actos administrativos y documentos que emanan del Servicio y asesoría jurídica al director ejecutivo y áreas funcionales en materias de sus competencias. También asume la representación judicial y extrajudicial del Servicio ante los Tribunales de Justicia que encomiende el director ejecutivo.

Gestión de la Información.

Actividad de soporte que pretende diseñar, administrar y proponer mejoraras, respecto a la de los procesos sobre tecnología de la información y ciberseguridad disponible en

el Servicio Local. También apoya la gestión administrativa y financiera, respecto a software de administración de información respecto a la gestión documental.

El Servicio busca, por medio de la tecnología, la inclusión de proyectos colaborativos y desarrollo integral, respecto a sistemas de apoyo a la gestión pedagógica de todos los establecimientos educacionales, fortaleciendo además la sistematización de la información de seguimiento de la trayectoria educacional y toma de decisiones a nivel directivo.

Gestión Administrativa y Finanzas

Administra los recursos humanos, financieros, informáticos y materiales del Servicio, también apoyando en la gestión de estas materias a los establecimientos de educación de su administración. Asiste en la elaboración de informes solicitados por la Superintendencia de Educación.

Desde esta función, se articulan las distintas unidades, respecto a la entrega oportuna de bienes y servicios disponibles, lo que permite contribuir al cumplimiento de compromisos institucionales.

Dentro de esta actividad, se encuentra además apoyar y asesorar a los equipos directivos de los establecimientos educacionales, respecto a normativa e instrucciones respecto a uso de recursos y en informes que solicita especialmente la Superintendencia de Educación.

De análisis de las actividades primarias y de apoyo se identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 20: Fortalezas y Debilidades SLEP de Barrancas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1) Creación de los Comités Directivos y Consejos Locales integrados por los principales actores de comunidad educacional.	D1) Baja impacto de los mecanismos de participación en los planes educacionales.
F2) Establecimiento de una Planificación Estratégica común para el territorio.	D2) Dificultades con la alineación de los programas educativos de escuelas y liceos.
F3) Enfoque en el desarrollo de capacidades docentes y liderazgo directivo.	D3) Falencias en habilidades de liderazgo por parte de Directores de Establecimiento.
F4) Aumento del Apoyo técnico pedagógico	D4) Falta de material pedagógico y actividades extracurriculares.

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3 Análisis FODA

De acuerdo a los análisis expuestos, el paso siguiente es establecer una matriz FODA (Kaplan y Norton, 2008). Esta herramienta nos permite cruzar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectados anteriormente, para el posterior planteamiento de las acciones y estrategias.

Análisis FODA Cuantitativo

Se presenta la matriz de FODA cuantitativo (Cancino, 2012), elaborado en base a la información recabada y analizada tanto en ámbito externo, considerando la identificación oportunidades y amenazas y el análisis externo del Servicio respecto a sus fortalezas y

debilidades, y en el cual se evalúa el impacto de la relación de los cuadrantes como se indica a continuación:.

Tabla 21: Parámetros de Evaluación

valor	Incidencia
1	Insignificante
2	Débil
3	Leve
4	Moderado
5	Significativo
6	Importante
7	Muy Importante

Fuente: Elaboración Propia

El tipo de relación que se identifica con la siguiente metodología:

- **Cuadrante Fortalezas vs Oportunidades.** Capacidad de una fortaleza aprovechar una oportunidad.
- **Cuadrante Fortalezas vs Amenazas.** Capacidad de una fortaleza para enfrentar una amenaza.
- **Cuadrante Debilidades vs Oportunidades.** Capacidad de la Debilidad para impedir aprovechar una oportunidad.

- **Cuadrante Debilidades vs Amenazas.** Capacidad de la Debilidad para impulsar una amenaza.

Tabla 22: FODA Cuantitativo del SLEP de Barrancas

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		Aumento sostenido del Gasto Público en Educación	Calidad de la Educación Pública como demanda social prioritaria	Nuevo enfoque en Educación Digital	Continuas iniciativas de Estado sobre mejoramiento de la Educación	PROMEDIO	Retraso en implementación del nuevo Sistema de Educación Pública	Bajo Porcentaje de Matriculación de establecimientos educación pública	Alta Segregación en el Sistema Escolar	Resistencia a la evaluación Docente	PROMEDIO
FORTALEZAS	Creación de los Comités Directivos y Consejos Locales integrados por los principales actores de comunidad educacional.	1	3	4	6	3,5	4	3	5	6	4,5
	Establecimiento de una Planificación Estratégica común para el territorio.	6	5	6	7	6,0	6	6	5	6	5,0
	Enfoque en el desarrollo de capacidades docentes y liderazgo directivo	6	4	4	7	5,3	3	5	5	7	5,0
	Aumento del Apoyo técnico pedagógico	5	4	5	7	5,3	3	5	4	6	4,5
	PROMEDIO	4,5	4,0	4,8	6,8		4,0	4,8	4,8	6,3	
DEBILIDADES	Baja impacto de los mecanismos de participación en los planes educacionales	3	2	5	5	3,8	4	5	4	5	4,5
	Dificultades con la alineación de los programas educativos de escuelas y liceos	5	3	4	7	4,8	4	7	5	6	5,5
	Falencias en habilidades de liderazgo por parte de Directores de Establecimiento	6	4	5	6	5,3	5	7	4	5	5,3
	Falta de material pedagógico y actividades extracurriculares	6	5	5	2	4,5	2	5	5	6	4,5
	PROMEDIO	5,0	3,5	4,8	5,0		3,8	6,0	4,5	5,5	

Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas vs Oportunidades:

Durante las últimas 3 décadas se han desarrollado una gran cantidad de iniciativas respecto al mejoramiento de la educación a raíz de las constantes demandas de la ciudadanía tanto de la educación básica, secundaria como la superior, una oportunidad muy poco aprovechada por el alto foco administrativo del Sistema Municipal, sin lograr desarrollar visiones a largo plazo respecto a la educación.

La focalización en el sistema de educación, como política pública, en la propia gestión administrativa, a través de los lineamientos impuestos por la nueva estrategia de educación pública, le da al Servicio Local una oportunidad, a raíz de los incentivos

asociados al cumplimiento de los distintos instrumentos de gestión que se deben diseñar, revisar y alinear para hacer frente a los objetivos del Servicio y los Establecimientos Educativos de acuerdo a la Planificación Estratégica Local, que se establece como guía a largo plazo del territorio en materia de educación **(F2-O4)**.

Dentro de este cuadrante, es importante destacar que junto al fortalecimiento del sistema de gestión de la educación pública, el aumento de del gasto en esta materia, debe priorizar el mejoramiento de las practicas pedagogas, a través del apoyo técnico pedagógico, como principal herramienta del Servicio Local para generar un aprendizaje habilitante de los estudiantes, y su acompañamiento durante su trayectoria escolar **(F4-O4)**.

Fortalezas vs Amenazas:

Respecto a las fortalezas del Servicio Local de Educación de Barrancas sobre sus amenazas, resalta otra vez la planificación estratégica y los instrumentos de gestión asociados como eje fundamental, acompañado del enfoque de fortalecimiento de capacidades docentes, que enfrente las brechas educativas asociadas a las características socio-económicos, las diferencias culturales, o características propias de cada alumno.

Las competencias y habilidades del personal en la educación, permiten mejorar sustancialmente la implementación de iniciativas pedagógicas, tendiente a afrontar las dificultades sociales del territorio, pudiendo atender con más herramientas las problemáticas que genera la vulnerabilidad social y las diferencias económicas referentes a la distribución del ingreso **(F3/F4 – A1/A3)**

De personal docente está directamente involucrados con los estudiantes e infantes y su desarrollo estudiantil. La evaluación docente que involucra a estos protagonistas de la comunidad educativa, genera problemáticas dentro de los colegios, tanto de motivación, como de lograr incorporar personal optimo a ejercer funciones dentro de los colegios del Servicio. Parte de esta problemática, es afrontada por las iniciativas de intervención,

asesoría y acompañamientos a esa gestión pedagógica, apoyando su desempeño en la evaluación de la carrera docente **(F3/F4 – A4)**.

Debilidad vs Oportunidad:

Una debilidad del Servicio Local que impacta fuertemente a las oportunidades que entrega el análisis externo, son las competencias y aptitudes en el ejercicio de sus cargos de los directores de establecimientos educacionales bajo su administración. Aun cuando el Servicio se enfoque en la capacitación y fortalecimiento de esta función, en su no ha logrado establecer avances significativos que impacten en la gestión de los establecimientos y menos en un plan común territorial. Esto se hace más evidente respecto a la gestión sobre deuda financiera y graves falencias estructurales de los colegios y liceos .

Dentro de las nuevas iniciativas en gestión educativa, está el de reclutar y seleccionar a los Directores de los Establecimientos Educacionales, a través del sistema de alta dirección pública, lo cual debe permitir asegurar competencias bases en el liderazgo respecto a este nivel, permitiendo facilitar además su comunicación, discusión y apoyo mutuo de las necesidades de cada establecimiento, que debe establecer el Servicio Local, en ámbitos pedagógicos y administrativos **(D3-F4)**.

Parte de esas necesidades, aún cuando el presupuesto “virtualmente” disponible es mayor, son las que se generan por la débil infraestructura de los colegios y la falta de material pedagógico. Esta debilidad, relacionada directamente con los recursos físicos del Servicio, debe afrontarse generando mejor asignación de los recursos a través de la priorización de los mismos, impulsada por la revisión continua y alineación estratégica de la planificación del Servicio y los instrumentos de gestión de los jardines, escuelas, colegios y liceos bajo su administración **(D2-F1/F4)**.

Debilidad vs Amenazas:

Muchos de los análisis expuestos anteriormente repercuten en la ineficacia del Servicio, a pesar que sus procesos y objetivos van directamente en función de ello, es el poder alinear a los establecimientos educacionales bajo su administración territorial y establecer una visión común, de acuerdo a programas compartidos y arraigados en la cultura educacional del territorio.

Los problemas de desigualdad y segregación escolar, repercuten en la confianza que han en las instituciones públicas, por tanto debilitan el impacto de los mecanismos de participación que el Servicio a generado para la inclusión de la ciudadanía en el desarrollo de la estrategia, con altas tasas de insistencia en estas instancias. Esto produce dificultades para establecer indicadores locales, que conjunto a responder a la estrategia nacional de educación, se preocupen de los objetivos de desarrollo social de las familias del territorio **(D1/D2 – A1/A3)**.

El presupuesto basado en subvenciones, generara que el Servicio Local se maneje con un presupuesto estimado, elaborando planes, proyectos e iniciativas, que responden a recursos en mayormente estimados, de acuerdo con la matricula y asistencia de los alumnos. La falta de ocupación de los establecimientos educacionales (sin incluir a jardines y sala cunas), respecto a su capacidad de vacantes, impacta en el presupuesto del Servicio y en la disponibilidad de recursos para mejorar las instalaciones y disponer de más y mejor material pedagógico para el aprendizaje.

2.4 Formulación De La Estrategia

Del análisis realizado en el capítulo anterior, respecto al entorno, los recursos y los procesos de apoyo del Servicio Local de Educación de Barrancas, de la cual se desprenden cada uno de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se pueden plantear los atributos claves que los usuarios valoran del Sistema Educacional, los que se evaluarán y compararán entre cada uno de los sostenedores oferentes de establecimientos educacionales. A continuación, se plantea la propuesta de valor y sus atributos claves. Por último, se confronta la propuesta de valor y sus atributos con cada resultado obtenido del análisis FODA.

2.4.1. Análisis de la curva de valor

El análisis de la curva de valor, es una herramienta que permite comprender el posicionamiento relativo de los principales actores de un mercado (Kim, W. C., y Mauborgne, 2005). A continuación, se compara el desempeño de los actuales sostenedores que componen el Sistema de Educación de Chile. Los atributos se desarrollaron de acuerdo los conceptos, objetivos o recursos que a través del análisis estratégico se consideraron claves para los consumidores principales de educación, entendiéndose estos como los alumnos, padres y apoderados y ciudadanía. A continuación, se indican estos atributos.

Tabla 23: Atributos Sistema de Educación Chileno

Atributo	Descripción del Atributo
<p>Condiciones Físicas Optimas</p>	<p>Capacidad de los recintos de entregar condiciones de seguridad, higiene ambiental y salubridad para los alumnos, sus familias y la comunidad escolar en general. Entre estas características también se encuentra el inmobiliario, material didáctico y elementos de enseñanza. Amplia valoración respecto a espacios comunes e infraestructura para desarrollo de áreas como las artes y el deporte.</p>
<p>Prestigio</p>	<p>El prestigio relacionado al reconocimiento Público de un Establecimiento. el ámbito académico, una institución educativa es prestigiosa según sus reconocimientos y acreditaciones, porque cumple con ciertos parámetros vinculados a la excelencia académica.</p>
<p>Excelencia Académica</p>	<p>Referida a la capacidad de los Establecimientos educacionales de desarrollar y alcanzar estándares más altos en la gestión administrativa y financiera, evaluación docente y resultados académicos de los estudiantes respecto a los índices de aprendizaje e ingreso a la educación superior.</p>
<p>Transparencia</p>	<p>Considera la disponibilidad de información a la comunidad educativa y grupos de interés respecto de la gestión administrativa y financiera y sus resultados.</p>
<p>Cobertura</p>	<p>Respecto a la capacidad de los sostenedores y sus establecimientos de responder y entregar acceso de educación a la ciudadanía, en todos los niveles que plantea el Sistema Escolar.</p>

Atributo	Descripción del Atributo
Integración Social	Respecto al foco de planes educacionales de cada establecimiento, que incluyan dentro de sus objetivos primordiales el eliminar la discriminación de cualquier tipo y reconocimiento de la diversidad, fortaleciendo el trabajo pedagógico y estrategias para abordar sus desafíos.
Aprendizaje Integral	En relación a la oferta de planes educativos y su responsabilidad social, que contemple tanto los resultados académicos, como el mejoramiento de los índices de desarrollo personal y social de los alumnos, en conjunto con la ocupación en desarrollo en otros ámbitos como el deporte, la salud, la participación y el clima escolar.
Participación	Relativo al desarrollo de redes, plataformas y oportunidades de participación institucionalizada o particular de la ciudadanía, alumnos, comunidad educativa en general y sus grupos de interés, en el desarrollo de planes de educación
Acceso Universal	Entendida como la exención a los alumnos o familias de los mismos, de una retribución económica u otro tipo de requisitos por la entrega de derechos académicos y servicios complementarios.

Fuente: Elaboración Propia

Para desarrollar la curva de valor, se considera una escala numérica de evaluación de acuerdo al desarrollo de los atributos del Servicio Local y sus referentes, bajo los siguientes parámetros:

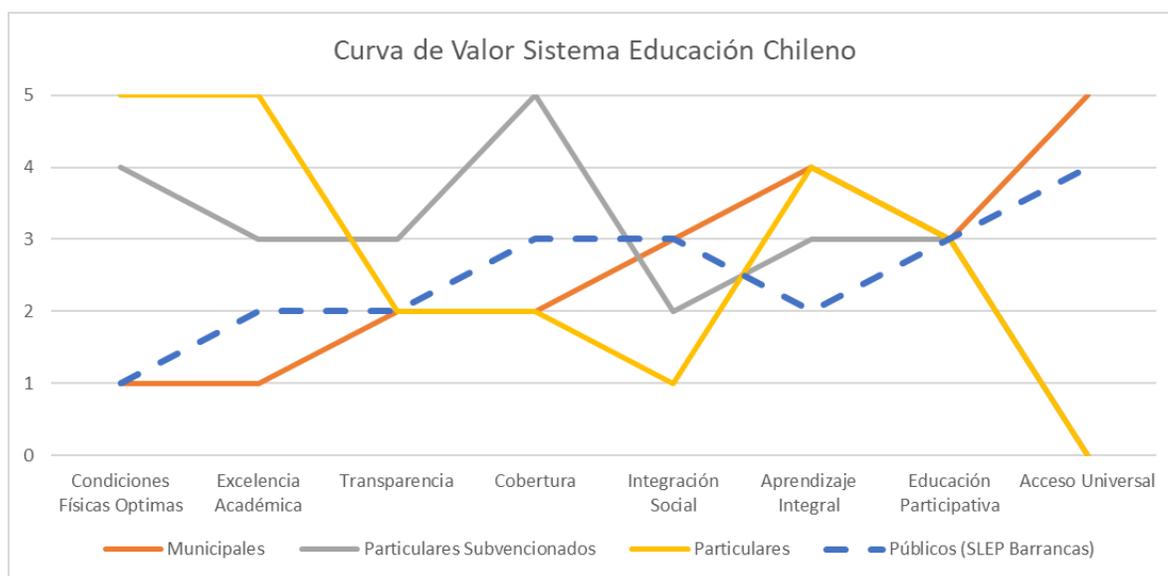
Tabla 24: Parámetros de Evaluación de Atributos

Valor	Parámetro
0	No Desarrollado
1	Deficiente
2	Escaso
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los valores indicados en la **Tabla 2**, a continuación, se muestra en la **Figura 10**, el grafico comparativo entre los distintos establecimientos educacionales de acuerdo a su tipo de administración.

Figura 10: Curva de Valor SLEP de Barrancas



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la comparación del Servicio Local de Educación de Barrancas con sus referentes, se puede concluir que existen diferencias evidentes en los enfoques y

desempeños de cada oferta, referentes a los atributos que demanda la ciudadanía. Los establecimientos tanto particulares, como particulares subvencionados, han dispuesto sus recursos disponibles en el desarrollo de una mayor y mejor Infraestructura y una excelencia académica, además de contar como ya se ha indicado, una cobertura mayor que la Estatal.

De igual forma, se incluye como referente la educación administrada por los organismos municipales a nivel nacional respecto a sus características principales observadas y valoradas por la ciudadanía y beneficiarios de la misma. El Servicio Local de Barrancas administra actualmente establecimientos traspasados por dicha administración municipal, pero con valores y características distintas, las cuales se observan en la **Figura 10**.

2.4.2. Selección de atributos claves

Para la selección de los atributos claves se analiza, en razón principalmente las declaraciones estratégicas del Servicio Local de Educación de Barrancas. El traspaso reciente de los Establecimientos Educativos desde los municipios a la Administración Pública, no ha permitido obtener en mayor medida datos sobre la gestión del Servicio Local, pero si a través de sus declaraciones y sus recursos y competencias se puede ir vinculando con el foco que mantienen para cada uno de los atributos.

Antes de la selección de los atributos claves, es importante analizar cada uno de estos, examinando estos atributos mediante un análisis ERIC (Kim Mauborgne, 2017), la cual propone reconocer “que hacer” con los atributos, respecto a cuatro ámbitos. 1) la *eliminación* de atributos que no agreguen o generen valor para el cliente, 2) la *reducción* de atributos que no generen valor, 3) *incrementar* atributos que sean claves para el mercado y 4) crear atributos que maximicen el valor para el cliente.

De los análisis que se hicieron referentes a los atributos, se señala que el único que no se menciona explícitamente en el ámbito de la estrategia de educación pública, es el “prestigio” de los Establecimientos Educativos. Esto se relaciona al sentido valórico

de la educación pública, la cual se basa más en atributos sociales, que en conceptos que pueden ser concebidos como particulares, o relacionados al sentido económico o segregador.

En la actualidad es un atributo netamente asociado a la educación particular y particular subvencionada, con resultados respecto a la evaluación de docentes y resultados académicos de los alumnos muy por sobre los promedios de la Educación Pública. Los proyectos educativos de los establecimientos privados se desarrollan de acuerdo a los intereses de las familias y apoderados que financian la totalidad o un porcentaje de la gestión operativa de estos. Este atributo se ve muy disminuido respecto a los resultados municipales, quienes se enfocan muchas veces en el financiamiento por matrícula y asistencia y la gestión administrativa, que en los resultados académicos.

De los atributos de los cuales se deben incrementar, un atributo a desarrollar es la Infraestructura y Recursos, que dan pie al desarrollo de un ambiente seguro para los estudiantes, hasta ahora se ha visto fuertemente afectado, respecto a las deudas de arrastre de la administración municipal de los establecimientos educacionales, y el escaso presupuesto asignado para estos fines siguen operando más en reparaciones y compras de insumos básicos, con algunas aisladas mejoras de espacios comunes.

La creación del Servicio Local Educación de Barrancas y el mismo desarrollo de la nueva política pública de educación, cambia el foco en algunas materias relevantes en la consecución de este atributo que es relevante en la misión Institucional, como lo son la selección de directores de colegios y liceos, mediante el sistema de alta dirección pública y el desarrollo de la evaluación docente. El reforzamiento con personal especializado en el acompañamiento y reforzamiento de la labor docente, la estandarización de programas educacionales respecto a las mallas curriculares y extra curriculares, todo esto bajo la mirada de los planes anuales y planificación estratégica, todo esto vinculado directamente con la propuesta de valor.

El acceso a la información destinada a la población en razón a la gestión financiera de los directivos, resultados académicos de los alumnos y antecedentes generales de su

administración. Lo anterior busca generar un mayor grado de confianza a través de la transparencia. Existen herramientas formales de transparencia y normas de acceso a la información que deben cumplir los Servicios Públicos. Aún así, este atributo tiene valor directamente a la gestión de recursos, que directamente a los beneficiarios.

La cobertura de los estudiantes del territorio, como se indicó en capítulos anteriores, ha disminuido sostenidamente respecto a la matrícula de los establecimientos particulares subvencionados, principalmente por el aumento en la oferta de este tipo de establecimiento. La matrícula actual haciendo a un 85% de ocupación de la capacidad máxima del Servicio Local de Educación de Barrancas, pretendiendo aumentar en el corto plazo este porcentaje. Este atributo, va referido más a la gestión financiera del Servicio, que la relevancia que le entrega a los beneficiarios.

El Servicio Local dentro de sus objetivos estratégico se plantea generar un servicio educativo que logre generar un aprendizaje integral, que potencie no solo los resultados académicos de los alumnos, sino también el desarrollo personal, sana convivencia y actividades extra curriculares. Aun cuando dentro del Plan Anual del Servicio Local existen variadas acciones conducentes a potenciar este atributo, se evidencia la necesidad de un progreso más contundente.

El Departamento de Participación y vinculación territorial en la orgánica del Servicio Local, se alza como un hito destacado respecto a la visión del servicio de integrar a la ciudadanía en el desarrollo del territorio en materia educacional. Orientar estratégicamente la gestión del Servicio acercando a la comunidad organizada en centros de alumnos, padres y apoderados, consejos de profesores u otros actores de la comunidad educativa, posiciona al Servicio como un ente participativo y le entrega sentido de propiedad ciudadana, atributo que no entregan los referentes.

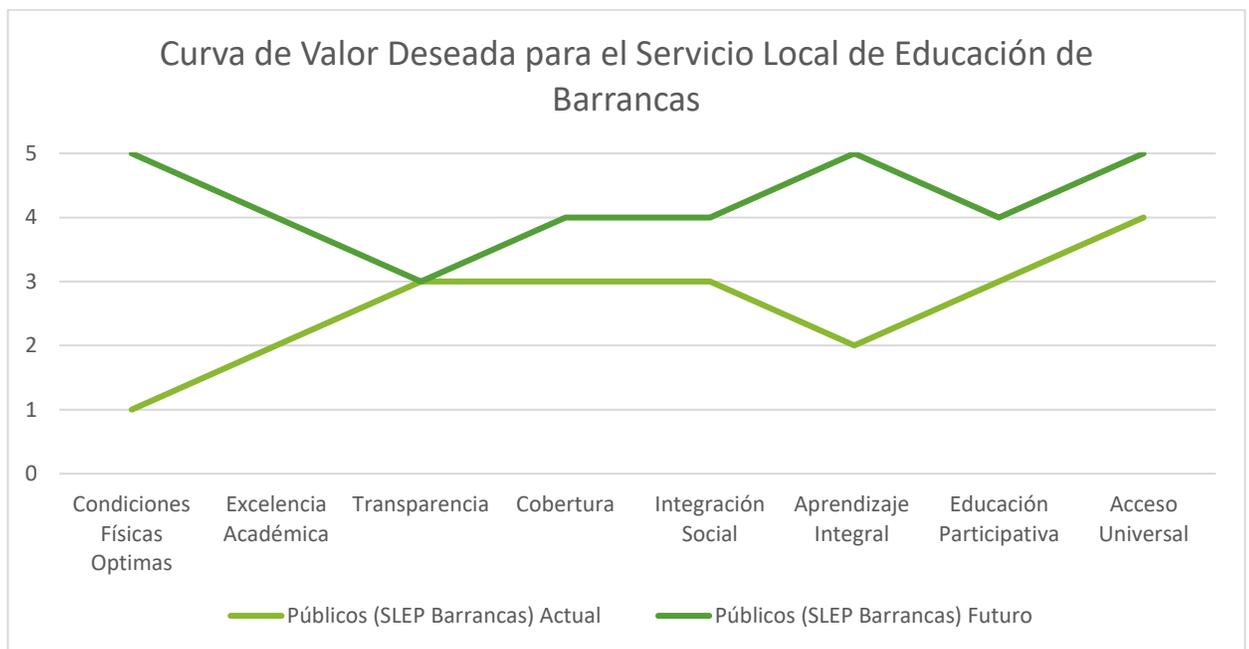
Respecto a la universalidad de acceso, (Bellei, 2011) la indica como *“la obligación del estado a garantizar el acceso a la educación con completa independencia de las características del niño-joven”*. Lo que siguiendo con su argumento implica que independiente del sector social, económico y/o geográfica, incluso sus capacidades y desempeños académicos donde se posicione un niño o joven en edad escolar, esta debe

ser ofrecida. Lo anterior implica que la educación pública debe ser gratuita en todos los niveles.

Todos los colegios dependientes del Servicio Local de Educación de Barrancas, siendo parte de la administración del Estado, mantienen este atributo. Parte de las demandas de la ciudadanía, que entiende este atributo como un derecho, plantea equilibrar y complementar el acceso universal con los atributos anteriormente descritos.

De acuerdo al análisis entregado anteriormente, se expone una nueva la curva de valor, que representa una comparativa entre el presente en la ejecución de los atributos del Servicio Local, comparándolo con una situación deseada y donde la organización debe generar sus mayores esfuerzos y recursos.

Figura 11: Comparativa Curva de valor actual V/S Curva de valor Futura



Fuente: Elaboración Propia

2.4.3. Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor, forma parte de la materialización de la estrategia, y se propone respecto a los deseos y necesidades que una organización presente satisfacer en los clientes o beneficiarios, Thompson (2012). La organización debe lograr generar una definición adecuada de su declaración, asociada principalmente en los atributos claves, respecto a aquello que los beneficiarios valoran más.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la propuesta de valor del Servicio Local de Educación de Barrancas, se propone de acuerdo al análisis de los atributos claves relevantes para los estudiantes y sus familias, la cual se señala a continuación se señala a continuación:

“Disponer de una propuesta pedagógica de acceso universal, que fortalezca el aprendizaje integral y efectivo de los estudiantes, basándose en experiencias de convivencia e integración con comunidad local en un ambiente seguro, para el desarrollo de sus habilidades y competencias.”

Descripción de los Atributos Claves Seleccionados

A partir del análisis anteriormente planteado, se describen los atributos claves del Servicio de Educación Pública e Barrancas.

Apredizaje Integral

Disponer de una gestión pedagógica que fortalezca el aprendizaje íntegro de los programas curriculares obligatorios y completarlos en los diferentes establecimientos educacionales, cuidando por una trayectoria educativa efectiva, que impacte en resultados académico significativos. Estas mediciones se realizan respecto al desarrollo

académico de los estudiantes, como también a su desarrollo personal y social. La categoría de los Establecimientos se evalúa respecto a los resultados de los estudiantes de los dos indicadores anteriores, por tanto es un buen indicador de referencia del cumplimiento de este atributo.

Indicadores:

- Resultados SIMCE
- Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social
- Categoría de Establecimientos

Convivencia e Integración Social

Consiste en disponer a la comunidad educativa de herramientas de participación e integración con el medio social que integran, fortaleciendo el proceso de enseñanza a través de la participación de todos sus miembros y organizaciones, como centros de alumnos, centros de padres y apoderados y consejos escolares, potenciando además el sentido de pertinencia local. El involucramiento de toda la comunidad educativa facilita entregar herramientas sociales a los estudiantes, preparándolos para los desafíos de la vida en sociedad.

Indicadores:

- % de Participación de la comunidad educativa en actividades de los Establecimientos Educativos
- % Establecimientos con Consejos Locales conformados
- % de participación de Padres y Apoderados en reuniones escolares

Condiciones Físicas Óptimas

Consiste en disponer a la comunidad educativa de establecimientos educacionales óptimos para el aprendizaje, asegurando el bienestar del alumno tanto física como psicológica, impulsando iniciativas que mejoran la infraestructura en los espacios donde se imparte la enseñanza y en los que sirven de distensión o de desarrollo de actividades complementarias.

Indicadores:

- % de Establecimientos que cuentan con condiciones de Higiene y Seguridad optimas
- % de Establecimientos que cuentas con aulas adaptadas a requerimientos actuales

2.4.4. Descripción de la estrategia de la empresa

La estrategia del Servicio Local, debe pone como énfasis principal los beneficiarios del servicio educativo, procurando considerar los efectos de los principales grupos de intereses, así como también los efectos ya analizados respecto a los análisis de las variables externas e internas que afectan a la organización en la entrega de su propuesta de valor. De acuerdo a esto, el Servicio Local basa su estrategia en el reforzamiento de los profesionales y asistentes de la educación, el fortalecimiento de las actividades sociales que integren a los estudiantes y sus familias a la comunidad local y disponer a la comunidad educativa de establecimientos que sea óptimos para disponer de un ambiente seguro, lejos de riesgos físicos y entregando infraestructura adecuada para el aprendizaje y la convivencia.

El Servicio Local, debe centrar sus esfuerzos en el reforzamiento a la gestión educativa como foco estratégico prioritario, ejecutando programas de acompañamiento y de desarrollo de habilidades y competencias de los directivos y los docentes y asistentes de la educación. En la línea directiva, potenciar el liderazgo y conocimiento en materia de manejo de recursos de los directores actuales, procurando mejorar el reclutamiento y la selección de los potenciales profesionales que en el futuro proveerán esos cargos. En tanto al docente, valorizar el ejercicio de su profesión, mejorar las condiciones en las cuales ejercen su profesión, por ejemplo, la asignación de horas en de jornada laboral y el material didáctico para el desarrollo de sus clases, entre otras. Se debe capacitar y reforzar las prácticas educativas en aula, a través del trabajo en red y la experiencia competitiva de los funcionarios de los distintos establecimientos educacionales.

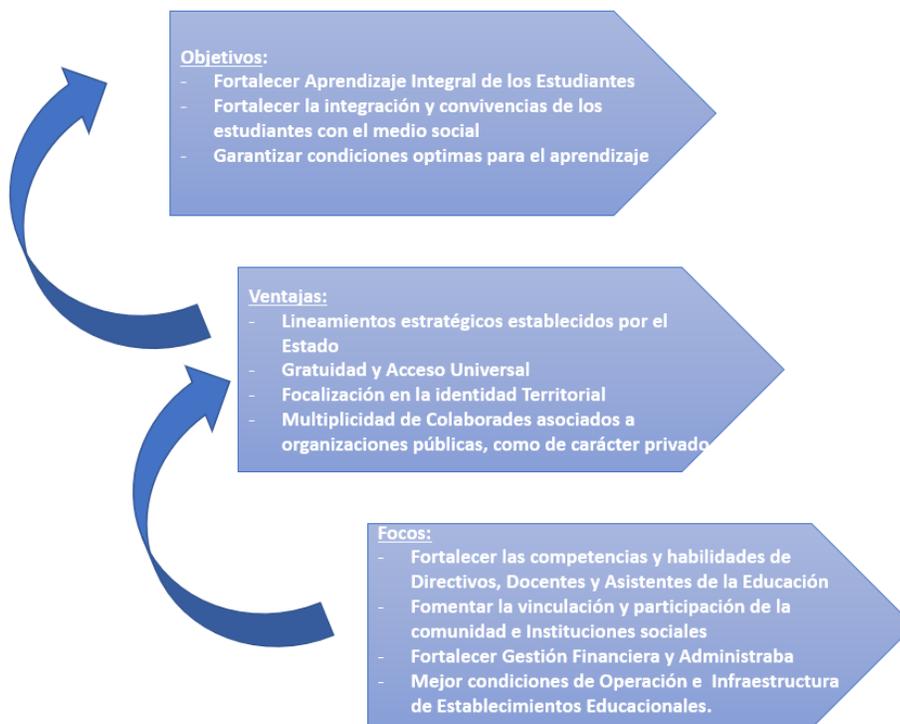
Crear en los establecimientos educacionales, condiciones de sana convivencia e integración de los estudiantes, a través de la intervención y apoyo psicopedagogo de los

profesionales de la educación, y de la participación de la comunidad educativa, generando así un sentimiento de pertenencia en cada colegio o liceo en todos sus niveles, a través del compromiso con sus miembros, el reconocimiento de sus necesidades y expectativas, y la opción de ser parte de la propuesta educativa de sus propios proyectos educativos.

Poner a disposición de la comunidad local, establecimientos educacionales con infraestructura óptima para el aprendizaje y la convivencia, mejorando las condiciones físicas en aula y en lugares de esparcimiento, procurando que el cumplimiento de normas de higiene y seguridad, además de disponer en estos todos los recursos educacionales para la implementación de sus planes curriculares y actividades adicionales.

Lo anterior debe basarse en una gestión del Servicio Local, en su papel de sostenedor del servicio de educación, que logre hacer más eficiente obtención, distribución y ejecución de sus recursos, tanto humanos como financieros, que permitan asegurar la continuidad de la labor educativa, a través de acciones dirigidas a aumentar los recursos externos e internos, este último relacionado a procurar mantener o aumentar los recursos vía subvención.

Figura 12: Estrategia del Servicio Local de Barrancas



Fuente: Elaboración Propia

2.5. Modelo de Negocio

En el desarrollo del siguiente capítulo, se analiza a través de un esquema, como la organización, en la entrega de su producto o servicio, determina la generación de valor para sus usuarios o beneficiarios, mediante la identificación de aspectos básicos requeridos y su vinculación con la propuesta de valor definida en el desarrollo de la estrategia, y conjuntamente de manera rentable. De acuerdo a lo propuesto por Thompson et al. (2017),

Un modelo de negocio describe la manera y da forma lógica, a como una organización crea, entrega y captura “valor”, entendiendo este último concepto como la capacidad de un producto o servicio de satisfacer una necesidad (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010).

2.5.1. Descripción del modelo del negocio

Para analizar el modelo de negocio que mantiene el Servicio Local de Educación Barrancas, se presenta el modelo CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010), herramienta que permite graficar en un solo esquema, 9 elementos básicos que representan las principales áreas de un negocio, las cuales se describen a continuación:

Segmento de Clientes: Se indica, a través de una decisión fundamentada, los segmentos a quienes se dirige el producto o servicio que se ofrece, reconociendo al mismo tiempo a quienes no se consideran. Una vez tomada esta decisión, se puede comenzar a desarrollar el modelo que se basara en las necesidades de los clientes, considerando que por ellos se crea valor.

Propuesta de Valor: Es el conjunto de productos o servicios que están destinados a satisfacer una necesidad del segmento de clientes definidos. Esta propuesta de valor, se establece como la ventaja que se ofrece al cliente, diferenciándola de otras empresas y haciendo más atractivo su producto o servicio para el cliente.

Canales: Son el medio por el cual la empresa se comunica con el cliente, y el punto de conexión principal con la experiencia del cliente. Tienen por objetivo, entre otros, el de dar a conocer los servicios o productos, plataforma de venta y post venta y la evaluación del cliente de la propuesta de valor.

Relaciones con los Clientes: Describe cada uno de los tipos de relaciones que tiene la empresa con el segmento de clientes que fue definido. Estas relaciones pueden variar drásticamente, desde un enfoque presencial y personalizado, hasta otro completamente automatizado y masivo.

Fuentes de Ingreso: Son los flujos de caja de la organización, generados por el consumo del cliente o usuario del producto o servicio. Se debe tener presente porque valor del producto o servicio entregado, el cliente está dispuesto a consumir. Si se identifica claramente esta variable, se pueden establecer una o varias fuentes de ingreso en cada segmento.

Recursos Claves: Son los activos que necesita la organización para hacer efectivo el modelo de negocio y la propuesta de valor. Se deben identificar cuáles son estos recursos claves requeridos respecto a canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Actividades Claves: Son acciones más relevantes que una organización debe implementar para poder desarrollar su modelo de negocio y al igual que los recursos claves, son fundamental para el desarrollo de la propuesta de valor. Cada elemento del modelo, requiere actividades claves para el desarrollo de nuestra relación con el cliente y procesos internos.

Asociaciones Claves: Definida como la red de socios o proveedores que aportan en el funcionamiento del modelo de negocio. Estas relaciones y alianzas, permiten optimizar el modelo de negocio, reduciendo los riesgos y contribuyendo a la obtención de recursos.

Estructura de Costos: Refleja los principales costos en los que incurre la organización para hacer efectivo su modelo de negocios. Todos los elementos descritos anteriormente, requieren de algún tipo de costos, los cuales deben ser identificados y calculados.

2.5.2. CANVAS del Servicio Local de Educación de Barrancas

A continuación, y de acuerdo al modelo CANVAS anteriormente definido, se presenta gráficamente en Figura , el modelo de negocios planteado para el Servicio Local de Educación de Barrancas, en el cual se indica cada uno de los elementos que describen su actual modelo de negocio, para posteriormente analizar cada uno de estos elementos.

Figura 13: Modelo CANVAS Servicio Local de Educación de Barrancas.

SOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL BENEFICIARIO	SEGMENTO DE BENEFICIARIO
<p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p> <p>COMUNIDAD EDUCATIVA</p> <p>ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR</p> <p>MUNICIPALIDADES</p>	<p>GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LIDERAZGO</p> <p>GESTIÓN DE RECURSOS</p> <p>MONITOREO TRAYECTORIA EDUCATIVA</p> <p>VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL</p> <hr/> <p>RECURSOS CLAVES</p> <p>PERSONAL DIRECTIVO Y PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN</p> <p>INFRAESTRUCTURA</p> <p>RECURSOS EDUCATIVOS</p>	<p><i>DISPONER DE UNA PROPUESTA PEDAGÓGICA DE ACCESO UNIVERSAL, QUE FORTALEZCA EL APRENDIZAJE INTEGRAL Y EFECTIVO DE LOS ESTUDIANTES, BASÁNDOSE EN EXPERIENCIAS DE CONVIVENCIA E INTEGRACIÓN CON COMUNIDAD LOCAL EN UN AMBIENTE SEGURO, PARA EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y COMPETENCIAS</i></p>	<p><u>PERSONALIZADA:</u> CLASES EN AULA REUNIONES CON APODERADOS ASISTENCIA PSICOSOCIAL A ALUMNOS Y/O FAMILIA CONSEJOS LOCALES DE EDUCACIÓN ACTIVIDADES CON LA COMUNIDAD</p> <p><u>SEMI AUTOMATIZADA:</u> CONSULTAS Y OPINIONES VIA PLATAFORMA WEB (CUENTA PUBLICA PARTICIPATIVA)</p> <hr/> <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>CANALES DIRECTO: JARDINES INFATILES Y SALA CUNAS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES PLATAFORMAR VIRTUALES</p>	<p>NIÑOS EN EDAD ESCOLAR, PADRES Y APODERADOS QUE COMPONEN EL TERRITORIO DE BARRANCAS</p>
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
<p>GASTOS EN PERSONAL</p> <p>BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</p> <p>ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS</p> <p>INICIATIVAS DE INVERSIÓN</p>			<p>PRESUPUESTO PÚBLICO ANUAL</p> <p>TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL DE MUNICIPALIDADES Y GOBERNACIONES REGIONALES</p>	

Fuente: Elaboración Propia

2.5.3. Análisis del modelo de negocio.

De acuerdo con el esquema expuesto, el siguiente paso es analizar cada uno de los nueve elementos que en él se presentan, en torno al cumplimiento del modelo de negocio del Servicio Local de Educación de Barrancas, considerando su naturaleza de Servicio Público:

1. Segmento de beneficiarios

El Servicio Local de Educación de Barrancas, establece como segmento de beneficiarios, a las niñas y niños, junto a sus padres y/o apoderados que son parte del territorio de Barrancas, y que por características de localidad mantienen características semejantes en su contexto social y económico.

Dentro de las principales características que se pueden identificar del segmento de beneficiarios, es que pertenecen en una alta proporción a hogares en situación de pobreza y vulnerabilidad. De acuerdo a la encuesta a datos entregados por la encuesta Casen (Observatorio Social, 2018), en las comunas que componen el territorio de barrancas, se estima que un 25,9% de la población se encuentra en situación de pobreza. De acuerdo a datos entregados en el Informe nacional de la calidad de la educación (Agencia de Calidad de la Educación, 2019), los grupos socioeconómico más vulnerables, tienden a afectar negativamente su percepción y valoración de los establecimientos a los cuales pertenecen, principalmente en variables como la motivación escolar, la percepción de un ambiente seguro y el clima de convivencia escolar.

En relación a la situación de vulnerabilidad de los hogares del territorio, es la inestabilidad e inseguridad del nivel de bienestar asociados a situaciones imprevistas, como en la actualidad es la crisis económica y disminución del empleo, lo cual repercute en el aumento de la matrícula de los establecimientos educacionales administrados por el Servicio Local de Educación Barrancas, en desmedro de los colegios particulares o subvencionados del territorio, por la disminución del gasto familiar en educación. Bajo el

mismo escenario, puede configurarse un aumento de la deserción escolar, por la incorporación a la vida laboral a temprana edad de estudiantes de los establecimientos educacionales.

Respecto a las características de escolaridad propias de padres y apoderados que optan por un establecimiento educacional administrado por un Servicio Local de Educación (independiente del territorio), se ubica en un rango de 8vo Básico y 4to Medio. Independiente de lo anterior, las expectativas de formación académica de sus hijos es el logro de una carrera universitaria.

Otros factores a considerar respecto al segmento seleccionado, y considerando los lineamientos que guían la nueva educación pública, son la identificación o pertenencia de con pueblos indígenas u originarios, lo cual representa el 9% de la población del territorio de acuerdo al Censo (2017) y la población migrante del territorio que se proyecta en un 4,1% de la población del territorio (Plan Estratégico Local Servicio de Educación Local de Barrancas, 2020), quienes buscan ser parte de proyectos educativos que integren y respeten su cultura, costumbres, necesidades y motivaciones.

Las características propias del segmento definido, sus inquietudes, percepciones y expectativas son diversas y complejas, y de deben considerar en la definición del resto de elementos del modelo.

2. Propuesta de Valor

Las características propias del segmento definido, sus inquietudes, percepciones y expectativas son diversas y complejas, y de deben considerar en la propuesta de valor. Esta se basa en los tres atributos principales que se ofrecen al cliente. Estos se enfocan en el desarrollo de un aprendizaje integral, la convivencia e integración con el medio social y en la generación de condiciones óptimas y un ambiente seguro.

El aprendizaje habilitante, ofrece al estudiante el compromiso de una formación escolar integra, que aporte en su desarrollo de habilidades y competencias necesarias para

cumplir con las expectativas propias y de sus padres, de una futura formación técnica o profesional, a través de ofertas curriculares obligatorias y de características locales.

La convivencia e integración con el medio, se enfoca en el desarrollo de cada estudiante en conjunto con padres y apoderados, dentro del territorio, incorporando a la formación académica, el aprender a relacionarse con su entorno, a través de la intervención con apoyo psicosocial, la participación, la inclusión y el sentido de pertenecía territorial, permitiéndole al estudiante tener las herramientas para la vida laboral y responsabilidades adultas.

Como ultimo atributo, se integra las condiciones óptimas y el ambiente seguro, necesarias para ejecutar los atributos anteriores. Disponer al alumno de establecimientos educacionales con infraestructura adecuada y materias educativos necesarios, entregan al segmento una característica adicional para la motivación escolar y tranquilidad y valorización por parte de padres y apoderados.

3. Canales

La propuesta de valor se hace efectiva a través de canales directos, como lo son establecimientos educacionales, jardines infantiles y salas cunas bajo la administración del Servicio Local, los cuales representan la unidad básica y central de todo el sistema educativo. De acuerdo a lo indicado en el Plan Estratégico Local (Servicio Local de Educación de Barrancas, 2019), la oferta educativa del Servicio Local se desarrolla en 23 jardines infantiles y Salas Cunas y 54 escuelas y liceos que son parte de las comunas de Cerro Navia, Pudahuel y Lo Prado.

Otro canal relevante que ha surgido en los últimos años, son las plataformas digitales en las cuales se pueden desarrollar la educación a distancia. Este tipo de canal es absolutamente nuevo, y aún cuando a nivel nacional se implementó de manera relativamente efectiva tanto en la educación privada y subvencionada, en el territorio de barrancas, dado los recursos actuales de los establecimientos educacionales y las características socioeconómicas de los hogares del territorio, no son las óptimas para establecer este tipo de canal, especialmente en el acceso a conexión de internet, el tipo

de conexión, los equipos tecnológicos como computadores o tablet disponibles para cada estudiante.

4. Relación con el Beneficiario

El desarrollo de los programas educativos se entrega principalmente de manera presencial, a través de la relación con el alumno en colegios y liceos, o en la entrega del cuidado de niñas y niños en los jardines infantiles y salas cunas por parte de educadores de párvulo.

Los profesionales de la educación son los que en su mayor medida interactúan con el alumno en su aprendizaje habilitante, ya sea en el cumplimiento del programa curricular o en el apoyo psicosocial que requieran en su conjunto o en particular. Respecto a la relación con padres y apoderados, los establecimientos educacionales brindan información a través de reuniones o actividades, información de la trayectoria académica de los estudiantes, involucrándolos también en su desarrollo académico.

Como objetivo fundamental de la relación con los beneficiarios, es las instancias de participación que el Servicio Local genera entre los establecimientos educacionales y los estudiantes, padres y apoderados. Para esto, se crea un organismo denominado “consejo local”, integrado por centros de estudiantes, centros de padres y apoderados, equipos directivos, profesionales de la educación y otros representantes de la comunidad educativa, el cual, a través de su rol técnico, fiscaliza el cumplimiento de objetivos del Servicio Local y lo en ámbitos como demandas sociales, contribuyendo a la planificación estratégica.

5. Fuentes de Ingreso

Al ser un Servicio Público, la administración financiera del Servicio Local de Educación de Barrancas, está normada por el Decreto Ley N°1.263, sobre Administración Financiera del Estado y sus disposiciones complementarias.

Tabla 25: Fuentes de Ingreso

Fuentes de Ingreso Servicio Local de Educación Pública
Los recursos que anualmente contemple la Ley de Presupuesto del Sector Público
Las subvenciones educacionales y aportes que perciban los establecimientos educacionales de su dependencia, de conformidad a la Ley.
Los recursos y bienes que los gobiernos regionales y las municipalidades que potencialmente les transfieran.
Los recursos y bienes que reciban por concepto de la celebración de convenios con la Dirección de Educación Pública.
Los bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporales, que se les transfieran o adquieran a cualquier título.
Los frutos, rentas e intereses de los bienes que les pertenezcan.
Las donaciones que se les hagan y herencias y legados que acepten.
Todo otro aporte que reciban de otros órganos que forman parte de la administración del Estado.
Los aportes de cooperación internacional que reciban a cualquier título.

Fuente: Elaboración propia, en base los art. 26 y 27 de la Ley 21.040

Tanto los recursos asignados, como las subvenciones educacionales, que representan el **79%** del presupuesto total y los recursos y bienes que los gobiernos regionales y municipales transfieren, que representan el restante **20%**, son de características anuales, entregados por ley de presupuesto del sector público (Dipres 2023), representan el mayor aporte y son la base de la disponibilidad presupuestaria del Servicio. Los aportes privados son variables y actualmente solo cubren necesidades específicas, como las de infraestructura distinta a la de los colegios o programas de desarrollo para la comunidad escolar.

La Ley que crea el sistema de educación pública, a través de un programa de fortalecimiento de la educación pública, garantiza la asignación de recursos a estos ítems, incrementando cada año, los montos presupuestarios.

6. Recursos Claves

Tantos directivos, cuerpo docente y asistentes de la educación, son quienes con se comunican con el segmento de beneficiarios y generan la relación con él, por tanto, son un principal recurso con que cuenta el sistema.

Otro recurso clave es la infraestructura disponible, respecto a establecimientos educacionales, sala cunas y jardines, son otro activo esencial para la propuesta de valor. En el canal principal por el cual se relaciona el Servicio Local de Educación de Barrancas con su segmento de beneficiarios.

Por último, los recursos educativos, los cuales apoyan y complementan y facilitan la formación propia entregada por los docentes, generando un gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes de los establecimientos educacionales.

7. Actividades Claves

Como actividad principal dentro del nivel intermedio que se encuentra el Servicio Local dentro del sistema educativo, es el fortalecimiento de las habilidades y competencias respecto a gestión pedagógica y gestión directiva, siendo el personal de los establecimientos de su principal recurso. El mantener personal idóneo en las escuelas, máxima directamente los atributos de la propuesta de valor.

La gestión de recursos, es la actividad que le da sostenibilidad financiera al Servicio Local de Educación de Barrancas. La correcta administración, respecto a su optima asignación es indispensable para que el modelo se pueda sostener financieramente en la totalidad de los colegios, licos, salas cunas y jardines infantiles. Tras el traspaso del sistema municipal al público, se generaron muchos problemas administrativos en este proceso, principalmente por las diferencias en los sistemas de administración del mismo.

Otra de la actividad importante para la propuesta de valor, es el monitoreo de trayectoria académica de los estudiantes. Desde su asistencia, nivel de aprendizaje, entorno y comportamiento social, apunta directamente a los objetivos del modelo.

Como última actividad clave se encuentra el fomentar la integración y participación de los alumnos en comunidad educativa, de acuerdo a la implementación del Programa de Integración Escolar u otras intervenciones de carácter específico, fortaleciendo el proceso de integración e inclusión del alumno entorno social.

8. Asociaciones Claves

Los socios claves del Servicio Local de Educación de Barrancas, son principalmente los que componen la comunidad educativa, y son quienes aportan, apoyan y participan en las actividades claves.

El Ministerio de Educación, es el encargado de la asignación de recursos al sistema educativo público, además la cartera que entregara los lineamientos generales para la implementación de la estrategia nacional de educación en materia de regulación, normativa e implementación de políticas públicas. La relación con el Servicio Local de Educación de Barrancas, se genera a través de la Dirección de Educación Pública.

La comunidad educativa, toma un papel relevante en la implementación en la detección de demandas sociales. La participación, opinión y evaluación de estos organismos como los profesionales de la educación, los centros de padres y alumnos dentro del consejo local, permite enriquecer los programas de mejoramiento de la educación de los establecimientos educacionales, y la planificación estratégica del Servicio Local de Educación de Barrancas.

Desde el punto de vista territorial, las Municipalidades que mantienen infraestructura y servicios propios, son socios estratégicos del Servicio Local de Educación de Barrancas en la tarea de fortalecer y complementar el servicio educativo y desarrollo de diversos proyectos. Incluso la Ley de Presupuesto establece un subtítulo que esta destinado a transferencias de fondos desde el Servicio Local a organismos públicos, el cual las reciben principalmente las municipalidades, para las mejoras de las prestaciones relacionadas a la educación.

9. Estructura de Costos

La estructura de costos del Servicio Local, se constituye bajo el ordenamiento presupuestario público. En lo general, se compone de 2 programas presupuestarios, el primero incluye a los costos de administración del sistema local de educación como nivel intermedio. El segundo programa se definen los costos que genera el servicio educativo directamente, en los establecimientos educacionales, salas cunas y jardines infantiles.

Ambos programas separan principalmente, a través de subtítulos e ítems presupuestarios, los gastos asociados a **a)** la total del personal en términos de remuneraciones **b)** los gastos respecto que involucran bienes y servicios de consumo y **c)** la adquisición de activos no financieros como mobiliarios, máquinas y equipos.

De acuerdo al presupuesto asignado para el año 2022, dentro del programa sobre servicio educativo, Los gastos asociados a remuneraciones del personal representan un 85% del gasto total. En el subtítulo de gastos en bienes y servicio de consumo representa un del gasto del í presupuesto total y se asocia a la capacitación y perfeccionamiento de los profesionales de la educación y las materias educativo, o además en proyectos e iniciativas asociadas al trabajo en red entre los establecimientos educacionales y la comunidad educativa. Este último subtítulo representa un 9% del total del gasto.

También en el programa de servicio educativo, se separa un ítem asociado a iniciativas de inversión, que incluye el gasto generado por proyectos de inversión dentro de los establecimientos educacionales y recursos para infraestructura de aulas de emergencia, inmuebles no construidos para uso educacional, buscando suplir de manera transitoria establecimientos en construcción o en reparación, minimizando el riesgo de continuidad de entregar la propuesta de valor.

2.5.4. Relación entre dimensiones del modelo de negocios y atributos claves

Establecidas dimensiones del modelo de negocio y sus principales características, el siguiente paso es establecer su relación y coherencia con la propuesta de valor y los

atributos claves que la componen. Esto nos permite entender en qué medida cada uno de las dimensiones generar valor a los beneficiarios.

Para el análisis indicado, se presenta el siguiente esquema cruzado, que base su análisis en la pregunta **¿Qué comportamientos debemos asegurar para cumplir la propuesta de valor?:**

Tabla 26: Relación entre modelo de negocios y atributos de propuesta de valor

ELEMENTO DEL MODELO DE NEGOCIO	APRENDIZAJE HABILITANTE	CONVIVENCIA E INTEGRACIÓN CON EL MEDIO SOCIAL	INFRAESTRUCTURA OPTIMA Y AMBIENTE SEGURO
SEGMENTOS DE BENEFICIARIOS	Asegurar a los estudiantes del territorio, comprendiendo sus características socioeconómicas y expectativas, los niveles de aprendizaje adecuado de los planes curriculares obligatorios y complementarios del territorio, que los prepare para las exigencias académicas, laborales y sociales que se verá enfrentado en un futuro.	Favorecer el vínculo entre el alumno y su familia con el entorno social, generando en ellos un sentido de pertenencia con el establecimiento educacional y su entorno. Este atributo genera un fuerte vínculo y motivación a la participación por parte del segmento de beneficiarios.	Disponer al alumno y sus familias, de establecimientos educacionales con un ambiente propicio para el aprendizaje del alumno y cuidado de los pre escolares.
CANALES	La infraestructura disponible en los establecimientos educacionales, Salas Cunas y jardines Infantiles, son el canal en donde se hace efectiva la propuesta de valor y cada uno de sus atributos. A través de las Aulas y el resto de la Infraestructura, se entrega el programa curricular, se establecen reuniones de información a padres y apoderados de la trayectoria de los estudiantes y se genera las principales actividades de integración y participación entre alumnos y la comunidad educativa con el medio social en el cual se desarrollan.		

ELEMENTO DEL MODELO DE NEGOCIO	APRENDIZAJE HABILITANTE	CONVIVENCIA E INTEGRACIÓN CON EL MEDIO SOCIAL	INFRAESTRUCTURA OPTIMA Y AMBIENTE SEGURO
RELACIONES DE BENEFICIARIO	El atributo se entrega a través de una relación directa con el segmento de beneficiario, mediante las horas pedagógicas que los estudiantes mantienen en aula. Esta relación mientras más se fortalezca y sea valorada, las opciones de mejorar en los niveles de aprendizaje son mayores.	La relación es personal, generado intervención de manera grupal o particular. El involucramiento de los estudiantes y comunidad educativa se da esencialmente conforme a la relación humana, de instancias de conversación, opinión y aportes en instancias presenciales y cercanas.	El segmento de beneficiarios, aun cuando de acuerdo a sus características se le dificulta seleccionar opciones alternativas a los colegios, liceos y jardines administrados por el Servicio Local, valora fuertemente establecimientos educacionales cercanos, principalmente dentro de la comuna de su residencia y dado sus recursos económicos, ofrezca a sus estudiantes condiciones que aseguren su integridad física.
FUENTES DE INGRESOS	El Estado es el principal proveedor de los ingresos, el cual asigna recursos para el funcionamiento administrativo del Servicio Local de Educación de Barrancas. El presupuesto anual en gran porcentaje se basa en el sistema de subvención sobre la matrícula. Por tanto, el difundir y potenciar cada uno de estos atributos, son esenciales para captar matrícula de acuerdo a capacidad disponible en los establecimientos.		
RECURSOS CLAVES	El principal recurso relacionado con el aprendizaje habilitantes, apunta al recurso humano de los establecimientos educacionales y su competencia necesarias que permitan el mejoramiento continuo de la gestión pedagógica.	Mantener una comunidad educativa comprometida y participativa, con las competencias necesarias para proponer, argumentar y asistir en necesidades, requerimientos y demandas sociales.	Asegurar una infraestructura optima de colegios, liceos, jardines infantiles y salas cunas, respecto, que cubran la demanda de segmento seleccionados, en todos los niveles educacionales, desde el pre escolar, hasta la educación media, incluyendo escuelas especiales y escuelas para adultos.

ELEMENTO DEL MODELO DE NEGOCIO	APRENDIZAJE HABILITANTE	CONVIVENCIA E INTEGRACIÓN CON EL MEDIO SOCIAL	INFRAESTRUCTURA OPTIMA Y AMBIENTE SEGURO
ACTIVIDADES CLAVES	La gestión pedagógica y directiva, comprende la preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, la cual pretende asegurar estrategias pedagógicas adecuadas y monitoreos de la evolución académica de los estudiantes.	Implementar de forma optima los Programas de Integración Escolar y la participación ciudadana, que impacte en un clima optimo y dispuesto para el aprendizaje, el aumento de participación de centros de alumnos, padres y apoderados y el resto de la comunidad educativa, generando sana convivencia y integración social.	Una óptima gestión de Recursos, asociada a Infraestructura y disposición de material educativo. Se debe mejorar las condiciones de higiene y seguridad, equipamiento y recursos educativos adecuados que apoye el aprendizaje.
ASOCIACIONES CLAVES	El Ministerio de Educación, a través de La Dirección de Educación Pública, los cuales imparten los lineamientos generales sobre fortalecimiento de las capacidades de acuerdo a la <i>Estrategia Nacional de Educación Pública</i> , y que centra en la formación habilitante de los estudiantes. Se debe fortalecer además el apoyo de Universidades o Centros de Educación Superior, en el desarrollo de competencias pedagógicas y directivas.	La relación y participación con la comunidad educativa, especialmente con centros de alumnos y centros de padres y apoderados es la forma que tiene el Servicio de Educación de generar, a través de la detección de necesidades, inquietudes y expectativas, los programas de integración educativa, y mejorar la convivencia de los establecimientos con el entorno.	Los Organismos Públicos, como las municipalidades, complementan infraestructura y servicios educativos, de los cuales pueden carecer los Establecimientos Educativos.
ESTRUCTURA DE COSTES	Asegurar la óptima asignación de recursos destinados a los establecimientos educacionales, salas cunas y jardines infantiles, tanto para a) la gestión pedagógica y directiva, respecto a remuneraciones, formación y capacitación, asegurando la entrega del programa curricular y la convivencia estudiantes y pre escolares matriculados, b) Asegurar las condiciones físicas, de higiene y materiales educacionales requeridos por los establecimientos. Ambos puntos, maximizan cada uno de los atributos de la propuesta de valor.		

Fuente: Elaboración Propia

2.5.5. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Una vez presentado el modelo de negocio del Servicio Local de Educación de Barrancas, corresponde exponer un análisis crítico respecto al modelo de negocios, y proponer modificaciones o ideas, que generen un mayor impacto en la propuesta de valor. Los análisis se desarrollan a través de la relación inherente que mantienen alguno de los elementos del modelo, atendiendo, además, que las actividades claves están presentes en cada uno de estos.

Dado que el modelo de negocio, se enmarca en el cumplimiento de norma obligatoria, la Ley sobre la nueva educación pública, la cual es complementada por otros cuerpos jurídicos, por ejemplo, normas sobre procedimientos administrativos, administración financiera o sistemas de incentivo del Estado, las iniciativas propuestas para la captura de valor público, deben estar en el contexto del cumplimiento a normativa vigente.

Sobre el Segmento de Beneficiarios y su Relación con el Servicio Local

El segmento de beneficiarios, es definido principalmente por una característica territorial, las cuales pueden ir evolucionando de acuerdo a situaciones específicas como fenómenos de migración, cambios demográficos o de infraestructura, tecnificación, polos de desarrollo o impacto en las modificaciones en planes de desarrollo comunal, entre otros. Potenciar un proceso oportuno y continuo de identificación de las características del segmento de beneficiarios y sus demandas sociales del territorio, a través de la entrega del proceso educativo en aula y estrategias de participación de la comunidad educativa, permiten hacer proyecciones de la matrícula que debe ser atendida, así como también enfocar los recursos para generar una comunicación eficiente y directa con los estudiantes y sus familias, para mejorar el aprendizaje y la sana convivencia.

Sobre la Fuente de Ingresos y Estructura de Costos

La normativa respecto a administración financiera y el modelo presupuestario de la administración pública, permite traspasar ítems de gasto a otro, solo previa autorización

de la Dirección Presupuesto del Ministerio de Hacienda. No obstante, durante el proceso de formulación presupuestaria, se genera una oportunidad de modificar los recursos asignados en la estructura de gastos presupuestaria, de acuerdo a solicitudes fundamentadas. La sustentabilidad financiera de cada Establecimiento Educacional, radica esencialmente en la correcta y eficiente gestión y optimización del presupuesto asignado.

Dentro de este ejercicio, y considerando las remuneraciones del personal como el ítem de gasto más relevante de la partida presupuestaria, el Servicio Local de Educación de Barracas, debe evaluar y establecer la carga horaria óptima del recurso docente y asistentes de la educación, de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento educacional, evitando la falta de personal o sobre dotaciones, de acuerdo al concepto de correcto uso de los recursos públicos.

De acuerdo a este análisis, es posible distribuir el gasto asignado a remuneraciones del personal, y potenciar otro recurso clave, como la infraestructura y materiales educativos, potenciando ítems presupuestarios como el bienes y servicios de consumo o a adquisición de activos no financieros.

Sobre Socios Claves:

Dado el carácter intermedio que el Servicio Local tiene en la implementación de la estrategia de la implementación de la Estrategia Nacional de Educación Pública, el alineamiento con la Dirección de Educación Pública del Ministerio de Educación, cobra un papel relevante disponer a este organismo de toda información relevante tanto de la gestión académica, directiva o financiera del propio Servicio y de los establecimientos educacionales que lo componen. Conjunto lo anterior, se debe fomentar la oportunidad y pertinencia, en la gestión de requerimientos del Servicio Local hacia la cartera de Educación sobre falencias o debilidades en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, generando una coordinación y articulación.

Fortalecer la coordinación y cooperación con la Municipalidad, permite mejorar la comprensión de las características socioeconómicas de la matrícula, fortalecer conocimientos de la gestión administrativa, basándose en la experiencia adquirida

respecto al su papel como sostenedor anterior. También la Municipalidad posee recursos e infraestructura, que permiten complementar el aprendizaje del alumno.

Desarrollar iniciativas y estrategias de la participación continua y permanente de la comunidad educativa, en los proyectos educativos de los establecimientos educacionales, que se relacionen con sus intereses y expectativas respecto a la educación u otras formas de convivencia local.

Sobre Recursos Claves y Canales:

La sustentabilidad de los establecimientos educacionales, sala cunas y jardines, del territorio, que actúan como unidades mínimas del sistema educativo, y los canales por donde se desarrollara el proceso educativo, depende de mantener a disposición del segmento de beneficiarios, los recursos definidos como claves. El fortalecimiento de competencias y habilidades de directores y profesionales de la educación, el fortalecimiento de la comunidad educativa como red de apoyo, y la disposición optima del presupuesto, aportan fuertemente al aumentar el valor social.

CAPITULO 3:

PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

CAPITULO 3: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

Como segunda etapa de la metodología asociada al sistema de gestión del ciclo cerrado, se plantea planificación de la estrategia, en la cual se deben definir los principales objetivos estratégicos, los indicadores que se ocupan de medir la efectividad, impacto y desarrollo estos objetivos, las metas que se dispondrán y las iniciativas a desarrollar para implementar la estrategia, cumpliendo con los conceptos antes indicados.

El presente informe desarrolla tres variables importantes respecto a la estrategia que se plantea para el Servicio Local de Educación de Barrancas. 1) *La primera es respecto a cómo describir la estrategia*, referente a lograr graficar la estrategia de forma simple mediante la agrupación de los objetivos estratégicos, respecto a su naturaleza y perspectiva y relacionados causalmente. 2) El segundo ítem, es respecto a la *medición de la estrategia*. Esto se aborda, con la confección de un Cuadro de Mando Integral, el cual presenta el cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente, a través de indicadores y metas, indicando los periodos de estas evaluaciones, 3) Por último, se proponen las *iniciativas estrategias*, que son las acciones que deben generar las organizaciones, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, los desempeños esperados y el cumplimiento de su estrategia.

El éxito de las complejas de las estratégicas que se plantean las organizaciones, depende esencialmente de conocer sus objetivos estratégicos y de establecer iniciativas que apunten de desarrollarlos. El monitorear permanentemente su desempeño, entrega a quien dirige las estrategias, una herramienta efectiva para el diagnóstico oportuno de los resultados obtenidos, en que resultados centrar la atención y como modificar el comportamiento de la organización para alcanzar su logro, si estos no se comportan de acuerdo a lo planificados.

En consecuencia, con el análisis visto en los capítulos anteriores, sobre el análisis del contexto del Servicio Local, el desarrollo y formulación de la estratégica, y el análisis del modelo de negocios para la captación de valor, a continuación, se fijan los objetivos estratégicos que el Servicio Local Educación de Barrancas, a través de un esquema grafico propuesto por Kaplan y Norton en (2012) definido como Mapa Estratégico, el que

los agrupa en distintas perspectivas y pilares estratégicos. Una vez definidos los objetivos estratégicos, se definen las iniciativas estratégicas que deben implementar para su consecución.

Los objetivos estratégicos, son aquellas metas o fines que son críticas en la consecución de cada una de las estrategias implementadas para el logro de la perspectiva de Estado, en el caso del Servicio Público, o financiera en una empresa privada. Estos objetivos se relacionan de acuerdo a la estrategia, generando un lazo de causalidad y dependencia en el logro de los mismo, desde objetivos relacionados con sus recursos más importantes hasta el éxito desde el punto de vista financiera o de valor social.

3.1. Mapa Estratégico

Una forma de comunicar la estrategia de la Organización, se centra en una representación gráfica de los objetivos estratégicos, a través de su naturaleza y relación causal, la cual tiene por objetivo la comunicación efectiva de la estrategia de la organización y su optima comprensión y asimilación.

El mapa estratégico, proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, Kaplan y Norton (2012). Esta herramienta, elaborada principalmente para la creación de valor y cumplimiento de los objetivos con perspectiva financiera tradicional, relativa a la consecución de utilidades económicas. Por otro lado, El Servicio Local de Educación Pública de Barrancas, como organismo del Estado, centra sus esfuerzos en la creación de valor social a través del cumplimiento de la propuesta de valor a su sector de beneficiarios, de acuerdo a una Perspectiva de Estado, constituyéndose como la diferencia con el Mapa Estratégico tradicional.

De acuerdo a lo anterior, se describen las perspectivas que presenta el mapa estratégico propuesto para el Servicio Local de Educación de Barracas.

Perspectiva De Estado: Es la perspectiva que se configura en lo más alto del mapa estratégico. Su objetivo final el cumplimiento de la misión Institucional, asociada a un

interés Estatal y a través de la creación de valor público, que le den sentido y pertinencia al funcionamiento de una organización de estas características.

Perspectiva De Beneficiarios: Ya habiendo definidos previamente el segmento de beneficiarios a quienes anhelo satisfacer necesidades, se define de objetivos estratégicos que apuntan directamente al cumplimiento de la propuesta de valor, conforme los recursos y capacidades que tenga la organización, para a poder entregar los bienes y servicios demandados. La satisfacción del beneficiario, en el Servicio Público, es una perspectiva estratégica elemental, para el cumplimiento de la visión y estrategia del Estado.

Perspectiva De Procesos: La relación que mantengan las distintas perspectivas del mapa estratégico a través de sus objetivos, siempre se relacionaran con la perspectiva de beneficiarios, en consecuencia, cada conjunto de actividades u operaciones de la organización debe estar destinada a su cumplimiento, estableciendo una perspectiva de procesos. Estos procesos pueden nacer de acuerdo a distinto origen, pudiendo establecerse como actividades de primarias o principales y las de apoyo o soporte. El modelo debe identificar los procesos estratégicos, y que más impactan positivamente en la perspectiva de beneficios, generando objetivos que permitan optimizarlos de acuerdo a los recursos y capacidades que posee la Organización.

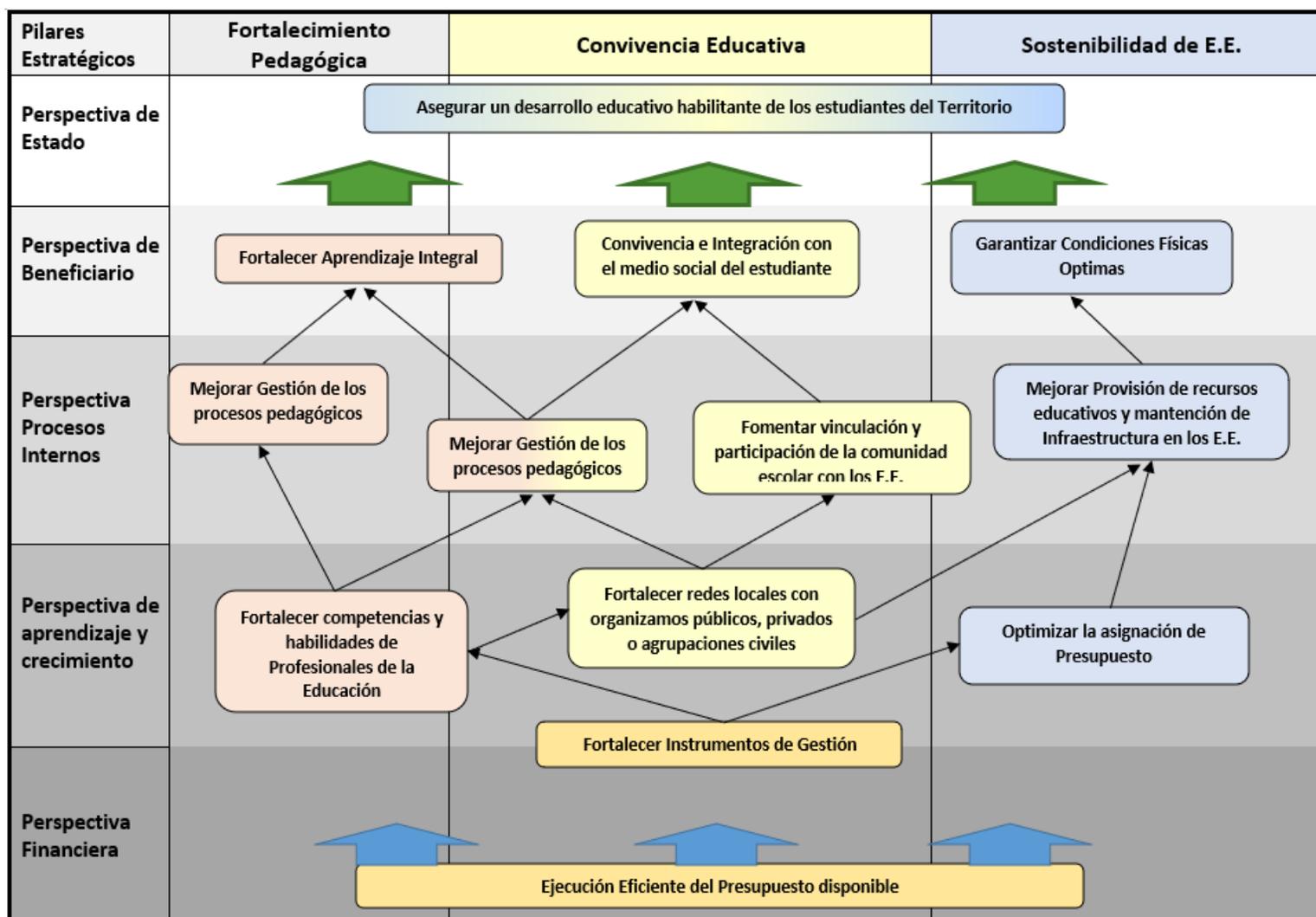
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Cada Servicio tiene recursos que son asignados por el Estado. Estos recursos, los cuales pueden ser financieros, materiales, humanos o tecnológicos, deben ser dispuestos de forma óptima y con máxima utilidad, para apoyar el logro de los objetivos estratégicos definidos anteriormente es las perspectivas superiores del Mapa. Los objetivos de esta perspectiva incluyen además el fortalecimiento del talento humano y la cultura organizacional, potenciando capacidades para la ejecución de los procesos.

Perspectiva Financiera: La optima gestión y ejecución financiera de un Servicio Público es la base de las perspectivas en su relación. Dada las múltiples de estratégicas que se deben adoptar para el logro de la misión, los objetivos principales de la perspectiva financiera de un organismo Público es la eficiente ejecución del presupuesto anual, de acuerdo a la asignación de fondos de carácter público que, en el caso del ciclo

presupuestario chileno, se asigna anualmente. Algunos Servicio Públicos, como el Servicio Local de Educación de Barrancas, se les atribuye la facultad de celebrar convenios con otros organismos públicos o privados que puedan incrementar su presupuesto asignado vía Estado, constituyéndose otro objetivo estratégico.

De acuerdo a la descripción de cada perspectiva descrita anteriormente y la relación de sus objetivos críticos de acuerdo al cumplimiento de las estrategias, se presenta en Figura 1 el Mapa estratégico propuesto para el Servicio Local de Educación de Barrancas:

Figura 14: Mapa Estratégico Servicio Local de Barrancas



Fuente: Elaboración Propia

3.2. Temas Estratégicos

De acuerdo por Kaplan y Norton (2012), dentro de mapa estratégico, puede existir la decisión directiva de planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos claves de la estrategia y, aun así, lograr que fusione de manera coherente. Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor y en su mayoría son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia o desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En el caso del Servicio Local de Educación de Barrancas, se produce el segundo fenómeno, definiendo los temas estratégicos desde la capacitación y desarrollo de los sus recursos intangibles estratégicos, con el fin de mejorar y focalizar sus procesos crear valor para los estudiantes y sus familias.

De acuerdo al mapa estratégico exhibido, se visualizan tres ejes o temas estratégicas encaminadas a la creación de valor a los beneficiarios en busca del cumplimiento de la misión, todas con la perspectiva financiera como objetivo facilitador. Estos tres ejes se relacionan con la Fortalecimiento Pedagógico, la Convivencia Educativa y la Sostenibilidad de los Establecimientos Educativos, y las cuales se analizan a continuación:

Perspectiva financiera como objetivo facilitador

Como fue analizado en el modelo de negocios, El Servicio Local de Educación de Barrancas, como organismo Público, basa sus ingresos financieros en asignaciones presupuestarias, las cuales se generan de forma anual. Las subvenciones escolares representan la mayor parte del modelo de financiamiento del Servicio Local, y se relaciona directamente con la atención de un estudiante, de acuerdo a la matrícula, nivel educacional, asistencia o su característica socioeconómica que pudiera dificultar su proceso educativo, denominada "Preferente". Otra forma de potenciar los del Servicio Local ingresos, aun cuando en menor medida, son los recursos provenientes de otros

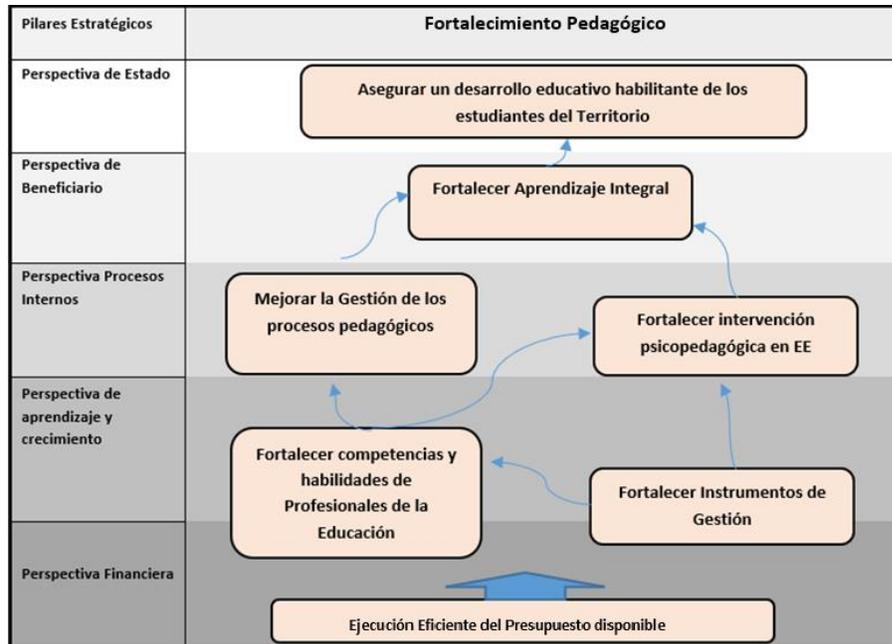
organismos públicos o del sector privado que incrementan el presupuesto anual asignado. Todas las iniciativas que logren generar que el presupuesto proyectado finalmente sea ejecutado de forma eficiente, debe tener presente las consideraciones presupuestarias antes señaladas.

Tema estratégico sobre Fortalecimiento Pedagógico

La estrategia principal que plantea la nueva educación pública, es la del fortalecimiento y desarrollo de las competencias y habilidades de la gestión pedagógica en todos los niveles.

El Asegurar un desarrollo educativo habilitante del estudiante como una obligación de Estado, depende en gran medida lograr mejorar sus índices de aprendizaje de los contenidos de las distintas asignaturas que contiene el plan curricular escolar y del logro de una adecuada convivencia e integración escolar con el medio social de los estudiantes. El logro de estos objetivos estratégicos asignados a la perspectiva del beneficiario, debe ser asegurado a través del monitoreo y seguimiento de la trayectoria académica del estudiante y la intervención psicopedagógica necesaria, del cual se obtengan información cuantificable, que permitan reaccionar oportunamente y desarrollar iniciativas dirigidas a mejorar su aprendizaje. Ambos objetivos estratégicos, se relaciona con la capacidades y habilidades profesionales y técnicas quienes ejecutan estos procesos, y las que permitirán, por medio de reforzarlas o desarrollarlas, aplicarlas de forma efectiva. Por último, implementar que permitan fortalecer los instrumentos de gestión disponible, que permita alinear los objetivos en la gestión pedagógica, respecto a la planificación e implementación sus planes de mejoramiento de la educación y, en post del proceso pedagógico.

Figura 15: Tema Estratégico Fortalecimiento Pedagógico



Fuente: Elaboración Propia

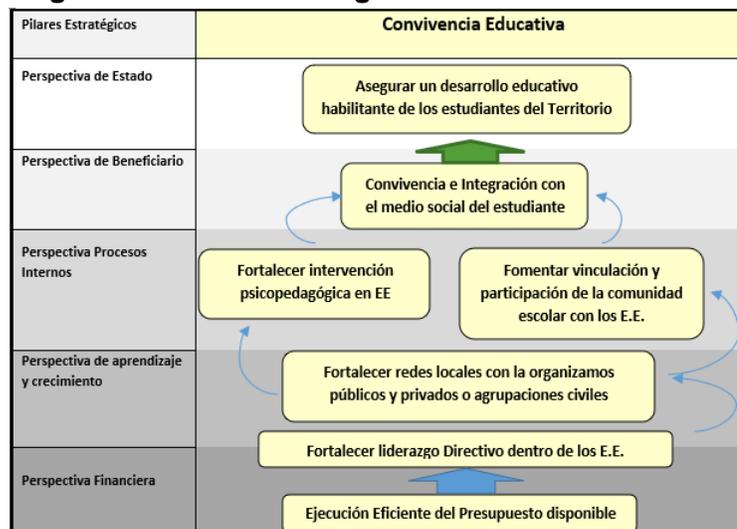
Tema estratégico sobre Convivencia Educativa

La sana convivencia e integración de con el medio social, permite forjar habilidades en los estudiantes de los establecimientos educacionales, para que logren establecer relaciones de confianza, respeto, cariño o incluso meramente utilitarias, con sus pares o con el medio social del cual se rodean, permitiéndoles complementar su aprendizaje curricular en la misión del Servicio de entregar un desarrollo educativo habilitante.

Para conseguir lo anterior, se define como objetivo estratégico el fortalecimiento de la intervención psicopedagógica, relacionada con el desarrollo conductual de los estudiantes, además de características personales, como autoestima, el bienestar personal. En un territorio en donde la pobreza y el estado de vulneración es una situación característica, fortalecer estas intervenciones propone un gran desafío y un objetivo estratégico. Al mismo tiempo el objetivo de vinculación y participación de la comunidad escolar con los establecimientos educacionales, permiten a los alumnos y apoderados, a profesores, a asistentes de la educación, ser parte de sus propios proyectos

educativos, de sus evaluaciones y mejoras. Ambos objetivos dirigen sus logros a una mejor convivencia y una integración activa. El éxito de los objetivos anteriores, dependen en gran medida de lograr desarrollar redes con organismos públicos, privado, o asociaciones civiles que presten su apoyo, soporte y recursos, para mejorar planes de intervención, participación o vinculación efectivas, repercute fuertemente en los objetivos de procesos, siempre considerando, que la información y las iniciativas son parte del planteamiento y evaluación de la información y resultados que entregan los instrumentos de gestión de los Establecimientos Educativos.

Figura 16: Tema Estratégico Convivencia Educativa



Fuente: Elaboración Propia

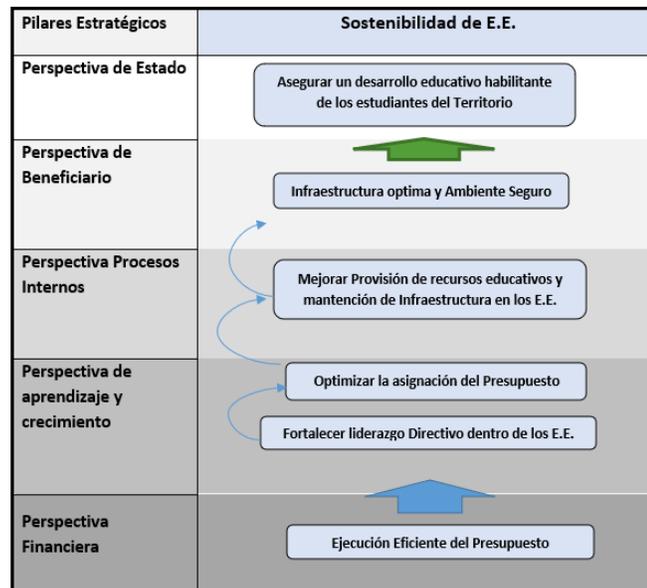
Tema estratégico sobre Sostenibilidad de Establecimientos Educativos

El último tema estratégico, refiere a la gestión de recursos de los establecimientos educativos, relacionada especialmente con la disposición del Servicio Local de Educación de Barracas, de colegios con una infraestructura óptima y un ambiente seguro, que agregue valor a los beneficiarios y por su puesto apunte al desarrollo habilitante de los estudiantes. El traspaso de establecimientos educativos, en su mayoría cedidos directamente de las municipalidades, luego de la implementación en el territorio de la nueva Ley de Educación permitió visualizar el estado de colegios, escuelas y liceos en condiciones en muchos casos deficientes. De acuerdo lo anterior, el objetivo principal hacia el beneficiario, es ofrecer estos establecimientos en

condiciones óptimas, que permitan vivir su trayectoria escolar, dentro de un ambiente seguro, para su bienestar físico y psicológico.

Estas condiciones dependen, bajo un escenario de recursos escasos, de una óptima asignación y ejecución de presupuesto disponible y, la disposición de redes locales que enriquezcan la disposición de iniciativas de inversión respecto a la infraestructura, o la disposición de los recursos educativos necesarios, para el desarrollo de la actividad docente o complementaria. Al igual que en los otros dos temas estratégicos, los planes e iniciativas que se ejecuten para lograr tener éxito en la gestión de recursos, comprende fortalecer los indicadores y objetivos propuestos para cada establecimiento educacional, y la evaluación que se tenga de ellos.

Figura 17: Tema Estratégico Sostenibilidad de Establecimientos Educativos



Fuente: Elaboración Propia

3.3. Diccionario de Objetivos

Una manera esquemática de analizar y explicar de mejor forma la relación de los objetivos estratégicos, es establecer un diccionario, el cual, a través de sus causas y efectos permita, de acuerdo a cada perspectiva, observar la coherencia y consistencia a

los temas estratégicos. A continuación, se describen cada uno de los objetivos estratégicos de acuerdo a la perspectiva que pertenece y en los objetivos que generan efecto.

Perspectiva Financiera

Tabla 27: Diccionario de Objetivos, Perspectiva Financiera

Causa	Efecto	Explicación
Aumentar el Presupuesto Disponible	Fortalecer Instrumentos de Gestión.	Permite plantearse metas e indicadores con estándares de cumplimiento más altos en los tanto de la estrategia local, como los planes de mejoramiento de los Establecimientos Educativos, que permitan generar incentivos efectivos y de real impacto.
Aumentar el Presupuesto Disponible	Fortalecer competencias y habilidades de Profesionales de la Educación	Permite destinar recursos a la capacitación y formación a los Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación, que fortalezcan competencias y habilidades tanto en materias de gestión pedagógica como en las psicosociales de establecimientos educativos.
Aumentar el Presupuesto Disponible	Fortalecer redes locales con la comunidad educativa y organizaciones	Permite destinar recursos para iniciativas de inversión del Servicio Local en los establecimientos educativos, que fortalezcan las relaciones y redes con las organizaciones civiles y comunidad local, con el fin de aumentar los recursos disponibles.
Ejecución Eficiente del Presupuesto Disponible	Optimizar la Asignación del Presupuesto	Permite mejorar cobertura de requerimientos, generando la oportunidad de aumentar y optimizar de mejor manera la asignación del gasto presupuestario del Servicio Local.

Tabla 28: Diccionario de Objetivos, Perspectiva de Recursos y Capacidades

Causa	Efecto	Explicación
Fortalecer Instrumentos de Gestión	Fortalecer habilidades Profesionales y Técnicas de los E.E. y Jardines	Fortalecer competencia de los directores de establecimientos educacionales, que les permitan desarrollar iniciativas de identificación de brechas y definir estrategias de formación y capacitación de los profesionales de la educación, y
Fortalecer Instrumentos de Gestión	Optimizar la asignación del Presupuesto	Fortalecer Instrumentos de Gestión, que permita generar una gestión eficiente y adecuada de los recursos asignado del presupuesto desde el Servicio Local, de acuerdo a las necesidades identificadas. Reduciendo el déficit operacional de los establecimientos educacionales.
Fortalecer Instrumentos de Gestión	Fortalecer intervención psicopedagógica en EE	Fortalecer Instrumentos de Gestión, permite establecer, de acuerdo a lineamientos y estándares establecidos, una intervención pertinente, fortaleciendo su impacto.
Fortalecer competencias y habilidades de Profesionales de la Educación	Mejorar la Gestión de los procesos pedagógicos	Como recurso estratégico del Servicio Local, la generación de competencias y habilidades pedagógicas y técnicas del personal docente y apoyo de los establecimientos educacionales, permite mejorar el cumplimiento de objetivos de aprendizaje programados y optimizar el monitoreo de la cobertura curricular de los estudiantes.
Fortalecer competencias y habilidades Profesionales y Técnicas de los E.E. y Jardines	Fortalecer intervención psicopedagógica en EE	Fortalecer competencias técnicas en el personal docente y técnico, que permitan implementar estrategias de diagnóstico y detecciones de necesidades, estableciendo acciones a seguir para abordarlas de forma efectiva, tanto para los estudiantes, como a sus familias, consolidando la intervención como un proceso estratégico dentro del Servicio Local.
Fortalecer redes locales con la organizamos públicos y privados	Fortalecer intervención psicopedagógica en EE	Complementar la oferta curricular entregada por los establecimientos educacionales, permite enriquecer e integrar en la planificación del plan de integración escolar, redes de apoyo en

Causa	Efecto	Explicación
o agrupaciones civiles.		ámbitos sociales, psicológicos o de salud, que potencien la intervención psicopedagógica.
Fortalecer redes locales con la organizamos públicos y privados o agrupaciones civiles.	Fomentar vinculación y participación de la comunidad escolar con los E.E.	El fortalecimiento de mecanismos que estimulen y promuevan las relaciones con organizamos públicos, privados o agrupaciones civiles, brinda la posibilidad de conseguir un mayor número de servicios, espacios o actividades de participación y vinculación de la comunidad escolar con los establecimientos educacionales.
Fortalecer redes locales con la organizamos públicos y privados o agrupaciones civiles.	Mejorar Provisión de recursos educativos y mantención de Infraestructura en los E.E.	Disponer de redes con organizamos del territorio, que apoyen en la labor educativa a los Establecimientos, permite complementar los recursos propios y disponer de infraestructura, mejorar los espacios actuales y aumentar recursos educativos en mayor medida.
Optimizar la asignación del Presupuesto	Mejorar Provisión de recursos educativos y mantención de Infraestructura en los E.E.	La Optimización de recursos le permite al Servicio Local, disminuir gastos y acceder a cubrir eficientemente las necesidades de recursos educativos y provisión de infraestructura optima a los establecimientos educacionales administrados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Diccionario de Objetivos, Perspectiva del Procesos

Causa	Efecto	Explicación
Mejorar la Gestión de los procesos pedagógicos	Fortalecer Aprendizaje Integral	Entregar lineamientos, capacitación y red de apoyo respecto a la innovación e implementación de mejores procesos pedagógicos, es el principal objetivo para potenciar y fortalecer los aprendizajes integrales de los alumnos, comprendiendo que son las herramientas con las que dispondrán los docentes y asistentes de la educación.

Causa	Efecto	Explicación
Fortalecer intervención psicopedagógica en EE	Fortalecer Aprendizaje Integral	A través de la intervención psicopedagógica y los resultados en el manejo de la conducta, motivación y autoestima de los estudiantes, se facilita la entrega del proceso educativo, generando a su vez mayores niveles de aprendizaje de los estudiantes.
Fortalecer intervención psicopedagógica en EE	Convivencia e Integración con el medio social del estudiante	A través de la intervención psicopedagógica y los resultados en el manejo de la conducta, motivación y autoestima de los estudiantes, se facilita la disposición del estudiante y se le entregan herramientas para generar un vínculo de pertenencia con entorno social del cual pertenece.
Fomentar vinculación y participación de la comunidad escolar con los E.E.	Convivencia e Integración con el medio social del estudiante	Lograr una alta participación de la comunidad escolar, especialmente dentro de los consejos locales, esto es con representantes de estudiantes, apoderados, directivos y profesionales de la educación, permite asegurar un proceso colaborativo, que se haga parte de las necesidades y expectativas del contexto social, que genere una sana convivencia e integración del estudiante con su contexto social.
Mejorar Provisión de recursos educativos y mantención de Infraestructura en los E.E.	Infraestructura optima y Ambiente Seguro	El ambiente físico, dentro del establecimiento educacional, es absolutamente básico para el desarrollo de un ambiente seguro. A través de una óptima gestión de atención pertinente a necesidades de mantención o mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos, se minimizan los riesgos de accidentabilidad de los estudiantes, además de propiciar un ambiente optimo, seguro y valorado por estudiantes y apoderados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Diccionario de Objetivos, Perspectiva de Beneficiarios

Causa	Efecto	Explicación
Fortalecer Aprendizaje Integral	Asegurar un desarrollo educativo habilitante de los estudiantes del Territorio.	Los resultados respecto a indicadores académicos, conductuales y de gestión de recursos de los establecimientos educacionales, son los principales objetivos estratégicos para lograr una trayectoria satisfactoria y habilitante de los alumnos, de acuerdo a sus necesidades y características, permitiéndoles incorporarse a la sociedad.
Convivencia e Integración con el medio social del estudiante.		
Garantizar Condiciones Físicas Optimas		

3.4. Iniciativas Estratégicas

Los objetivos estratégicos y su organización de acuerdo a su perspectiva y tema a través del mapa estratégico, representan las prioridades de la organización para definir qué debe hacer para tener éxito de su misión. Las iniciativas, planes o proyectos que una organización priorice de acuerdo al impacto de su ejecución y desempeño, se denominaran “Iniciativas Estratégicas”.

Estas iniciativas estratégicas son el grupo de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño esperado (Kaplan y Norton, 2008). Como cualquier tipo de iniciativa, debe dar cuenta de una planificación, con la finalidad de aportar valor a los beneficiarios.

Las iniciativas propuestas para el Servicio Local de Educación de Barrancas, están destinadas a el logro de los objetivos que contempla el mapa estratégico. Para mejor comprensión de su relación con estos, se presentan mediante Tabla 3, Tabla 3 y Tabla 33:

, cuadro esquemático, que las describe de acuerdo a su tema estratégico y perspectiva estratégica.

Tabla 31: Iniciativas estratégicas del pilar estratégico Gestión Pedagógica

GESTIÓN PEDAGÓGICA		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Perspectiva de Estado	Asegurar un desarrollo educativo habilitante de los estudiantes del Territorio	- Plan de Capacitación y desarrollo Profesional en Gestión Pedagógica. (IE1)
Perspectiva de Beneficiario	Fortalecer Aprendizaje Integral	- Planes de “Apoyo y acompañamiento a Establecimientos Educativos” y “Redes de Mejoramiento Educativo”. (IE 2)
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar la Gestión de los procesos pedagógicos	- Programa “Encuentro de Duplas Psicosociales: Por una Convivencia Escolar Articulada, Intersectorial y Participativa” (IE 3)
	Fortalecer intervención psicopedagógica en E.E	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer competencias y habilidades de Profesionales de la Educación	- Programa “Encuentro de Duplas Psicosociales: Por una Convivencia Escolar Articulada, Intersectorial y Participativa” (IE 3)
	Fortalecer Instrumentos de Gestión	
Perspectiva Financiera	Aumentar del Presupuesto disponible	- Plan Anual de Diagnóstico de necesidades formativas de los directivos, docentes y asistentes de la educación de jardines infantiles, salas cuna, escuelas y liceos del Servicio Local. (IE 4) - Apoyo a la Retención y Asistencia Escolar (IE8) - Alianzas con Organizaciones Públicas y Privadas (IE 9)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Iniciativas estratégicas del pilar estratégico Convivencia Educativa

CONVIVENCIA EDUCATIVA		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Perspectiva de Estado	Asegurar un desarrollo educativo habilitante de los estudiantes del Territorio	- Programa de Talleres Deportivos y Artístico (IE 5)
Perspectiva de Beneficiario	Convivencia e Integración con el medio social del estudiante	- Programa de Convivencia Escolar y Formación Ciudadana (IE 6)
Perspectiva de Procesos Internos	Fortalecer intervención psicopedagógica en EE.	- Programa “Encuentro de Duplas Psicosociales: Por una Convivencia Escolar Articulada, Intersectorial y Participativa” (IE 2)
	Fomentar vinculación y participación de la comunidad escolar con los E.E.	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer redes locales con la organizamos públicos y privados o agrupaciones civiles	- Plan Anual de Diagnóstico de necesidades formativas de los directivos, docentes y asistentes de la educación de jardines infantiles, salas cuna, escuelas y liceos del Servicio Local. (IE 4)
	Fortalecer Instrumentos de Gestión	
Perspectiva Financiera	Aumentar del Presupuesto disponible	- Alianzas con Organizaciones Públicas y Privadas (IE 9)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33: Iniciativas estratégicas del pilar estratégico Gestión Pedagógica

GESTIÓN DE RECURSOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Perspectiva de Estado	Asegurar un desarrollo educativo habilitante de los estudiantes del Territorio	- Plan Anual de Diagnóstico de Establecimientos Educativos y apoyo Directivo (IE 4) - Plan de mejoramiento de Infraestructura de Establecimientos Educativos (IE7) - Apoyo a la Retención y Asistencia Escolar (IE8) - Alianzas con Organizaciones Públicas y Privadas (IE 9)
Perspectiva de Beneficiario	Garantizar Condiciones Físicas Optimas	
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar Provisión de recursos educativos y mantención de Infraestructura en los E.E.	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer redes locales con la organizamos públicos y privados o agrupaciones	
	Fortalecer Instrumentos de Gestión	
	Optimizar la asignación del Presupuesto	
Perspectiva Financiera	Aumentar del Presupuesto disponible	

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Descripción de las Iniciativas Estratégicas

De acuerdo a los cuadros anteriormente presentados sobre las Iniciativas Estratégicas, y su relación en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a continuación, se desarrolla una breve definición de cada una.

Plan de Capacitación y desarrollo Profesional en Gestión Pedagógica. (IE1): Tiene por Objetivo principal generar espacios de capacitación y desarrollo de competencias del personal docente y los asistentes de la Educación. Este Plan considera encuentros y charlas respecto a la estrategia educativa nacional y local, formando en liderazgo, implementación y evaluación de la gestión pedagógica, estrategias de metodología para

el proceso educativo, herramientas tecno-pedagógicas y Herramientas de contención socioemocional de la comunidad educativa, entre otras materias relevantes.

Planes de “Apoyo y acompañamiento a Establecimientos Educativos” y “Redes de Mejoramiento Educativo”. (IE 2): Tiene por objetivo generar espacios colaborativos entre profesionales de la educación y equipos directivos, mediante metodologías que permitan compartir experiencias, metodologías, estrategias de mejoramiento de aprendizajes de los estudiantes. Esta iniciativa fomenta la construcción de identidad educativa territorial, generando procesos informativos, colaborativos y participativos de la comunidad escolar a cargo de sus propios integrantes.

Plan Anual de Diagnóstico de Establecimientos Educativos y apoyo Directivo (IE 3): Esta iniciativa pretende identificar, a través de reuniones y visitas programadas (o a solicitud de los Establecimientos), las principales brechas en la entrega del servicio educativo, identificando problemáticas y necesidades con la participación de los Establecimientos. El trabajo realizado en esta iniciativa, es fundamental en el diseño, ejecución, evaluación y actualización de los principales instrumentos de gestión, tanto del Servicio Local en su rol de sostenedor, como en el alineamiento de los proyectos individuales de los Establecimientos, respecto al Plan Estratégico Institucional, el Plan Anual, los Planes de Mejoramiento Educativo y los Proyectos Educativos Institucionales.

Programa de Talleres Cívicos, Deportivos y Artístico (IE 4): Estos talleres están enfocados en la promoción y facilitar el acceso a prácticas relacionadas con la vida sana, la calidad de vida, y el desarrollo artístico y cívico de los estudiantes. A través del uso de infraestructura propia o facilitadas por integrantes del territorio, se generan talleres y torneos Inter escolares de fútbol, tenis, básquetbol, ajedrez, debate juvenil, olimpiadas matemáticas, taller de cueca, etc. La participación permite generar convivencia e integración entre los protagonistas de comunidad escolar y permite motivar a los estudiantes en el desarrollo de aprendizajes y desarrollo de competencias paralelas al currículum escolar.

Programa de Convivencia Escolar y Formación Ciudadana (IE 5): Esta iniciativa busca fortalecer, a través de actividades relacionadas con la formación cívica de la comunidad escolar (principalmente centros de padres y apoderados y centro de alumnos), sus habilidades de convivencia, comunicación y buen trato con la comunidad del territorio, potenciando el trabajo colaborativo en los establecimientos educacionales, promoviendo sus derechos y deberes, y fortaleciéndolos como individuos capaces detectar y comunicar de forma constructiva sus necesidades y apoyos requeridos para un desarrollo educativo habilitante de los estudiantes.

Plan de mejoramiento de Infraestructura de Pública (IE6): Iniciativa que pretende generar impacto en la higiene y seguridad de la infraestructura de los establecimientos educacionales, como en aquellos espacios públicos que los estudiantes ocupan para realizar actividades extraprogramáticas. Este Plan pretende integrar tanto a municipalidades y organismos públicos, como a organizaciones privadas, que focalicen sus intereses y recursos en el aprendizaje escolar y el desarrollo de espacios comunitarios.

Apoyo a la Retención y Asistencia Escolar (IE7): Se orienta a desarrollar vínculos entre equipos interdisciplinarios con la comunidad escolar, que permitan la instalación de prácticas psicosociales, pedagógicas, conciliatorias de vida escolar y familiar, y territoriales, enfocadas principalmente en prevención de riesgos en el desarrollo de las trayectorias educativa de los estudiantes. Estos programas apuntan principalmente dos ámbitos: 1) El desarrollo de un aprendizaje integro y familiar, 2) Mantener recursos respecto a subvenciones escolares.

Alianzas con Organizaciones Públicas y Privadas (IE8): Esta iniciativa, busca establecer relaciones y alianzas con organización del sistema pública o privado, de distintas áreas como lo son la educación superior, salud, seguridad, deportivas, etc. Estás alianzas son relevantes para complementar los recursos disponibles tanto para la red de establecimientos educacionales, como individualmente, con el fin de facilitar y potenciar los aprendizajes, la convivencia territorial y la infraestructura disponible.

3.6. Diseño del Sistema de Medición de los Desempeños

Una vez establecido los objetivos estratégicos y su relación causal, graficada en el mapa estratégico, se requiere establecer una herramienta que permita medir su cumplimiento.

En su propuesta, (Kaplan y Norton, 2005) establecen una herramienta directiva, de gestión y planificación de evaluación y monitoreo de objetivos, llamada Cuadro de Mando Integral. según los autores, esta herramienta permite comunicar la estrategia a toda la Organización, establecer el grado de participación y responsabilidad de cada área con la estratégica, además de entregar información de los resultados esperados, configurándose como una herramienta de información y formación para alinear a la organización en el logro objetivo común.

Señalan que los objetivos e indicadores que se establecen del cuadro de mando integral, se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan iguales perspectivas que el Mapa Estratégico: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Cliente y Financiera.

Esta herramienta, traduce los objetivos planteados en el Mapa Estratégico, en indicadores que permiten observar y comprar su resultado de acuerdo a lo planificado, favoreciendo la decisión que se deba escoger, sobre el desempeño de un objetivo estratégico.

El cuadro de mando integral fue concebido inicialmente pensando en la empresa que busca beneficios, pero entidades del sector público o sin ánimo de lucro comprendieron rápidamente las muchas ventajas que confiere un cuadro de mando integral y lo adaptaron casi desde sus orígenes (Niven, 2002),

:

2.6.1 Cuadro de Mando Integral

De acuerdo a lo indicado anteriormente, y el Mapa estratégico establecido para el Servicio Local de Educación de Barrancas, se propone el siguiente Cuadro de Mando Integral:

Tabla 34: Cuadro De Mando Integral Servicio Local De Educación De Barrancas.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Perspectiva de Estado	Asegurar un desarrollo educativo habilitante de los estudiantes del Territorio	Porcentaje de categorías de desempeño Alto y/o Medio de establecimientos educacionales del territorio en el año t.	$((N^{\circ} \text{ de categorías de desempeño Alto y/o Medio de establecimientos del territorio en el año } t / N^{\circ} \text{ total de categorías de desempeño de establecimientos en el territorio en el año } t) - 1) * 100$	ANUAL	36%
Perspectiva de Beneficiario	Fortalecer Aprendizaje Integral	% Estudiantes de 8vo Básico que logran 303 o más pts. en la medición del SIMCE (Nivel Adecuado)	Total de Alumnos que logran 303 o más pts. en la medición del SIMCE (Nivel Adecuado) / Total de Alumnos de 8vo. Básico.	ANUAL	40%
	Fortalecer Aprendizaje Integral	% Estudiantes que cumplen del plan curricular de forma íntegra.	$((\text{Estudiantes que cumplen del plan curricular de forma íntegra} / \text{Total de EE}) - 1) * 100$	ANUAL	90%
	Convivencia e Integración con el medio social del estudiante	Promedio de indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes entregados por SIMCE	$(\text{Sumatoria de índices sobre convivencia, hábitos saludables, autoestima académica y participación ciudadana}) / 4$	ANUAL	60 pts
	Convivencia e Integración con el medio social del estudiante	% Asistencia a actividades relacionadas con Convivencia Escolar y Formación Ciudadana	$((N^{\circ} \text{ alumnos que participan de las actividades} / \text{Total de la Matricula}) - 1) * 100$	SEMESTRAL	80%
	Garantizar Condiciones Físicas Óptimas	% de Salas Cunas y Jardines con reconocimiento oficial del Ministerio de Educación	$((N^{\circ} \text{ Salas Cunas y Jardines con reconocimiento oficial del Ministerio de Educación} / \text{Total de Salas Cunas y Jardines Infantiles}) - 1) * 100$	ANUAL	100%
	Garantizar Condiciones Físicas Óptimas	% de EE con condiciones Óptimas de acuerdo con normas de Higiene y Seguridad	$((\text{EE con condiciones Óptimas de acuerdo con normas de Higiene y Seguridad} / \text{Total de EE}) - 1) * 100$	SEMESTRAL	85%

Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar la Gestión de los procesos pedagógicos	% de actividades del Plan de Redes de Trabajo ejecutadas	((N° de actividades del Plan de Redes de Trabajo ejecutadas / Total actividades del Plan de Redes de Trabajo)-1) *100)	ANUAL	90%
	Mejorar la Gestión de los procesos pedagógicos	% Ejecución del plan de apoyo y acompañamiento a los EE	((N° de Actividades programadas del Plan de Apoyo a E.E / Total de Actividades del Plan de Apoyo a E.E)-1)	ANUAL	85%
	Fortalecer intervención psicopedagógica en EE.	% EE con implementación del PIE	N° de EE con el PIE implementado / Total de EE	TRIMESTRAL	90%
	Fortalecer intervención psicopedagógica en EE.	Actividades de intervención en E.E. relacionadas a problemáticas sociales generadas por la vulnerabilidad	N° de actividades de intervención en E.E. ejecutadas	SEMESTRAL	3
	Fomentar vinculación y participación de la comunidad escolar con los E.E.	% de Participación en las elecciones de los Consejos Locales de E.E.	((N° de personas que participan en el proceso eleccionario / N° de personas autorizadas a sufragar)-1) *100	SEMESTRAL	51%
	Fomentar vinculación y participación de la comunidad escolar con los E.E.	% de Reuniones ejecutadas del Consejo Local	N° Reuniones programas por el Consejo Local / N° Reuniones ejecutadas por el Consejo Local	SEMESTRAL	100%
	Mejorar Provisión de recursos educativos y mantención de Infraestructura en los E.E.	% EE con mantención de infraestructura	((N° de E.E. en los cuales se ejecutó mantención de infraestructura solicitada al mes t/ N° total de EE que solicitan mantención de infraestructura acumulados al mes t)-1) *100	ANUAL	70%
	Mejorar Provisión de recursos educativos y mantención de Infraestructura en los E.E.	% de E.E. que reciben material educativo de acuerdo a su matrícula total	((N° de EE con los recursos suficientes para la implementación del Plan Curricular / Total de E.E)-1)	MENSUAL	100%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer competencias y habilidades de Profesionales de la Educación	% de docentes evaluados con nivel destacado en la evaluación docente	((N° de docentes evaluados en nivel destacado en el proceso de evaluación docente/ Total de docentes evaluados que participaron en el proceso de evaluación docente)-1) *100	ANUAL	40%
	Fortalecer competencias y habilidades de Profesionales de la Educación	% directores de EE nombrados a través de ADP.	(N° de directores Nombrados por ADP en E.E. / N° de E.E. bajo el Sistema ADP)	SEMESTRAL	90%
	Fortalecer redes locales con la organizamos públicos y privados o agrupaciones civiles	Alianzas con instituciones públicas y/o privadas que contribuyan con recursos a los proyectos del Servicio	N° Convenios y/o alianzas con instituciones públicas y/o privadas que contribuyan con recursos a los proyectos del Servicio	ANUAL	3
	Fortalecer redes locales con la organizamos públicos y privados o agrupaciones civiles	N° de proyectos o iniciativas municipales que se relaciones con los colegios y liceos administrados por el Servicio Local	N° Proyectos o iniciativas ejecutados con las municipales / Total de proyectos o iniciativas ejecutados con los municipales aprobados	ANUAL	70%

	Optimizar la asignación del Presupuesto	% de avance en ejecución presupuestaria del Subtitulo 31 sobre proyectos de inversión del año t / Presupuesto Total del Subtitulo 31 del año t	((Gasto acumulado del Subtitulo 31 sobre proyectos de inversión al mes t / Presupuesto Total del Subtitulo 31 del año t-1) *100	MENSUAL	90%
	Optimizar la asignación del Presupuesto	% de Ejecución del Presupuesto proveniente de las Subvenciones Escolares	Presupuesto ejecutado proveniente de las Subvenciones Escolares año t1/ Total presupuesto asociados a Subvención Escolar año t1	TRIMESTRAL	80%
	Fortalecer Instrumentos de Gestión	% PME Actualizados de acuerdo Al Plan Estratégico Local	N° de PME Validados por el Director Ejecutivo / Total de PME vigentes	ANUAL	50%
	Fortalecer Instrumentos de Gestión	% de directores de EE que cumplen con su Convenio de Desempeño ADP.	(N° de directores Nombrados por ADP en E.E. con cumplimiento de su CD / N° de directores nombrados bajo el Sistema ADP)	ANUAL	100%
Perspectiva Financiera	Ejecución Eficiente del Presupuesto disponible	% del Presupuesto asignado mediante subvenciones educacionales en conformidad a la Ley.	Monto de ingreso por concepto de subvenciones educacionales Estatales Totales / Monto presupuestado de ingreso por concepto de subvenciones educacionales Estatales	MENSUAL	90%
	Ejecución Eficiente del Presupuesto disponible	% de aumento del Presupuesto Público en relación al año anterior	((Presupuesto Público Año t / Presupuesto Público Año -t)-1) *100	ANUAL	10%

Fuente: Elaboración Propia

2.6.2 Descripción de los indicadores de las iniciativas estratégicas

Una vez definido el Cuadro de Mando Integral, y con la finalidad de tener definidas las actividades y acciones que se deben realizar para el cumplimiento de las metas, se debe definir y declarar que iniciativas estratégicas se llevaran a cabo. Estas iniciativas son el grupo de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño esperado (Kaplan y Norton, 2014).

Estas iniciativas pueden impactar a uno o varios de los objetivos del cuadro de mando, y al igual que estos deben ser monitoreadas, medidas y evaluadas respecto a su avance y cumplimiento y su gasto presupuestario.

A continuación, se señalan las principales iniciativas estratégicas, relativas al cumplimiento de los indicadores sobre objetivos estratégicos:

Tabla 35: Descripción de las Iniciativas.

INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	EXPLICACIÓN
Plan de Capacitación y desarrollo Profesional en Gestión Pedagógica (E11)	% Estudiantes de 8vo Básico que logran 303 o más ptos. en la medición del SIMCE (Nivel Adecuado)	La capacitación y el reforzamiento del capital humano respecto a la gestión pedagógica, genera mejoras tanto en los índices de evaluación docente, como en los aprendizajes de los alumnos.
	% Ejecución del plan de apoyo y acompañamiento a los EE	
	% de docentes evaluados con nivel destacado en la evaluación docente	
	% directores de EE nombrados a través de ADP.	
Planes de “Apoyo y acompañamiento a Establecimientos Educativos” y “Redes de	% Estudiantes de 8vo Básico que logran 303 o más ptos. en la medición del SIMCE (Nivel Adecuado)	Al igual que la iniciativa anterior, el facilitar redes de apoyo entre los profesionales de la educación, impacta en indicadores relacionados con los aprendizajes y evaluación
	% de actividades del Plan de Redes de Trabajo	

INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	EXPLICACIÓN
Mejoramiento Educativo". (IE 2)	% Ejecución del plan de apoyo y acompañamiento a los EE	docente, agregando valor e identidad territorial, respecto a compartir experiencias entre establecimientos educacionales
	% de docentes evaluados con nivel destacado en la evaluación docente	
Plan Anual de Diagnóstico de Establecimientos Educacionales y apoyo Directivo . (IE 3)	% de categorías de desempeño Alto y/o Medio de establecimientos educacionales del territorio en el año t.	Esta iniciativa esta directamente relacionada con la retroalimentación y evaluación, de metas y objetivos planteados por los instrumentos de gestión. Permite generar mejoras y priorizar de mejor manera las necesidades de los establecimientos educacionales y la comunidad escolar.
	% de E.E. que reciben material educativo de acuerdo a su matrícula total	
	% PME Actualizados de acuerdo Al Plan Estratégico Local	
	% de directores de EE que cumplen con su Convenio de Desempeño ADP.	
Programa de Talleres Deportivos y Artístico (IE 4)	Promedio de indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes entregados por SIMCE	Los programas que incentivan la vida sana y la convivencia, generan mejoras en indicadores de desarrollo personal y social, permitiendo entregar al alumno un aprendizaje habilitante para su vida adulta.
	Asistencia a actividades relacionadas con Convivencia Escolar y Formación Ciudadana	
Programa de Convivencia Escolar y Formación Ciudadana (IE 5)	Promedio de indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes entregados por SIMCE	Las actividades que potencian la formación ciudadana, se relacionan con indicadores de participación y convivencia. Estos buscan aumentar la participación de los Consejos Locales en reuniones y actividades relacionadas con el desarrollo de los Programas de Integración Escolar.
	% Asistencia a actividades relacionadas con Convivencia Escolar y Formación Ciudadana	
	% EE con implantación del PIE	
	% de Participación en las elecciones de los Consejos Locales de E.E.	
	% de Reuniones efectivamente ejecutadas del Consejo Local	
Plan de mejoramiento de Infraestructura de Establecimientos Educacionales (IE6)	% de Salas Cunas y Jardines con reconocimiento oficial del Ministerio de Educación	Relacionado con disponer a la comunidad escolar de condiciones optimas para el aprendizaje, a través de una optima ejecución de los proyectos de infraestructura y la
	% de EE con condiciones Óptimas de acuerdo con normas de Higiene y Seguridad	

INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	EXPLICACIÓN
	% EE con mantención de infraestructura Alianzas con instituciones públicas y/o privadas que contribuyan con recursos a los proyectos del Servicio % de avance en ejecución presupuestaria del Subtitulo 31 sobre proyectos de inversión del año t / Presupuesto Total del Subtitulo 31 del año t	mantención oportuna. Busca además mejorar indicadores respecto a las alianzas que permitan fortalecer lo anterior descrito.
Apoyo a la Retención y Asistencia Escolar (IE7)	% Estudiantes que cumplen del plan curricular de forma íntegra. Actividades desarrolladas en E.E. relacionadas a problemáticas sociales generadas por la vulnerabilidad % del Presupuesto asignado mediante subvenciones educacionales en conformidad a la Ley. % de Ejecución del Presupuesto proveniente de las Subvenciones Escolares	Este programa pretende focalizar esfuerzo en el cumplimiento íntegro del currículo escolar de los estudiantes. Conjuntamente a esto, disponer de los recursos que se asignan vía subvención escolar.
Alianzas con Organizaciones Públicas y Privadas (IE8)	% del Presupuesto disponible generado de forma autónoma a través de Convenios Alianzas con instituciones públicas y/o privadas que contribuyan con recursos a los proyectos del Servicio N° Proyectos o iniciativas ejecutados con las municipales / Total de proyectos o iniciativas ejecutados con los municipales aprobados	Generar alianzas permite disponer de mayores recursos, aumentando los recursos, sobre el presupuesto pública asignado anualmente y respecto la generación autónoma de recursos y/o infraestructura.

Fuente: Elaboración Propia

**CAPITULO 4:
ALINEAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

CAPITULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Uno de los mayores desafíos para las organizaciones cuando se plantean el objetivo de desarrollar o replantear sus principales objetivos estratégicos y el sistema de control del mismo, es lograr que sus distintos niveles jerárquicos y funcionales, puedan asimilar y comprender de manera óptima como enfocar sus esfuerzos y recursos, consiguiendo así alinear los intereses y objetivos propios, con los planteados a nivel de organización.

La complejidad de cada organización, y las singularidades que aparecen en cada una de las unidades que las componen, incluyendo a cada individuo miembro de estas, genera que se desenvuelvan de acuerdo a distintos tipos de competencias, incentivos, objetivos o motivaciones, las cuales deben ser observadas y estudiadas, de manera de mover sinérgicamente a la organización, favoreciendo los resultados individuales, con las expectativas de los Directivos.

Kaplan y Norton (2008), indican que una estrategia corporativa excepcional no consiste en un conjunto aleatorio de bloques de construcción individuales, sino en un sistema de partes interdependientes cuidadosamente construido, y que todos los elementos que la componen, en referencia a sus recursos, negocios y organización, están alineados entre sí. Por lo tanto, concluyen indicando que, la alineación está impulsada por la naturaleza de los recursos de la organización, sus activos, habilidades y capacidades especiales.

Cada organización, aun cuando genere una estrategia clara y convincente, en el ejercicio de su implementación, encuentra dificultades no previstas, que pudieran demorar su éxito o incluso hacerla fracasar. No obstante, generando estrategias propias en cada unidad de soporte, que se alineen con la de la organización y promoviendo la comprensión y motivación de los empleados con la estrategia, se maximiza los niveles de logro y éxito.

Para Kaplan y Norton (2008), existen tres procesos de alineación. El Primero referente a la capacidad de generar objetivos que integren la gestión entre Unidades de Negocio del mismo nivel jerárquico (integración horizontal), además de la capacidad de responder a las prioridades estratégicas de las líneas de negocio y la empresa (integración vertical). El segundo se relaciona con dar relevancia a las unidades de

soporte, garantizando que sean parte del cumplimiento de la estrategia. Por último, está el alineamiento los empleados, que tiene por objeto la comprensión y motivación de estos con la estrategia.

En este capítulo, y con el objetivo de una mayor comprensión del despliegue de la estrategia hacia los niveles operativos, describe las principales funciones del Servicio Local de Educación de Barrancas, a través de su orgánica, para posteriormente analizar un flujo de actividades que apuntan al cumplimiento de un atributo de valor.

4.1. Funciones del Servicio Local de Educación de Barrancas

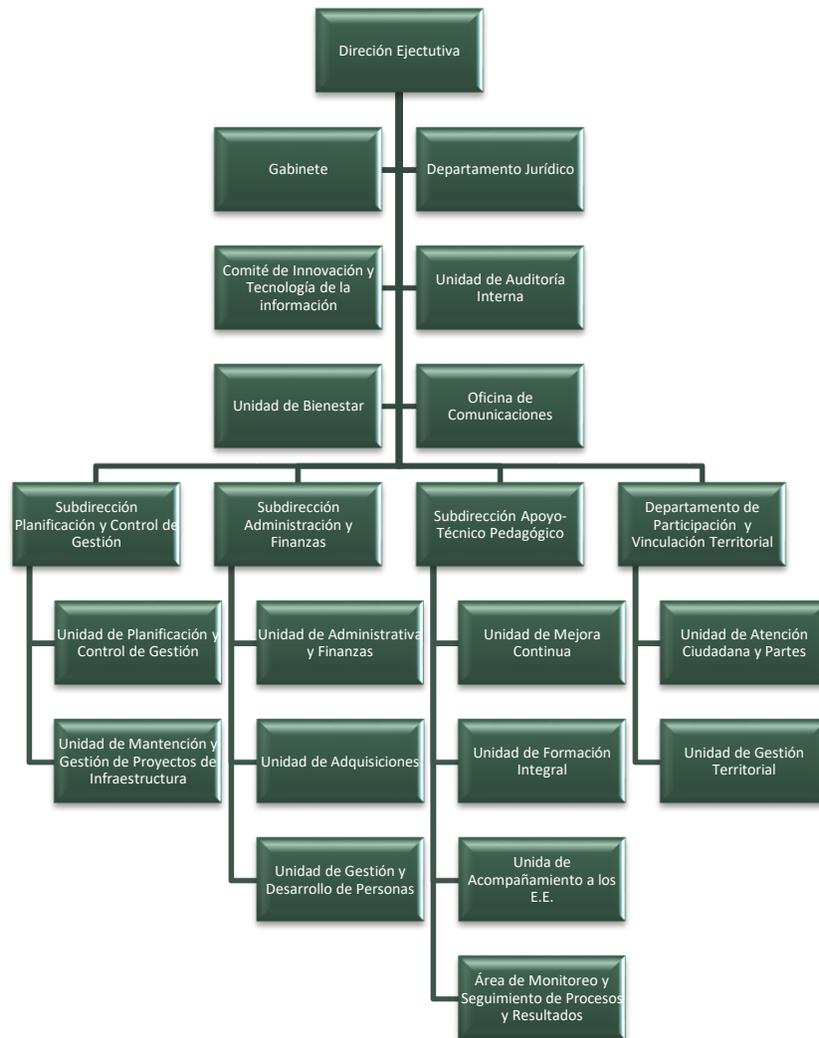
A continuación, se presenta de forma gráfica, a través de un organigrama, la estructura organizacional del Servicio Local de Educación de Barrancas, visualizando el orden jerárquico y administrativo de las Subdirecciones y Departamento que la componen. Consecutivamente, se señalan y describen las principales funciones y objetivos que se les está asignada a cada una de estas unidades funcionales, entendiendo como aportan en el cumplimiento de la estrategia. Por último, y como parte de comprender como se enlazan las distintas funciones de dos de las Subdirecciones y sus desempeños más relevantes, en el logro de una propuesta de valor.

El organigrama que se presenta en la Figura 12, se evidencian las Subdirecciones del Servicio, donde una se centra en procurar que la implementación, seguimiento y evaluación de las actividades y objetivos del Servicio siga los lineamientos de la estrategia nacional de educación pública (Subdirección de Planificación y Control de Gestión), la segunda en el apoyo administrativo y financiero (Subdirección de Administración y Finanzas), y por último la cual ejerce la labor de contraparte técnica en materias pedagógicas con los Establecimientos Educativos, Jardines Infantiles y Sala cuna. Junto con ellas, existe otras unidades que refuerzan el apoyo administrativo y la participación comunitaria.

Cada una de estas, en mayor o menor medida, se relacionan de manera horizontal, entregando o recibiendo insumos unas con otras, los cuales son resultados de sus

procesos internos. Estas relaciones deben ser guiadas y planificadas, para generar los resultados esperados por la Alta Dirección.

Figura 18: Organigrama Servicio Local de Educación de Barrancas



Fuente: Elaboración Propia

Una vez vista la orgánica, se presenta a continuación se presentas las principales funciones del Servicio Local de Barrancas de Barrancas:

A. Unidades Dependientes del Director/a Ejecutivo

Tabla 36: Funciones Áreas dependientes Director/a Ejecutivo

Unidad	Funciones
Gabinete	Apoyar directamente la gestión de la Dirección Ejecutiva, colaborando con la toma de decisiones a través de la gestión de información oportuna y de calidad, además de generar las coordinaciones necesarias tanto de las unidades internas, como con organismos externos.
Auditoría Interna	Velar por el cumplimiento de las políticas, planes y programas que afecten al SLEP, generando estrategias preventivas a través de medidas de control orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional y el resguardo de los recursos del Servicio

Fuente: Res. Ex. N°1308/2019, Aprueba Orgánica del Servicio Local de Educación de Barrancas

A. Subdirecciones y Departamentos

Subdirección de Planificación y Control de Gestión

Tiene por función la de colaborar con el Director Ejecutivo en la planificación estratégica y presupuestaria, para la provisión del servicio educacional por parte del Servicio Local, junto con monitorear el cumplimiento de las metas e indicadores contemplados en los instrumentos de gestión del Servicio Local y los establecimientos bajo su administración.

Tabla 37: Funciones Subdirección de Planificación y Control de Gestión

Subdirecciones o Departamentos	Departamentos o Unidades	Funciones
Subdirección de Planificación y Control de Gestión	Unidad de Planificación y Control de Gestión	Colaborar con el Director Ejecutivo y su equipo directivo, en la toma de decisiones respecto a los avances y cumplimiento de las metas y compromisos institucionales. Gestionar el proceso de planificación anual de las subdirecciones y departamentos.
	Unidad de Mantención y Gestión de Proyectos	Velar por la correcta mantención de las dependencias e instalaciones del Servicio Local y los establecimientos bajo su administración. Además de estudiar, desarrollar, ejecutar proyectos de arquitectura y estructuras.
	Unidad de Servicios Generales (Dependiente de la Unidad de Mantención y Gestión de Proyectos)	Administrar los recursos físicos de la institución y el manejo del inventario, velando por el correcto funcionamiento de los servicios al interior de las dependencias, proporcionando servicios de mantención y apoyo.

Fuente: Res. Ex. N°1308/2019, Aprueba Orgánica del Servicio Local de Educación de Barrancas

Subdirección de Administración y Finanzas

Tiene por función administrar los recursos humanos, materiales y financieros del Servicio Local de manera eficiente y eficaz, y apoyar en el ámbito de su competencia a los equipos directivos de los establecimientos educacionales de su dependencia.

Tabla 38: Funciones Subdirección de Administración y Finanzas

Subdirecciones o Departamentos	Departamentos o Unidades	Funciones
Subdirección de Administración y Finanzas	Departamento de Gestión Administrativa y Finanzas	Registrar, de acuerdo la normativa vigente, las operaciones presupuestarias, financieras y contables de la institución a través del Sistema de Información de Gestión Financiera del Estado. Verificar la recaudación de ingresos, preparar y ejecutar pagos a proveedores, al personal y a terceros, verificando requisitos exigidos para tales fines.
	Área de Gestión y Desarrollo de Personas	Gestionar de manera eficaz y eficiente la gestión del capital humano, administrado el ciclo de vida laboral, promoviendo acciones que propicien una cultura y calidad de vida de todos los funcionarios/as, además de velar por el desarrollo y desempeño.
	Unidad de Informática	Implementar uso de tecnologías de la información y comunicaciones para el SLEP, que permitan el desarrollo de los distintos procesos de trabajo a través del eficiente uso de recursos, proveyendo los servicios necesarios.

Fuente: Res. Ex. N°1308/2019, Aprueba Orgánica del Servicio Local de Educación de Barrancas

Subdirección Apoyo-Técnico Pedagógico

Asesorar y asistir a los establecimientos educacionales y comunidades educativas de su dependencia, en especial en lo relativo a la implementación curricular, la gestión y el liderazgo directivo, la convivencia escolar y el apoyo psicosocial a sus estudiantes, de acuerdo con el Plan de Mejoramiento Educativo y el Proyecto Educativo de cada establecimiento educacional.

Tabla 39: Funciones Subdirección Apoyo-Técnico Pedagógico

Subdirecciones o Departamentos	Departamentos o Unidades	Funciones
Subdirección Apoyo-Técnico Pedagógico	Departamento de Apoyo Técnico-Pedagógico	Apoyar y orientar el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos y de gestión de los establecimientos educacionales y jardines del territorio, vinculando a los resultados educativos bajo las directrices de la dirección ejecutiva y las emanadas por el Mineduc.
	Área de Formación y Desarrollo Profesional	Mejorar la formación de los docentes y asistentes de la educación apoyando con el conocimiento técnico a través del estudio, innovación y aprendizaje, vinculando las acciones en el marco de los proyectos educativos que desarrolle el SLEP.
	Área de Monitoreo y Seguimiento de Procesos Educativos	Asegurar el desarrollo de las habilidades en los educandos observables, a través de las distintas mediciones que establezca la Subdirección y Mineduc, además de afianzar la apropiación efectiva del conocimiento, retroalimentando el proceso de aprendizaje de nuestros alumnos/as.

Fuente: Res. Ex. N°1308/2019, Aprueba Orgánica del Servicio Local de Educación de Barrancas

Departamento de Participación y Vinculación Territorial

Tiene por función principal la de Promoción de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial a través de su organización en centros de alumnos, centros de padres y apoderados. Consejos de profesores y escolares, con el objetivo de contribuir al proceso de enseñanza y mejora continua del establecimiento educacional.

Tabla 40: Funciones Departamento de Participación y Vinculación Territorial

Subdirecciones o Departamentos	Departamentos o Unidades	Funciones
Departamento de Participación y Vinculación Territorial	Unidad de Atención Ciudadana	Orientar y dar respuesta a los requerimientos del personal, ciudadanía y comunidad educativa, garantizando el derecho a la información y a la atención oportuna.
	Unidad de Participación Ciudadana	Propiciar la comunicación e interacción para conocer la opinión de los distintos actores del sistema educativo, respecto a una determinada política, plan, programa o proyecto educativo.

Fuente: Res. Ex. N°1308/2019, Aprueba Orgánica del Servicio Local de Educación de Barrancas

Departamento Jurídico

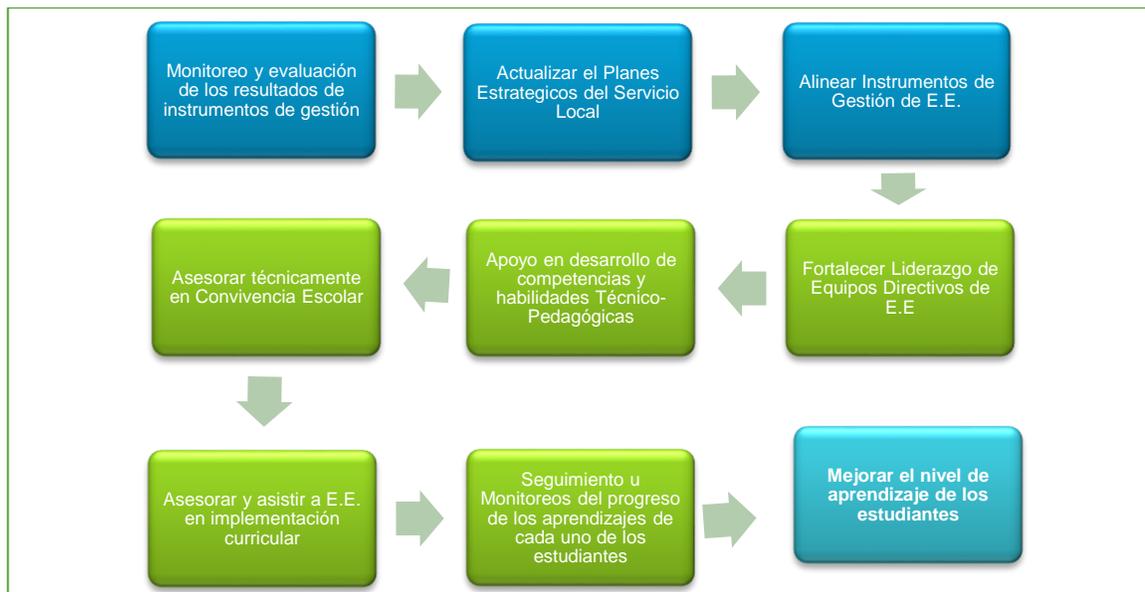
Analizar jurídicamente los actos administrativos y documentos que emanan del Servicio y prestar asesoría jurídica permanente al Director Ejecutivo y a las Subdirecciones y Departamento en las materias de su competencia.

4.1.1. Flujo de Actividades

Como se señala en capítulos anteriores, en el desarrollo de la estrategia del Servicio Local de Educación de Barrancas se observan tres atributos claves para el cumplimiento de su propuesta de valor. Dada la relevancia estratégica que tienen los resultados de la trayectoria académica de los alumnos en el éxito de la perspectiva de Estado sobre una educación habilitante, se selecciona el atributo de “aprendizaje habilitante”.

Para describir las actividades que se realizan en el logro de sus objetivos, definiendo, además, la relación causal que existe entre las mismas, se muestra en la Figura 13, un flujo de actividades, indicando que Subdirección intervienen en su logro. Esto, permite comprender más adelante, los esfuerzos de alineamiento que se deben fomentar.

Figura 19: Diagrama de Flujo de Actividades



Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. Desarrollo y Descripción del Flujo

A. *Monitoreo y evaluación de los resultados de instrumentos de gestión*

La primera actividad que se desarrolla, es la recopilación, observación y análisis continuó del contexto, los recursos y resultados respecto los establecimientos educacionales de su administración. Este proceso se realiza a través de sistemas de seguimiento, información y monitoreo, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección de Educación Pública. Esta información debe incluir desde los resultados de los instrumentos de gestión que propone el Estado para todos sus Servicios, como aquellos impuestos por el Sistema de Educación Pública y los propios del Servicio, además de informes emitidos por la agencia de la calidad de la educación, de acuerdo a la normativa vigente. Esta actividad es asignada a la Subdirección de Planificación y Control de Gestión.

B. *Actualizar el Plan Estratégico Local*

Observado los resultados, y en colaboración con todas las Subdirecciones y la comunidad educativa, se debe actualizar el Plan Estratégico Local. Este instrumento de planificación, debe reflejar los principales avances respecto a los objetivos y metas declaradas en el Plan Estratégico Local, además de resolver una planificación en la asignación de recursos requeridos para su cumplimiento. Conjunto a lo anterior, debe contener una planificación para la ejecución del apoyo técnico-pedagógico hacia los Establecimientos Educacionales, indicando los plazos y contenidos generales. La coordinación y elaboración de este documento es función de la Subdirección de Administración y Finanzas.

C. *Alinear los Programas de Mejoramiento Educativo con el Plan Estratégico Local*

Dado que los proyectos educativos institucionales individuales de cada establecimiento educacional deben ser coherentes con el con el Plan Estratégico Local, el paso natural es alinear ambas herramientas de gestión. Para ello El Director Ejecutivo del Servicio Local y cada Director de Establecimiento Educativo, a través del Programa de

Mejoramiento Educativo, orientan los procesos de apoyo técnico e institucionales de cada establecimiento, de acuerdo a las demás instrumentos de gestión establecidos en la estratégica de educación a nivel local y nacional. Este Plan debe ser revisado de acuerdo a las evaluaciones de desempeño de la agencia de la calidad. La coordinación y soporte en el proceso de evaluación y actualización del Plan de Mejoramiento de la Educación se hace en coordinación entre la Subdirección de Planificación y Control de Gestión y la de Apoyo Técnico-pedagógico, quienes ejercen como referentes técnicos en la elaboración de objetivos, indicadores y acciones a desarrollar.

D. Fortalecer Liderazgo de Equipos Directivos de E.E

De acuerdo a los diagnósticos realizados y los objetivos propuestas en cada instrumento de gestión en las instancias estratégicas, se desarrollan los planes de intervención respecto al fortalecimiento y acompañamiento de la gestión directiva con el objeto de mejorar sustancialmente la toma de decisiones, autonomía y la efectividad en la implementación del servicio de educación, de acuerdo a los objetivos propios de los Establecimientos y los propuestos por la estrategia del Servicio. Para esto, se desarrollan procesos de formación directiva en conocimiento del contexto territorial, los instrumentos de gestión pública y lineamientos pedagógicos. se generan redes de trabajo colaborativo, con el objeto de contar con sinergia positiva en este proceso, respecto a experiencias, habilidades y competencias, y buenas practicas directivas. La generación de liderazgo dentro de los establecimientos educacionales, permitirá generar habilidades, competencias y conocimientos, que buscan impactar de manera fundamental en el aprendizaje integral de los estudiantes. El Desarrollo de esta actividad está a cargo de la Subdirección de Apoyo-Técnico Pedagógico.

E. Apoyo en desarrollo de competencias y habilidades Técnico-Pedagógicas

De acuerdo con los mismos insumos relacionados con los instrumentos de gestión, se establece como una de las actividades estratégicas en el desarrollo del atributo de aprendizaje integral, es el desarrollo de competencias y habilidades docentes. Para esto se diseñan e implementan practicas pedagógicas que sean de apoyo, guiando y facilitando la función docente y su desarrollo profesional. Se generan actividades de coordinación y apoyo entre los Jefes de las Unidades de Apoyo Técnico-Pedagógico, se

realiza acompañamiento en aula, con el objetivo de apoyar observar, evaluar y detectar brechas en las competencias y habilidades de los docentes, desarrollando jornadas de retroalimentación y capacitación. Se desarrollan acciones para promover adecuaciones curriculares

F. Asesorar técnicamente en Convivencia Escolar

Junto con los lineamientos, planes y actividades que se enfocan en el apoyo y desarrollo de las habilidades y competencias en la gestión y liderazgo directivo y el ejercicio de la labor docente, se establece el asesoramiento técnico a través de una intervención especializada a los equipos de Convivencia Escolar de los establecimientos educacionales, principalmente en la actualización de los reglamentos y planes sobre la materia. Estos planes y reglamentos apuntan a promover, entre otros focos, la formación valores personales y formación ciudadana, el respecto a la inclusión, al igual que el resguardo de la salud mental y física, el buen trato y respecto entre estudiantes y el refuerzo del vínculo estudiante – establecimiento, ejecutando acciones dirigidas a la contención socioemocional, el desarrollo de sus habilidades cognitivas.

G. Asesorar y asistir a Establecimientos Educacionales en la adecuación curricular

Esta actividad busca promover principalmente las adecuaciones y ajustes de los planes curriculares, en el contexto del entorno y de las características individuales y colectivas de los estudiantes de cada establecimiento, de manera de mantener la provisión de un servicio educativo eficiente y oportuno, que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes, generando planes de vinculación entre los niveles educativos y potenciando la trayectoria integra y constante, con énfasis en aquellos que presentan niveles de aprendizaje insatisfactorios y riesgo de deserción escolar.

H. Seguimiento y Monitoreo de la cobertura curricular de los estudiantes

Finalmente, se genera el proceso de seguimiento y monitoreo de cobertura curricular de los estudiantes, velando por el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje propuestos. El Servicio debe velar por la continuidad el servicio educativo, ante situaciones de fuerza mayor, y que pongan en riesgo el funcionamiento regular de los establecimientos

educacionales. Por tanto, debe apoyar la generación de planes y protocolos que garanticen la entrega del curricular.

4.2. Selección de las funciones a analizar

Descrito el flujo de actividades que desarrolla el Servicio Local en el desarrollo de su atributo de valor seleccionado, y luego de haber señalado las Subdirecciones que intervienen en su concreción, se observa que dada las funciones asignadas de manera orgánica, se selecciona para el siguiente análisis la Subdirección de Planificación y Control de Gestión, y la Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico, por ser éstas quienes principalmente priorizan los recursos y procesos para el logro de los objetivos estratégicos para el logro del aprendizaje íntegro de los alumnos.

La Subdirección de Planificación y Control de Gestión, quien a través de la recopilación de la información del cumplimiento de objetivos y principales resultados presentados por el Servicio Local, en se presenta como unidad coordinadora y responsable en la elaboración, monitoreo, evaluación y actualización de las principales herramientas de gestión estratégica que coexisten para organizar y alinear al Servicio con los establecimientos educacionales, como el plan anual del Servicio Local y los proyectos de mejoramiento educativos propios de los establecimientos, los cuales además deben ser coherentes con la estrategia nacional de educación pública y los . Estas herramientas sirven de ruta principal para la generación de actividades enfocadas a fortalecer la labor directiva y docente, la adecuación curricular y las iniciativas para fomentar la Convivencia Escolar.

El ser el referente técnico en generación y apoyo, de propuesta sobre lineamientos, objetivos y metas oportunas e idóneas en materia de gestión pedagógica, supone el insumo principal para iniciativas a desarrollar entre la Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico y los Establecimientos Educacionales.

La coordinación en ambas subdirecciones materias de observancia resultados y detección de necesidades, para la generación de objetivos estratégicos, debe ser

además coherente con el contexto territorial y los recursos disponible del los establecimientos escolares y los propios del Servicio Local. Por tanto, el resultado y diagnóstico del acompañamiento y asesoría desarrolladas por la Técnico-Pedagógico y los Establecimientos Educativos, son elementales para actualizar los instrumentos de gestión, en fin del éxito de la propuesta de valor.

De acuerdo a la importancia que conlleva el trabajo coordinado y continuo, de las subdirecciones, se analizan los principales alineamientos que deben ser desarrollados, para conseguir que los esfuerzos, recursos e iniciativas propias de cada una, se concentren y dirijan principalmente al cumplimiento del atributo de valor y el logro de la propuesta de valor.

Dada la estrategia del Servicio Local para lograr su propuesta de valor, se hace fundamental alinear los desempeños entre las Subdirecciones, desde un punto de vista sinérgico, que permita gestionar la ejecución de los procesos de manera integral, con el objeto de crear valor de manera colaborativa y armónica. Otra integración fundamental es respecto a los desempeños particulares de cada Subdirecciones y su capacidad de lograr responder a las prioridades estrategia del Servicio. Sobre lo anterior, se describen las principales problemáticas de alineamiento e integración vertical y horizontal, y que dificultan el logro del atributo de valor.

Alineamiento horizontal entre la Subdirección de Administración y Finanzas y la Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico.

Una de las principales dificultades que ha encontrado para desarrollar el atributo estratégico sobre educación integral, es la falta de coordinación en la priorización de objetivos estratégicos establecidos para cada Plan de Mejoramientos Educativos de los establecimientos educativos, el cual apunta principalmente a alinear los planes de educación integral con la estrategia del Servicio Local. Dada la necesidad del Servicio de cumplir con los requerimientos y metas que impone la Estrategia de Nacional de Educación, la Unidad de Planificación y Control de Gestión, mantiene el incentivo

priorizar los objetivos estratégicos establecidos por este nivel, sin considerar o el contexto de los establecimientos educacionales administrados y sus reales necesidades.

La correcta definición de una planificación idónea, y herramientas de gestión correctamente vinculadas desde un punto de vista estratégico nacional y local, fortalece la labor realizada por la Unidad de Apoyo Técnico-Pedagógico, respecto al su función asesora y contraparte técnica.

El fortalecimiento de la coordinación y el trabajo colaborativo entre las Subdirecciones, mediante el reforzamiento y estandarización de los procesos en el seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados para actualizar los instrumentos de gestión y que estos se relacionen efectivamente con las iniciativas prioritarias para el fortalecimiento de la gestión educativa y su efecto positivo en el aprendizaje integral de los alumnos.

Alineamiento vertical de la Subdirección y el Servicio Local de Educación de Barrancas

Un desafío principal del Servicio Local en este punto recae en los sistemas de alta dirección pública, a través disponer a los subdirectores de convenios de desempeño que sean acordes con los resultados esperados.

Cada Subdirector debe acordar con el Director Ejecutivo del Servicio Local, los principales objetivos a desarrollar por los periodos de tiempo que se extienda su gestión, asociándolos con principalmente con el cumplimiento del mapa estratégico Institucional, generando incentivos para fortaleces sus desempeños.

Alienar los objetivos y metas de estos convenios de gestión, asociados al logro de la estrategia del Servicio, permite tener una herramienta disponible a los Subdirectores, respecto a sus desempeños esperados y focos de esfuerzo.

Definición de los desempeños de las unidades funcionales

Expuesto las principales funciones y objetivos de las Subdirecciones, ubicándolas en un contexto de orgánico y respecto a sus niveles jerárquico de sus unidades, y representado mediante un diagrama de flujo, las actividades destinadas a cumplir con el atributo de valor, se debe identificar los objetivos estratégicos de estas Subdirecciones, analizando y evaluando su aporte del desarrollo de la estrategia del Servicio Local para el logro de los atributos de la propuesta de valor.

Para determinar cuál es el nivel de impacto que tienen las funciones y objetivos de cada Subdirección, se presenta en Tabla 4, un esquema que confronta los objetivos del Servicio Local, declarados en el mapa estratégico y el atributo de educación integral, indicado si contribuye o no, de manera directa al correcto cumplimiento de este último.

Tabla 41: Impacto de las funciones en los Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Subdirección de Planificación y Control de Gestión	Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico
Perspectiva de Estado	Asegurar un desarrollo educativo habilitante de los estudiantes del Territorio	SI	SI
Perspectiva de Cliente	Mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes	SI	SI
	Convivencia e Integración con el medio social del estudiante	NO	SI
	Infraestructura optima y Ambiente Seguro	SI	NO
Perspectiva de Procesos Internos	Fortalecer monitoreo de la Trayectoria académica de los estudiantes	SI	SI
	Fortalecer intervención psicopedagógica en EE.	NO	SI
	Fomentar vinculación y participación de la comunidad escolar con los E.E.	NO	SI
	Mejorar Provisión de recursos educativos y mantención de Infraestructura en los E.E.	SI	NO
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer competencias y habilidades Profesionales y Técnicas de los E.E. y Jardines Infantiles.	NO	SI
	Fortalecer redes locales con la organizamos públicos y privados o agrupaciones civiles	NO	SI
	Optimizar la asignación del Presupuesto	SI	NO
	Fortalecer liderazgo Directivo dentro de los E. E	SI	SI
Perspectiva Financiera	Aumentar del Presupuesto disponible	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Diseño del sistema de medición de las unidades

Dada la relevancia y el impacto que tienen las funciones asignadas a cada Subdirección seleccionadas en el desarrollo de los objetivos estratégicos determinados del cuadro de mando integral, se deben definir los objetivos más relevantes de cada una de estas, de forma de generar una congruencia de esfuerzos y metas propuestas. Estos objetivos serán relacionados causalmente, a través de sus recursos, los procesos estratégicos y los resultados esperados, generando un mapa o tablero de gestión.

El alineamiento organizacional se basa en lograr convergencia y colaboración entre las Unidad y la Organización, por lo que se debe propender a la comprensión de los funcionarios del Servicio de la estrategia a seguir, y como sus actividades, desempeños y motivaciones, aportan a la propuesta de valor.

Los tableros de gestión, proponen ser un mapa para describir como los objetivos de los niveles organizacionales de menor jerarquía se organizan, con el fin de ir midiendo los desempeños esperados, además de ir monitorearlo y evaluando el impacto en la contribución a la estrategia Niven (2003). Mientras el Cuadro de Mando Integral mide el progreso de la estrategia de la organización, el Tablero de Gestión medirá el progreso de la ejecución de los procesos y objetivos propios de los responsables de su implementación.

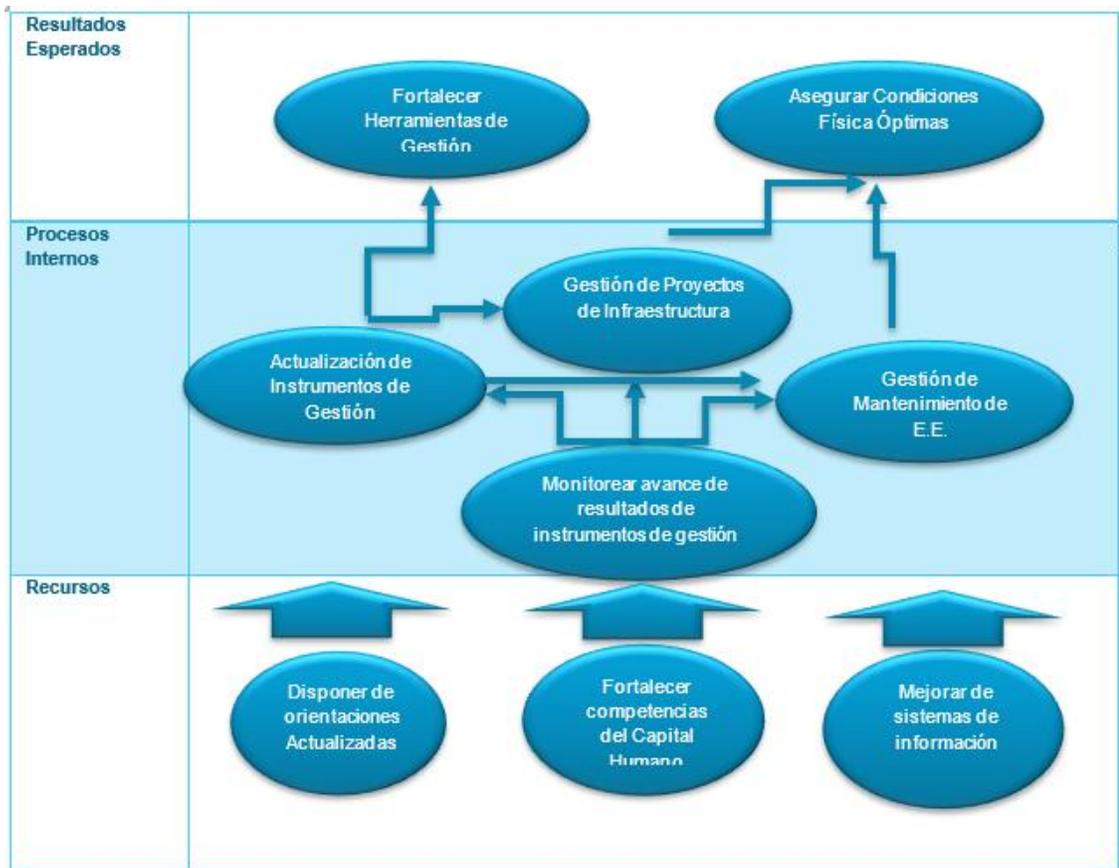
Definir, desde los objetivos mismos de la estrategia, los objetivos propios de cada Subdirección, permite, a demás de lo señalado, disminuir el riesgo de focalizarse de objetivos particulares que permitan el desarrollo de sus funciones, pero que no se alinean con la propuesta de valor de la organización, minimizando la posibilidad de aportar a la misma, y en algunos casos impidiendo su éxito.

El desdoblamiento de la estrategia, puede ser aplicado a cualquier área de la organización, buscando generar un desempeño común desde las funciones de soporte, hasta las que apuntan directamente al objetivo estratégico.

Para el análisis del desdoblamiento del Servicio Local de Barrancas, se presentan en las Figura 20: y Figura los tableros de gestión de la Subdirección de Planificación y Control

de Gestión y de la Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico, en función de su aporte al atributo de valor sobre educación integral.

Figura 20: Tablero de Gestión Subdirección de Planificación y Control de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

Para la Subdirección de Planificación y Control de Gestión, el fortalecimiento del talento y capital humano, específicamente respecto a los Directores de Establecimientos Educativos y sus equipos de gestión y el de los propios funcionarios que se desempeñan en ella, se hace fundamental para la comprensión y asimilación de los principales instrumentos de gestión y como implementarlas. Junto con un personal idóneo respecto a sus conocimientos y habilidades, se debe disponer de Sistemas de

Información cada vez más óptimos que permitan analizar y comprender de mejor forma, la complejidad del contexto en el cual se debe implementar la estrategia del Servicio. Ambos recursos, a su vez conviven a este nivel, con la necesidad de contar con orientaciones claras y actualizadas, por parte de la Dirección de Educación y de la Agencia de calidad de la Educación, apuntado a mejorar el desempeño de sus procesos y objetivos estratégicos, con un enfoque sinérgico con la estrategia nacional de educación, siempre en concordancia con las necesidades propias del Servicio Local.

La disposición y mejora de estos tres recursos, permite monitorear los resultados de los insumos de gestión del Servicio Local y el de los Establecimientos Educativos, una de sus responsabilidades principales, pues entrega un estado de situación claro y objetivo, que permitirá evaluar el desarrollo de la estrategia del Servicio.

El correcto proceso de monitoreo y recopilación de datos relacionado a la gestión, le permite a la Subdirección, analizar y evaluar la pertinencia de la planificación, objetivos y metas propuestas en cada una de estas, analizando su congruencia. Esto permite la ejecución de su segundo proceso crítico, referente a centrar sus esfuerzos en integrar y hacer coherentes los instrumentos de gestión que cuenta el Servicio. El breve tiempo de funcionamiento del Servicio Local, y las dificultades que se ha enfrentado respecto a la coordinación de la comunidad educativa, y el mismo mandato legal del Servicio, respecto a la generación de estos Instrumentos, ha centrado los esfuerzos en actualizar los el Plan Anual Local, los convenios con las altas autoridades del Servicio, además de apoyar y visar los Planes de mejoramiento de la educación. Los resultados de este proceso

Estos dos procesos anteriormente descritos, impactan en la gestión de proyectos de infraestructura, entendiendo tanto el monitoreo y la actualización de instrumentos de gestión, permiten mejorar gestión de proyectos de infraestructura, coordinando, participando y supervisando el desarrollo de los estos, y asegurando que impacten significativamente en la solución de las necesidades de la comunidad escolar.

Por último, y bajo los mismos insumos y orden de ejecución de procesos e insumos, se desarrollan las actividades respecto a la Gestión de mantenimiento de Establecimientos Educativos. A través de este proceso, el Servicio se hace cargo de la mantención de sistemas eléctricos, telefónicos, de inmuebles y otros servicios generales asociados al

SLEP y los establecimientos educacionales de la Red, garantizando su óptimo estado y funcionamiento.

Estos dos últimos Procesos definidos, impactan directamente en los resultados esperados de asegurar las condiciones óptimas de los Establecimientos Educacionales, mientras que la integración de instrumentos de gestión, apunta a fortalecer el liderazgo directivo.

Expuesto el Tablero de gestión de la Subdirección de Planificación y Control de Gestión, se presenta En Tabla 4, el tablero de control, donde se describen los principales objetivos estratégicos, sus indicadores y sus metas asociadas.

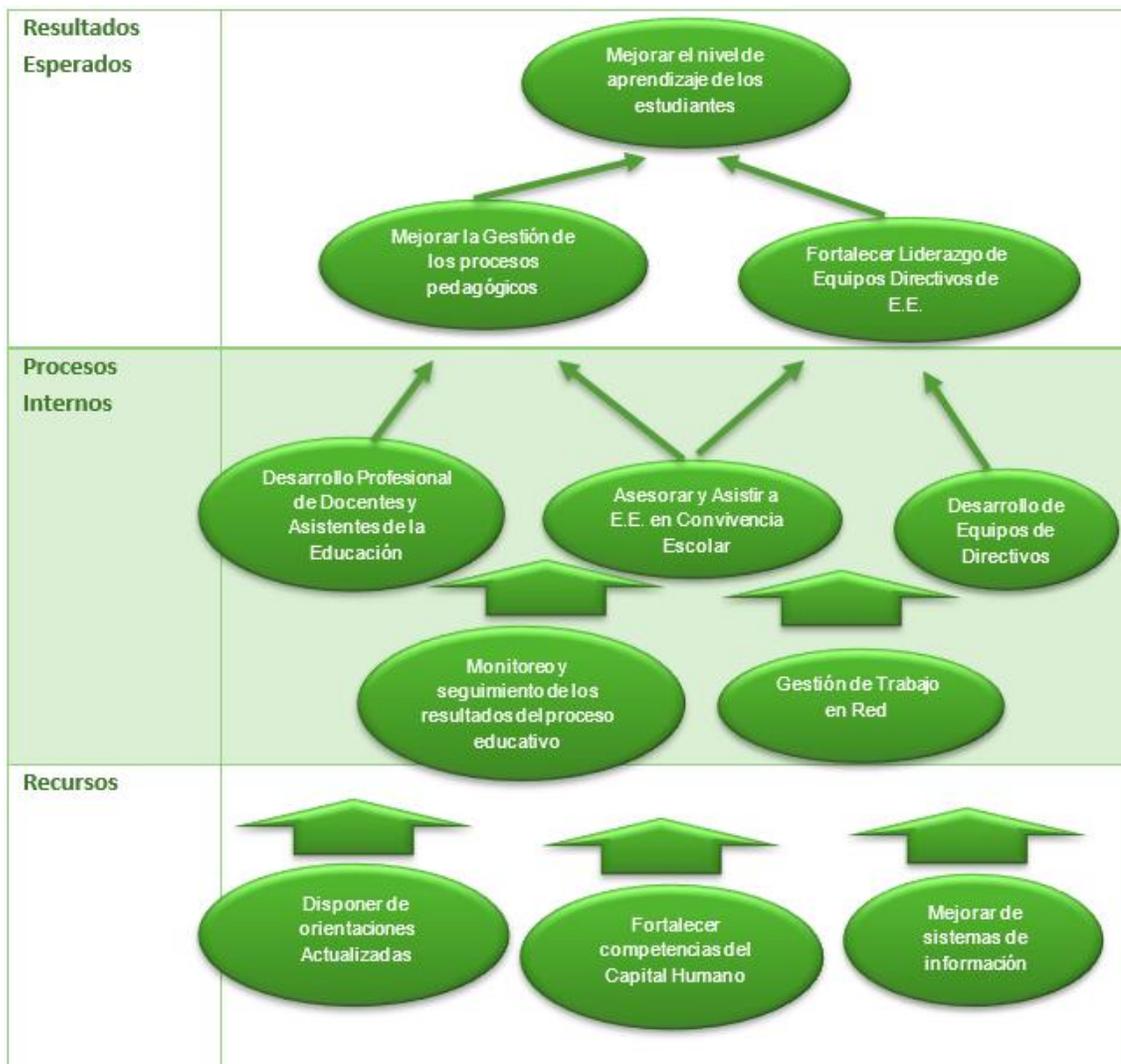
Tabla 42: Tablero de Control de la Subdirección de Planificación y Control de Gestión.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Resultados Esperados	Fortalecer Herramientas de Gestión	% Integración entre los PME y la Planificación Estratégica del Servicio	N° de indicadores PME con indicadores asociados a la Planificación Estratégica / Total de PME	60%	Anual
	Asegurar Condiciones Física Óptimas	N° de E.E. que mejoran condiciones de higiene y espacios comunes	N° de E.E. que mejoraran condiciones de higiene y espacios comunes / Total de E.E. dependientes del Servicio	40%	Triannual
Procesos Internos	Gestión de Proyectos de Infraestructura	% Ejecución de la Planificación de Proyectos de Infraestructura	N° de Proyectos de Infraestructura ejecutados / Total de Proyectos de Infraestructura Planificados	80%	Anual
	Actualización de Instrumentos de Gestión	% PME Actualizados de acuerdo Al Plan Estratégico Local	N° de PME Validados por el Director Ejecutivo / Total de PME vigentes	75%	Anual

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
	Gestión de Mantenimiento de E.E.	% Ejecución de actividades de Mantenimiento preventiva	N° de Actividades de mantención ejecutadas / N° de Actividades de mantención del Plan de Mantención Preventiva	90%	Trimestral
	Monitorear avance de resultados de instrumentos de gestión	% de Cumplimiento de metas declaradas en Instrumentos de Gestión del Servicio Local.	N° de PMG y CDC aprobados por Ministerio / Total PMG y CDC	95%	Anual
Recursos	Disponer de orientaciones Actualizadas	% de Participación en Reuniones de Coordinación en la DEP	Total Reuniones con la DEP asistidas / Total de Reuniones programadas	> a 90%	Semestral
	Fortalecer competencias del Capital Humano	% Inducción sobre Estrategia Nacional de Educación Nacional y Local	N° de funcionarios con inducción en Estrategia de Educación Nacional y Local / Total de funcionarios dependientes del Servicio Local	> al 85%	Anual
	Mejorar de sistemas de información	Sistematización de Información de la asistencia de Alumnos	N° de E.E. en registros de asistencia de alumnos actualizados en los sistemas informáticos del Servicio / Total de E.E.	95%	Semestral

Fuente: Elaboración Propia

Figura 21: Tablero Gestión de la Subdirección Técnico-Pedagógicas



Fuente: Elaboración Propia

En la Subdirección de Apoyo Técnico-pedagógico es en donde operatividad en mayor medida la propuesta de valor del Servicio Local. La asistencia en la labor educativa y el continuo acompañamiento de los establecimientos educacionales, es fundamental para generar mejoras en procesos educativos, siendo para el Servicio, una unidad que responde totalmente o en parte, la mayor cantidad de los objetivos estratégicos que se plantean el Servicio Local.

Los recursos fundamentales para desarrollar las funciones de la Subdirección, comienzan por el fortalecimiento de las competencias del capital humano, principalmente del Servicio Local propiamente tal, considerando la importante especialización en la gestión educativa y su implementación de la misma, que deben poseer. Junto con el capital humano, es necesario mantener líneas directas y fluidas con el equipo de apoyo técnico-pedagógico de la Dirección de Educación Pública, actualizándose en nuevos lineamientos y directrices que deban ser implementadas como parte de la estrategia nacional, por lo tanto, directamente relevantes para la gestión del Servicio Local. Por último, contar con sistemas de información adecuados y confiables, para ejecutar de manera óptima sus labores de detección de necesidades tanto de formulación docente, como directiva.

Monitorear y hacer seguimiento constante de los resultados del proceso educativo, como se dijo anteriormente, permite enfocar los esfuerzos, de acuerdo a detección de necesidades, y generar planes e iniciativas de intervención y apoyo tanto a directivos como docentes. A su vez, la implementación del formato de trabajo en red, permite generar intercambios de experiencias y conocimientos dentro del gestión educacional.

El Servicio debe generar constantemente iniciativas en el área de desarrollo profesional de los equipos directivos, docentes y asistentes de la educación. Tanto como facilitador, por cuanto, a la generación de instancias de cooperación entre la comunidad educativa, como directamente como asesor y coordinador, del plan de capacitación que se define el año anterior.

La asesoría y asistencia en convivencia escolar, para la comunidad educativa en su conjunto, ejecutando actividades extraprogramáticas, que favorezcan la vida sana, el deporte y el arte, entre otros campos, y que van directamente relacionada con la integración de los alumnos y sus familias en la comunidad.

Expuesto el Tablero de gestión de la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico, se presenta en Tabla 4, el tablero de control, donde se describen los principales objetivos estratégicos, sus indicadores y sus metas asociadas.

Tabla 43: Tablero de Control de la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Resultados Esperados	Mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes	% de establecimientos educacionales con categoría de desempeño insuficiente o medio-bajo, según reporte entregado por la agencia de la calidad	Establecimientos educacionales con categoría de desempeño insuficiente o medio-bajo, según reporte entregado por la agencia de la calidad / Total Establecimientos educacionales	> 50%	Anual
	Mejorar la Gestión de los procesos pedagógicos	% de E.E. que aplicas nuevas metodologías sobre educación	N de E.E. que aplicas nuevas metodologías sobre educación / Total E.E del Servicio Local	80%	Anual
	Fortalecer Liderazgo de Equipos Directivos de E.E.	% de Directivos que cumplen con los PME	N° de E.E. que cumplen con totalidad de objetivos del PME / Total de E.E. con PME	90%	Anual
Procesos Internos	Desarrollo Profesional de Docentes y Asistentes de la Educación	% de Ejecución de Actividades de formación docente ejecutadas	Actividades de formación docente ejecutadas en el año t1/ / Total de actividades de formación docente programadas	80%	Trimestral
	Fortalecer Liderazgo de Equipos Directivos de E.E	% de Directores con proceso de Inducción en Gestión Pública y en la Estrategia Nacional de Educación Pública	N° de Directores de E.E. con Inducción en Gestión Pública y la ENEP / Total de Directores de E.E.	90%	Anual
	Asesorar y Asistir a E.E. en Convivencia Escolar	% de atenciones Psicopedagogas solicitadas por los E.E.	N° de atenciones Psicopedagogas solicitadas por los E.E. / Total atenciones solicitadas	75%	Trimestral
	Gestión de Trabajo en Red	% de Asistencia a actividades relacionadas a trabajo en red	Funcionarios que Asistente a actividades relacionadas a trabajo en red / Total de Inscritos a actividades	75%	Trimestral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
			relacionadas a trabajo en red		
	Monitoreo y seguimiento de los resultados del proceso educativo	% de cumplimiento de la cobertura curricular efectiva Anual	N° de E.E. con el 80% o de cumplimiento del currículum obligatorio / N° Total de E.E. con cumplimiento del Currículum Obligatorio	80%	Trimestral
Recursos	Disponer de orientaciones Actualizadas	% Participación en Reuniones de Coordinación en la DEP	N° Reuniones con la DEP asistidas / Total de Reuniones programadas	> a 90%	Semestral
	Fortalecer competencias del Capital Humano	Sistematización de Información de la asistencia de Alumnos	N° de profesionales del Servicio Local capacitados en Gestión Educativa / Total Profesionales del Servicio Local	> al 95%	Anual
	Mejorar de sistemas de información	Sistematización de Procesos	N° de E.E. en registros de asistencia de alumnos actualizados en los sistemas informáticos del Servicio / Total de E.E.	90%	Semestral

4.4. Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos

Una vez señalada el despliegue de la estrategia, respecto a el atributo de valor sobre educación integral, donde de dos Subdirección del Servicio Local de Educación de Barrancas, y definido los tableros de control, y sus objetivos asociados, a continuación, se describe un análisis crítico del sistema de incentivos que actualmente se desarrolla. Para adentrarnos en la materialización de los incentivos y el desempeño, resulta importante previamente desarrollar antes el concepto de motivación.

Tal como expone Robbins & Judge (2013), es fundamental enfocarse en la persecución de los objetivos organizacionales, con la finalidad de identificar el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo; es así como definen en este ámbito a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.

Cada persona es diferente en cuanto a su sensibilidad, su preocupación y percepción del entorno, y se ve motivado en la medida en que la información que se le presente signifique algo para ella, afectando incluso el fuero interno de su personalidad y disposición.

Cada persona es diferente en cuanto a su sensibilidad, su preocupación y percepción del entorno, y se verá motivado en la medida en que la información que se le presente signifique algo para ella, afectando incluso el fuero interno de su personalidad y disposición. La motivación, por lo tanto, es un fenómeno con características multidimensionales, tanto externas como internas.

Robbins & Judge (2013) rescatan tres elementos clave en su definición de motivación, el primero es la “intensidad”, que dice relación con la cantidad de energía administrada a la tarea o labor por la persona, el segundo la “dirección”, como un rumbo al que se canaliza el esfuerzo realizado por la persona - que debe coincidir con un rumbo al cual beneficie la institución -, y, por último, la “persistencia”, como medida del tiempo durante el que la persona mantiene el esfuerzo.

Un individuo “motivado” permanece en una tarea el tiempo suficiente como para alcanzar el (su) objetivo favoreciendo así a la Institución. Desde la perspectiva organizacional, es preponderante estimular conductas que generen un beneficio directo a la institución, aplicando estrategias tanto al corto como mediano plazo de ejecución.

Si bien existen diversas teorías sobre la motivación, existe una que, debido a su gran aportación al mundo laboral y de las organizaciones en el ámbito de los recursos humanos, se hace preponderante a tomar en cuenta, como parte importante de la teorización en este capítulo. Nos referimos a la “teoría de las expectativas de Víctor Vroom”, dado que amalgama la importancia de considerar las necesidades y expectativas de los trabajadores a la hora de estructurar y organizar la actividad en la institución.

El ser humano actuará impulsado por la expectativa que tiene sobre los resultados que va a obtener al ejecutar una determinada acción. Así vemos que, las personas al contar con continuas necesidades de crecimiento, actuamos motivados por ciertas metas que establecemos para conseguir de nuestros proyectos de vida. Por este motivo, las acciones que realicemos vendrán condicionadas por la percepción anticipada - o expectativa - del resultado que derivará de determinada conducta. De este modo, las acciones que nos incentivarán de una manera más efectiva serán aquellas que nos permitan alcanzar nuestros objetivos personales, y a contrario sensu, aquellas que no aporten nada a nuestro desarrollo personal serán rechazadas, y en caso de ser obligados a ejecutarlas, se convertirán en fuente de malestar interior (Sabater, García & Vidal, 2015).

En términos generales, el sistema de evaluación del personal debe determinar, de la manera más objetiva posible, a través de las características y el desempeño de la actividad, el valor que en todo momento tiene cada empleado – funcionario para la organización. La evaluación se entiende como “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual. Y tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales” (Puchol y Moreno, 2007).

4.4.1. Descripción de los esquemas de incentivo

En el siguiente apartado, se presenta el sistema de compensación e incentivo, el cual está vigente en el Servicio Local, que tienen los subdirectores de Planificación y Control de Gestión y de Apoyo Técnico-Pedagógico. Este esquema, está dentro del marco legal en el cual se desenvuelve la Administración Pública, y que son principalmente incentivos extrínsecos y monetarios, que se establecen de forma fija o variable, este último asociado al cumplimiento de mecanismos de apoyo a la gestión, diseñados y evaluados por parte de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Componentes Fijos del Sistema de Compensación

Existen variados componentes fijos de la remuneración del Servicio Local, que son generales por cuanto no dependen del cargo que se ostente por parte del funcionario. De ellos y de acuerdo a la relevancia y porcentaje del total de la remuneración que representan se indican las siguientes:

Sueldo Base: correspondiente a un valor fijo y asignado de manera mensual a los empleados públicos, de acuerdo al nivel o grado en que se encuentra contratado o nombrado (referente a su calidad jurídica de Planta o Contrata). Es base de cálculo, para determinar los montos a percibir respecto a la mayoría de otros estipendios, que pueden componer la remuneración total del funcionario, y que se describen a continuación.

Asignación de Antigüedad (bienios): corresponde a un porcentaje del sueldo del empleado, que se otorga al cumplir dos años de servicio continuo en un mismo grado o nivel remuneracional. Se determina aplicando un 2% sobre el sueldo respectivo y tiene un límite de 30 años, por lo tanto un máximo de 15 bienios.

Asignación Profesional: es un monto mensual, que se le concede al empleado que cumple con una jornada de 44 horas semanales y que, además, este en posesión de un título profesional otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o

reconocido por este. Es un monto fijo en atención a los grados de la Escala Unida de Sueldo de los funcionarios públicos.

Asignación de Movilización: es un monto mensual, destinado a compensar los gastos extraordinarios que incurre un empleado, que, por la naturaleza de su función, debe realizar visitas domiciliarias o labores inspectivas fuera de su lugar de trabajo habitual, en forma regular o continua, a menos que el Servicio proporcione los medios de movilización correspondiente.

Horas Extraordinarias: es un monto monetario, que se percibe por la realización de trabajos que la autoridad del Servicio, considera impostergables, y que deban realizarse fuera de la jornada ordinaria, y que no se puedan compensar, con descanso compensatorio. Esta asignación se determina aumentando en un 25% el valor de la hora diaria de trabajo ordinario, y un 50% si estos trabajos se realizarán en horario nocturno, o fin de semanas y festivos.

Viáticos: es una compensación fija, respecto a los mayores gastos que incurren, cuando por razones de buen servicio y en el contexto de cometidos o comisiones administrativas, tengan que pernoctar fuera del lugar de su desempeño habitual. El porcentaje de estos viáticos, dependerá de las modalidades de gastos en que incurra el funcionario y la capacidad del Servicio de hacerse cargo de alguna de estas, las cuales van desde el 100% del monto total del viatico hasta un 20%.

Otras Asignaciones de carácter fijo, que dependen a su vez de cumplir criterios legales, y que se orientan a la conciliación de la vida laboral y familiar las siguientes:

- Asignación Familiar
- Asignación por Sala Cuna
- Bono Escolaridad

Componentes Variables del Sistema de Compensación

Junto con las compensaciones fijas, anteriormente descritas anteriormente, existen componentes del esquema de incentivos que nacen desde los instrumentos de apoyo a

la gestión de los Servicios Públicos, los cuales se crean y aplican de acuerdo a distintas leyes y normas, y cuyo objetivo nace para mejorar el desempeño de las Instituciones, asociado al cumplimiento de objetivos y metas que tienen relación desde un marco general de Estado hasta los más específicos, que se relacionan con resultados esperados independientes de cada Servicio y los funcionarios que lo componen. Se describen los tres principales instrumentos de esta naturaleza que se aplican en el Servicio Local de Barrancas

Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG)

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) son el instrumento de gestión más importante que tiene el Estado para desarrollar desempeños esperados. Esta herramienta se vincula con el cumplimiento metas asociadas a objetivos de gestión que repercute en un incentivo de carácter monetario. Este incentivo monetario corresponde a 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.

Tabla 44: Incentivo Monetario Asociado a Cumplimiento de Metas PMG

% de Cumplimiento	% de las Remuneraciones
Mayor o Igual a 90 %	7,6
Menor a 90 % y Mayor o Igual a 75%	3,8
Menor a 75%	0

Fuente: Dipres

Los Objetivos de gestión a diseñar por cada Servicio Público respecto a este instrumento, se asocian deben asociar a objetivos de gestión generales al Estado, dispuestos a través de un marco lógico. Estos objetivos se relacionan con la Gestión Eficaz, Eficiencia Institucional y Calidad de Servicio. Los indicadores de desempeño

para medir dichos objetivos, también son dados por este instrumento, estableciendo las materias que serán evaluadas desde la Dirección de Presupuesto, de acuerdo a su ponderación y éxito en el logro.

Tabla 45: Objetivos de Gestión establecidos por PMG

N°	Objetivos de Gestión	Indicador de Desempeño	Ponderación
Objetivo 1	Gestión Eficaz	Tasa Accidentes Laborales Medidas de Equidad de Género Informes de Dotación del Personal	35%
Objetivo 2	Eficiencia Institucional	Concentración del Gasto Sub. 22 y 29 Licitaciones	30%
Objetivo 3	Calidad de Servicio	Solicitudes de Acceso a información Pública	35%
TOTAL			100%

Fuente: Dipres

Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)

En coexistencia con los PMG están los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC). Este instrumento genera un aumento de un porcentaje de la remuneración base anual, la cual superan levemente la del incentivo asociado a PMG (7,6%).

El cumplimiento de las metas por equipo, dará derecho a los funcionarios que los integran, a percibir un incremento de hasta un 8% de la suma de las remuneraciones, el año subsiguiente del cual hubieran cumplido estas metas.

Cuando el nivel de cumplimiento de las metas de gestión fijadas, sea igual o superior al 90%, el porcentaje de incremento corresponde a un 8%. Si este cumplimiento fuere inferior al 90%, pero igual o superior al 75%, el incremento es de un 4%. Si el

cumplimiento es menor a 75%, los funcionarios que integran los equipos responsables de estas metas, no perciben el incentivo.

Tabla 46: Incentivo Monetario Asociado a Cumplimiento de Metas CDC

% de Cumplimiento	% de las Remuneraciones
Mayor o Igual a 90 %	8,0
Menor a 90 % y Mayor o Igual a 75%	4,0
Menor a 75%	0

Fuente: Elaboración Propia

Esquema de Incentivo de Directivos asociados a la Alta Dirección Pública

Los esquemas de compensación e incentivos indicados en el apartado anterior, se relacionaban con el desempeño Institucional o de unidades funcionales. A continuación, se desarrolla el esquema de incentivos que actualmente mantienen los altos directivos, y que afectan individualmente su gestión. Este instrumento, es el componente central del sistema de alta dirección pública, que busca mejorar el desempeño de los directivos.

Convenio de desempeño Alta Dirección Pública

El Convenio de Desempeño (CD) es un instrumento de gestión que pretende ser un facilitador a la gestión de los Directivos de los Servicios Públicos, estableciendo prioridades y acuerdos entre la Jefatura de Servicio y los Directivos nombrados bajo la modalidad Alta Dirección Pública, los cuales ejercen son nombrados en su cargo por un periodo de tres años, con la posibilidad de prórroga.

De acuerdo a la normativa vigente, el monto de la asignación de alta dirección pública se determina por la aplicación de un porcentaje sobre el total de las remuneraciones

brutas de carácter permanente que percibe el alto directivo público, con las excepciones que señala expresamente la ley. En el caso de los Subdirectores del Servicio Local, quienes están adscritos al sistema de Alta Dirección Pública, la asignación representa equivale a un 35% de la remuneración bruta mensualizada.

Respecto a la modalidad en la cual se percibe esta asignación, se establece en el primer año de ejercicio del Director, percibe la remuneración bruta en su porcentaje total. Posteriormente, y a partir del segundo año en funciones, el monto a percibir por el Directivo, depende del cumplimiento de las metas anuales, acordadas en el Convenio de Desempeño del Directivo. Si las metas fijadas tienen un nivel de cumplimiento mayor al 95%, el monto máximo se continúa pagando en su totalidad, hasta la evaluación del tercer año. Si el nivel de cumplimiento es menor al 95% y mayor al 65%, el monto corresponde a la sumatoria entre el 93% de la remuneración bruta, más lo que resulte de la multiplicación del 7% de la remuneración bruta por el % de cumplimiento. Si el nivel de cumplimiento es menor al 65%, el monto corresponde a al 93% de la remuneración bruta.

Tabla 47: Incentivo Monetario Asociado a Cumplimiento de Metas ADP

% de Cumplimiento	% de las Remuneración Bruta
Mayor o Igual a 95 %	100%
Menor a 95 % y Mayor o Igual a 65%	93% + % de Cumplimiento
Menor a 65%	93%

Fuente: Elaboración Propia

Esta herramienta, debe contener objetivos y metas que reflejen los desafíos del cargo y los lineamientos declarados en el perfil del cargo, además de reflejar los lineamientos y prioridades de las políticas públicas que se impulsa de forma gubernamental. Por lo tanto, es la principal fuente de retroalimentación y evaluación respecto a la gestión del Directivo, facilitando la rendición de cuentas efectiva y transparente hacia el Director del Servicio, sirviendo como facilitador en el alineamiento de la estrategia, la determinación y focalización de los esfuerzos, en las que debe incurrir los directivos a cargo de las unidades operativas.

A continuación, se indican los convenios de desempeño de los Subdirectores de Administración y Finanzas y de Apoyo Técnico Pedagógico, observando las metas y ponderación anual de cada una, las cuales den cumplimiento para que los Directivos señalados, perciban el incentivo monetario asociado a la asignación de alta dirección pública:

Tabla 48: Convenio de Desempeño Subdirector de Administración y Finanzas

Objetivo	Indicador	Año 1		Año 2		Año 3	
		Meta	Ponderador	Meta	Ponderador	Meta	Ponderador
Implementar metodologías y sistemas de control	% de Indicadores Vinculados entre la ENEP y la PEL	80%	10%	N/A	N/A	N/A	N/A
	% de cumplimiento de las metas de PEL anualmente	N/A	N/A	35%	10%	40%	10%
	% de Instrumentos de gestión monitoreados en el SLEPB respecto del total de instrumentos de gestión vigentes.	100%	20%	100%	20%	100%	20%
Establecer un estándar en la gestión de recursos físicos.	% de ejecución del subtítulo 31 en iniciativas de inversión.	70%	10%	80%	10%	90%	10%
	% de Jardines Infantiles con condición de infraestructura para Reconocimiento Oficial	100%	10%	100%	10%	100%	10%
Liderar la administración de sistemas de Mejoramiento Continuo de los procesos internos.	% de cumplimiento de los indicadores del SLEP: CDC y PMG	60%	20%	65%	20%	70%	20%
	% de procesos documentados y validados del SLEPB	75%	10%	80%	10%	85%	10%
Impulsar y disponer de información del servicio para la gestión educacional y la toma de decisiones del SLEP	% de ejecución del Plan de Estudios e Información del SLEP	80%	20%	90%	20%	100%	20%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los objetivos, indicadores, metas e indicadores asociados al Convenio del Subdirector de Administración y Finanzas, se observa que todos los objetivos mantienen una ponderación de cumplimiento anual pareja, con una ponderación levemente mayor asociados a metas sobre vinculación de indicadores y cumplimiento de instrumentos de gestión de establecimientos y del Servicio. Otra meta relevante en el convenio, es la ejecución del plan de estudios e información del Servicio Local. La ponderación para estas metas se mantiene, durante los tres años de ejecución del convenio.

Tabla 49: Convenio de Desempeño Subdirector de Apoyo Técnico Pedagógico

Objetivo	Indicador	Año 1		Año 2		Año 3	
		Meta	Ponderador	Meta	Ponderador	Meta	Ponderador
Desarrollo de trabajo territorial de apoyo y acompañamiento técnico pedagógicos a establecimientos educacionales.	Porcentaje actividades realizadas del Plan de apoyo y acompañamiento territorial	90%	30%	90%	20%	100%	20%
	Porcentaje de mejoramiento docente relacionados a la evaluación docente	N/A	N/A	2%	10%	2%	10%
Liderar trabajo sistemático de coordinación entre entidades y actores respecto al apoyo psicossocial de los estudiantes.	Realizar diagnóstico del trabajo de duplas psicossociales de los establecimientos educacionales	100%	20%	N/A	N/A	N/A	N/A
	Plan de Apoyo en trabajo psicossocial de establecimiento	N/A	N/A	90%	10%	100%	10%
Liderar Definición e implementación del Plan Estratégico.	Diseño de Plan de mejoras de resultados educativos	100%	20%	100%	10%	100%	10%
	Índice de eficiencia interna operacional	N/A	N/A	12%	10%	14%	10%
	Índice de resultados de aprendizaje y categoría de desempeño de Establecimientos Educacionales	N/A	N/A	75%	10%	90%	10%
Impulsar y Promover cultura de desarrollo profesional y formación continua.	Índice de Participación del Servicio local	45%	20%	45%	10%	49%	10%
	Desarrollo de Plan de Capacitación para docentes y asistentes de la educación	100%	10%	N/A	N/A	N/A	N/A
	Cumplimiento de Plan de Capacitación	N/A	N/A	70%	20%	90%	20%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los objetivos, indicadores, metas e indicadores asociados al Convenio del Subdirector de Apoyo Técnico Pedagógico, se observa, al igual que el convenio anterior, ponderaciones muy similares entre los objetivos, con un leve énfasis en el objetivo de trabajo territorial de apoyo y acompañamiento técnico y el de desarrollo de cultura profesional, no obstante, consideran un porcentaje de cumplimiento de meta bastante bajo respecto al mejoramiento de la carrera docente.

Otro elemento relevante es respecto al liderazgo de la subdirección en la implementación e implementación del plan estratégico. Dentro de las metas que se acuerdan, se declara disponer de un plan de mejoras de resultados educativos. Esta meta se evalúa los 3 años, aun cuando debe estar disponible en el primer año. Asimismo, se generan meta sobre índices de resultado en el aprendizaje de estudiantes relacionados con la prueba SIMCE y la disminución de establecimientos educacionales en la categoría de insuficientes, de acuerdo a agencia de la calidad de la educación y meta sobre la eficiencia operacional, relacionado con la disposición de establecimientos con estándares dotacionales óptimos de docentes y asistentes de la educación, porcentaje de asistencia y porcentaje de variación de la matrícula. Estos indicadores, que son de real impacto tanto en la gestión del Directivo, como para la estrategia del Servicio, se evalúan desde el segundo año, y con ponderaciones de igual peso que el resto de las metas.

4.4.2. Análisis Crítico del esquema de incentivos actual

Con el objeto de analizar esquema de incentivos presentado, y de acuerdo a lo planteado por se deben considerar las tres dimensiones, que se relacionan con la intensidad, la dirección y la persistencia al logro de los objetivos de la organización (Judge y Robbins, 2004). La intensidad se plantea como la cantidad de esfuerzo que debe incurrir un empleado en la ejecución de sus objetivos. La dirección, asociada a observar hacia donde se dirigen estos esfuerzos y por último la persistencia, relacionada principalmente al nivel de perseverancia que tienen los funcionarios en búsqueda de conseguir un

objetivo o una meta planteada. Se debe buscar que estas dimensiones del comportamiento estén lo más equilibradas posible para el éxito de una estrategia.

De acuerdo a esta teoría del comportamiento organizacional, se deben analizar los principales aspectos tanto positivos, como negativos del Sistema de Incentivos para los Directivos, específicamente los Subdirectores de Apoyo Técnico-Pedagógico y de Subdirección de Administración y Finanzas.

Aspectos Positivos del Sistema de Incentivos

- a. **Objetivos y Metas** previamente acordadas y planificados para el periodo completo de nombramiento: Los desempeños esperados por el Director Ejecutivo son acordados con cada Subdirector, permitiendo enfocar de forma más clara sus esfuerzos y desempeños, lo cual entrega a la organización, transparencia en las materias a evaluar, una vez el convenio está difundido. Además, el establecer un convenio por el total del periodo, permite en la teoría, que las metas y objetivos no varíen en los periodos de cambios de autoridades políticas o del Director Ejecutivo del Servicio Local.
- b. **Orientaciones del Sistema:** Para cada elaboración de algún nuevo convenio existen orientaciones desde el Servicio Civil, quien, como órgano asesor en este sistema, propone alguno de los principales lineamientos a acordar. Dentro de estas orientaciones está la estructura de debe mantener el documento y las principales características que se deben considerar respecto a cada objetivo, meta o medio de verificación.
- c. **Vinculación con Instrumentos de Gestión:** De acuerdo al reglamento que regula este instrumento, los objetivos y metas deben ser vinculadas con los demás instrumentos de gestión, permitiendo relacionar la gestión del Subdirector a la propia del Servicio.

- d. Evaluación Periódica: Cada Subdirector anualmente debe ser evaluado de acuerdo a sus compromisos. Este punto permite la rendición de cuentas de manera permanente y transparente.

Aspectos Negativos del Sistema de Incentivos

- a. Objetivos y Metas de Tarea: En general, las metas de ambos subdirectores se asocian a objetivos relacionados con resultados de tareas y no al impacto que tienen los desempeños de estos en la estrategia del Servicio. Como ejemplo, se agregan metas relativas a ejecución de presupuesto o diseño de planes de capacitación, quitándole valor en la ponderación final a objetivos que sí miden impacto como el reconocimiento oficial de jardines, respecto al ámbito de la infraestructura o a las metas relacionadas con los índices de medición del aprendizaje.
- b. Gran cantidad de Objetivos: relacionado con lo anterior, para ambos convenios existe una lista de más de 10 objetivos, en el caso del Subdirector de Apoyo Técnico-Operativo sobrepasa los 15 Objetivos. Esto genera que el instrumento se asimile a la Planificación estratégica del Servicio, más que a un sistema de incentivo, lo que puede producir confusión en el esfuerzo a aplicar en cada uno de los objetivos, dando más relevancia solo a los que aportan mayormente a la ponderación final.
- c. Rangos de Cumplimiento e Incentivos asociados: los rangos de cumplimiento que se asocian al convenio son, desde el punto de vista remuneratorio, generan muy poco impacto. La disminución de la remuneración por el no cumplimiento de los objetivos del convenio no supera el 93% de la remuneración bruta mensual. Esto puede significar que el instrumento no genere efectos en la intensidad, ni en la persistencia en la gestión.
- d. Modificación del Convenio: Los convenios, aun cuando se evalúan de forma anual, se resuelven durante los primeros meses una vez asumido el Subdirector.

Este convenio, tiene las metas que guiaran el actuar del Subdirector durante los tres años que se extiende. Muchas veces, las metas y objetivos, al relacionarse con tareas o actividades, pierden efecto y se desea modificarlas. Para poder acceder a estos cambios, la Institución debe generar un proceso burocrático y engorroso, que lleva desde autorización del ministerio y aprobación del Servicio Civil.

- e. Periodo de acuerdos del Convenio: Estos convenios, muchas veces son celebrados y acordados con anterioridad de la inducción respecto a sus labores y responsabilidades de los Subdirectores. Esto impide al Subdirector ser contraparte valida dentro de los acuerdos.
- f. Sistema de Incentivo rígido: El sistema, al ser parte de las herramientas de gestión públicas y como se indica anteriormente, impuesto mediante leyes y normativas vigente, no permite generar cambios que se consideren óptimos.

Los analizar realizados anteriormente, permiten observar, que los convenios de desempeño planteados para los Subdirectores y el sistema de implementación del mismo, se base claramente en la dirección de su desempeño, pero no desarrolla las dimensiones de intensidad y perseverancia.

4.4.3. Identificación de los desempeños claves a recompensar

De acuerdo a lo expuesto por Kaplan y Norton (2008), existen características fundamentales en un sistema de evaluación del desempeño y compensación. El primer rasgo, es que debe tener una fórmula de cálculo respecto al cumplimiento e incentivos asociados, que sea de fácil comprensión para los involucrados, pues permite que la metodología resulte transparente. Otro aspecto fundamental, es la incorporación de quien se evalúa en el diseño, acordando de mutuo acuerdo, el conjunto de objetivos, indicadores y metas con las que se evaluará su desempeño. Es importante, que el esquema de incentivos se perciba como una herramienta justa y transparente, con su estructura conocida desde el inicio del periodo de evaluación, sin que este sea modificado unilateralmente.

De acuerdo a estos elementos, y como primer paso, antes de proponer un sistema de incentivos para los directivos del Servicio Local, se debe identificar los principales desempeños que se esperan evaluar y compensar.

A continuación, se definen los principales desempeños que deben ser considerados en la propuesta de esquema de incentivos de los Directivos de las Subdirecciones escogidas. Este esquema debe relacionar los objetivos y necesidades que mantiene el Servicio Local, con los comportamientos que se esperan motivar e incentivar en dichos directivos, con el fin de alinear la estrategia de la organización, con los esfuerzos personales de los responsables del funcionamiento de las áreas operativas.

Para definir los desempeños esperados de los directivos, se describen través de cuadros esquemáticos, **Tabla** : Desempeños esperados Subdirector de Administración y Finanzas y **Tabla 51**: Desempeños esperados Subdirector de Apoyo Técnico Pedagógico.

Tabla 50: Desempeños esperados del Subdirector de Planificación y Control de Gestión

Objetivo Servicio Local	Desempeño Esperado
Integración de instrumentos de gestión.	Mejorar la Integración entre los instrumentos de Gestión del Servicio Local (PEL y Plan Anual) y el de los establecimientos educacionales (PME) de acuerdo a la información disponible y los resultados obtenidos.
Desarrollar Metodologías y Sistemas de Control.	Mejorar sistemas de monitoreo, seguimiento y asesoría técnica, para controlar y gestionar recursos internos, para la formulación y cumplimiento de los distintos instrumentos de gestión.
Mantener condiciones óptimas para el aprendizaje de los Alumnos	Mejorar Provisión de recursos educativos y mantención de Infraestructura en los establecimientos.

Fuente: Elaboración Propia

El Subdirector de Planificación y Control de Gestión es quien apoya al Director Ejecutivo con la planificación estratégica y la gestión de infraestructura en la provisión del servicio educacional por parte del Servicio Local, por tanto sus desempeños se relacionan principalmente tres ámbitos de gestión. El primero directamente con propiciar la integración y alineamiento de los instrumentos de gestión del Servicio Local con los establecimientos educacionales. Esto genera armonía en los objetivos y necesidades de cada uno, facilitando la implementación de iniciativas y planes. Junto con este objetivo, esta Subdirección, tiene por función la de disponer al Director Ejecutivo, del resultado de los instrumentos de gestión del Servicio Local, lo que aporta de forma esencial, a la toma de decisiones estratégicas por parte del Director Ejecutivo, y asesora en la formulación y cumplimiento de metas a las demás áreas funcionales . Por último, y directamente relacionado con uno de los atributos claves, el Subdirector debe procurar la provisión de recursos educativos necesarios y mejorar y/o mantener de la infraestructura de los establecimientos educacionales.

La visión estratégica, respecto a su capacidad de detectar y analizar información sobre la gestión institucional y su entorno, e incorporarla dentro de los instrumentos de gestión, conjunto con a las competencias para establecer objetivos institucionales e sistemas de seguimiento y control, deben ser los principales énfasis para su evaluación e incentivos.

Tabla 51: Desempeños esperados del Subdirector de Apoyo Técnico-Pedagógico

Objetivo Servicio Local	Desempeño Esperado
Mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes	Velar por el funcionamiento de un sistema de coordinación, monitoreo y seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes, que deberá considerar las indicaciones e informes de la Agencia de Calidad de la Educación.
Mejorar Gestión de procesos pedagógicos y liderazgo directivo	Difundir lineamientos y herramientas a Directivos y Docentes, que permitan mejorar e innovar en la implementación de prácticas pedagógicas.
Aumentar trabajo Territorial de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico	Promover el Trabajo en Red entre el personal Directivo, Docente y asistentes de la educación entre los establecimientos educacionales que permitan transferir capacidades de liderazgo directivo y docentes en los establecimientos educacionales de su dependencia.
Aumentar el trabajo coordinado y colaborativo de la comunidad educativa	Potenciar y facilitar instancias de colaboración con la comunidad educativa, ya sea de cada establecimiento educacional administrado, como instituciones u organizaciones de territorio.

Fuente: Elaboración Propia

Al Subdirector de Apoyo Técnico Pedagógico le corresponde liderar el apoyo técnico pedagógico a establecimientos educacionales y comunidad educativa. Tiene por responsabilidad la función principal del Servicio Local en función del beneficiario. Los

desempeños esperados en este cargo son naturalmente enfocados a fortalecer la entrega del servicio educativo, a través del monitoreo y seguimiento al aprendizaje de los estudiantes, la óptima difusión de lineamientos y orientación en educación pública, potenciar la asesoría y asistencia del Servicio Local a profesionales de la educación, promover y generar trabajo en red entre la comunidad educativa local o con otros organismos de la educación.

Dentro de sus principales competencias debe existir visión estratégica respecto la educación pública y sus desafíos, también habilidades para generar articulación entre actores de la educación y establecer compromisos y respaldo en el logro de los objetivos institucionales.

4.4.4. Propuesta de Esquema de Incentivos

De acuerdo al análisis del actual sistema de incentivos que mantiene el Servicio respecto a los directivos responsables de las subdirecciones seleccionadas, es que se plantea a continuación, un esquema de incentivos que alinea los desempeños de estos directivos con las necesidades del Servicio Local.

Como se desarrollo anteriormente, el actual modelo de incentivos solo aborda, de cierta forma, la variable de *dirección*, sin potenciar las otras dos variables, respecto a *intensidad* y *persistencia*. Por tanto, el esquema de incentivos a presentar, se enfoca solo en principales desempeños esperados, generando una herramienta mas directa y comprensible, y modifica los porcentajes de cumplimiento.

Se propone, que la asignación de Alta Dirección Pública (35% del sueldo bruto mensualizado), se asigne de acuerdo al cumplimiento de metas en forma individual, entregando un mayor porcentaje a la meta que se considera mas relevante para el logro de la estrategia, equivalente a un 15%, dejando al resto de las metas con una asignación del 5%. El cumplimiento de la totalidad de las metas representa incentivo del 30% de sueldo bruto mensualizado. El 5% restante, se asignará, si y solo si el Directivo logra

cumplir con las cuatro metas asignadas a su convenio. A continuación, se señala el esquema de incentivos:

Tabla 52: Propuesta Incentivo Monetario Asociado a Cumplimiento de Metas ADP

Cumplimiento	% de la Asignación	
	Meta (Rango 1)	Meta (Rango 2)
Meta Estratégica	15%	7,5%
Metas Complementarias	5% cada una	2,5% cada una
Bono por cumplir totalidad de metas	5%	2,5%

La suma final de la asignación, será la suma de las metas cumplidas de acuerdo a su rango. Si el directivo cumple una meta en el rango 2, el bono por cumplir la totalidad de las metas equivale a 2.5%.

Las tablas que se muestran a continuación, detallan el esquema de incentivo completo para ambos Subdirectores. El convenio de desempeño se firma por los tres años por los cuales se extiende el nombramiento, pero para efectos de este informe se señala solo el primer año. No obstante, se considera que las metas expuestas, de acuerdo a la relevancia en la estrategia y desempeño de los subdirectores, pueden ser las mismas los tres años.

Tabla 53: Propuesta de Esquema de Subdirección de Planificación y Control de Gestión

Objetivo	Indicador	Métrica	Año 1			
			Meta (Rango 1)	% Asig.	Meta (Rango 2)	% Asig.
Mantener condiciones óptimas para el aprendizaje de los Alumnos	N° de E.E. que mejoraran condiciones de higiene y espacios comunes	N° de E.E. que mejoraran condiciones de higiene y espacios comunes / Total de E.E. dependientes del Servicio	> 35%	15%	> 20%	7,5%
Mejorar condiciones óptimas para el aprendizaje de los Alumnos	Ejecución de la Planificación de Proyectos de Infraestructura	N° de Proyectos de Infraestructura / Total de Proyectos de Infraestructura Planificados	75%	5%	60%	2,5%
Desarrollar Metodologías y Sistemas de Control.	% de integración entre los PME y la Planificación Estratégica del Servicio	N° de iniciativas del cada PME asociadas a la Planificación Estratégica / Total de PME	> 65%	5%	> 50%	2,5%
Monitorear resultados de instrumentos de gestión	% de cumplimiento de los indicadores del SLEP: CDC y PMG	N° de PMG y CDC aprobados por Ministerio / Total PMG y CDC	> 100 %	5%	90%	2,5%

Se selecciona como meta estratégica para el Subdirector de Administración y Finanzas, el número de establecimientos educacionales que mejoran sus condiciones de higiene y seguridad, considerando que es un objetivo que atributo clave del Servicio, logrando generar ambiente seguro y optimo para el aprendizaje de los alumnos. De acuerdo a los recursos disponibles, y la gran cantidad de demandas, se exige para su cumplimiento que un 30% del establecimiento mejoren sus condiciones, entregando un segundo rango de cumplimiento equivalente al 20%.

Tabla 54: Propuesta de Esquema de Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico

Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Año 1		Año 2	
			Meta	% Asignación	Meta	% Asignación
Mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes	% de establecimientos educacionales con categoría de desempeño insuficiente y medio bajo, según reporte entregado por la agencia de la calidad	N° de establecimiento educacionales con categoría insuficiente y medio bajo de acuerdo a reporte entregado por la agencia de la calidad / N total de establecimientos educacionales administrados por SLEP Barrancas	>50%	15%	>40%	7,5%
Mejorar la Gestión de los procesos pedagógicos	Ejecución de plan de capacitación de formación docente	Actividades de formación docente ejecutadas en el año t1 / Total de actividades de formación docente programadas en el año t1	>90%	5%	>75%	2,5%
Aumentar trabajo Territorial de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico	Asistencia a actividades relacionadas a trabajo en red	Profesionales de la Educación que Asistente a actividades relacionadas a trabajo en red /Total Profesionales Inscritos a actividades relacionadas a trabajo en red	>70%	5%	>50%	2,5%
Aumentar el trabajo coordinado y colaborativo de la comunidad educativa	Convenios con instituciones gubernamentales y/o fundaciones para generar apoyo extra curricular a los estudiantes (SENDA, SENADIS, etc.)	N° convenios firmados con instituciones gubernamentales y/o fundaciones	10	5%	5	2,5%

Al igual que con la anterior Subdirección, para el Subdirector de Apoyo Técnico Pedagógico, se selecciona un indicador que sea valioso para el cumplimiento de los atributos claves y la misión institucional. Por tanto se entrega el 15% de la asignación enfocado al objetivo de mejorar el nivel de los aprendizajes de los estudiantes, medido a través del número de establecimientos que se encuentran en niveles de desempeño insuficientes o medio bajo, de acuerdo al índice establecido por la agencia de la calidad.

Disminuir los establecimientos en estas categorías es el desempeño mas importante esperado en este Subdirector.

4.4.5. Justificación del esquema de incentivos.

El esquema de incentivos propuesto anteriormente, aborda tanto a las principales debilidades del esquema actual que presenta el modelo de convenios de alta dirección pública aplicado en el Servicio, como a dirigir los esfuerzos de los subdirectores a metas y objetivos que impactan directamente a las líneas estratégicas del Servicio Local, buscando alinear sus desempeños, y así responder a las dificultades en el ámbito del control de gestión.

Como primer parámetro, se busca mejorar la dirección del instrumento, disminuyendo el número de indicadores de desempeño que se evaluarán, enfocándose en aquellos que implican efectos y resultados sobre los atributos claves, los cuales tienen una mirada de largo y mediano plazo, excluyendo aquellos que se enfocan en tareas administrativas o elaboración de planes, tareas que se miden como objetivos en los tableros de control de las Subdirecciones, y que son tareas asociadas al corto plazo. Esto supone una orientación fundamental para los Subdirectores y donde enfocar sus esfuerzos.

Se incorporan dos elementos claves para mantener la intensidad. La primera es respecto a un indicador de gestión principal, que representa por sí solo la mitad de la asignación de alta dirección pública. Este indicador, claramente es el mas relevante para los objetivos estratégicos del Servicio, y es donde es esquema enfocar mayormente esfuerzos. Sin embargo, y para no disminuir la intensidad en el cumplimiento de los otros objetivos del esquema, se propone entregar un último porcentaje de la asignación, relacionado con el cumplimiento de la totalidad de las metas. Por tanto, independiente del esfuerzo que se genere para el cumplimiento de la meta principal, la intensidad no se pierde en el resto, pues tanto individualmente como juntas, aportan un porcentaje de la asignación.

Respecto a la variable de persistencia, el esquema entrega la posibilidad de acceder a asignaciones de acuerdo al cumplimiento de metas en dos rangos distintos, que presentan condiciones y dificultades diversas, con la característica de que una de estas

metas tiene un mayor impacto en la asignación final. Lo anterior, permite que los directivos, no pierdan la ambición y motivación del logro, independiente del nivel de avance que tengan durante el periodo.

Respecto a las metas, el esquema actual mantiene niveles de cumplimiento bajos, de fácil cumplimiento, no logrando generar desempeños que causen efectos sensibles y valiosos en la situación actual del Servicio, por tanto, se aumenta estas metas, no de forma excesiva, pero que van en dirección de la visión institucional.

CAPITULO 4: CONCLUSIONES

El Servicio Local de Educación de Barrancas, es un Servicio Público relativamente reciente, que mantiene vigente una planificación estratégica local, pero que en el desafío de implementarla se ha enfrentado a muchos inconvenientes que son heredados de la modalidad anterior que sostenía la educación pública, además de una carencia de eficiencia en la ejecución de recursos de recursos tanto humano, físicos y tecnológicos, necesarios para afrontar su misión. Estas dificultades se asocian principalmente al despliegue y comunicación de su estrategia, la cual repercute en un alineamiento deficiente de la organización.

A lo largo de este trabajo, se analizó la estrategia actual del Servicio, a través de un análisis crítico de sus declaraciones estratégicas, planteando modificaciones que se consideran adecuadas para la mejor comprensión de la organización referente a su visión, valores, objetivos, iniciativas y metas del Servicio Local y tal como la forma de organizarse para tales motivos.

Se presentó un análisis estratégico, que da cuenta del entorno en el cual se desenvuelve el Servicio Local, y sus principales fortaleces, debilidades, oportunidades y amenazas, dando conocer a través de un análisis interno sus recursos, actividades principales y actividades de apoyo. De este análisis, que da cuenta también el perfil de los beneficios (clientes) del Servicio, quienes se muestran como uno de los territorios con más deficiencias en términos de aprendizaje y convivencia.

Luego de desarrollar la estrategia, se proponen sus objetivos y metas, y la forma en cómo se deben medir, a través del Cuadro de Mando Integral. Estas metas deben ser alcanzados mediante iniciativas que se enfocan en los temas relevantes (estratégicos) para el Servicio, respecto a la mejora y fortalecimiento de la gestión pedagógica, la convivencia de la comunidad educativa, y la sostenibilidad de cada Establecimiento Educativo.

Finalmente se presentan a través de tableros de Gestión y Control de las subdirecciones de Planificación y Control de Gestión y de Apoyo Técnico Pedagógico, la propuesta de

despliegue de la estrategia, reforzando los objetivos respecto al mejoramiento de los sistemas de información para la identificación de necesidades y prioridades, y la actualización de cada uno de los Planes de Mejoramiento de la Educación, base para el desarrollo de las iniciativas para lograr los objetivos y tener éxito en la generación de valor para los estudiantes y sus familias.

Este trabajo pretende contribuir a la mejora en la gestión, principalmente como guía para el quehacer de cada uno de los funcionarios que actualmente se desempeña en el Servicio Local, desde sus áreas administrativas y de apoyo, como aquellos que ejecutan la labor principal de enseñar y fortalecer el aprendizaje integral de los niños y niñas, estudiantes de cada Establecimiento Educacional administrado por el Servicio.

Se sugiere reforzar la capacitación permanente de los Directores de Establecimientos Educativos. Dado el análisis, la dependencia excesiva de estos a la administración del Servicio, genera un desgaste adicional en el sistema. Desarrollar actividades que permitan gestionar con mayor independencia, los procesos administrativos y la implementación del currículum es fundamental.

El esfuerzo por cumplir con la estrategia nacional de educación, es un incentivo fundamental para el Director Ejecutivo, por lo que se observan dentro de sus instrumentos de gestión, un exceso de indicadores fundamentalmente que apuntan a esta, sin que predomine los indicadores e iniciativas ligadas a la territorialidad, que se entreguen una mayor posibilidad de éxito.

Se sugiera además, fortalecer los procesos de reclutamiento y selección, y la formación oportuna de los profesionales de que generan Apoyo Técnico-Pedagógico, generando y capacitando en nuevos y más modernos procesos pedagógicos.

Por último, respecto a los sistemas de desempeño, aun cuando estos son impuestos por el Estado, sin la posibilidad de modificar algunas condiciones como los porcentaje de asignaciones pecuniarias, si se pueden fortalecer los indicadores tanto de los convenios de desempeño colectivo, como los de Alta Dirección Pública, direccionándolos más que a las tareas frecuentes, a generar impacto más efectivo de los desempeños esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acción Educar. (2019). *Opinión sobre el Proyecto de Presupuesto 2020*. 1.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2019). *Informe Nacional de la calidad de la educación 2018*.
- Bellei, C. (2011). *La educación pública que Chile necesita*.
- Bellei, C. (2018). *La nueva educación pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*.
- Biblioteca Congreso Nacional. (2020). *Guía de Formación Cívica—La Sociedad, el Derecho y el Pensamiento Político*.
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*.
- CEM: Centro de Estudios MINEDUC. (2020). *Deserción escolar: Diagnóstico y proyección en tiempos de pandemia*.
- Centro de Estudios Mineduc. (2019). *Estadísticas de la Educación 2018*.
- CEPAL. (2018). *Panorama Social de America Latina*.
- Eyzaguirre, San Martín, & Izquierdo. (2021). *Nueva Educación Pública. Deficiencias y desafíos*.
- Foro por el Derecho a la Educación Pública. (2019). *Informe luz de la situación de la Educación en Chile al 2019*.
- Francisca Espinoza. (2023). *Radiografía a los puntajes PAES 2023: Una revisión por modalidad educativa y tipo de establecimiento*. Instituto UNAB Políticas Públicas.
- Judge y Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*. S.A. de C.V: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Grupo Planeta (GBS).

- Kaplan y Norton. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Grupo Planeta (GBS).
- Kaplan y Norton. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Grupo Planeta Spain.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Las claves de la Estrategia del Océano Azul*. Profit Editorial.
- Kim, W. C., y Mauborgne. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ministerio de Educación. (2009). *Ley N° 20.370*.
- Ministerio de Educación. (2017). *Ley N° 21.040*.
- Ministerio de Educación. (2020). *Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020—2028*.
- Niven, P. (2002). "El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso". *Maximizar los resultados. Gestion 2000*.
- Observatorio Social, C. (2018). *Situación de Pobreza Síntesis de Resultados 2017*.
- OCDE. (2018). *Estudios Económicos de la OCDE - Chile Febrero 2018—Visión General*. 7.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide.
- Puchol y Moreno. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rodrigo González V. (2018). *Segregación Educativa en el Sistema Chileno desde una perspectiva comparada*. Centro de Estudios del Ministerio de Educación.
- Sabater, García & Vidal. (2015). *Teoría de las expectativas de Vroom*.

Servicio Local de Educación de Barrancas. (2019). *Plan Anual 2020*.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Subdirección de Planificación y Control de Gestión SLEP Barrancas. (2018). *Planificación Estratégica 2019*.

Thompson, A. A. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill Education.