



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN INCLUSIVA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**CRISTIÁN DE CALISTO CERDA**

PROFESOR GUÍA:  
ERNESTO TIRONI BARRIOS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUANITA GANA QUIROZ  
IVÁN ÁLVAREZ VALDÉS

SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO 2012

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN INCLUSIVA**

El presente informe final corresponde al Trabajo de Título “Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una fundación de Educación Inclusiva”.

Fundación Mis Talentos (organización donde se desarrolló el presente trabajo), es una organización sin fin de lucro la cual ayuda a contribuir a la igualdad de oportunidades educativas de niños y niñas con necesidades educativas especiales (NEE) mediante el aumento en cobertura y calidad de inclusión como modelo educativo.

La fundación entrega servicios de consultoría especializadas, capacitaciones y asesorías a establecimientos educacionales que los ayuda a migrar su realidad actual a las recomendaciones que el modelo de educación inclusiva entrega. La propuesta de trabajo de la Fundación ha sido diseñada en base a las buenas prácticas en educación y gestión que instituciones como la OECD, la UNESCO, el Banco Mundial.

La justificación para la realización de este trabajo surge a partir del interés de la dirección general de la fundación en contar con una herramienta ingenieril que le ayude a concretizar la misión en elementos tangibles con indicadores y metas definidas que ayuden a la gestión de sus servicios.

La solución propuesta para hacerse cargo de esta necesidad de la dirección general, fue el diseño de un Sistema de Control de Gestión, el cual sigue la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), propuesto por Norton y Kaplan en el año 1992.

En la primera parte de este trabajo, se presentan los antecedentes del modelo de inclusión y de los servicios que ofrece la fundación. Luego se realiza un análisis estratégico de la fundación que contempla análisis interno y del entorno (FODA y PEST). Luego se plantea el enfoque estratégico, en donde se valida y formula la misión y la visión de la fundación, para posteriormente, y en conjunto con las opiniones de la dirección general, se reúnen todos estos análisis para formular una estrategia viable para la fundación.

La etapa final del trabajo contempla la elaboración del Balanced Scorecard para la fundación, en el que se formulan 14 objetivos estratégicos y 27 indicadores de control de gestión. Luego se establecen metas asociadas a cada indicador, como también las iniciativas para el cumplimiento de éstas en base a enfoques estratégicos a abordar por la fundación en el tiempo para la una posterior implementación de la herramienta.

Se establece que es necesario realizar ciertas actividades previas para la implementación correcta de ciertos indicadores, tanto por parte de la dirección general como de las personas involucradas en el equipo central de la fundación. La mayoría de estas tareas son un grado bajo de dificultad, pero que requieren de un estricto control, por lo que la dirección general de la fundación debe hacerse cargo de esta problemática. Sin embargo en etapas futuras, es necesario establecer políticas de desligue de funciones de la dirección general, y con esto entregar flexibilidad en la gestión integral de la fundación.

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES.....	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	7
III.	OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO.....	8
3.1.	Objetivo General .....	8
3.2.	Objetivos Específicos .....	9
IV.	ALCANCES .....	9
V.	RESULTADOS ESPERADOS .....	10
VI.	MARCO CONCEPTUAL.....	10
6.1.	Generalidades.....	10
6.2.	El Balanced Scorecard.....	11
6.2.1.	Perspectiva del Cliente .....	12
6.2.2.	Perspectiva Procesos Internos .....	13
6.2.3.	Perspectiva de Formación y Crecimiento .....	14
6.2.4.	Perspectiva Financiera .....	14
6.2.5.	El Mapa Estratégico.....	15
6.2.6.	Indicadores, Metas e Iniciativas.....	15
6.2.7.	El BSC para organizaciones sin fines de Lucro .....	16
VII.	METODOLOGÍA.....	17
VIII.	SERVICIOS Y ASESORIAS DE FUNDACION MIS TALENTOS.....	20
8.1.	Consultorías Especializadas .....	20
8.1.1.	Objetivo General de la Consultoría.....	21
8.1.2.	Objetivos Específicos de la Consultoría .....	21
8.1.3.	Metodología de la Consultoría.....	22
8.1.4.	Productos de la Consultoría.....	26
8.1.5.	Tipos de Proyectos Estratégicos a implementar .....	27
8.1.6.	Factores Críticos de Éxito de la Consultoría.....	36
8.1.7.	Equipo de Trabajo de la Consultoría .....	37
8.1.8.	Plan de Trabajo de la Consultoría .....	37

8.2.	Comunidad de Aprendizaje .....	38
8.3.	Capacitaciones.....	41
IX.	ANÁLISIS ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	43
9.1.	Análisis PEST.....	43
9.2.	Análisis FODA.....	47
9.3.	Validación Misión y Visión de la fundación.....	51
X.	FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA PARA FUNDACION MIS TALENTOS 52	
XI.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	55
XII.	MAPA ESTRATEGICO.....	60
XIII.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL BSC .....	61
13.1.	Perspectiva de Clientes .....	62
13.2.	Perspectiva Financiera.....	65
13.3.	Perspectiva Procesos Internos .....	67
13.4.	Perspectiva Formación y Crecimiento.....	71
XIV.	METAS ESTABLECIDAS .....	74
XV.	INICIATIVAS ESTRATEGICAS .....	81
XVI.	RESUMEN Y RECOMENDACIONES .....	86
XVII.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	89
XVIII.	ANEXOS .....	91
	Anexo A: Esquema Intervención de Fundación Mis Talentos.....	91
	Anexo B: Variables de Evaluación del Colegio .....	93
	Anexo C: Encuesta de Clima Institucional y Apertura a la Diversidad. ....	95
	Anexo D: Organigrama de la fundación, Currículum resumido de sus directores y Roles de cada Dirección .....	104
	Anexo E: Propuesta Campaña de Marketing Fundación Mis Talentos. ....	115

## I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES

El sistema educacional chileno ha mostrado importantes avances en los últimos años. Sin embargo, aún está en deuda respecto de, a lo menos, dos variables: calidad y equidad.

Las inequidades de acceso y desarrollo a educación de calidad originadas por la presencia de Necesidades Educativas Especiales (NEE) han sido las menos trabajadas por el sistema educacional chileno.

Según el artículo 2 del decreto n° 170 de la ley 20.201, se definen las necesidades educativas especiales y sus limitancias como sigue:

*“Un alumno que presenta necesidades educativas especiales (NEE) es aquel que precisa ayudas y recursos adicionales, ya sean humanos, materiales o pedagógicos, para conducir su proceso de desarrollo de aprendizaje, y contribuir al logro de los fines de la educación.*

*Las NEE de carácter permanente son aquellas barreras para aprender y participar que determinados estudiantes experimentan durante toda su escolaridad como consecuencia de su discapacidad diagnosticada por un profesional competente y que demandan al sistema educacional la provisión de apoyos y recursos extraordinarios para asegurar el aprendizaje.*

*Las NEE de carácter transitorio son aquellas no permanentes que requieren los alumnos en algún momento de su vida escolar a consecuencia de un trastorno o capacidad diagnosticada por un profesional competente y que necesitan de ayudas y apoyos extraordinarios para acceder o progresar en el currículum por un determinado periodo de su escolarización.”*

Actualmente cerca del 20% de los niños en edad escolar presenta algún tipo de NEE permanente o transitoria y el sistema no es capaz de atender esta necesidad de manera satisfactoria<sup>1</sup>. Al año 2011, en Chile cerca de 850.000 estudiantes presentan algún tipo de NEE<sup>2</sup>, y sólo 300.000 recibieron apoyo de educación especial al año 2012.

Un niño o niña con NEE (tanto de carácter permanente como transitorio) que reciba educación adecuada puede, en su etapa adulta, insertarse en la fuerza laboral haciendo uso de todas sus potencialidades lo que significa, en un importante número de casos, la ruptura del círculo de la pobreza en el que hoy están insertos muchos de estos niños y niñas.

---

<sup>1</sup> WARNOCK M. H., “Special Education needs. Report of the committee of enquiry into the education of Handicapped children and young people.”, HMSO, London, 1978.

<sup>2</sup> Fuente: MINEDUC. Cálculo estimado para estudiantes en escolaridad básica y media.

La evidencia sugiere que la mejor forma de responder como sistema educacional a esta problemática es a través de la inserción de estos niños y niñas con NEE en escuelas regulares que ofrecen programas de educación inclusiva. La UNESCO, la OECD, la Unión Europea y el Banco Mundial, defienden la inserción de estos niños y niñas en colegios regulares que ofrezcan programas de educación inclusiva y proponen recomendaciones para lograrlo. La creciente cantidad de iniciativas de este tipo alrededor del mundo confirman estos beneficios y marcan una tendencia cada vez más consolidada a nivel global.

No obstante es evidente el beneficio de la inclusión, su correcta implementación enfrenta una serie de barreras que los establecimientos educacionales actuando de manera aislada superan con dificultad. La correcta implementación de la educación inclusiva supone una adaptación de parte de los establecimientos educacionales a la realidad de cada niño y niña que demanda esfuerzo, dinero y perseverancia. Fundación Mis Talentos, institución en donde se desarrollará el trabajo de título, es un emprendimiento social que busca apoyar el esfuerzo de los establecimientos educacionales facilitando la superación de las barreras que hoy impiden esta adaptación.

## **ANTECEDENTES DEL MODELO DE INCLUSION:**

El concepto de educación inclusiva se basa en la creencia de la educación como un derecho humano básico - a la que todos deben acceder independientemente de sus características individuales - y en la idea de que la educación ayuda a construir una sociedad más justa. En este sentido, la inclusión es entendida como un enfoque que permite responder a la diversidad presente en las salas de clases viendo las diferencias “no como problemas, sino como oportunidades para enriquecer el aprendizaje”<sup>3</sup>.

En la actualidad, los sistemas educativos en el mundo han ido avanzando en materia de inclusión, atendiendo grupos que han sido generalmente excluidos de la educación. Entre estos se encuentran niños en situación de pobreza, minorías y niños con Necesidades Educativas Especiales (NEE).

Los niños con NEE representan un porcentaje importante de la población que usualmente ha sido excluido del sistema educacional tradicional y de la sociedad en general; en muchos se produce un círculo vicioso, ya que la mayor prevalencia de esta condición ocurre en los quintiles de menor ingreso, dónde además los

---

<sup>3</sup> UNESCO. Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All.

padres se involucran menos en la educación de sus hijos<sup>4</sup>. Si bien muchos de estos niños han logrado ingresar al sistema escolar, la mayoría son acogidos por escuelas especiales, manteniéndose segregados de los establecimientos comunes. La educación inclusiva apoya a los establecimientos educacionales comunes en sus procesos para acoger y apoyar a todos los niños en su aprendizaje<sup>5</sup>.

Las escuelas comunes con una orientación inclusiva representan el medio más eficaz para combatir las actitudes discriminatorias, crear comunidades de acogida, construir una sociedad más inclusiva y lograr una educación para todos; además, proporcionan una educación efectiva a la mayoría de los niños y mejoran la eficiencia y, en definitiva, la relación costo-beneficio de todo el sistema educativo<sup>6</sup>.

Tal como se señala a continuación, el avance hacia las escuelas inclusivas puede justificarse de diversas formas:

- Hay una justificación educativa; el requerimiento de escuelas inclusivas que eduquen a todos los niños y niñas juntos implica que deben desarrollar medios de enseñanza que respondan a las diferencias individuales y, por tanto, beneficien a todos los niños y niñas.
- Hay una justificación social; educando a todos los niños y niñas juntos, las escuelas inclusivas pueden cambiar las actitudes frente a la diferencia y formar la base de una sociedad más justa y no discriminadora.
- Hay una justificación económica; con seguridad cuesta menos establecer y mantener escuelas que educan juntos a todos los niños y niñas, que mantener un sistema complejo de diferentes tipos de escuelas que se especializan en los distintos grupos de alumnos. Por supuesto, si las escuelas inclusivas ofrecen una educación efectiva a todos sus alumnos, esto significa también un mayor costo-beneficio a la hora de impartir Educación para Todos.

El modelo de educación inclusiva posee una serie de beneficios asociados:

- Independientemente del tipo de discapacidad, género o nivel socioeconómico de alumnos discapacitados, los entornos educacionales inclusivos aumentan la probabilidad de<sup>7</sup>:

---

<sup>4</sup> Datos de las encuestas CASEN 1996 y 2000.

<sup>5</sup> UNESCO. Open File on Inclusive Education.

<sup>6</sup> UNESCO, 1994, Declaración, p. ix

<sup>7</sup> After High School: A First Look at the Postschool Experiences of Youth with Disabilities. A Report from the National Longitudinal Transition Study-2 (NLTS2), Office of Special Education Programs U.S. Department of Education.

- i. Incrementar el puntaje en pruebas estandarizadas de matemáticas y lenguaje.
  - ii. Disminuir inasistencias de niños con NEE.
  - iii. Disminuir problemas conductuales.
  - iv. Lograr trabajo asalariado después de los estudios.
- Mejores resultados en pruebas estandarizadas en alumnos discapacitados si estos atienden a escuelas inclusivas que si atienden a escuelas segregadas<sup>8</sup>.
  - No existen efectos negativos sobre los puntajes en pruebas estandarizadas de compañeros de niños con NEE que asisten a programas de educación inclusiva<sup>9</sup>.
  - Se desarrollan habilidades sociales, autoestima, principios, habilidades para interactuar con personas diferentes, paciencia, etc. en niños sin NEE que asisten a colegios inclusivos<sup>10</sup>.
  - Aumenta la participación laboral del cuidador del niño con NEE.
  - Incremento de la calidad del clima en el aula, beneficiando a niños con y sin NEE.

La evidencia sugiere que la mejor forma de responder como sistema educacional a esta problemática es a través de la inserción de estos niños y niñas con NEE en escuelas regulares que ofrezcan programas de educación inclusiva. Institucionales tales como UNESCO, OECD, UE, Banco Mundial y BID, fomentan la implementación de iniciativas de este tipo. La creciente cantidad de iniciativas de este tipo alrededor del mundo confirman estos beneficios y marcan una tendencia cada vez más importante a nivel global.

## **SITUACION ACTUAL EN CHILE:**

Desde principios de los años 90, el gobierno de Chile ha promulgado una serie de medidas que apuntan a fomentar la integración, en general, de personas con discapacidad. Sin embargo, sólo a partir de fines de los 90 se han tomado medidas que propenden a lograr una mayor inclusión en educación. El año 2005, el Ministerio de Educación de Chile, consciente de la relevancia del tema, publicó

---

<sup>8</sup> Lessons from California Districts Showing Unusually Strong Academic Performance for Students in Special Education, California Comprehensive Center at WestEd, 2011.

<sup>9</sup> “Proyectos de Integración Escolar una opción a la inclusión educativa”, Martín Quevedo. Tesis para optar al Magister en Políticas Públicas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, 2012.

<sup>10</sup> Inclusion and the Other Kids: Here’s What Research Shows so Far About Inclusion’s Effect on Nondisabled Students, Deb Staub, Social Work and Education Coordinator for the Casey Family Program in Seattle, Washington.

la Política Nacional de Educación Especial: “Nuestro Compromiso con la Diversidad”, con el objeto de asegurar a niños y niñas con NEE el acceso, progreso y egreso del sistema educacional con las competencias necesarias para integrarse y participar plenamente en la sociedad.

El año 2007 fue promulgada la Ley 20.201, que representa un avance significativo ya que incrementa los recursos financieros de la educación especial para los estudiantes con NEE menos complejas, e incorpora el concepto de NEE transitoria, se mejoran los mecanismos de diagnóstico de niños y niñas con NEE y las definiciones de acciones consideradas como fraude al sistema. De esta forma, ahora es posible atender de mejor manera a toda la gama de NEE presentes en los estudiantes.

Los esfuerzos hasta la fecha han logrado que casi una cuarta parte de los colegios subvencionados sean parte de un proyecto de integración (5.050 colegios con PIE el año 2012 aproximadamente), con más de 300.000 alumnos integrados a la fecha<sup>11</sup> (considerado entre los años 2002 y 2012). Muchos docentes han sido capacitados y miles de asesorías se han realizado a colegios chilenos. La mera entrada de alumnos con NEE a los colegios, facilitada por la implementación de Proyectos de Integración Escolar (PIE) introducida por la ley n°20.422 y n°19.284, ha significado beneficios para el sistema escolar chileno. Por ejemplo, escuelas con PIE muestran un efecto positivo sobre el rendimiento de alumnos (integrados y no integrados) como resultado de la interacción y apoyo brindado entre compañeros, además de un mayor apoyo y motivación de los padres. Sin embargo, aún queda mucho por avanzar.

Un estudio encargado por el Ministerio de Educación<sup>12</sup> mostró que si bien hoy existen muchos establecimientos con PIE en funcionamiento, la forma de trabajar la inclusión no siempre ha sido la más adecuada. Muchos colegios no articulan sus proyectos de integración con el proyecto educativo del colegio y muchas veces tienden a funcionar de manera paralela al interior de una institución. El estudio encuentra que si bien muchos establecimientos cuentan con la intención de llevar a cabo esta tarea, no han sabido afrontarla de buena manera: fácil adopción, difícil implementación. Esto no sólo no permite aprovechar todos los beneficios de la inclusión, sino que genera problemas como diferencias al interior del equipo de profesores y finalmente una segregación, esta vez al interior de cada colegio.

---

<sup>11</sup> Fuente: MINEDUC

<sup>12</sup> CEAS Ltda. Estudio a Nivel Muestral de la Calidad del Proceso de Integración Educativa.

Por otro lado, la falta de articulación de estas iniciativas resta eficiencia al sistema: duplica esfuerzos en algunos casos y malgasta recursos en otros. Las pocas capacidades actuales de los colegios para asumir correctamente sus proyectos de integración se ven reflejadas en las diferencias a nivel regional (colegios rurales o no) y entre los distintos tamaños de los establecimientos educativos (número de alumnos).

Adicionalmente, existen algunas barreras en el sistema educacional que hacen más difícil la implementación del modelo de educación inclusiva de calidad, las barreras más importantes identificadas son<sup>13</sup>:

- Carencia de un % importante de Establecimientos Educativos con PIE (60% al año 2012).
- Bajo número de niños y niñas promedio con NEE atendido en cada Establecimiento Educativo con PIE (25 alumnos atendidos por establecimiento).
- Baja atención de niños con necesidades educativas transitorias y las restantes NEE permanentes (distintas de las intelectuales).
- Baja tasa de participación y egreso.
- Falta de capacitación adecuada a docentes y otros profesionales
- Alta rotación del equipo docente y especialistas
- Falta de compromiso y liderazgo efectivo del equipo directivo de los establecimientos, variable identificada como una de las más importantes en el éxito de programas de inclusión.
- Falta de cultura de inclusión en el modelo educativo actual.
- Falta de diagnóstico temprano.
- Falta de la colaboración y metodología de trabajo entre los actores que intervienen en el proceso y las familias.
- Excesivo número de alumnos por docente y la carga de trabajo administrativo en los equipos.
- Carencia de calidad en la supervisión y monitoreo.
- Falta de articulación entre el PIE y el entorno territorial.
- Falta de disponibilidad de recursos financieros para el PIE (no siendo suficiente el subsidio que entrega la ley 20.201).
- Falta del uso del capital social en el sistema mediante la operación de establecimientos educacionales en red y la coordinación de esta red con actores clave hoy dispersos en la sociedad.

---

<sup>13</sup> “Informe Final de Evaluación Programa Especial Diferencia”, Subsecretaría de Educación, 2008; “Estudio a Nivel Muestral de la Calidad del Proceso de Integración Educativa”, CEAS.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN**

Fundación Mis Talentos es una organización sin fines de lucro que actualmente se encuentra en una etapa de diseño en detalle de los servicios y asesorías que entregará, y este proceso requiere diseñarlos de manera eficaz y eficiente.

Su misión y visión estratégica están declaradas como sigue:

**Misión:** Contribuir a la igualdad de oportunidades educativas de niños y niñas con necesidades educativas especiales (NEE) transitorias y permanentes mediante el aumento en cobertura y calidad de inclusión como modelo educativo.

**Visión Estratégica:** Convertirse en un referente para inclusión educativa en Chile, tanto para su implementación en establecimientos educacionales como para el diseño de su política pública.

La propuesta de trabajo de la Fundación ha sido diseñada en base a las buenas prácticas en educación y gestión que instituciones como la OECD, la UNESCO, y el Banco Mundial entre otras, han analizado y recomendado para la correcta implementación del sistema inclusivo de educación.

La propuesta que entrega la Fundación, consta de tres etapas: la primera contempla un completo diagnóstico de la realidad del establecimiento educacional que desee implementar este sistema, se define la meta a la que se desea llegar y se plantean los proyectos que permitirían el cambio; la segunda etapa corresponde a la implementación de las propuestas de acciones entregadas en la primera etapa; y en la tercera etapa, corresponde a la mantención del programa de trabajo del modelo.

Estas tres etapas involucran el trabajo de 4 áreas dentro del establecimiento educacional: la ejecución del modelo de inclusión (Área 1) y 3 áreas de soporte, la gestión de personas (Área 2), gestión de infraestructura física y materiales necesarios para el modelo (Área 3), y la gestión financiera (Área 4).

El cuadro siguiente muestra el esquema que persigue la Fundación para su intervención a establecimientos educacionales que deseen la implementación de este modelo. El esquema completo se encuentra detallado con sus procesos y objetivos en Anexos A:

**Figura 2.1: Esquema de intervención de Fundación Mis Talentos**

	Objetivos	Procesos	Comunicaciones	Buenas Prácticas	Capacitaciones	Tecnología			
Gestión Modelo de Inclusión	1						Diagnóstico (Etapa I)	Implementación (Etapa II)	Centro de Recursos Mis Talentos (Etapa II)
	2								
Gestión de Personas	3								
	4								
Gestión Infraestructura y Material Pedagógico	5								
	6								
Gestión de Recursos Financieros	7								
	8								

**Fuente: Elaboración de la Fundación**

Con el diseño preliminar de servicios y asesorías que se ofrecerán (Figura 2.1), es necesario diseñar detalladamente los procesos internos que apoyarán la operación interna de la fundación, como también el de entregarles eficacia y eficiencia en los mismos. Es por lo anterior que la intervención de la ingeniería es necesaria, y el diseñar un sistema de control de la gestión estratégica, le permitirá a la fundación cumplir y lograr sus metas, misiones y visiones de una educación igualitaria y de calidad para todos aquellos niños con NEE, y asimismo utilizarla para medir las actividades de la fundación según la estrategia que se proponga en su fase inicial y así generar las acciones necesarias para corregirlas en caso de ser necesario.

### III. OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO

#### 3.1. Objetivo General

“Diseñar un sistema de control de gestión para una fundación que apoya la educación de niños con NEE (tanto transitoria como permanentes), con el fin de gestionar de forma eficaz y eficiente su funcionamiento interno.”

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los objetivos estratégicos de la fundación, analizando su misión, visión y objetivos declarados.
- Definir la propuesta de valor a ofrecer a los colegios para la aplicación del modelo inclusivo.
- Identificar los servicios ofrecidos por la fundación y elementos de soporte internos que permitirían el logro de los objetivos estratégicos.
- Elaborar el mapa estratégico que muestre el vínculo entre los objetivos específicos con la estrategia declarada.
- Definir y asignar indicadores de cumplimiento de los objetivos de la fundación que permita medir el desempeño.
- Diseñar el cuadro de mando que permita la administración de la organización.

## **IV. ALCANCES**

El alcance de este proyecto consta de entregar a la Fundación una herramienta de Control de a la Gestión en el área interna como lo es un Balanced Scorecard.

La cobertura geográfica de este trabajo abarca lo correspondiente a la región Metropolitana, y en particular a la ciudad de Santiago. Lo anterior debido a la capacidad logística y física de los funcionarios de la fundación. Sin embargo, dentro de los servicios que entrega la Fundación, se encuentra la intranet que permite llegar virtualmente a otras zonas geográficas a un bajo costo.

Finalmente es importante señalar que este trabajo sólo enmarca el diseño de procesos internos y de asesoría, como también el de su Cuadro de mando integral, por lo que la implementación de éste trabajo quedará a disposición de la Fundación en su totalidad.

## **V. RESULTADOS ESPERADOS**

Dentro de los resultados esperados para este trabajo de título, se mencionan los siguientes:

- Elaboración de un mapa estratégico declarando todos los objetivos estratégicos de la fundación segmentados según las perspectivas de Cliente, Financiera, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento. Junto a esto, la correspondiente relación de causa-efecto entre los mismos.
- Elaboración de un Balanced Scorecard (BSC), declarando los indicadores (KPIs), las metas a corto, mediano y largo plazo de la fundación, y las iniciativas para alcanzar cada una de las metas declaradas. Lo anterior permitirá una correcta administración estratégica de la organización en el tiempo.

## **VI. MARCO CONCEPTUAL**

### **6.1. Generalidades**

El marco conceptual de este trabajo que corresponde al Sistema de Control de Gestión es aquel propuesto por Norton y Kaplan en 1992 en un artículo de la Harvard Business Review, que posteriormente sería plasmado en su libro “The Balanced Scorecard (BSC)”.

Se escogió el BSC ya que uno de sus objetivos es el de alinear la organización con su estrategia, y que el trabajo diario de quienes conforman la organización se encamine en pos de lograrla. Además, permite un conjunto de mediciones generales e integradas que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. Para el caso de las entidades sin fines de lucro como lo es la fundación en estudio, el ámbito financiero es reemplazado por un perfil fiduciario que reemplaza a los inversionistas por contribuyentes o donantes.

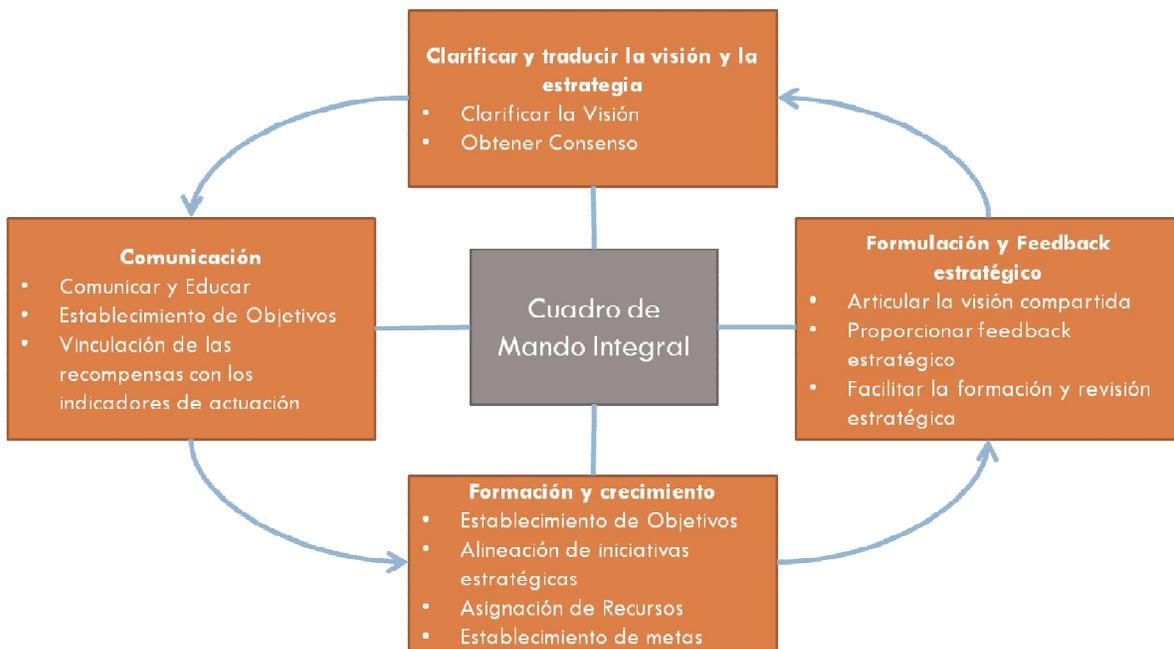
El proceso de control requiere tener información que permita la formulación de los objetivos y la medición de resultados en los mismos términos de la estrategia, lo que justamente plantea el BSC.

## 6.2. El Balanced Scorecard

El BSC es un modelo de Gestión que permite a las organizaciones alinear las estrategias hacia su visión y traducirlas en objetivos que dirijan las iniciativas y actividades del personal, enfocándolo en la creación de valor. Asimismo, traduce la visión y la estrategia de la organización en objetos cuantificables y relacionados entre sí, utilizando mecanismos de medición que proveen el marco para el seguimiento de la estrategia. Además, permite dar a conocer la estrategia de la empresa a todo su personal, señalándole las prioridades y las relaciones de causa-efecto entre la estrategia y las acciones que emprenda la organización, sinergizando las fuerzas.

El esquema siguiente resume los puntos abordados anteriormente (Figura 4.2.1):

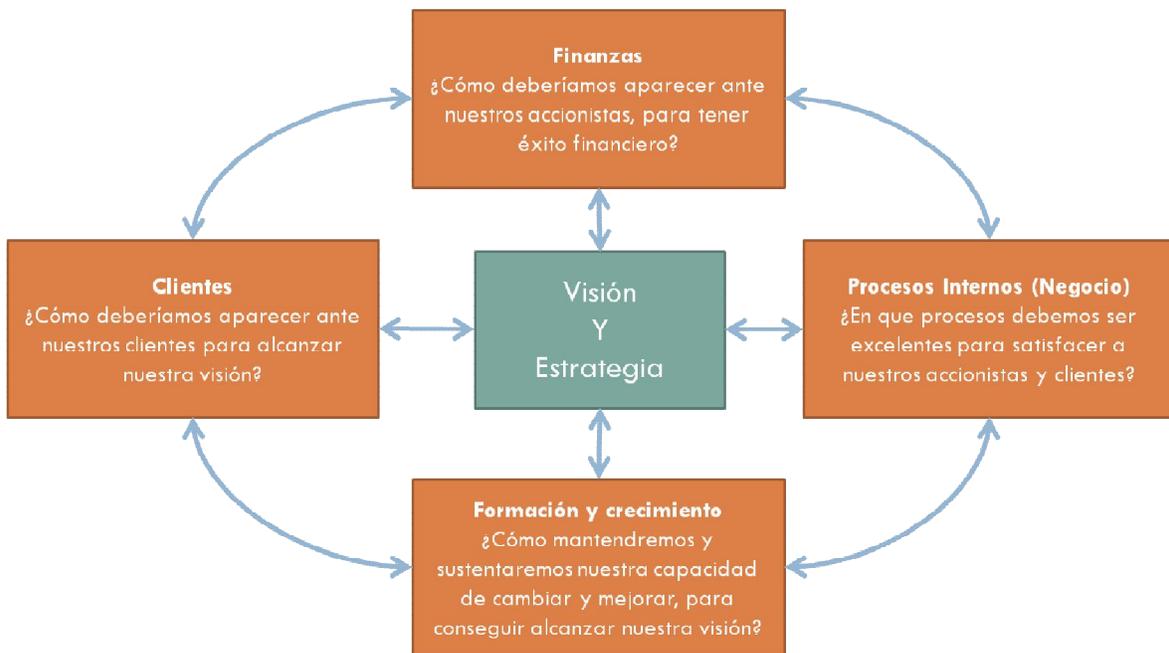
**Figura 4.2.1: BSC como estructura para administración estratégica**



**Fuente: KAPLAN Y NORTON, 1997, "The Balanced Scorecard".**

El BSC mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. En la siguiente figura (Figura 4.2.2) es posible identificar cómo se relacionan dichas perspectivas:

**Figura 4.2.2: Diagrama BSC en su interacción de las 4 perspectivas**



***Fuente: KAPLAN Y NORTON, 1997, "The Balanced Scorecard".***

A continuación se entregará una reseña más detallada sobre lo que cada perspectiva persigue:

### **6.2.1. Perspectiva del Cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor les generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la Perspectiva Financiera, ya que en gran

medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

De esta perspectiva se debe obtener métricas relativas a:

- Satisfacción del cliente.
- Retención del cliente.
- Obtención de nuevos consumidores.
- Utilidad proveniente del consumidor.
- Participación del mercado objetivo.

### **6.2.2. Perspectiva Procesos Internos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor, se centra principalmente en los procesos que se tiene que destacar la empresa, los que generan mayor impacto en la satisfacción en el cliente.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de Innovación. La unidad de negocio de las necesidades de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
- Procesos de Operaciones. En este paso es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.
- Procesos de servicio Postventa. Estos servicios incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

### **6.2.3. Perspectiva de Formación y Crecimiento**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

La perspectiva de formación y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, el aporte del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Incluye indicadores como: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y derechos de autor.
- Capacidad para desarrollar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia de la explotación continuamente.

### **6.2.4. Perspectiva Financiera**

Cada una de las medidas seleccionadas en esta perspectiva, debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera de la empresa. Si bien para las organizaciones privadas la perspectiva financiera busca la maximización de utilidades, para las organizaciones sin fines de lucro (como lo es la Fundación Mis Talentos), su objetivo máximo no es aquel relacionado con la maximización de utilidades, sino que más bien es una restricción necesaria para el cumplimiento de la misión que proponen como Fundación.

Los objetivos pueden diferir mucho en cada fase del ciclo de negocio que se encuentre la empresa, se identifican tres fases; crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Los objetivos financieros en la primera fase enfatizan el crecimiento de las ventas, manteniendo un porcentaje de ventas en los mercados, grupo de clientes y regiones seleccionados, en cambio en fase de sostenimiento, se espera que mantengan su cuota de mercado existente y lo incrementen de año en año, si se

trata de una fase de cosecha, el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja.

Mucho se ha escrito sobre indicadores financieros. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son: liquidez, índice de rendimiento del capital invertido y endeudamiento.

### **6.2.5. El Mapa Estratégico**

Una vez establecido el marco estratégico inicial, es posible pasar a la siguiente etapa. Esta se inicia con la declaración de objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva. Posteriormente se establecen las relaciones causales entre los distintos objetivos. Una forma de visualizar esto es a través de una pirámide. Los activos intangibles de una organización forman la base de la misma, expresada a través de las perspectivas de Procesos Internos y, Formación y Crecimiento.

Luego los objetivos que se determinen para cierto nivel de dicha pirámide resultarán como consecuencia de los niveles inferiores, o dicho de otra forma, el cumplimiento de un objetivo estratégico en específico dependerá del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos (en los niveles inferiores) con los cuales éste se encuentra relacionado.

### **6.2.6. Indicadores, Metas e Iniciativas**

Una vez realizado el Mapa estratégico, junto con todas sus relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la organización, se llega al siguiente paso que es el de construir indicadores de desempeño claves de gestión (IDCs ó KPIs) para cada objetivo estratégico declarado con anterioridad en el mapa.

Los indicadores se definen como expresiones cuantitativas (o en menor medida cualitativas) que sirven para medir el avance o logro de una actividad, en un periodo determinado.

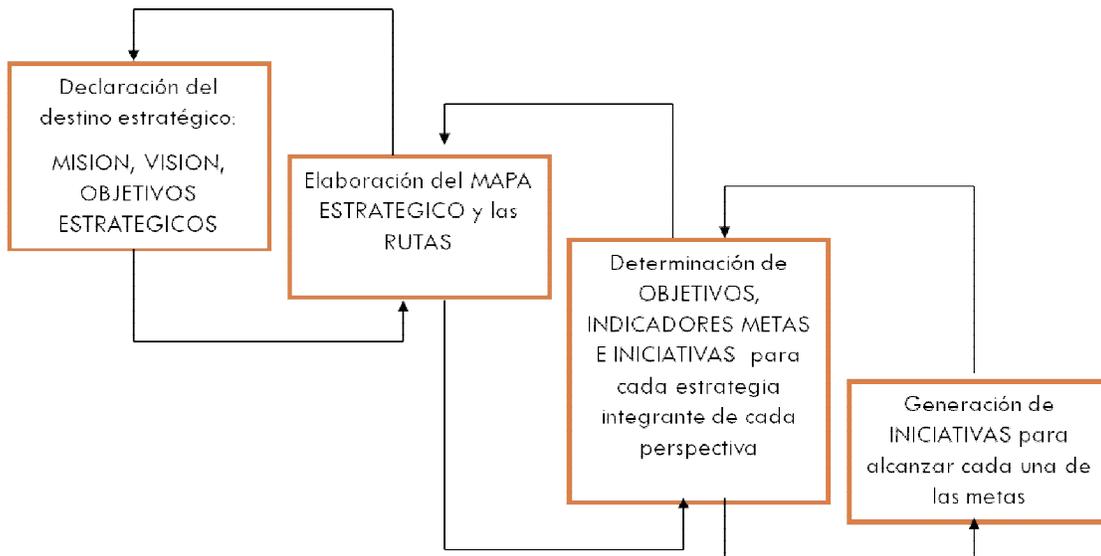
Una vez definidos y creados los indicadores, se les asignan metas tangibles, que refieren a un control sobre el cumplimiento de los objetivos declarados, como

también de conocer si el trabajo realizado es el adecuado, y de no ser así, tomar acciones correctivas a tiempo.

Finamente se establecen Planes de acción (iniciativas) que ayudan a conseguir los objetivos definidos en un horizonte establecido.

El siguiente esquema (Figura 4.2.6.1) muestra de forma resumida el plan para operar un BSC correctamente:

**Figura 4.2.6.1: Plan para operar el BSC**



***Fuente: ALVAREZ V, IVÁN, 2009, Apuntes Curso: Sistemas de Control de Gestión, BSC.***

### **6.2.7. El BSC para organizaciones sin fines de Lucro**

El concepto de mapas estratégicos constituyó un aporte al modelo original, que sólo contemplaba la existencia de indicadores asociados a objetivos, sin establecer las relaciones causales entre estos últimos. Un nuevo aporte surgió al momento de adaptar el modelo a la realidad de organizaciones que no poseen fin de lucro, tal como es el caso de las ONG's u organismos públicos. La esencia del modelo es conservada en estos casos, pero se introduce un cambio al momento de establecer las relaciones causales. En las organizaciones con fin de lucro, el fin último es la generación de utilidades, por lo que resulta lógico que la perspectiva financiera ocupe el primer lugar de prioridad, resultando como consecuencia de

todas las demás. En el caso de una organización sin fin de lucro, el aspecto financiero pierde esta importancia, siendo reemplazado por la perspectiva del cliente.

Se tiene entonces que esta perspectiva es la que encabeza el mapa estratégico, lo cual se ilustra en el siguiente esquema (Figura 4.6.1):

**Figura 4.6.1: Comparación entre mapa estratégico para organización privada y sin fines de lucro.**



***Fuente: NIVEN, PAUL R., 2003, Balanced Scorecard StepLbyLStep for Government and Nonprofit Agencies.***

## VII. METODOLOGÍA

La metodología a emplear para este trabajo de título corresponde al enfoque del tipo Balanced Scorecard, descrita en el capítulo anterior.

En una fase inicial se recopilará información que será facilitada por la gerencia de la organización, como también de sus clientes actuales (Arzobispado de Santiago y Edwards y Asociados), para luego realizar un análisis para el posterior diagnóstico. El enfoque empleado consistirá en presentar información relativa al

modelo de inclusión como sistema de educación, y a qué corresponden las NEE y cómo mejoran con el modelo de inclusión.

Como parte del diagnóstico, se presentarán una serie de problemáticas asociadas a la implementación del modelo de inclusión en Chile, como las barreras identificadas por los establecimientos educacionales, las cuales serán obtenidas en base a documentos de estudio del modelo de inclusión en el mundo. Este diagnóstico establecerá las bases para las etapas sucesivas, las cuales se inician con la declaración de la misión y la visión de la Fundación obtenidas en conjunto con la dirección general de la misma.

Hecho lo anterior se realizará un análisis FODA y PEST en base a un set de preguntas establecidas tanto para el ámbito externo, como para el interno de la fundación, los cuales serán resueltas en conjunto con la plana directiva e investigación propia que avale los juicios declarados dentro de las mismas. Además de estos elementos, este análisis pretende incorporar juicios expertos del personal central de la Fundación (cada una de las direcciones pertinentes).

Finalmente, en una tercera etapa, se realizarán los trabajos pertinentes para el BSC, el cual consta de declarar los objetivos estratégicos de la fundación asociados a cada una de las perspectivas descritas con anterioridad (Formación y crecimiento, Procesos internos, Finanzas y Clientes), los cuales decantarán de reuniones periódicas con la dirección general de la fundación, y de un análisis al modelo de negocios que plantea la misma.

Los objetivos definidos deberán apuntar a dar respuesta a las distintas problemáticas detectadas en la fase de diagnóstico.

Luego se realiza la formulación del mapa estratégico de la Fundación mediante una dinámica de debates entre los directivos de la fundación, el cual presentará las relaciones causales entre los distintos objetivos estratégicos de las distintas perspectivas.

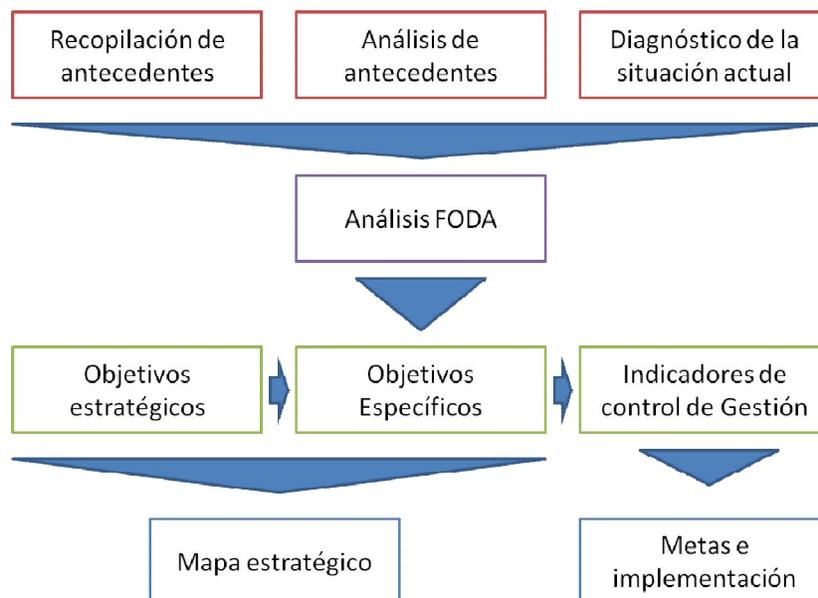
Después, y una vez realizado lo anterior, se desarrollan los indicadores (KPI's) asociados a los objetivos estratégicos. Esto se hará en base a indicadores propuestos por el mismo modelo de BSC y en conjunto con la dirección de la fundación, la cual analizará cuales indicadores son los más relevantes e indicados para medir el grado de cumplimiento en el tiempo de sus objetivos.

Finalmente se establecerán metas asociadas a estos indicadores, de modo que el cumplimiento de éstas constituyan un patrón que permita establecer el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados. Luego se establecerán recomendaciones que permitirán la implementación de estos indicadores,

mediante un mecanismo de asociación de responsabilidades al seguimiento de los mismos. Lo anterior se desarrollará en conjunto con la dirección ejecutiva de la fundación y un estudio de casos de éxito similares con organizaciones internacionales que ya hayan pasado por estas etapas.

El siguiente cuadro (Figura 5.1.1) muestra de forma gráfica la metodología a seguir con BSC:

**Figura 5.1.1: Diagrama Metodológico de BSC**



***Fuente: Elaboración propia***

## **VIII. SERVICIOS Y ASESORIAS DE FUNDACION MIS TALENTOS**

Fundación Mis Talentos posee 3 tipos de servicios: Consultorías Especializadas, Comunidad de Aprendizaje y Capacitaciones.

En lo que respecta a la carga laboral de cada servicio, las consultorías son aquellas que poseen un porcentaje mayor que las otras 2 (criterio según costos de horas hombre), en donde la consultoría tiene una carga aproximada del 70%, las capacitaciones una carga aproximada del 10% y la comunidad de aprendizaje una carga del 20%.

La fundación estima que el servicio de capacitaciones y comunidad de aprendizaje serán aquellos que mas renten en relación a su carga laboral asociada (y por tal el uso de capital humano), y el servicio de consultoría aquel que rente menos (bajo el mismo criterio) pero el que genere un mayor impacto social. Por tanto se espera que los servicios de capacitaciones y comunidad de aprendizaje, actúen como palanca financiera para el servicio de consultorías, debido a los plazos que la fundación estima cuando se iniciarán las actividades de cada uno de éstos (capacitaciones y comunidad de aprendizaje a partir del segundo semestre del año 2012, y consultorías a partir del primer semestre del año 2013).

A continuación se detallará la función de cada servicio, con especial énfasis a las Consultorías.

### **8.1. Consultorías Especializadas**

En lo que sigue, se detalla la propuesta en la cual fundación Mis Talentos basará su servicio de Consultoría en las etapas de Diagnóstico e Implementación.

Los clientes asociados a este tipo de servicios corresponden a colegios que poseen un tamaño medio de 1.100 alumnos en total. La razón de esto se justifica con la cantidad promedio de alumnos con NEE que atiende a este establecimiento (170 alumnos aproximadamente, calculado como el 15% del total), y por tanto el potencial beneficio económico que se pudiese obtener por parte del estado gracias al subsidio entregado por la ley 20.201. Este subsidio genera un aporte monetario al colegio en el que atiende el alumno con NEE del tipo transitoria, de un rango entre \$80.000 y \$100.000 por alumno (independiente del número total de alumnos con NEE dentro de un mismo establecimiento), lo cual genera un fondo suficiente para poder costear la consultoría que se hace por parte de la fundación.

La consultoría diagnosticará al establecimiento en una serie de variables. Luego, considerando los recursos humanos, presupuestarios y de otro tipo, planteará un plan de mejora viable. Entre las variables que serán evaluadas destacan<sup>14</sup>:

- Heterogeneidad de la matrícula de alumnos.
- Tasa de repitencia y egreso promedio.
- Capacitación de docentes y otros profesionales de apoyo.
- Rotación del equipo docente y directivo
- Liderazgo directivo
- Cultura organizacional
- Liderazgo directivo.
- Prácticas docentes.
- Trabajo colaborativo entre pares, entre equipo docente, directivo y familias.
- Número de alumnos por docente.
- Disponibilidad de recursos financieros.
- Uso del capital social.

Esta propuesta de servicio busca identificar en los establecimientos las ventajas que estos poseen para enfrentar esta diversidad y proponer, desde el escenario que sea identificado, un camino concreto (plan de mejora) que permita instalar en él las capacidades que la heterogeneidad de alumnos que atienden requiere. Para conseguir este objetivo será levantado un proyecto estratégico que, además permitir la obtención de los beneficios señalados, lo hará a costos accesibles para el establecimiento educacional.

#### **8.1.1. Objetivo General de la Consultoría**

Diagnosticar la situación base del establecimiento educacional y levantar el plan de mejora que lo transformaría en establecimiento educacional inclusivo<sup>15</sup>

#### **8.1.2. Objetivos Específicos de la Consultoría**

- i) Diagnosticar la situación inicial de las variables que resultan críticas para la correcta implementación del modelo de educación inclusiva.

---

<sup>14</sup> Ver en Anexo B, el detalle de las variables de evaluación de un colegio.

<sup>15</sup> Cada establecimiento educacional define las características que desea tener como establecimiento educacional inclusivo en base a recomendaciones técnicas del equipo "Mis Talentos".

- ii) Actualizar misión, visión y valores institucionales para hacerlos compatibles con el establecimiento educacional inclusivo en el que se convertirán.
- iii) Definir las características que el establecimiento desea lograr como establecimiento educacional inclusivo (situación deseada).
- iv) En base a un análisis FODA proponer proyectos estratégicos que permitan la migración desde la situación base diagnosticada hacia la situación deseada como establecimiento educacional inclusivo. La propuesta de proyectos, que debe ser viable técnica y financieramente, debe contar con un plan de acción claro que incluya acciones, plazos, costos, fuentes de financiamiento y perfil del equipo ejecutor. La propuesta contemplará recomendaciones en 4 áreas: Gestión del modelo de inclusión, Gestión de personas, Gestión de Infraestructura y material pedagógico, y Gestión de Recursos financieros.
- v) Diseñar el cuadro de mando que el establecimiento educacional deberá gestionar durante la implementación de los proyectos estratégicos que se levanten.

### **8.1.3. Metodología de la Consultoría**

La consultoría considera un trabajo en conjunto entre el Equipo de la Fundación con el Equipo de Trabajo del establecimiento que permite la apropiación de parte del establecimiento tanto del proceso como del resultado.

La metodología busca dotar a los establecimientos educacionales de las herramientas que les permitan eliminar las barreras que hoy enfrentan para implementar con éxito el modelo de educación inclusiva. Para tal efecto, la fundación proporciona herramientas de Gestión del modelo de inclusión, Gestión de personas, Gestión de Infraestructura y material pedagógico, y Gestión de Recursos financieros a través de tres etapas de trabajo.

#### **Etapa 1: Consultoría de Diagnóstico**

Corresponde al primer paso, de aproximadamente un semestre de duración, que permite identificar la situación inicial de cada establecimiento, el tipo de colegio inclusivo en el que desea convertirse y, diseñar, en base a lo anterior, el conjunto de proyectos que le permitirían realizar la conversión. Se trata de un trabajo

participativo en el que, en todo momento, es el establecimiento quien define el camino que quiere recorrer a futuro.

Durante el proceso un equipo de consultores de la fundación trabaja junto a los establecimientos educacionales durante un semestre implementando la consultoría. El producto de la consultoría es la propuesta de plan de migración a establecimiento educacional inclusivo, que considere la situación inicial de cada establecimiento, la situación a la que cada uno de ellos quiere llegar y la propuesta de proyectos que permiten cerrar la brecha. La propuesta de proyectos, que debe ser viable técnica y financieramente, debe contar con un plan de acción claro que incluya acciones, plazos, costos y perfil del equipo ejecutor.

En lo que respecta de las etapas 2 y 3, no se detallará la metodología de trabajo debido a que el énfasis de este trabajo de título se centrará en la primera etapa (la descripción general de estas etapas se puede encontrar en el capítulo 2).

Considerando la naturaleza de la consultoría, la metodología de trabajo que propone la fundación es una combinación entre instrumentos de carácter participativo y conocimiento experto. Ello se aprecia tanto en la conformación de los equipos de trabajo como en la programación de actividades, que incluye instancias específicas de involucramiento de los distintos actores.

### **Fase 1: Inicio de la consultoría**

La primera fase del trabajo de consultoría busca instalar este proceso dentro del establecimiento educacional. Con tal propósito se ajustará el plan de trabajo inicialmente propuesto a la realidad institucional y se ejecutará un Taller de Inicio de la consultoría, la cual permitirá que todos los involucrados conozcan del proceso que se inicia.

### **Fase 2: Levantamiento de la Información**

Para realizar una evaluación diagnóstica adecuada de la situación inicial de las variables que resultan críticas para la correcta implementación del modelo de educación inclusiva, se debe realizar un levantamiento de la situación actual.

La propuesta consta de realizar este levantamiento a través de las siguientes actividades:

- **Entrevistas:** La realización de entrevistas a los actores claves del establecimiento educacional, es un factor relevante para poder conocer el

escenario de la situación actual del establecimiento permitiendo determinar los factores críticos que deberían modificarse para migrar a un establecimiento inclusivo.

La realización de las entrevistas consta de las siguientes actividades:

- Identificación de actores clave: Junto a la contraparte técnica se identificarán 15 personas a entrevistar. Siempre será entrevistado el Director del establecimiento, el equipo directivo, equipo especialista y una muestra de padres/cuidadores, profesores y personal administrativo.
  - Elaboración y Validación pauta entrevista: El equipo de la fundación elaborará una pauta de entrevista a los actores clave identificados que será validada con la contraparte. Durante este proceso la contraparte deberá proporcionar la información con que el establecimiento ya cuenta de modo tal que permita diseñar una pauta de entrevista que no duplique esfuerzos ya realizados por el establecimiento.
  - Ejecución de entrevistas: El equipo de la fundación realizará las entrevistas.
- **Encuestas:** Para un adecuado levantamiento de la información relevante, se aplicará una encuesta que consta de dos módulos que recogerán distinta información útil para los proyectos que la consultoría planteará al establecimiento educacional (Ver Anexo C: Encuesta de Clima Institucional y Apertura a la Diversidad):
    - **Modulo Clima y Cultura**

Este módulo de clima y cultura permitirá poder hacer un diagnóstico del clima actual del establecimiento, lo cual permitirá elaborar el mejor plan de migración considerando los aspectos a favor y en contra del clima actual de la institución.
    - **Módulo Gestión Institucional**

Este módulo permitirá evaluar los distintos aspectos de la gestión institucional, que incluye orientación hacia las familias y la comunidad, liderazgo directivo, gestión de competencias profesionales docente, planificación, gestión de procesos y gestión de resultados.

Este módulo permite evaluar la satisfacción con la gestión institucional, las competencias directivas, las competencias docentes en aula y el sistema de gestión.

La realización de la encuesta consta de las siguientes etapas:

- Definición del universo de la encuesta. Deberán estar representados alumnos, padres/cuidadores, profesores, equipo directivo y equipo especialista.
- Elaboración y validación de la encuesta: El equipo de la fundación proporcionará la encuesta que luego deberá ser adaptada y validada por la contraparte. Durante este proceso la contraparte deberá proporcionar la información con que el establecimiento ya cuenta de modo tal que permita diseñar una encuesta que no duplique esfuerzos ya realizados por el establecimiento.
- Aplicación de la encuesta. El equipo de la fundación coordinará la aplicación de la encuesta.

**Taller de Levantamiento de Información:** El taller permitirá realizar el levantamiento de la información en forma adecuada. Idealmente, deberán realizarse con todos los protagonistas del proceso, tales como Equipo directivo, equipo especialista, profesores, Padres/cuidadores, Alumnos, etc.

**Taller de validación de resultados Fase 2:** Se realizará un taller de validación junto al equipo contraparte en el que participará el equipo directivo del establecimiento más quienes la contraparte estime pertinente. El taller será la instancia de validación de la Fase 2 de la consultoría, vale decir, se validarán los resultados finales del levantamiento de información y la visión, misión y valores ajustados al modelo de educación inclusiva.

### **Fase 3: Propuesta de Proyectos Estratégicos**

Una vez ejecutadas las fases 1 y 2, el equipo consultor dispondrá de la información que le permitirá proponer proyectos estratégicos que luego permitan al establecimiento migrar desde la situación inicial a la deseada (proyectos de cierre de brechas). Será posible realizar recomendaciones, con distinto grado de profundidad según sea la necesidad, en las áreas de gestión del modelo de inclusión, gestión de personas, gestión de Infraestructura y material pedagógico, y gestión de recursos financieros

**Taller de validación de resultados Fase 3:** Se realizará un taller de validación junto al equipo contraparte en el que participará el equipo directivo del establecimiento más quienes la contraparte estime pertinente. El taller será la instancia de validación de la Fase 3 de la consultoría, vale decir, se validará la propuesta de proyectos estratégicos cuya implementación permitiría convertir al establecimiento en el establecimiento educacional inclusivo que desea ser.

Durante todo el proceso de consultoría el equipo la fundación junto a la contraparte técnica del establecimiento realizarán, cada tres semanas, reuniones de avance que permitirán monitorear el avance de la consultoría y asegurarán que el mismo se mantenga alineado a las expectativas del establecimiento.

#### **8.1.4. Productos de la Consultoría**

##### **a. Informe 1:**

El primer informe deberá contener:

- Plan de trabajo ajustado
- Propuesta de calendario de reuniones, talleres, entrevistas
- Propuesta inicial de la consultoría adaptada a la realidad del establecimiento.
- Evaluación de taller de inicio

El primer informe será entregado a los 21 días corridos de iniciada la consultoría, y es en esta etapa en donde se realizará el primer cobro (de 3) por el servicio otorgado.

##### **b. Informe 2:**

El informe 2 incluirá lo siguiente:

- Revisión y corrección a las observaciones realizadas al informe 1
- Diagnostico de la situación inicial, esto es, análisis FODA en base a la información que las entrevistas, encuestas y talleres permitieron levantar.
- Levantamiento de situación deseada, es decir, las características que el establecimiento desea contar como establecimiento educacional inclusivo.
- Misión, visión y valores.

El segundo informe será entregado a los 56 días corridos de recibida la aprobación o comentarios al informe 1, y se realizará el segundo cobro por los servicios.

##### **c. Informe Final:**

El informe 3 deberá incluir:

- Revisión y corrección a las observaciones realizadas al informe 2
- Propuesta de plan de mejora, esto es, proyectos estratégicos con sus respectivas planificaciones (objetivos, presupuesto y fuentes de financiamiento, perfil del equipo ejecutor, plazos.
- Los resultados de la consultoría serán socializados en un taller con el equipo directivo del establecimiento.
- El Informe Final incluirá la documentación del taller más todo el material que durante la consultoría de hubiera generado.

El tercer informe será entregado la última semana de consultoría, donde además se realizará el último cobro correspondiente al servicio prestado.

### **8.1.5. Tipos de Proyectos Estratégicos a implementar**

Como se explicó con anterioridad, la fase 3 del servicio de consultoría entrega una propuesta de proyectos estratégicos a implementar dentro del colegio en estudio. Estos proyectos estratégicos se dividen y segmentan según 4 áreas:

- Área 1: Gestión del Modelo de Inclusión
- Área 2: Gestión de Personas
- Área 3: Gestión de Infraestructura y Material Pedagógico
- Área 4: Gestión de Recursos Financieros

El área 1 se relaciona directamente con la implementación del modelo de inclusión dentro del establecimiento educacional, y las áreas 2, 3 y 4 se denominan de soporte al modelo. Además, cada proyecto estratégico se puede clasificar como procesos a implementar en el colegio, sistema comunicacional a implementar en el colegio, buenas prácticas a adoptar en el colegio, capacitaciones y propuestas tecnológicas.

La figura siguiente (Figura 8.5.1: Matriz de Intervención de la Fundación) corresponde a la forma gráfica en que se visualiza los distintos tipos de proyectos estratégicos que se pueden aplicar en el colegio:

#### **Figura 8.1.1: Matriz de Intervención de la Fundación**

	Objetivos	Procesos	Comunicaciones	Buenas Prácticas	Capacitaciones	Tecnología
Gestión Modelo de Inclusión	1					
	2					
Gestión de Personas	3					
	4					
Gestión Infraestructura y Material Pedagógico	5					
	6					
Gestión de Recursos Financieros	7					
	8					

***Fuente: Elaboración de la Fundación***

Como se puede observar en la Figura 8.1.1, cada área posee una serie de objetivos relacionados a cada proyecto, los cuales tienen su base en las buenas prácticas obtenidas del documento “Temario Abierto para la Educación Inclusiva, Material de Apoyo para Responsabilidades Políticas Educativas, UNESCO, 2004”, el cual compila y fundamenta aquellos aspectos que debiese cumplir cualquier tipo de organización educacional para calificar como inclusiva.

En lo que sigue se detallará cada área con sus objetivos y proyectos estratégicos asociados:

### **Área 1: Gestión del Modelo de Inclusión**

- **Objetivo General:** Implementar en el Establecimiento las capacidades básicas que requiere el modelo de educación inclusiva.
- **Objetivos Específicos:**
  - a. Incrementar la participación/colaboración de directores, equipo directivo, especialistas, familias, centro de recursos. Otros colegios, universidades, profesores y compañeros en el modelo de educación inclusiva.
  - b. Incrementar diagnóstico y tratamiento temprano.
  - c. Incrementar el número de niños (as) atendidos por tipo de NEE en edad escolar.

- d. Incrementar la sinergia/articulación entre el PIE y el PEI<sup>16</sup>.
- e. Incrementar aprendizaje y mejora continua.
- f. Disminución del % de horas del equipo especialista y docente dedicado al trabajo administrativo del Proceso Docente de Inclusión.
- g. Mejorar la gestión del conocimiento asociada al Proceso de Docente de Inclusión.
- h. Disminución del % de horas del equipo especialista y docente dedicado al trabajo administrativo del Proceso de Gestión Estratégica.
- i. Mejorar la gestión del conocimiento asociada al Proceso de Gestión Estratégica y de calidad en el Establecimiento.
- j. Disminución del % de horas del equipo especialista y docente dedicado al trabajo administrativo del Proceso de Monitoreo y Evaluación.
- k. Mejorar la gestión del conocimiento asociada al proceso de Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Inclusión.

Luego los proyectos estratégicos asociados a esta área son:

#### **Procesos:**

- **Proceso Docente de Inclusión:** Este proceso instala en el establecimiento las capacidades básicas que permiten identificar y/o seleccionar niños y niñas con NEE, realizar los respectivos diagnósticos, adaptaciones curriculares, implementación de las adaptaciones que se diseñen, evaluación y reinicio del proceso en caso que el niño o niña mantenga la condición de NEE. El proceso define acciones y responsabilidades para el equipo docente, equipo especialista y familias.
- **Proceso de Gestión Estratégica y de Calidad:** Este proceso instala en el establecimiento las prácticas que permiten al modelo de inclusión permear dentro del establecimiento, alineando sus objetivos con los de las restantes áreas del mismo, permitiendo sinergias y complementariedades. El proceso afecta roles y responsabilidades del equipo especialista y equipo directivo.

---

<sup>16</sup> Se define como

- PIE (Proyecto de Integración Escolar): Es una estrategia o medio por el cual se proporcionan opciones curriculares para satisfacer las demandas educativas de los alumnos con necesidades educativas especiales en el sistema de enseñanza regular.
- PEI (Proyecto Educativo Institucional): Instrumento que orienta todos los procesos que ocurren en un establecimiento educacional, clarifica a los actores las metas de mejoramiento, da sentido y racionalidad a la gestión para el mediano o largo plazo, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los alumnos, en resumen, ordena las grandes tareas en torno a objetivos compartidos.

- **Proceso de Monitoreo y Evaluación:** Este proceso es el responsable de evaluar la implementación del modelo y generar, de dicha evaluación, información útil para su mejora continua permanente. El proceso genera información útil tanto para el Proceso Docente de Inclusión como para el Proceso de Gestión Estratégica y de Calidad.

### **Tecnología:**

Para la plataforma tecnológica, se pretenden entregar las herramientas necesarias que permitan poder implementarla de manera eficiente.

- **Módulo de Gestión Proceso Docente de Inclusión:** Plataforma que permita entregar las herramientas necesarias para abordar el proceso de cambio desde un modelo tradicional educativo a uno de inclusión, el cual debe necesariamente involucrar a todo el cuerpo docente.
- **Módulo de Gestión del Proceso de Gestión Estratégica y de calidad en el Establecimiento:** Plataforma que entregara las herramientas necesarias a los distintos equipos del establecimiento permitiéndole ejercer los roles y responsabilidades esperadas para cumplir con procesos de calidad.
- **Módulo de gestión en el Proceso de monitoreo y Evaluación Proyecto de Inclusión:** Plataforma que busca dejar las herramientas tecnológicas que permitan dejar implementado un sistema de evaluación y monitoreo permanente en el establecimiento.

### **Área 2: Gestión de Personas**

- **Objetivo General:** Contribuir al cierre de brechas en conocimientos técnicos de NEE, procesos de trabajo del modelo de educación inclusiva, cultura y valores del establecimiento.
- **Objetivos Específicos:**
  - a. Incrementar sentido de pertenencia al Proyecto de Inclusión del Establecimiento
  - b. Instalar liderazgos en Director, Equipo Directivo, Equipo Especialista, Docentes, Familias, Alumnos en general y equipo administrativo, alineados con los objetivos del Proyecto de Inclusión.

- c. Dotar y gestionar el conocimiento para el cumplimiento de sus roles a Director, Equipo Directivo, Equipo Especialista, Docentes, Familias, Alumnos en general y equipo administrativo.
- d. Fomentar valores que benefician la implementación del modelo.
- e. Incrementar el uso del capital social (la colaboración horizontal y vertical).
- f. Derribar mitos en torno a la inclusión.
- g. Disminuir la rotación promedio del equipo técnico y especialista.
- h. Elevar expectativas.

Luego los proyectos estratégicos asociados a esta área son:

### **Procesos:**

- **Proceso de Comunicaciones:** Este proceso instala en el establecimiento las acciones que apuntan a cambios de cultura, derribar mitos, comunicar conceptos y logros. El proceso que el establecimiento ejecute podrá ser apoyado por los servicios de la fundación.
- **Proceso de Gestión de Personas, personas actuales:** Este proceso instala en el establecimiento las capacidades que se requieren para gestionar brechas en las personas que pertenecen al establecimiento, entendiendo que estas son el equipo docente, el equipo especialista, el equipo directivo, familias, alumnos y equipo administrativo.
- **Proceso de Gestión de Personas, rotación de personas:** Al igual que el proceso anterior, este permite gestionar brechas pero utilizando para ello la posibilidad de reclutar personas que se ajusten a los perfiles que el Proyecto Inclusivo del establecimiento requieren. Es sabido que la rotación de profesores y equipos en general es alta, por tanto el reclutamiento es clave para disminuir brechas.

### **Comunicaciones:**

- **Soportes Permanentes de Comunicaciones:** Los servicios de comunicaciones que la fundación ofrece busca fidelizar, generar pertenencia, sentido de orgullo, motivar y relevar logros. Para tal efecto la fundación mantiene una intranet y produce un e-mailing mensual, un Boletín Semestral y una Memoria y reporte anual.

## **Buenas Prácticas:**

Las experiencias de inclusión tanto nacionales como internacionales han sido ejecutadas con creatividad que, en muchos casos, ha sido exitosa. La fundación ha hecho una selección de ellas y propone la implementación de las siguientes:

- **Monitoreo cruzado entre pares:** Esta es una práctica utilizada para producir supervisión y aprendizaje a bajo costo en dinero y presión psicológica. Consiste en que parejas de pares supervisan de manera cruzada la calidad del trabajo que realizan, se identifican éxitos y desafíos y se genera, por tanto, información que permite la mejora al año siguiente.
- **Mentorías:** La mentoría consiste en parejas, uno de ellos con experiencia, que apoya a la pareja que se está iniciando en el proyecto de inclusión. Las mentorías se organizarán semestralmente y se establecerán parejas de directores de diferentes establecimientos y jefes de equipos especialistas.
- **Alumnos en práctica en aula:** Una manera de disminuir el número de alumnos por profesor es contar con un alumno en práctica de apoyo a la labor del profesor. La fundación asesorará a los establecimientos en el perfil de alumnos que se adecúe a las necesidades, convocará a través de convenios que mantendrá con centros de formación, capacitará y monitoreará. La implementación de alumnos en práctica juega un doble rol; por un lado da solución a la dificultad que vive el profesor de aula, y por otro sirve de mecanismo de reclutamiento y capacitación para futuros profesionales.
- **Alumnos en práctica equipo especialista:** Tanto el Jefe(a) del Equipo Especialista como los miembros del equipo tienen una elevada carga de trabajo administrativo y docente. Este equipo es el responsable de la relación entre el establecimiento y el MINEDUC (cuando el proyecto de inclusión se financia con subsidios) y también es el responsable de proporcionar apoyo al profesor de aula en la identificación de los alumnos, su evaluación, adaptación curricular, implementación de la adaptación y reevaluación. Por tanto, alumnos en práctica que colaboren en la ejecución de todas o de algunas de estas responsabilidades viabilizan el éxito del proyecto de inclusión del establecimiento educacional.
- **Directorio de Especialistas y Centros de recursos:** Cada establecimiento deberá contar con un equipo especialista responsable de labores administrativas y docentes. Sin embargo, el tamaño de este equipo

estará determinado por la disponibilidad de recursos que el establecimiento asigne al proyecto de inclusión y por la conveniencia de contar dentro del equipo de ciertas competencias que se requieren con baja frecuencia. Por tanto, es esperable que el establecimiento requiere contratar a especialistas externos para realizar ciertas funciones. El Directorio de Especialistas y Centros de Recursos es una lista de profesionales e instituciones que pueden entregar servicios a los establecimientos que cuenta con convenios de colaboración con la fundación gracias a lo que debieran ser atractivos en precio y calidad.

### **Capacitaciones:**

Las capacitaciones que la fundación ofrece tienen un doble objetivo. Por un lado dotar a los actores que deben colaborar en la implementación del Proyecto de inclusión de las habilidades y conocimientos que requieren para cumplir con su rol y, por otro, generar redes entre ellos de modo que la colaboración se convierta en un recurso utilizado.

- **Capacitaciones/Talleres de liderazgo:** La experiencia en implementación de inclusión educativa ha permitido identificar el liderazgo como una de las variables más importantes para el éxito del modelo. Lograr que este esté presente en todas las capas, es decir, en el Director del Establecimiento, en el equipo Directivo, en el equipo especialista, docente y familias es el factor que hay que priorizar a la hora de capacitar. El formato de estas capacitaciones es diverso. Películas, talleres grupales, lecturas serán utilizadas con estos propósitos.
- **Capacitaciones en Procesos:** Son los procesos los que permiten dejar instaladas capacidades en el establecimiento. Y son las personas quienes hacen los procesos realidad. Por tanto, capacitar al equipo docente, directivo, especialista y familias en los roles que deben cumplir en cada uno de los procesos que el establecimiento mejora resulta ser crítico para que la capacidad quede instalada. La fundación ofrece capacitaciones modulares para los procesos Docente de Inclusión, Gestión Estratégica en el Establecimiento, Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Inclusión, Comunicaciones, Gestión de Personas y Gestión Financiera.
- **Capacitaciones en Inclusión y NEE:** Equipo Docente, Especialista y Familias requieren contar con conocimientos básicos sobre lo inclusión educativa y NEE específicas. El conjunto de capacitaciones en Inclusión y NEE primero realiza una inducción al tema para luego profundizar en

características, mecanismos de identificación, diagnóstico, adaptación curricular, y trabajo en aula de las diferentes NEE.

- **Seminario Anual Mis Talentos:** Una vez al año la fundación organizará un seminario que contará con la participación de expertos en inclusión. El objeto del seminario es alimentar de experiencias frescas la propuesta de la fundación y reunir, en un mismo espacio, a todos los actores que participan en la red de establecimientos.

### **Tecnología:**

- **Módulo Redes Sociales:** Dentro de la Intranet de la fundación se ofrecerá el módulo de redes sociales que facilitará la comunicación de manera horizontal y vertical. Será posible hacer llegar información desde jefaturas hacia subalternos, desde el equipo especialista al equipo docente, desde la fundación a la red de establecimientos y entre pares ya sea dentro del mismo establecimiento o entre establecimientos. La facilidad de comunicación permite identificar necesidades comunes y generar colaboración.
- **Módulo Centro de Documentación:** Corresponde a un repositorio virtual que ofrece a docentes, equipo especialista, equipo directivo y familias material en apoyo directo al cumplimiento de sus respectivos roles. El repositorio permite administrar (recopilar, almacenar y acceder) contenidos necesarios para el cumplimiento de las funciones de los diferentes perfiles.

### **Área 3: Gestión Infraestructura y Material Pedagógico**

- **Objetivo General:** Minimizar o eliminar las barreras asociadas a la provisión y/o uso de recursos docentes y/o infraestructura física en la implementación del proyecto de educación inclusiva que el establecimiento educacional adopta.
- **Objetivos Específicos:**
  - a. Identificar necesidades de infraestructura física y materiales pedagógicos que demande la implementación del proyecto de inclusión educativa del establecimiento.
  - b. Identificar brechas entre las necesidades identificadas y la situación actual.
  - c. Propuesta de reglamento

- d. Propuesta y apoyo en la implementación de medidas que permitan optimizar el uso de espacios y materiales existentes.
- e. Diseño y recomendaciones de uso de espacios, equipamiento y materiales educativos y/o terapéuticos.
- f. Implementación de nuevos espacios físicos o modificación de los existentes.
- g. Implementación de materiales educativos y/o terapéuticos.

Luego los proyectos estratégicos asociados a esta área son:

**Procesos:**

- **Proceso de Infraestructura Física y Material Pedagógico:** Busca instalar en el establecimiento la capacidad para operar en régimen la gestión de infraestructura y materiales que la correcta implementación del proyecto de educación inclusiva del establecimiento requiere.

**Buenas Prácticas:**

- **Uso y Provisión de Infraestructura Física y Material Pedagógico:** Pretende perfeccionar tanto el uso como el tipo y cantidad de infraestructura física y material pedagógico del establecimiento.

**Capacitaciones:**

- **Capacitaciones en uso de infraestructura y materiales:** Necesario para optimizar el beneficio de las inversiones que se realicen en infraestructura y material pedagógico.

**Área 4: Gestión Financiera**

- **Objetivo General:** Mejorar la gestión de los recursos financieros del establecimiento asegurando contar con financiamiento para ejecutar las acciones que el proyecto de inclusión requiera.
- **Objetivos Específicos:**
  - a. Contar con recursos financieros adecuados a las necesidades del modelo inclusivo utilizando para ello diversas fuentes de financiamiento (donaciones, subsidios, ingresos propios).
  - b. Contar con recursos financieros adecuados a las necesidades del modelo inclusivo utilizando para ello un diseño y gestión eficiente de proyectos.
  - c. Disminución del % de horas del equipo especialista y docente dedicado al trabajo administrativo.

Luego los proyectos estratégicos asociados a esta área son:

## Procesos:

- **Proceso de Gestión Financiera:** Busca instaurar un proceso eficiente y eficaz de gestión financiera mediante mejoras en los controles presupuestarios generales, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales (donaciones, subsidios, fondos concursables), además incluir el uso de indicadores de gestión que permitan medir la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento.

## Tecnología:

- **Intranet Gestión Financiera:** Entregar las herramientas tecnológicas que permitan ser más eficiente en el uso de recursos. Implementar un módulo de gestión que permita mantener la información automatizada y siempre disponible que permita tomar las mejores decisiones.

### 8.1.6. Factores Críticos de Éxito de la Consultoría

Como factores críticos de éxito, se definirán todos aquellos que pongan en riesgo el correcto desarrollo de la consultoría y por ende la obtención de los resultados finales para lo cual esta ha sido diseñada.

Entre los factores relevantes se tiene:

- Contar con el total respaldo del Director y del equipo directivo del establecimiento educacional.
- Contar con una adecuada capacidad operativa del equipo de la contraparte, es decir, compromiso, dedicación y tiempo para el correcto avance de la consultoría.
- Disponibilidad para facilitar la información en tiempo y calidad adecuados que el desarrollo de la consultoría.
- Mantener una adecuada coordinación de las agendas de trabajo entre el Director, el equipo directivo y especialista, profesores, padres/cuidadores y administrativos.
- Contar con los espacios físicos adecuados que el desarrollo de la consultoría demanda, para por ejemplo, el desarrollo de entrevistas, talleres y reuniones.

### **8.1.7. Equipo de Trabajo de la Consultoría**

El equipo de trabajo de la fundación, estará compuesto por el siguiente equipo de profesionales con los siguientes perfiles:

- Jefe de Proyecto:
  - Perfil Buscado: Profesional especializado en Gestión de Proyectos y Gestión Administrativa.
  
- Asesor en procesamiento y análisis de información:
  - Perfil Buscado: Profesional en Educación Diferencial
  
- Asesor en Terreno:
  - Perfil Buscado: Practicante con especialidad en Gestión de proyectos y/o Educación diferencial.

La distribución de estos perfiles se designó según las necesidades y áreas a cubrir dentro del servicio de consultoría (etapa de diagnóstico) con el fin de obtener un servicio completo e integral. Para el caso de la etapa de Implementación, el equipo de la fundación considera sólo a los dos primeros perfiles (contemplando las mismas personas para estos cargos).

Además, como se puede observar en el Anexo D: Organigrama de la fundación, este equipo de trabajo de la consultoría tiene un carácter full-time a excepción del alumno en práctica, y en donde tanto el Jefe de Proyecto, como el Asesor en procesamiento y análisis de información serán compuestos por colaboradores establecidos de la fundación (particularmente, la directora de atención a establecimientos educacionales y la subdirectora docente). La designación anterior será efectiva hasta que exista un tope máximo de 5 o 6 consultorías simultáneas por equipo, para que posteriormente se adquieran nuevos colaboradores siempre que el número de consultorías aumente.

### **8.1.8. Plan de Trabajo de la Consultoría**

El periodo total de ejecución de la consultoría tiene una duración total de 16 semanas (aproximadamente 1 semestre).

Actividades	Semanas																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
<b>Fase 1: Puesta en Marcha</b>																	
Plan de trabajo ajustado	■																
Propuesta de calendario de trabajo	■																
Propuesta inicial de la consultoría adaptada a la		■															
Taller de Inicio			■														
Informe 1				■													
<b>Fase 2: Levantamiento de la Información</b>																	
<b>Entrevistas</b>																	
Identificación Actores Claves					■												
Elaboración y Validación pauta entrevista						■	■										
Ejecución de Entrevistas								■	■	■							
<b>Encuestas</b>																	
Definición del universo de la encuesta					■												
Adaptación encuesta (en base a información)						■	■										
Aplicación de la encuesta								■	■								
Talleres de levantamiento de Información									■								
Taller de validación de resultados etapa 2										■							
Informe 2											■						
<b>Fase 3: propuesta de Proyectos Estratégicos</b>																	
Proyectos de Gestión del Conocimiento:												■	■	■			
Proyectos de Gestión de Establecimientos												■	■	■			
Taller de validación de resultados etapa 3																■	■
Informe Final																	■
Reuniones de Validación con Contraparte	■			■			■			■			■				■

## 8.2. Comunidad de Aprendizaje

La Comunidad de Aprendizaje (o Centro de Recursos Mis Talentos) consiste en la operación de una plataforma web a la que los docentes y especialistas que participan en programas de inclusión educativa de los establecimientos, se sumen como clientes a su operación. La plataforma tiene las siguientes características, ventajas y etapas de implementación:

- Provee de contenidos apropiados para la implementación del modelo (vía capacitaciones virtuales, una biblioteca virtual y otros formatos). En concreto, contenidos que permiten la atención en terreno de las distintas

NEE en sus etapas de diagnóstico, adaptación curricular, trabajo de aula regular, aula de recursos, trabajo con familias, etc., información sobre el modelo de educación inclusiva y recomendaciones para su implementación.

- Provee de herramientas interactivas que permiten el trabajo/aprendizaje colaborativo entre actores.
- Provee de experiencias, buenas prácticas, noticias, etc. que permite derribar mitos y viabiliza el cambio cultural que la implementación del modelo inclusivo requiere.

### **Objetivo de la Plataforma:**

El objetivo general de la iniciativa es disminuir las barreras que los establecimientos educacionales enfrentan al implementar el modelo de educación inclusiva, facilitando así, incremento en calidad y masificación del mismo. La iniciativa cumplirá su objetivo mediante:

- La entrega de información y conocimiento a docentes y especialistas del área que participan de programas de inclusión educativa.
- El uso de herramientas que permita el trabajo colaborativo entre docentes y especialistas.
- La implementación de acciones tendientes a derribar mitos en torno a la educación inclusiva.

### **Propuesta de valor de la Plataforma:**

La plataforma entrega conocimiento, material de apoyo, redes y experiencias que permiten disminuir los costos que los establecimientos enfrentan a la hora de implementar el modelo de educación inclusiva.

La plataforma es atractiva como solución puesto que:

- Su costo la hace accesible a establecimientos de diferente tamaño y condición socioeconómica.
- Es una solución a la que tiene acceso la comunidad escolar completa, generando masa crítica para el cambio.

- Es accesible vía web, lo que la convierte en una solución factible para establecimientos de regiones y, en particular, de zonas rurales y extremas.

### **Modelo de negocios de la Plataforma:**

El subsidio de los Programas de Integración Escolar (PIE) contemplado en la Ley 20.201 permite destinar parte de los recursos a capacitaciones y a tecnología de apoyo. Por tanto, todo establecimiento educacional que cuente con el programa dispondrá de recursos suficiente como para financiar el costo de la comunidad de aprendizaje. Actualmente más de 5 mil establecimientos en Chile cuentan con PIE (subvencionados pagados), varían en tamaño, ubicación geográfica y nivel socioeconómico, y hoy existe escasa oferta de servicios para ellos. Adicionalmente, gran parte de la oferta se concentra en Santiago y no representa una opción viable para un porcentaje importante de establecimientos.

Se cobrará a los establecimientos que utilicen la comunidad de aprendizaje. El cobro por cada establecimiento será de \$50.000 promedio mensual y permitirá garantizar la sustentabilidad financiera del proyecto. Gracias al cobro, el proyecto lograría su sustentabilidad financiera luego de 3 años de operación y lograr un VAN positivo.

La evaluación financiera supone que los colegios pueden cancelar el valor de la comunidad de aprendizaje gracias al subsidio que reciben por ejecutar programas de inclusión educativa (PIE) del MINEDUC, y que anualmente se integrarán a la comunidad de aprendizaje un total de 25 nuevos establecimientos hasta lograr, en el año 2016, 120 establecimientos en régimen que pueden pertenecer a cualquier región del país, corresponder a zonas urbanas o rurales, a cualquier nivel socioeconómico o contar con diferentes tamaños (medido según matrícula de alumnos).

### **Ventajas de la Plataforma:**

- Bajo costo monetario: En relación a oferta de sustitutos, la comunidad de aprendizaje permite que todos los profesionales del establecimiento accedan a conocimiento, formación y redes. A un costo accesible para el colegio y a un costo monetario por profesional muy bajo.
- Solución Flexible: Tanto docentes como especialistas tienen necesidades de formación y restricciones de tiempo y distancias variables. La comunidad de aprendizaje que se ofrece permite atender estas variables según sea la realidad de cada profesional.

- Acceso a Capital Social: El acceso colaboraciones y capital social es crítico a la hora de viabilizar programas de inclusión. Una comunidad de aprendizaje como la que se propone permite conseguirlo a un bajo costo, independientemente de las barreras geográficas que enfrente cada establecimiento.

### **8.3. Capacitaciones**

En el caso del servicio de Capacitaciones, esta va enfocada a 4 tipos de clientes: Docentes, Equipo directivo, Equipo especialista y Familias de niños con NEE.

El objetivo general de este servicio es el de disminuir las barreras que enfrentan estos clientes para implementar el modelo de inclusión, o en el caso de las familias, adquirir los conocimientos en NEE necesarios.

Las capacitaciones está articuladas en 4 temas principales (Contextualización de las NEE, Las NEE, Metodologías de Intervención y la Implementación a nivel Institucional), y cada uno de estos temas tienen módulos que los clientes pueden cursar con un mínimo de 8 horas. La elección de los clientes en lo que respecta a temas y a duración de sus capacitaciones, dependerá de sus necesidades de capacitación como de sus restricciones de tiempo y dinero.

Este servicio se impartirá en las sedes del ITC, en donde la fundación ya ha establecido vínculos estratégicos, y cada módulo (dependiendo de la temática) será dictado por especialistas en área de psicología, docencia diferencial, especialistas en inclusión, especialistas en gestión, normativa legal y recursos humanos. Los encargados de dictar cada módulo, será una mezcla entre personal de la fundación, profesionales externos asociados a la fundación y profesionales especializados en cada temática. Respecto a los ingresos que recibe la fundación por este servicio, se ha estipulado entre ambas partes que las utilidades se dividirán según un cierto porcentaje entre el ITC y la fundación.

Además del valor que entregan las capacitaciones a cada cliente, existe el beneficio de tomar este servicio como un diplomado sólo en el caso que realice todos los módulos de todos los temas que se dictan. Esta modalidad entrega la ventaja y flexibilidad para que cada cliente vaya cursando cada módulo en el periodo y horario que más le convenga según su disponibilidad.

A continuación se detalla el objetivo, contenido y horas destinadas por cada tema principal de las capacitaciones:

### **Modulo: Contextualización de las NEE**

- Objetivo: Conocer la situación real y legal de las NEE.

Los contenidos son:

- Historia de la Inclusión educativa (4 horas)
- Justificación del modelo de inclusión educativa (4 horas)
- Situación de la inclusión en Chile (4 horas)
- Conceptos de desarrollo, trastorno y discapacidad (4 horas)

### **Módulo: Las necesidades Educativas Especiales**

- Objetivo: Conocer, analizar y reflexionar en profundidad cada uno de los trastornos, dificultades y patologías que componen las NEE.

Los contenidos son:

- La familia del niño con NEE (4 horas)
- Adecuaciones curriculares (4 horas)
- Discapacidades sensoriales (8 horas)
- Discapacidad motora (8 horas)
- Discapacidad intelectual (8 horas)
- Trastornos del espectro autista (8 horas)
- Trastornos específicos del lenguaje (8 horas)
- Trastornos específicos del aprendizaje (8 horas)

### **Módulo: Metodologías de Intervención**

- Objetivo: Conocer y acercarse a alguna de las metodologías y técnicas de intervención que aplican hoy en NEE.

Los contenidos son:

- La familia del niño con NEE (4 horas)
- Adecuaciones curriculares (4 horas)
- Actividad física adaptada (8 horas)
- Terapia Ocupacional (8 horas)
- Kinesioterapia (8 horas)
- Integración sensorial (8 horas)
- Psicomotricidad (8 horas)
- Mediación cognitiva (8 horas)
- Diseño universal (8 horas)

## **Módulo: Implementación a nivel institucional**

- Objetivo: Conocer herramientas y estrategias que permitan implementar el modelo en establecimientos educacionales.

Los contenidos son:

- Desafíos Institucionales en la implementación de la educación inclusiva (8 horas)
- El rol de los diferentes actores (8 horas)
- Normativa legal (8 horas)

## **IX. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Una vez contextualizada la situación actual en la que se encuentra la fundación, se procede a realizar los estudios estratégicos tanto del entorno, como los internos de la misma.

### **9.1. Análisis PEST**

El objetivo de este análisis es el de identificar los factores del entorno al cual se ve afecta la fundación. Este término proviene de las siglas para “Político, Económico, Social y Tecnológico”.

#### **9.1.1. Político:**

- En el año 1994 se promulga la ley sobre la Plena Integración Social de las Personas con Discapacidad, N°19.284. Estas normativas impulsan en los años venideros, la incorporación de los alumnos con discapacidad en las escuelas básicas y liceos a través de la estrategia de Proyecto, posibilitando así el acceso de estos alumnos y alumnas al currículo de la educación regular, con los apoyos especiales adicionales necesarios para que progresen en el plan de estudio común.
- Proyectos de Integración Escolar (PIE): Se instalan en el sistema educativo desde los años 90, definiéndolos como una estrategia o medio que dispone el Sistema Educacional, mediante el cual se obtienen los recursos humanos y material para dar respuestas educativas ajustadas a niños, niñas y jóvenes con NEE.  
A través de los PIE se obtiene la subvención de la Educación Especial, recursos que permiten financiar la contratación de profesionales

especializados de apoyo, la adquisición de material didáctico específico, el perfeccionamiento de los docentes, las adecuaciones de infraestructura necesaria y la implementación de una opción de capacitación laboral, en el caso de los alumnos que no puedan ingresar a la enseñanza media. Con lo cual la fundación aprovecha esto para fundamentar su prestación de servicios debido a que éstos califican como PIE, y por tal presentan una ventaja en el apoyo financiero hacia el colegio para costear estos servicios.

- Ley 20.201 r.170 (año 2007): El Reglamento regula los requisitos, los instrumentos, las pruebas diagnósticas y el profesional competente que deberá aplicarlas, para establecer los alumnos con Necesidades Educativas Especiales que podrán gozar del beneficio de las subvenciones de Necesidades Educativas Especiales de Carácter Transitorio y de Educación Especial Diferencial. Esta ley es revolucionaria como marco a una reforma educacional de calidad para todos los estudiantes<sup>17</sup>. Esta ley permite que los niños con NEE transitorias que atienden a colegios regulares califiquen para el recurso financiero que ofrece el PIE, lo cual genera mayor oportunidades en que el colegio posea los recursos suficientes para costear los servicios de la fundación.
- Reforma ley de donaciones (año 2007): La ley n°20.316 perfecciona y amplía los alcances de la ley n°19.885, sobre las donaciones con beneficio tributario. Esta amplía el beneficio a las personas naturales, es decir, a los contribuyentes de impuesto global complementario que declaren su renta efectiva sobre la base de contabilidad completa y realicen donaciones en dinero a instituciones que prestan servicios directos a personas de escasos recursos o discapacitadas. Por tanto, contempla un incentivo a las donaciones que se pueden generar desde entidades privadas hacia la fundación.
- Posicionamiento actual de la educación como tema político (equidad social en establecimientos por sobre SIMCE como método de control de calidad para los mismos). Se ha posicionado al sistema educacional como palanca a la equidad social (entiéndase como equidad socio-económica), y en particular al sistema de educación inclusiva, el cual implica un apalancamiento del total de niños con NEE en Chile, y por tal mayor la necesidad y compromiso de los colegios por adoptar proyectos que ayuden a la correcta formación de estos niños.

---

<sup>17</sup> Fuente: <http://www.slideshare.net/UniversidaddelDesarrollo/paulina-godoy-modo-de-compatibilidad>

### 9.1.2. **Económico:**

- La demanda por especialistas del área de inclusión ha evolucionado y aumentado en los últimos años debido a la implementación de la ley n°20.201, y con esto, crece la necesidad de obtener subvención estatal para la implementación del sistema inclusivo dentro del establecimiento educacional, siendo esto preponderante para una correcta adaptación al modelo por parte del colegio. Por consiguiente, la disponibilidad existente actual de estos especialistas es menor dando pie a que la fundación absorba parte de esta demanda insoluta.
- Los establecimientos educacionales no se encuentran en una posición ventajosa para adquirir en una primera instancia los servicios de asesoría que entrega la fundación, esto debido a una restricción presupuestaria que repercute en una restricción de liquidez posterior, sin embargo con la reforma de la ley 20.201, esto mejora para ellos debido a la subvención que entrega el gobierno en pos de la implementación del modelo inclusivo que beneficia directamente en solventar la demanda de los niños con NEE a un sistema de educación adaptado a sus necesidades.
- La demanda de colegios debido a la reforma de la ley 20.201, para implementar el modelo inclusivo, ha aumentado. Lo anterior se debe a una reformulación del concepto de calidad educativa en los colegios, los cuales valoran no solo los resultados estadísticos (SIMCE), sino que la diversidad de sus estudiantes, el compromiso social, la calificación de sus docentes, etc. dando pie a un mercado objetivo más amplio y ambicioso por estos nuevos conceptos de contingencia actual de la educación.

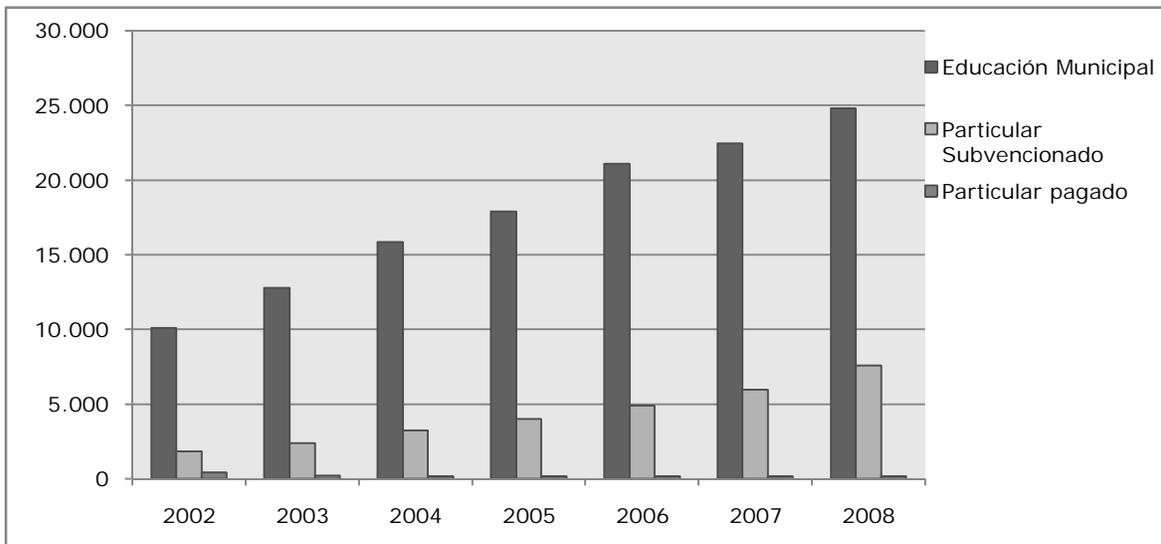
### 9.1.3. **Sociales:**

- Debido a la demanda de países con un desarrollo similar al chileno por educación basada en el modelo inclusivo, existe una implicancia de coyuntura social internacional (casos de España, Finlandia, y otros de la Comunidad Europea entre los más destacados) que está generando cambios estratégicos para una educación igualitaria y de calidad para todas las personas. Lo anterior refleja ventajas en torno del análisis que se le puede entregar al concepto de inclusión en la educación, y por tanto de la importancia que ésta presenta para la sociedad actual en el marco de un país en vías de desarrollo. Entregando de esta forma un sólido respaldo en

lo que significa para la fundación el justificar a la sociedad el modelo de educación inclusiva.

- Necesidad implícita de la sociedad chilena para aplicar la inclusión como modelo educacional. En particular la evidencia existente por el aumento en la cantidad de matrículas de alumnos integrados<sup>18</sup> a establecimientos educacionales, la cual muestra un alza aproximada del 14% entre los años 2002 y 2008 (y en especial en colegios de educación municipal) como lo muestra el cuadro 9.1.3.1:

**Figura 9.1.3.1: Evolución en la cantidad de matrículas de alumnos integrados por tipo de Establecimiento**



**Fuente: QUEVEDO, MARTÍN, 2012, Tesis de Magister en Políticas Públicas, Universidad de Chile.**

#### 9.1.4. Tecnológicos:

- Actualmente las redes sociales están alcanzando un pick de desarrollo muy alto para la sociedad actual. Lo anterior beneficia directamente a lo que refiere a la necesidad de darse a conocer de forma masiva y directa para aquellos que busquen algún tipo de información en específico. Particularmente, atiende a la necesidad de Mis Talentos para entregar toda la información referente a sus servicios, asesorías, y a los impactos que se pudiesen tener en un futuro para todos aquellos que los requieran.

<sup>18</sup> Se denominará "integrados" a los alumnos de enseñanza básica en escuelas regulares, en cuyos establecimientos existe PIE (Proyecto de Integración Educativa) y que además, integren a menos del 20% de sus alumnos, de lo contrario pueden ser escuelas especiales.

- Escalamiento del modelo inclusivo mediante la intranet propia de Mis Talentos. En particular, para aquellos casos con clientes en regiones distantes que requieran información o adquisición de los servicios que se entregan, tanto como para la mantención del modelo inclusivo, como para las actualizaciones y soluciones a problemas que pudiesen surgir debido a la implementación de éste. También aprovecha de generar sinergias positivas entre todos aquellos establecimientos que se encuentren con la implementación del modelo, y llegar a una reformulación progresiva de éste con las experiencias dadas por los mismos.

## **9.2. Análisis FODA**

Este análisis es una metodología de estudio de la situación de una organización o un proyecto, en donde se analizan las características internas (Fortalezas y Debilidades), y su situación externa (Oportunidades y Amenazas). El fin de este análisis es el de planificar una buena estrategia a futuro por parte de la fundación, y en particular en ayudar a definir de manera precisa los objetivos estratégicos de la misma.

### **9.2.1. Oportunidades:**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. En el caso de la fundación se obtienen los siguientes:

- La educación como política para la igualdad de oportunidades ha recobrado importancia en la opinión y política pública, lo que podría incrementar la disposición de parte de los colegios a adoptar el modelo, generando de esta forma una creciente demanda por cambios en el sistema de educación.
- La aprobación de la ley 20.201 permitió la utilización de la subvención para niños con NEE transitorias en el sistema regular (antes sólo podía ser usada para niños con NEE permanentes). El cambio viabiliza financieramente el modelo de inclusión en colegios particulares subvencionados y municipalizados, ampliando las oportunidades y el mercado en el cual la fundación se puede desenvolver.
- La matrícula de niños con NEE en el sistema regular ha tenido un incremento sostenido en los últimos 5 años. Pasó de ser prácticamente inexistente a bordear el 1,5% hoy, cifra que sigue siendo tremendamente

baja en comparación a la necesidad (20%), por lo que la cobertura de la educación inclusiva en Chile aún está muy por debajo de lo necesario. Los niños con NEE que no están registrados corresponden a niños que son derivados a escuelas especiales o a niños que, atendiendo a una escuela regular, no son identificados y, por tanto, no son atendidos de acuerdo a sus necesidades. En consecuencia, el mercado existente para la implementación del modelo de educación inclusiva tiene potencial de crecimiento y la fundación debe aprovechar esto para entregar sus servicios.

- El crecimiento económico que actualmente presenta Chile resulta ser favorable para la obtención de recursos vía donaciones de empresas que permitan financiar proyectos que no tengan rentabilidad privada. En general, este sería el caso de colegios pequeños, de nivel socio-económicos bajos (un curso por nivel o menos), rurales, y/o desarrollo de servicios innovadores cuyo retorno no pueda ser 100% apropiable por la fundación.
- El modelo de educación inclusiva está siendo aceptado y recomendado por sistemas educacionales más desarrollados. Lo promueve la UE, España, Inglaterra y la UNESCO, por nombrar a los más importantes, lo cual entrega un respaldo potente en la justificación del modelo.
- El nivel de desarrollo que ha alcanzado Chile coincide con el nivel en que las sociedades comienzan a demandar bienes superiores. Los consumidores ahora están dispuestos a demandar, por ejemplo, cuidado del medio ambiente, equidad social, y el modelo de educación inclusiva podría ser demandado puesto que entrega igualdad de oportunidades para los niños con NEE.

### **9.2.2. Amenazas:**

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la organización o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Particularmente se encontraron las siguientes que aplican a la fundación:

- Si bien los proyectos de inclusión pueden tener VAN positivo para los colegios gracias al subsidio de la ley 20.201, el primer año de operación es necesario desviar recursos desde otras necesidades del colegio para

costear la primera etapa del proceso de implementación del modelo inclusivo. Sin embargo, las restricciones presupuestarias que normalmente los colegios enfrentan hacen difícil la decisión de adquirir los servicios de la fundación. Por lo anterior, la fundación posee la capacidad de gestionar capital social con el fin de obtener este financiamiento y así lograr viabilizar la contratación del servicio.

- Oposición natural de la sociedad sobre la educación inclusiva como modelo debido a la problemática que se genera ante la duda que el modelo perjudique el rendimiento de todo aquel niño que no posea NEE. Además se suma también la desconfianza del medio a una organización que aun no posee reputación ni trayectoria que pueda avalar buenos resultados e impactos sobre los servicios ofrecidos.
- En lo que respecta a los competidores, existen 2 tipos:
  - o Algunas organizaciones de carácter privado y educacional han comenzado a ofrecer capacitaciones sobre la ley 20.201, inclusión o sobre algún tipo de NEE en particular.
  - o Una universidad privada ya inició la oferta de un servicio similar en capacitación de docentes hacia el modelo inclusivo.

### **9.2.3. Fortalezas:**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Dentro de las ventajas más representativas de la fundación se encuentran:

- Esta cuenta con un equipo multidisciplinario (educadores, especialistas en finanzas, economía, ingenieros, RRHH. Ver Esquema Organizacional de la fundación y Currículum resumido de cada directivo en Anexo D), característica que no se encuentra presente en la competencia y que es necesario para atender las necesidades de los clientes (visto desde las diferentes perspectivas del modelo de inclusión), y con esto generar una correcta gestión del servicio ofrecido.
- El equipo tiene experiencia cercana con el tema como familias de niños con NEE, lo que se traduce en empatía y compromiso con la labor que Mis Talentos promoverá.

- Se posee acceso a un recurso de bajo costo como lo es la forma de administrar el emprendimiento. La fortaleza de la fundación radica en la capacidad de gestionar el proyecto con visión de negocio (y hacerlo sustentable financieramente en el tiempo).
- La gente del mercado objetivo percibe como una fortaleza la experiencia de vida de quienes impulsan este emprendimiento. Genera confianza, sensación de compromiso y de conocimiento de los desafíos. Asimismo, la formación profesional del equipo: multidisciplinaria y, en general, con postgrados.
- La política interna de la fundación en generar de una relación de confianza con el cliente mediante la operación transparente, con un trato persona a persona, experiencia en estudios internacionales, y cercanía con el quiebre.

#### **9.2.4. Debilidades:**

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Para el caso de la fundación se encontraron las siguientes:

- La difusión del proyecto ha sido de un nivel bajo. Sin embargo, este año (2012) la organización trabajará junto a una agencia de comunicaciones reforzando este aspecto (Edwards y Asociados). Se tiene que incrementar visibilidad para generar confianza.
- Existe un alto riesgo financiero del proyecto (especialmente riesgo de quiebra por liquidez) asumiendo apuestas que impliquen compromisos financieros que luego no puedan ser asumidos. Se debe administrar las primeras contrataciones y contratos de gastos de administración.
- El ser una organización nueva e innovadora se percibe por la gente del mercado como una debilidad, por tanto aún debe probar que su propuesta agrega valor tanto para colegios demandantes de los servicios como de quienes pueden aportar con financiamiento.

- El financiamiento inicial para la fundación. No se cuenta con recursos propios y es necesario recurrir a donaciones o fondos concursables para viabilizar el comienzo, lo cual entrega un escenario de incertidumbre y alto riesgo de inviabilidad financiera.
- El equipo inicial es voluntario, y la gestión de un equipo de esta naturaleza demanda administración de tiempos escasos y motivaciones intermitentes.

### **9.3. Validación Misión y Visión de la fundación**

La misión es la razón de ser de una organización. Con ella se conocerá el negocio al que se dedica, y hacia que negocios o actividades puede encaminar su futuro. En la misión se definen las necesidades a satisfacer, los clientes, y los productos o servicios a ofrecer. Si bien ésta conforma el punto de partida para el análisis estratégico, también cumple el rol en que los empleados y directivos de la organización se encuentren unidos bajo un objetivo en común, bajo el cual todos puedan identificarse.

La misión declarada y definida por la fundación en su página web ([www.mistalentos.cl](http://www.mistalentos.cl)) es como sigue:

*“Contribuir a la igualdad de oportunidades educativas de niños y niñas con necesidades educativas especiales (NEE) mediante las asesorías a colegios que desean iniciar su camino hacia la inclusión”*

Sin embargo esta declaración no explica de manera clara puntos críticos de la formulación de una correcta misión como lo son el qué se hace, cómo quieren ser vistos, cuál es la oferta, a qué se comprometen, y el cómo se diferencia de otros (propuesta de valor).

Para reformular la misión de la fundación y validarla con lo anteriormente descrito, fue necesario reunirse con la dirección ejecutiva de la misma y establecer una conversación guiada que cubriera cada punto anterior, sin embargo se puede destacar de la anterior misión establecida ciertas oraciones y especificar otras. Dentro de esto se destaca la primera oración que dice: *“Contribuir a la igualdad de oportunidades educativas de niños y niñas con necesidades educativas especiales (NEE) mediante las asesorías...”*, en este punto falta definir de forma concreta de qué tipo de asesorías se está refiriendo, y de qué forma éstas ayudan a los colegios. La respuesta a la primera pregunta contempla capacitaciones, comunidad de aprendizaje, asesoría en gestión, recursos humanos, y

presupuestos, mientras tanto la respuesta para la segunda pregunta refiere a facilitar el camino que estos colegios deben recorrer para iniciar o mejorar su camino a la inclusión educativa disminuyendo las barreras que éstos deben sortear.

A este punto ya se encuentra definido el fin que persigue la fundación, el propósito, y su objetivo a seguir, sin embargo aun falta la diferenciación de la fundación respecto a otras que pudiesen ofrecer lo mismo, dentro de esto, su propuesta de valor, y como tal se definió que aquello que la hará diferente es la fuerte mirada sistémica que la fundación entrega en el desafío de ser un colegio inclusivo.

Una vez hecho el análisis anterior, se obtiene una nueva propuesta de misión que agrupa cada punto anteriormente descrito, quedando de la siguiente forma:

***“Contribuir a la igualdad de oportunidades educativas de niños y niñas con NEE mediante la prestación de servicios y asesorías en evaluación, implementación y capacitación a colegios, facilitando en ellos la implementación de estrategias de inclusión educativas efectivas y eficientes.”***

En el caso de la visión esta se define y describe como la situación futura que desea tener la organización. Su propósito es el guiar, controlar y motivar en su conjunto a la organización, para alcanzar el estado deseable de la misma.

Para el caso particular de este trabajo de título se utilizará la visión definida con anterioridad por la fundación, la cual declara como:

***“Convertirse en un referente para inclusión educativa en Chile, tanto para su implementación en establecimientos educacionales como para el diseño de su política pública.”***

Teniendo en cuenta lo anterior se procederá a realizar el BSC, el cual basa su eje central en la estrategia y visión de la organización.

## **X. FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA PARA FUNDACION MIS TALENTOS**

En base a la misión, visión y análisis FODA/PEST realizados, es posible formular una hipótesis de estrategia que pudiese seguir fundación Mis Talentos en el futuro próximo.

Esta estrategia se basa en asociar el análisis expuesto en el capítulo anterior con los objetivos estratégicos a desarrollar en el próximo capítulo.

Para analizar el tipo de estrategia a seguir por la fundación, es necesario reforzar aquellas componentes esenciales que la fundación declara en su misión, las cuales se resumen a gestión (tanto interna como de las asesorías) y sus clientes.

Se entiende por el concepto de gestión a la acción o consecuencia de administrar o gestionar algo, en particular de una organización o de un negocio.

En el caso de los usuarios, estos corresponden a todos aquellos que harán uso de los servicios y asesorías por parte de la fundación, que en este caso corresponden a la plana administrativa y docente de los colegios que quieren iniciar o mejorar su camino a la inclusión educativa. El caso de los niños con NEE, estos se benefician directamente con los hitos que se vayan cumpliendo en la consultoría, pero se debe dejar bien establecido que los clientes directos de la fundación son los colegios regulares.

Adicionalmente, se tiene que el modelo que utiliza la fundación para entregar su apoyo a establecimientos (asesorías y servicios) no posee competidores directos, ya que no existe en el mercado Chileno algún tipo de oferta que atienda a estos establecimientos de forma integral como lo propone la fundación. Existen organizaciones que ofrecen parte de lo que estos establecimientos requieren, pero no existe alguna que integre cada una de las áreas en las que la fundación basa sus servicios. Existen universidades y centros de formación que entregan capacitaciones, una universidad ofrece un modelo de diagnóstico y una serie de ONGs ofrecen servicios especializados en atención directa a niños con NEE particulares. Por tanto, más que competidores, la fundación debiese diseñar su estrategia en la articulación de alianzas que le permitan complementar sus servicios con todas estas instituciones mencionadas con anterioridad.

Si bien ya se han expuesto algunas de las instituciones con las cuales se debiesen generar alianzas, existe una de mayor relevancia debido a la etapa inicial que se encuentra la fundación, y refiere a la alianza con un establecimiento educacional para implementar de manera piloto el modelo inclusivo (con lo cual se estaría clasificando como aliado/cliente). Esta alianza estratégica ya se encuentra planificada por parte de la fundación con el Centro Educacional del Arzobispado de Santiago (CEAS), con un alcance a 28 colegios perteneciente al CEAS, en donde se establece una meta a corto plazo de 8 colegios atendidos (6 meses), y luego a mediano plazo (3 años) los siguientes 15, para tener un total atendido de 23 de los 28 colegios.

Este tipo de planificación estratégica es esencial para adaptar de manera correcta toda la metodología de servicios y asesorías que la fundación debiese entregar para una implementación exitosa y según los estándares de calidad de la comunidad internacional en donde ya ha sido implementado este modelo.

Otro de los tópicos estratégicos a tratar corresponde a lograr difusión y comunicación sobre la misión y los servicios ofrecidos de la fundación. Para lo anterior la fundación está trabajando activamente con uno de sus asociados estratégicos “Edwards y Asociados” para crear una campaña de marketing directo con el fin de impactar fuertemente a actores relevantes para cumplir las metas de la fundación, en este caso los actores corresponden a líderes de opinión, directores de colegios y potenciales respaldos financieros para la fundación (Ver Anexo E: Propuesta Campaña de Marketing de Fundación Mis Talentos).

Con las acciones anteriormente mencionadas, existe la posibilidad de reducir el riesgo de insolvencia financiera por parte de la fundación en el tiempo, debido a las reseñas positivas que se debiesen generar con la asesoría a estos colegios del arzobispado, y por tal un respaldo para futuros convenios con otros establecimientos educacionales.

De esta forma queda claro que la perspectiva del BSC referente a Clientes es la que posee mayor importancia y en la cual se basarán las demás perspectivas, en donde la financiera también cumple un rol principal debido al alto riesgo que asume la fundación gracias a la imposibilidad inmediata que poseen los establecimientos educacionales de adquirir estos servicios.

Finalmente se postula la estrategia de fundación Mis Talentos como sigue:

***“Efectuar con éxito las consultorías especializadas a los colegios del Arzobispado de Santiago, incrementando de manera constante los niveles de calidad en las áreas de impacto directo de los establecimientos, y como tal, establecer alianzas estratégicas con entidades especializadas en las mismas, para finalmente generar un lazo de confianza con los clientes (actuales y potenciales). Generar acciones para la obtención de financiamiento inicial, la captación de nuevos clientes, difusión y comunicación del emprendimiento con el fin de beneficiar a los niños y niñas de Chile con NEE con una educación mas igualitaria.”***

En el capítulo siguiente se establecerán los objetivos estratégicos que conduzcan de manera exitosa a la fundación a cumplir con la estrategia descrita, y como base a la creación del BSC.

## XI. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

A continuación se presentan los objetivos estratégicos propuestos para fundación Mis Talentos, en el marco de la estrategia anteriormente declarada y del análisis FODA/PEST descrito con anterioridad:

A continuación se presentan los objetivos estratégicos propuestos para fundación Mis Talentos, en el marco de la estrategia anteriormente declarada y del análisis FODA/PEST descrito con anterioridad:

- **Objetivo 1:** Incrementar la calidad<sup>19</sup> de atención de los colegios a los niños con NEE:

Este objetivo refleja una de las metas inmediatas de la fundación, la cual genera mediante sus servicios y asesorías, este primer impacto en el colegio atendido. Se entiende que este objetivo estratégico corresponde al análogo de la maximización de utilidades en una organización privada con fines de lucro, y por tanto es el cual los otros objetivos estratégicos detallados debiesen relacionarse con este efecto.

- **Objetivo 2:** Asegurar e incrementar la base de clientes potenciales:

Debido a la etapa inicial en la que se encuentra la fundación, uno de los objetivos a seguir más importantes corresponde a la captación y retención de nuevos clientes, los cuales generan entre sí sinergias positivas y un respaldo para la fundación una vez que se han cumplido las expectativas de cada uno con el servicio ofrecido. Este objetivo es uno de los puntos claves en el éxito futuro de la fundación, como también de sus planes de crecimiento y autosustento económico en el futuro.

- **Objetivo 3:** Asegurar la satisfacción del cliente con los servicios otorgados:

Si bien es importante captar y retener clientes en esta etapa y las futuras, otro de los objetivos esenciales corresponde a la satisfacción de éstos. Es importante que cada cliente quede satisfecho con el servicio entregado por la fundación ya que éstos son los que darán el futuro respaldo al trabajo de la ésta, y del impacto que se pretende generar declarado en su misión.

---

<sup>19</sup> Entiéndase por calidad al cumplimiento de las variables que afecta el modelo de inclusión al colegio, como lo es el aumento en la promoción de niños con NEE, la disminución en la tasa de repitencia, la disminución en la tasa de deserción, etc, y por tal un mejor sistema del colegio para educar a sus estudiantes.

- **Objetivo 4:** Obtener financiamiento mediante fondos concursables, donaciones, patrocinios, etc.:

Dentro de este objetivo se planea efectuar una de las acciones más importantes a seguir para el completo funcionamiento de la fundación en su etapa inicial. Este objetivo busca el establecer mecanismos de obtención de financiamientos que no está ligados a la venta de los servicios ofrecidos como tal, sino que a las ventajas que los distintos programas de impacto social busca y que son ofrecidos por el gobierno de Chile, y asimismo a los aportes de aquellas entidades privadas que tengan un sentido de pertenencia con los objetivos y el impacto que desea causar la fundación. En este objetivo se necesita un diseño eficaz y eficiente de una estrategia para alcanzar esta meta, la cual debe considerar probabilidades de éxito, de capital necesario, y del tiempo que se requiere (por parte de la fundación) para lograr el autosustento económico en el futuro.

- **Objetivo 5:** Generar recursos propios que garanticen las metas de crecimiento futuro:

Este objetivo complementa el descrito anteriormente (objetivo 4), debido a que la meta de la fundación es lograr estabilidad financiera propia dentro de los primeros 3 años, y esta se lograría mediante la venta directa de sus servicios y asesorías, todo dentro del marco legal que establece que las fundaciones (u organizaciones sin fines de lucro) no pueden realizar lucro con el cobro de sus servicios.

- **Objetivo 6:** Asegurar el cumplimiento de los resultados esperados de la consultoría:

Este objetivo busca el medir y controlar aquellos resultados esperados una vez que se ha llevado a cabo el servicio de consultoría de la fundación. En este caso es importante estar en constante medición de avances del colegio asesorado, con el fin de tomar acciones correctivas en caso de desviarse, o no mostrar logros que concuerden con lo esperado por la fundación. Estos resultados esperados son en base a los proyectos estratégicos propuestos con la consultoría. El fin de este objetivo es el de entregar una completa satisfacción al cliente con un servicio de calidad, con plazos estrictos y resultados tangibles.

- **Objetivo 7:** Asegurar el cumplimiento de las actividades claves de la consultoría:

Este objetivo (en conjunto con el objetivo 6) se relaciona con la búsqueda de entregar un servicio de consultoría de calidad, con lo cual se logre una completa satisfacción del cliente. Éste mide y controla los avances y cumplimiento de metas del plan de trabajo propuesto por la fundación en la etapa de diagnóstico e implementación de la consultoría. Un estricto seguimiento y control de este plan de trabajo por parte de la fundación entregará al cliente una percepción de seriedad y compromiso con el servicio otorgado cumpliendo los plazos establecidos y tomando medidas correctivas según lo requiera el cliente.

- **Objetivo 8:** Asegurar la eficiencia en el control de gestión de los proyectos:

Siendo la fuerza laboral de la fundación su recurso más crítico dentro del servicio que se presta, es necesario que se establezca una correcta asignación de labores para cada servicio que la fundación pueda dar. En particular si se está trabajando con más de un cliente al mismo tiempo. Este objetivo requiere un mecanismo interno de control a la gestión realizada, como también de seguimiento y avances a la fecha. Además este objetivo busca el prevenir que la oferta de la fundación no alcance a suplir la potencial demanda por sus servicios y con esto optimizar la productividad en la prestación de servicios (especialmente de consultoría).

- **Objetivo 9:** Optimizar el tratamiento y evaluación de la calidad de los datos levantados:

Este objetivo busca el medir el tratamiento y la evaluación que se le entrega a los datos obtenidos de la etapa de diagnóstico de la consultoría. La finalidad es el de optimizar y controlar la captura de la información desde las diferentes fuentes en las que se obtiene como lo son las entrevistas, los focus group y encuestas, minimizando aquellos errores ajenos al muestreo, y por tal certificar que la información posea la calidad necesaria para generar las futuras propuestas de proyectos estratégicos a implementar en el colegio. Este tipo de errores puede ser producido por diferentes motivos (conceptos y definiciones erradas, diseño de cuestionario, recolección de datos, capacitación y control del personal, supervisión del trabajo de campo, procesamiento y análisis de los datos, etc.), y por tanto es importante generar medidas que los minimicen. En este caso se pondrá foco en la obtención de datos (calidad de éstos) y en el tratamiento que se les entrega.

La posible forma de minimizar estos errores será en base a controles efectuados en cada etapa de la recolección de datos, como también en su

posterior tratamiento. Las formas de controlar esto consisten en validar cada muestra según algún patrón de respuestas (consistencia en los datos obtenidos), verificar que cada muestra haya sido obtenida por la persona seleccionada por la fundación, y el correcto desenvolvimiento del equipo de la fundación.

- **Objetivo 10:** Optimizar el uso del capital social disponible:

Dentro de este objetivo se declara el uso de sinergias positivas que se deben aprovechar para el respaldo y avance de la fundación en materia de cumplir con su misión. Acá se necesita establecer no solo el uso de los beneficios de cada entidad relacionada con la fundación (como socios estratégicos), sino que también de aquellos mecanismos de retroalimentación al trabajo realizado con el fin de lograr progresivamente un mejor servicio, tanto en consultorías, como de mantención (servicio postventa) del modelo implantado.

- **Objetivo 11:** Lograr difusión y comunicaciones:

En este objetivo se busca realizar todos los esfuerzos relacionados a la difusión y comunicación de la labor a seguir por la fundación. Actualmente ya se posee una estrategia de marketing directo desarrollada por uno de los asociados estratégicos de la fundación (Edwards y Asociados), la cual está destinada a tres segmentos de clientes objetivos: directores de colegios, directivos de empresas y líderes de comunicación. Para cada uno de estos actores se planea una campaña de marketing directo que busca fomentar la implementación del modelo inclusivo, el aporte al desarrollo del modelo en Chile, y a la difusión y comunicación respectivamente.

Este objetivo persigue 3 metas: a la obtención de nuevos clientes, generar reconocimiento a la marca de la fundación como única organización que realiza esta labor en Chile, y el de obtener nuevas fuentes de financiamiento para la fundación.

- **Objetivo 12:** Asegurar las competencias del personal para cumplir con la misión de la organización:

Al ser las personas el recurso crítico de la fundación, es esencial que se posea personal especializado y capacitado en cada una de sus distintas áreas de servicios y asesorías que se ofrece. Es por lo mismo que este objetivo busca el controlar y normalizar este hecho y el de conformar una organización profesional y capacitada para cumplir con los objetivos establecidos de la fundación. Este objetivo busca el permear a su fuerza laboral con los conocimientos especializados en el modelo de inclusión, y todo lo que éste

implica con el fin de generar una consultoría de calidad, y un levantamiento y trabajo de datos óptimo para la posterior generación de propuestas de proyectos a implementar.

Este objetivo además debe medir lo que respecta a la contratación de sus colaboradores con el fin que concuerden de manera óptima con los perfiles esperados y definidos por la fundación para cada una de sus actividades (tanto interna como de servicios)<sup>20</sup>.

- **Objetivo 13:** *Asegurar la satisfacción y motivación del personal:*

Si bien uno de los hechos importantes es el de poseer el personal especializado y profesional para el desarrollo y cumplimiento de las metas establecidas, es también importante el saber empoderar en ellos un sentido de pertenencia en la misión de buscar un bien conjunto, como lo es el de entregar un servicio de calidad de beneficio directo a los niños que poseen NEE. Este objetivo busca la forma de medir la satisfacción interna del personal de la fundación, como también las iniciativas para mejorarlas y también de entregarles buenas condiciones laborales.

- **Objetivo 14:** *Asegurar la utilización de la plataforma de información de la fundación (Intranet):*

Este objetivo refleja la importancia que toma el rol de la plataforma de información que posee la fundación en el marco de la intranet o denominada Comunidad de Aprendizaje.

Los propósitos de esta plataforma de información son de proveer información referente al modelo de inclusión y de la fundación como tal, generar conocimiento a sus actuales y potenciales clientes del modelo de inclusión, facilitar el traspaso de buenas prácticas entre docentes y motivar a aquellos que requieren el apoyar a niños con NEE en el contexto escolar. Además servirá como un medio de comunicación permanente entre los clientes y la fundación en el marco de la mantención y evaluación de los resultados de los proyectos estratégicos implementados en algún colegio en particular (servicio postventa).

Este objetivo busca el medir el nivel de utilización y actualización de la información que se encuentra dentro de la plataforma como también del traspaso de información y datos dentro de la fundación.

---

<sup>20</sup> Ver Anexo D, para más detalle de los perfiles y sus roles dentro de la fundación.

## XII. MAPA ESTRATEGICO

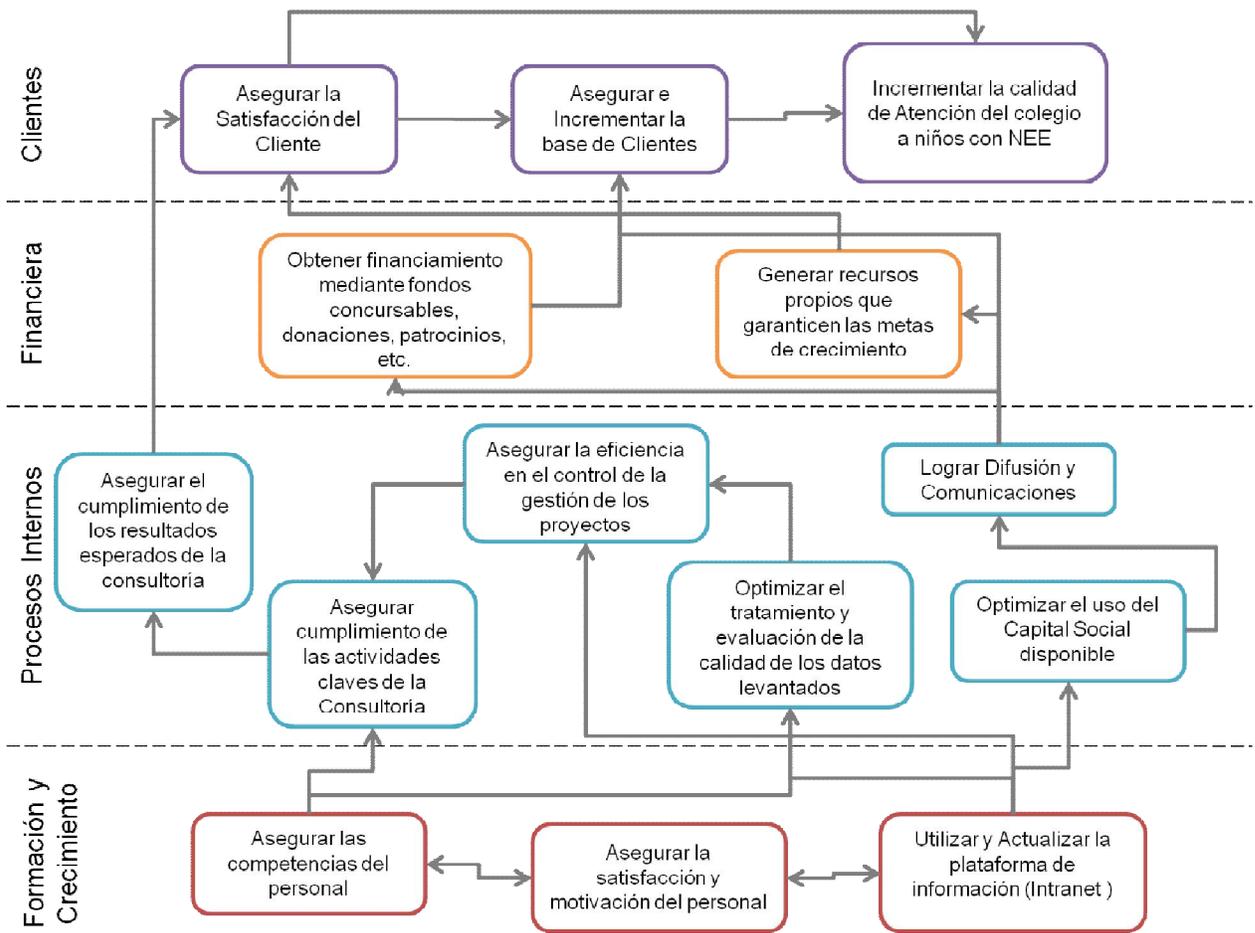
El mapa estratégico es diseñado en base a las relaciones causa-efecto que se generan entre los objetivos estratégicos declarados en el capítulo anterior. Para hacer esto posible, es necesario segmentar estos objetivos según las perspectivas de Clientes, Financieras, Procesos Internos, y de Formación y Crecimiento.

La segmentación de objetivos es como sigue:

<b>Perspectiva de Clientes</b>
Incrementar la calidad de atención del colegio a niños con NEE
Asegurar e incrementar la base de clientes potenciales
Asegurar la satisfacción del cliente con los servicios otorgados
<b>Perspectiva Financiera</b>
Obtener financiamiento mediante fondos concursables, donaciones, patrocinios, etc.
Generar recursos propios que garanticen las metas de crecimiento
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>
Asegurar el cumplimiento de los resultados esperados de la consultoría
Asegurar cumplimiento de las actividades claves de la Consultoría
Asegurar la eficiencia en el control de la gestión de los proyectos
Optimizar el tratamiento y evaluación de la calidad de los datos levantados
Lograr Difusión y Comunicaciones
Optimizar el uso del Capital Social disponible
<b>Perspectiva de Formación y Crecimiento</b>
Asegurar las competencias del personal
Asegurar la Satisfacción y Motivación del personal
Asegurar la utilización de la Plataforma de Información de la fundación (Intranet)

Hecha la segmentación correspondiente, las relaciones causa-efecto se muestran en el mapa estratégico como siguen (Figura 11.1: Mapa Estratégico fundación Mis Talentos):

**Figura 11.1: Mapa Estratégico fundación Mis Talentos**



**Fuente: Elaboración Propia**

### XIII. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL BSC

Una vez realizado el mapa estratégico junto con todas sus relaciones causa-efecto, comienza la etapa de definición de indicadores de gestión para cada objetivo estratégico del Balanced Scorecard.

En este caso se indicará el objetivo estratégico, y el(los) indicador(es) correspondiente a este objetivo, en el cual se detalla el motivo del indicador, y la forma de calcularlo (con su fórmula adjunta).

### 13.1. Perspectiva de Clientes

- Objetivo 1: Incrementar la calidad de atención del colegio a niños con NEE:

- Tasa de incremento del Número de niños con NEE atendidos en el año t:

Este indicador busca controlar el alcance total del modelo de inclusión que se impartiría por la fundación. Asimismo es posible medir el aumento de éstos por establecimiento, lo cual reflejaría el buen impacto del modelo en el número de matrículas de niños con NEE año a año.

$$\text{Tasa de incremento de niños con NEE atendidos} = \sum_{i,j} \frac{N_{i,j,t}}{N_{i,j,t-1}} * 100 - 100$$

En donde  $N_{i,j,t}$  corresponde al número total de niños atendidos con NEE del curso i perteneciente al colegio j en el año t.

En el caso del año inicial, el valor considerado como 100% será de 350 niños atendidos, y a partir de esto generar mediciones en los años siguientes.

- Porcentaje de niños con NEE dentro del colegio en el año t:

Este indicador busca el medir la potencial penetración que el servicio de consultoría pudiese tener dentro de un colegio en particular, y por tanto el impacto que el modelo de inclusión tendrá en las bases organizacionales, estructurales y curriculares del colegio. Lo anterior se basa con el porcentaje total de niños con NEE que atiende a este colegio, y por tal, el universo de beneficiarios de las propuestas de proyectos estratégicos.

$$\% \text{ niños con NEE} = \frac{\sum_i N_{i,t}}{N_{T,t}}$$

En donde  $N_{i,t}$  corresponde al total de niños con NEE del curso i en el año t y  $N_{T,t}$  al total de alumnos del colegio en el año t.

- Porcentaje de Promoción de niños con NEE en el año t:

Este indicador busca medir uno de los mayores impactos que persigue el modelo de inclusión educativa, el cual corresponde a la promoción de niños con NEE. La importancia de este indicador radica en controlar que

efectivamente se cumpla este objetivo, y que asimismo se obtengan los beneficios declarados del modelo de inclusión.

La fórmula para este indicador es la suma de todos los niños con NEE promovidos del curso  $i$  al curso  $i+1$ , dividido por el total de niños con NEE del curso  $i$  en el año  $t$ .

$$\%Promoción\ de\ niños\ con\ NEE = \frac{\sum_i np_{(i,i+1),t}}{N_{i,t}}$$

Donde  $np_{(i,i+1),t}$  corresponde a niño con NEE promovido del curso  $i$  al curso  $i+1$  en el año  $t$ , y  $N_{i,t}$  corresponde al total de niños con NEE del curso  $i$  en el año  $t$ .

- Encuesta de Satisfacción de Familias de niños con NEE:

Este indicador mide la satisfacción de las familias de niños con NEE, una vez que se implementa el modelo de inclusión educativa en el colegio. En este caso se controla la relación percepción-expectativas por parte de las familias del impacto del modelo en los niños con NEE. Esta encuesta se evaluará anualmente, y a medida que el niño vaya progresando tanto en desarrollo como en promoción estudiantil.

Cabe destacar que esta encuesta no será aplicada a familias de niños sin NEE del mismo colegio debido a que esto trae consigo una carga laboral excesiva para la fundación. Sin embargo la fundación espera que estas familias acepten el modelo que se implementará en el colegio como positivo y que no perjudicará la formación de sus hijos, tal cual como lo ha mostrado la evidencia del modelo de inclusión en otros países.

• Objetivo 2: Asegurar e incrementar la base de clientes potenciales:

- Porcentaje de retención de Clientes:

Este indicador mide y controla la retención de clientes asociados a la fundación, ya sea que se encuentran en la etapa de diagnóstico, como en la implementación del plan de mejora. El fin es generar políticas que incentiven la permanencia y la fidelidad de los clientes de la fundación y como tal, que finalicen de manera completa y satisfactoria su proceso de migración a ser colegio inclusivo. Este indicador no medirá aquellos clientes que terminan su proceso de asesoría satisfactoriamente, sino que solo aquellos que no lo inician o completan como el programa requiere.

$$\% \text{Retención de Clientes} = 1 - \% \text{ de fuga de Clientes}$$

$$\text{En donde } \% \text{ de fuga de Clientes} = \frac{\sum_i CB_i}{C_i}$$

En este caso,  $CB_i$  corresponde a los Clientes dados de Baja dentro del periodo  $i$ , y  $C_i$  corresponde al total de clientes del periodo  $i$ .

- Tasa de incremento del Número de Clientes atendidos en el año  $t$ :

Este indicador busca controlar y medir el total de clientes atendidos, en el marco del servicio de consultoría en un periodo de tiempo establecido. Lo anterior es debido a la capacidad limitada de la fundación en atender una posible demanda creciente de sus servicios.

Es importante establecer una segmentación de los clientes, según el tipo de servicios que se esté realizando (Consultorías, Capacitaciones y Comunidad de Aprendizaje), debido a que el esfuerzo y retorno pesa más en algunos casos que en otros. Asimismo este indicador genera un control sobre las metas de crecimiento establecidas por la fundación con el fin de lograr su futuro autosustento económico.

El criterio de selección de clientes que la fundación utilizará corresponde a segmentarlos en categorías de: compromiso del equipo directivo del colegio, tamaño del colegio (en particular de tamaño grade, lo cual entrega una mayor probabilidad de que este posea viabilidad financiera para costear los servicios de la fundación), Colegios de clase socio-económica media/baja y cercanía a Santiago, y luego elegir aquellos que cumplan la mayor cantidad de atributos.

$$\text{Tasa de incremento de Clientes atendidos} = \sum_{i,j} \frac{C_{i,j,t}}{C_{i,j,t-1}} * 100 - 100$$

Donde  $C_{i,j,t}$  corresponde al cliente  $i$  del servicio  $j$ <sup>21</sup> en el año  $t$ .

En el caso del valor inicial para el cálculo de la tasa de incremento, se considerará un 100% en los siguientes casos: para consultorías de diagnóstico e implementación se considerará un valor inicial de 6 clientes; para el caso del servicio de comunidad de aprendizaje se considerará un valor inicial 15 clientes; y para el caso de las capacitaciones se considerará un valor inicial de 50 clientes.

---

<sup>21</sup> El servicio  $j$  puede ser de consultorías de diagnóstico e implementación, capacitaciones o comunidad de aprendizaje.

- Objetivo 3: Asegurar la satisfacción del cliente con los servicios otorgados:

- *Encuesta Satisfacción de Cliente:*

Este indicador busca de forma cuantitativa encontrar la satisfacción del cliente con los servicios otorgados por la fundación según ciertas características tanto cualitativas como cuantitativas. En particular se busca medir el rendimiento percibido de cada cliente con sus expectativas respecto a la calidad y resultados que se está entregando junto con éstos.

Las metas asociadas a este indicador se reflejan en los beneficios de obtener una alta satisfacción de los clientes, como lo son la lealtad del cliente (posibles nuevas ventas futuras del servicio), difusión de su experiencia con la fundación (que se traduce en nuevos clientes) y aumento en la participación de mercado (obtener mercado de la competencia).

Es importante destacar que esta encuesta tendrá preguntas genéricas de satisfacción al cliente, como también preguntas específicas relacionadas a la satisfacción del cliente sobre resultados esperados de la consultoría, y satisfacción del cliente con el cumplimiento de los hitos propuestos en la etapa de diagnóstico (plan de trabajo). Lo anterior en el marco de los indicadores buscados en los objetivos 6 y 7 de satisfacción al cliente con el fin de realizar una única encuesta que abarque estos 3 tópicos y así disminuir el tiempo requerido del cliente para responderlas.

### **13.2. Perspectiva Financiera**

- Objetivo 4: Obtener Financiamiento mediante fondos concursables, donaciones, patrocinios, etc.

- *Porcentaje de Obtención metas de Financiamiento:*

Este indicador busca medir y controlar uno de los puntos críticos en el estado actual de la fundación, el cual es consiste en adquirir el financiamiento necesario para su puesta en marcha, como también de sus metas de crecimiento en el futuro. Este indicador será válido solo hasta el punto en que la fundación ya sea capaz de autosustentarse financieramente por la venta directa de sus servicios.

La medición consistirá en conocer el financiamiento obtenido mediante alguna de o todas las fuentes mencionadas, y comparar su porcentaje según la meta de financiamiento planificada con anterioridad.

$$\% \text{ Obtención metas de Financiamiento} = \frac{\sum_i F_i}{F_T}$$

En donde  $F_i$  corresponde al monto obtenido por la fuente de financiamiento  $i$ , y  $F_T$  al monto total esperado.

- Objetivo 5: Generar recursos propios que garanticen la solvencia financiera en el tiempo:

- Margen de Utilidad neto por Servicio:

Este indicador medirá la utilidad efectiva que se obtendrá de los resultados de las operaciones de la fundación en un periodo  $t$ . Este refleja el retorno que los activos de la fundación generaron en este periodo.

$$\text{Margen Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}_t}{\text{Ventas}_t}$$

En este caso la utilidad neta se calcula como: (Ingreso por ventas – costo por ventas – gastos operacionales + ingresos no-operacionales – gastos no-operacionales). Es importante especificar que al tratarse la fundación como sin fin de lucro, no se aplican impuestos, y que todas sus utilidades serán reinvertidas para así cumplir la norma legal a la cual aplica.

- Índice de Liquidez:

En este caso, se intenta medir y controlar uno de los riesgos financieros de la fundación como lo es la insolvencia financiera en el futuro. El índice de liquidez mide la capacidad de pago inmediato de la fundación, y es importante considerarlo debido a que la fundación requiere capacidad de pago ya que su principal flujo de egresos corresponderá a pagos de honorarios de su personal establecido.

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Total Activos Circulantes}}{\text{Total Pasivos Corto Plazo}}$$

### 13.3. Perspectiva Procesos Internos

- Objetivo 6: Asegurar el cumplimiento de los resultados esperados de la consultoría:

- Porcentaje cumplimiento de resultados:

En este caso el indicador medirá el cumplimiento real de los resultados que se esperan que ocurran dentro del colegio una vez que ya se ha implementado la batería de proyectos estratégicos propuestos por la fundación. Este se medirá en periodos de tiempo suficientes para que exista evidencia medible de éstos resultados (a lo menos una vez al año), y por un periodo de tiempo determinado hasta que los impactos del modelo de inclusión se normalicen en el colegio. Los resultados reales obtenidos se identificarán por variables 0 ó 1 en donde 0 significa que no se obtuvo el resultado esperado, y 1 lo contrario. Adicionalmente se contará con el número total de resultados esperados<sup>22</sup> para cierto periodo de tiempo t.

$$\% \text{ Cumplimiento de Resultados} = \frac{\sum_i RR_{i,t}}{RE_t}$$

En donde  $\sum_i RR_{i,t}$  corresponde a la suma de los resultados reales obtenidos del proyecto implementado i en el periodo t, y  $RE_t$  es el total de resultados esperados en el periodo t.

- Satisfacción del cliente con los resultados obtenidos a la fecha:

Este indicador medirá la satisfacción global del colegio con respecto a los resultados prometidos y esperados por la implementación del modelo de inclusión dentro de cierto periodo de tiempo t. La forma de medirlo será en base a una encuesta con una batería de atributos cualitativos que puedan ser calificados por el cliente entre “Muy Insatisfecho” hasta “Muy Satisfecho” según ciertos criterios medibles dados por la fundación (Por ejemplo notas de 1 a 10). Luego se evaluará mediante el Índice de Satisfacción Neta por categoría definida.

---

<sup>22</sup> Estos resultados serán en base al número de proyectos implementados en el colegio, y seguirán una pauta de metas en el tiempo que se encuentra en poder de la fundación. Los resultados pueden ser segmentados en áreas como tecnología actual del colegio, infraestructuras y material pedagógico, sistemas financieros del colegio, tasa de graduación de los niños atendidos, articulación de PIE y PEI, número de alumnos por docente, entre otros.

El índice de satisfacción neta (ISN) se mide como la resta del porcentaje de personas que aprueban cierto resultado con las que lo desapruban (el rango medio no es utilizado para este cálculo).

- Objetivo 7: Asegurar el cumplimiento de las actividades claves de la consultoría:

- Porcentaje de actividades claves cumplidas exitosamente:

Este indicador mide el porcentaje de actividades claves realizadas exitosamente, dentro del plazo estipulado por parte de la fundación, durante la consultoría a un colegio en el año t. Estas actividades claves se definen como los hitos a cumplir dentro del plan de trabajo propuesto al principio de la consultoría y abarcarán tanto la consultoría de diagnóstico, como la consultoría de implementación de proyectos estratégicos. Con lo anterior se planea entregar una noción de seriedad y profesionalismo al servicio entregado por parte de la fundación junto con un control interno en la planificación del servicio.

$$\% \text{ Actividades claves cumplidas} = \frac{\sum_i AC_{i,t}}{AC_t}$$

En donde  $\sum_i AC_{i,t}$  corresponde a las actividades clave i realizadas satisfactoriamente en el periodo t, y  $AC_t$  a las actividades clave totales planificadas en el periodo t.

De la misma forma que el indicador “Porcentaje de cumplimiento de resultados” las actividades completadas según lo planificado serán clasificadas por 1, y 0 lo contrario. Asimismo el total de actividades por cumplir en el periodo t, el cual posee como base una estructura de hitos que se encuentra en poder de la fundación (un buen proxy para esto corresponde a la carta Gantt mostrada en el capítulo VIII).

- Satisfacción del cliente con los avances a la fecha:

Este indicador mide la satisfacción del cliente con respecto a los avances efectivos realizados a la fecha y su percepción según el cumplimiento por parte de la fundación de las promesas establecidas, evaluadas según plazos y calidad del trabajo realizado.

La metodología a utilizar será una encuesta la cual servirá para calcular el índice de satisfacción neta del cliente (explicado anteriormente).

- Objetivo 8: Asegurar la eficiencia en el control de la gestión de los proyectos:

- Porcentaje de uso de RRHH:

Este indicador busca el controlar y asignar de manera óptima las horas hombre destinadas para cada proyecto establecido por la fundación. En este caso, al tener un presupuesto restringido y personal limitado, es importante el saber establecer una distribución óptima de estos recursos.

La medición se establecerá contemplando las horas hombre asignada por proyecto definido versus el total de horas hombre disponibles en la fundación<sup>23</sup>.

$$\% \text{ Uso de RRHH} = \frac{\sum_i HH_i}{HH_T}$$

Donde  $HH_i$  corresponde a las horas hombre asignadas al proyecto  $i$ , y  $HH_T$  al total de horas hombre disponibles.

- Porcentaje aceptación de Proyectos:

Este indicador medirá la capacidad “productiva” de la fundación, la cual será en base a un universo de clientes interesados en adquirir los servicios de la fundación. Se buscará con esto calcular de manera aproximada la capacidad total de la fundación para satisfacer la demanda en un periodo  $t$ . Es por lo anterior que este indicador irá vinculado directamente con el indicador anterior (“Porcentaje de uso de RRHH”) ya que la satisfacción de la demanda dependerá de la disponibilidad de sus recursos humanos en ese momento. Además esto servirá para indicar cuando la fundación debe iniciar el proceso de contratar colaboradores que ayuden a solventar esta problemática.

$$\% \text{ aceptación de Proyectos} = \frac{\sum_i DP_{i,t}}{DD_t}$$

En donde  $\sum_i DP_{i,t}$  es la suma de propuestas aceptadas en el periodo  $t$ , y  $DD_t$  el número total de propuestas recibidas en ese periodo.

---

<sup>23</sup> Se establece que todo colaborador dentro del equipo de consultores será de carácter full-time y ninguno part-time.

- Objetivo 9: Optimizar el tratamiento y evaluación de la calidad de los datos levantados

- Porcentaje de Información Validada:

Este indicador se basa en que toda la información recopilada del colegio por parte de la fundación en la etapa de diagnóstico de la consultoría, sea formalizada y validada dentro de los parámetros establecidos para el control por parte de la fundación. Esto se medirá en base al universo por el cual se recolecta la información: encuestas, focus group y entrevistas a los distintos actores, y que posteriormente es validada por el equipo directivo del colegio. Con esto se medirá la calidad y veracidad de la información recopilada y por tanto la eficiencia de la fundación en procesar y traducir la información necesaria en la evaluación del colegio.

$$\% \text{ de Información Validada} = \frac{\sum_i IV_{i,k}}{In_{T,k}}$$

En donde  $\sum_i IV_{i,k}$  corresponde a la información recolectada y validada del ítem  $i^{24}$ , del colegio  $k$ , y  $In_{T,k}$  es el total de información esperada por la fundación del colegio  $k$ .

- Objetivo 10: Optimizar el uso del capital social disponible:

- Tasa de incremento en el Número de Socios Estratégicos:

Este indicador busca la forma de medir el número total de socios estratégicos vinculados a la fundación en un cierto periodo de tiempo. La importancia radica en los beneficios que se pueden obtener de éstos en los distintos aspectos que requiere una correcta adaptación del colegio para ser inclusivo.

$$\text{Tasa de incremento en el } n^\circ \text{ de socios estratégicos} = \sum_i \frac{So_{i,j}}{So_{i,j-1}} * 100 - 100$$

En donde  $So_{i,j}$  es el socio estratégico  $i$  en el periodo  $j$ .

---

<sup>24</sup> Cada ítem refiere a tópicos evaluados por la fundación de la información recolectada del colegio, y posteriormente emitida dentro de informes para su posterior validación por parte del equipo de control de gestión de la fundación.

En este caso el valor inicial considerado para el cálculo de la tasa, corresponde a 10 socios para el año 2012.

- Objetivo 11: Lograr Difusión y Comunicaciones (Ver Anexo E: Propuesta Campaña de Marketing de Fundación Mis Talentos):

- Porcentaje Respuestas al Marketing directo:

Este indicador mide y controla la respuesta<sup>25</sup> existente de los distintos actores a los cuales se les hará llegar el marketing directo diseñado por la fundación. Es importante conocer el estado de este indicador para generar medidas que promuevan la respuesta positiva de estos actores, y así generar el efecto de penetración del servicio que otorgará la fundación.

$$\% \text{ Respuesta al Marketing directo} = \frac{\sum_i RA_i}{A_T}$$

Donde  $RA_i$  corresponde a la respuesta positiva del actor  $i$ , y  $A_T$  corresponde al total de actores involucrados en la campaña de marketing directo realizado.

#### **13.4. Perspectiva Formación y Crecimiento**

- Objetivo 12: Asegurar las competencias del personal:

- Porcentaje de Personal capacitado:

Este indicador es una de las bases del presente sistema de control de gestión propuesto debido a que es evidente que el no poseer personal adecuadamente capacitado resultaría difícil concebir el logro de las metas existentes actualmente.

La fundación ha definido estándares respecto a las competencias y conocimientos que debiesen tener el personal interno involucrado en las

---

<sup>25</sup> Esta respuesta se espera que sea acorde al tipo de segmento al cual ha sido dirigida la campaña. En el caso de las empresas privadas se espera una respuesta en el marco de aportes de capital; en el caso de los líderes de información se espera una respuesta en el marco de la difusión que éste puede entregar en su medio característico de información al cual pertenezca; y en el caso de los directivos de establecimientos educacionales la respuesta esperada es que radica en el marco de obtener los servicios que ofrece la fundación.

distintas actividades (considerando direcciones y equipo de consultores), en donde se han establecido como necesarios: Conocimientos en educación inclusiva y/o gestión educacional, proactividad, alta capacidad de organización, empatía y resiliencia. De lo anterior se espera que el personal posea todas las competencias descritas anteriormente a excepción de los conocimientos en educación inclusiva, ya que en ese caso se puede entregar las capacitaciones correspondientes, a lo cual refiere este indicador.

Este indicador puede cumplir 2 propósitos, el medir la capacitación del personal actual (y por tanto inicial) de la fundación, como también el medir el nivel de capacitaciones realizadas al nuevo personal que se contrate en el futuro en un determinado periodo de tiempo t. Para el último caso, se tiene la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Personal capacitado} = \frac{\sum_i PC_{i,t}}{PI_t}$$

Donde  $PC_{i,t}$  corresponde al trabajador i capacitado en el periodo t, y  $PI_t$  al total de personal nuevo que ingresa a la fundación en el periodo t (para el caso del personal inicial,  $PI_t$  corresponde al total del personal en el periodo t).

- Objetivo 13: Asegurar la satisfacción y motivación del personal:

- Rotación del Personal:

Este indicador, al igual que el anterior, constituye las bases más cruciales para lograr las metas de la fundación en el tiempo. Éste mide y controla la rotación tanto del personal interno de la fundación, como del equipo especialista del servicio de la consultoría, en un periodo de tiempo establecido. Se busca formar personal comprometido con la fundación, y asimismo que su motivación se encuentre vinculada a ella, y por tal, servirá para crear políticas que retengan a todo el personal ya capacitado (y en particular el crítico<sup>26</sup>), lo cual toma un peso mayor debido a la característica de altos costos para la fundación.

---

<sup>26</sup> El personal interno que es considerado por la fundación como crítico corresponde a aquellos perfiles que califican en gestión y docencia diferencial, en particular, esta descripción apunta a la directora ejecutiva (gestión), a la directora de atención de colegios (gestión) y a la subdirectora docente (docencia diferencial).

Este indicador se calcula restando el personal que sale del personal que ingresa a la fundación sobre la base del personal total de la fundación en ese periodo.

$$\% \text{ Rotación del personal} = \frac{(PE_t - PB_t)}{PF_t}$$

Donde  $PE_t$  es el personal entrante total en el periodo t,  $PB_t$  la baja total de personal en el periodo t, y  $PF_t$  el personal total de la fundación en el periodo t.

- Encuesta de Satisfacción laboral:

En este caso se mide y controla la satisfacción interna del personal de la fundación. Esto es estrictamente necesario para ofrecer un ambiente grato, y que por tal el personal interno tenga mayores incentivos para permanecer dentro de la fundación y cumplir sus labores con mayor satisfacción y motivación.

• Objetivo 14: Asegurar Utilización de la plataforma de Información (Intranet):

- Usabilidad página web y Comunidad de Aprendizaje:

Este indicador mide y controla la facilidad en la forma de interactuar de los usuarios y clientes con la comunidad de aprendizaje diseñada por la fundación, como también de la información publicada en la página web.

Usabilidad se define como la facilidad con que las personas pueden utilizar una herramienta en particular con el fin de alcanzar un objetivo concreto (Fuente: [es.wikipedia.org/wiki/Usabilidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Usabilidad)).

Para medir la usabilidad, se controlará el tiempo transcurrido por un usuario para completar una tarea definida en la comunidad de aprendizaje o la página web de la fundación, estas tareas se pueden clasificar como documentos descargados por usuario, comentarios realizados por usuario, número de visitas por usuario. Además a este indicador se le sumará la

encuesta de usabilidad para medir la satisfacción del cliente respecto a tópicos esenciales<sup>27</sup> de usabilidad de la plataforma.

$$Usabilidad\ página\ web\ y\ Comunidad\ de\ Aprendizaje = T_{i,t}$$

En este caso  $T_{i,t}$  corresponde al tiempo en que el usuario  $i$  demora en completar la tarea  $t$ .

- Porcentaje de Usuarios/Clientes que utilizan intranet/web:

Este indicador busca el medir el uso que posee tanto la intranet de la fundación como de su página web. El fin es el conocer aquellos usuarios/clientes<sup>28</sup> que efectivamente utilizan estas plataformas para obtener información y comunicarse, y que además completan el ciclo de venta del servicio de consultoría en el sentido de comunicar sus logros/problemas/consultas a la fundación para que ésta pueda entregar un servicio íntegro y de calidad.

En este caso el indicador se calcula dividiendo la cantidad total de usuarios/clientes que han utilizado al menos 1 vez la plataforma de información versus el total de la base de usuarios/clientes que posee la fundación.

$$\% \text{ Usuarios que utilizan intranet/web} = \frac{\sum_i Us_{i,t}}{Us_{T,t}}$$

Donde  $\sum_i Us_{i,t}$  corresponde al usuario/cliente  $i$  que ha utilizado la plataforma dentro del periodo  $t$ , y  $Us_{T,t}$  al total de usuarios/clientes que se encuentran inscritos en la base de datos de la fundación.

#### **XIV. METAS ESTABLECIDAS**

En este capítulo se muestran las metas establecidas por parte de la fundación para cada indicador de control de gestión establecido anteriormente.

---

<sup>27</sup> Algunos tópicos de usabilidad a medir son: facilidad en aprender a utilizar la plataforma, eficiencia en el diseño (disminución del número de transacciones), recuerdo en el tiempo, tasa de errores, etc.

<sup>28</sup> Por Usuario/Cliente se entiende a aquel perfil que posee permisos para interactuar dentro de la intranet de la fundación, o aquel perfil que califica como actual, potencial o ex cliente de la fundación (respectivamente).

Gran parte de estas metas están justificadas por concepto de su crecimiento programado en los primeros años de funcionamiento (2012 al 2017), y otras según los estándares normales de calidad en las organizaciones de servicio a clientes.

A continuación se muestra el objetivo, los indicadores asociados a ese objetivo, y las metas asociadas a estos indicadores.

- Objetivo 1: Incrementar la calidad de atención del colegio a niños con NEE:

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Meta Asociada</b>
Tasa de incremento del n° de niños con NEE atendidos <sup>29</sup>	100% (350 alumnos al año 2014) 186% (1000 alumnos al año 2015) 90% (1900 alumnos al año 2016) 37% (2600 alumnos al año 2017)
% Niños con NEE dentro del colegio	11%
% Promoción de niños con NEE	80% de niños con NEE atendidos
Encuesta de Satisfacción familias	80% de Satisfacción

Para el caso del primer indicador, se posee una proyección según colegios atendidos, la cual considera un número promedio de alumnos por colegio (1100 alumnos), y el porcentaje de ellos que poseen NEE (11%).

En el caso del segundo indicador, el reglamento 170 (de la Ley 20.201), que regula los PIE, establece que en cada curso pueden existir como máximo 2 niños con NEE permanentes y 5 con NEE transitorios. Por tanto, en un curso de 40 alumnos esto equivale a un tope equivalente al 17% y en uno de 30 al 23%. Este tope, sumado a que niños con NEE permanentes tienen un índice de deserción algo superior y los niños con NEE transitorias, permanecen en dicha condición solo por un periodo acotado, haciendo que el porcentaje efectivo llegue al tope frecuentemente hasta 4 básico y luego la restricción normativa no sea realmente una restricción. Así, colegios que han optado por el modelo de manera seria y responsable mantienen en promedio entre un 11 y un 13% de matrícula total con niños con NEE<sup>30</sup>.

Para el tercer indicador, la meta corresponde a un alto porcentaje esperado de promoción de niños con NEE atendidos por la fundación, una vez que se implemente el modelo de educación inclusiva en el colegio. Además es importante remarcar que esta medición se debe hacer segmentando cada tipo de NEE

<sup>29</sup> Para el caso de los años 2012 y 2013, no existirán datos para verificar que el modelo se ha implementado correctamente, lo anterior debido a que la consultoría tiene una duración de por lo menos 1 semestre y por tal la implementación de proyectos tendría inicio a finales del año 2012, para entrar en vigencia el año 2013, y finalmente obtener resultados medibles el año 2014.

<sup>30</sup> Observación propia de la Fundación.

presente en los niños del colegio, ya que por ejemplo los niños con discapacidad motora tendrán más posibilidades de aprobar su curso, en comparación con un niño que posea discapacidad mental, por lo que el valor estimado es la media aritmética de cada segmentación.

- Objetivo 2: Asegurar e incrementar la base de clientes potenciales:

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Meta Asociada</b>
% Retención de Clientes	-75% clientes anuales para consultorías de diagnóstico e implementación. -75% para comunidad de aprendizaje -30% para capacitaciones.
Tasa de incremento del n° de Clientes Atendidos con Consultorías de Diagnóstico e Implementación	- 100% (6 clientes año 2013) - 100% (12 clientes año 2014) - 50% (18 clientes año 2015) - 33% (24 clientes año 2016) - 0% (24 clientes año 2017)
Tasa de incremento del n° de Clientes Atendidos con Comunidad de Aprendizaje	- 100% (15 clientes año 2012) - 100% (30 clientes año 2013) - 50% (45 clientes año 2014) - 33% (60 clientes año 2015) - 0% (60 clientes año 2016)
Tasa de incremento del n° de Clientes Atendidos con Capacitaciones	- 100% (50 clientes año 2012) - 160% (130 clientes año 2013) - 0% (130 clientes año 2014) - 0% (130 clientes año 2015) - 0% (130 clientes año 2016) - 0% (130 clientes año 2017)

En este caso es importante ver que el indicador correspondiente a Número de Clientes atendidos se segmenta según tipo de servicio otorgado, el cual corresponde a Consultoría de Diagnóstico e Implementación, Comunidad de Aprendizaje y Capacitaciones. Asimismo se muestra el tope máximo programado que va en directa relación con la capacidad máxima de servicios que la fundación puede realizar. Los supuestos sobre la base de clientes anuales establecida por la fundación son de 8 entre los servicios de consultorías y comunidad de aprendizaje, la cual corresponde a la capacidad máxima de la fundación considerando sólo al equipo central (y no subcontrataciones) y al equilibrio financiero al cabo de 3 años.

Además, cabe recordar que la segmentación que se entrega para estos indicadores se debe a los beneficios económicos que se esperan por conceptos de la comunidad de aprendizaje, la cual (en conjunto con el servicio de

capacitaciones) servirá como apalancamiento financiero para el servicio de consultoría.

Es importante destacar que la meta establecida en la retención de clientes, correspondiente al servicio de capacitaciones, es baja ya que se considera que una retención exitosa de este tipo de clientes será aquel que complete todos los módulos existentes (recordando que cada módulo puede ser cursado de manera independiente a otros módulos), y por tanto se espera que un 30% de los clientes que completaron un módulo, realicen el total de módulos correspondientes al diplomado en el futuro.

- Objetivo 3: Asegurar la satisfacción de los clientes con los servicios otorgados:

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Meta Asociada</b>
Encuesta de Satisfacción al Cliente	75% de Satisfacción

- Objetivo 4: Obtener Financiamiento Mediante Fondos concursables, donaciones, patrocinios, etc.:

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Meta Asociada</b>
% Obtención metas de Financiamiento	80%

Esta meta se relaciona con el financiamiento esperado gracias a las postulaciones a fondos y patrocinios relacionados a la fundación.

Se contemplan aquellas postulaciones en las cuales no se califique para obtener el financiamiento (una vez ya postulado), sin embargo es importante destacar que el porcentaje efectivo de obtención de financiamiento debe ser del 100% según lo planificado, y por tal se deberá postular a un número mayor de fondos, en donde la esperanza del monto obtenido debe ser igual al esperado.

- Objetivo 5: Generar recursos propios que garanticen la solvencia financiera:

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Meta Asociada</b>
Margen de Utilidad Neta	20%
Índice de Liquidez	1,5

Para el caso del margen de utilidad neta, se establece una meta conservadora para el corto plazo debido a los escenarios de incertidumbre y de alto riesgo en los

que se desenvolverá la fundación, sumado a la falta de recursos propios que posee en la actualidad.

La meta del segundo indicador muestra el compromiso de la fundación en no endeudarse, y poseer flujo de caja inmediato.

- Objetivo 6: Asegurar el cumplimiento de los resultados esperados de la consultoría:

Nombre del Indicador	Meta Asociada
% Cumplimiento de resultados	90%
Satisfacción del cliente con los resultados	75%

En el caso del primer indicador se espera un alto porcentaje de cumplimiento en los resultados esperados, debido a la criticidad que implica para la fundación el penetrar en este mercado con un servicio de alto impacto y calidad.

Para el segundo indicador, la satisfacción neta propuesta corresponde al valor medio para un servicio de buena/excelente calidad, y por tanto concordante con lo esperado por la fundación del impacto de su servicio en sus clientes.

- Objetivo 7: Asegurar el cumplimiento de las actividades claves de la consultoría:

Nombre del Indicador	Meta Asociada
% Actividades claves cumplidas	90%
Satisfacción del cliente con los avances	75%

En este caso se mantiene una holgura por el cumplimiento de actividades (siempre y cuando aquellas de mayor importancia se realicen exitosamente), y las horas hombre designadas debido a que siempre existen inconvenientes al momento de llevar a cabo o desarrollar un proyecto en un determinado tiempo.

De la misma forma, el índice de satisfacción neta se mantiene en un rango con el cual la calidad del servicio alcanza a cumplir las expectativas del cliente.

- Objetivo 8: Asegurar la eficiencia en el control de la gestión de los proyectos:

Nombre del Indicador	Meta Asociada
% Uso de RRHH	90%

% Aceptación de Proyectos	100%
---------------------------	------

En el caso del primer indicador se espera una meta de ocupación del equipo de trabajo casi total, sin embargo se considera variaciones en la demanda, lo cual puede producir capacidad ociosa del equipo. Para el caso de que la demanda sobrepase la capacidad de gestión del equipo, la fundación tiene planificada la subcontratación de más personal para atender esta sobredemanda.

Para el segundo indicador, la meta corresponde a un supuesto de certeza en la demanda debido a las consultorías planificadas por la fundación (acuerdo logrado con el Arzobispado de Santiago), y por tanto para el corto plazo, la aceptación de proyectos será completa. En el caso del mediano y largo plazo, la aceptación también será total debido a la capacidad de la fundación de subcontratar colaboradores según la capacidad del equipo central que posee.

- Objetivo 9: Optimizar el tratamiento y evaluación de la calidad de los datos levantados:

Nombre del Indicador	Meta Asociada
% de Información Validada	90%

En este caso la meta establecida se vincula directamente con el trabajo efectuado por parte de la fundación en formalizar y traducir la información recolectada de las distintas fuentes (encuestas, focus-group y entrevistas) en variables que sirvan para analizar la actualidad del colegio según las bases del modelo de inclusión, y es por esto que se espera un alto nivel de validación por parte del equipo directivo de la fundación a estos datos. Además, se tiene que el equipo central de la fundación (equipo responsable de realizar la consultoría) posee altas capacidades y nivel de gestión suficiente para minimizar los errores asociados a la recolección y tratamiento de los datos.

Es importante destacar que la calidad de información efectiva recolectada (una vez efectuadas las correcciones pertinentes), debe ser de un 100% debido a la criticidad de estos datos para la posterior propuesta de proyectos a implementar.

- Objetivo 10: Optimizar el uso del capital social disponible:

Nombre del Indicador	Meta Asociada
Aumento n° de Socios Estratégicos	- 100% (10 socios año 2012) - 50% (15 socios año 2013) - 33% (20 socios año 2014)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 0% (20 socios año 2015)</li> <li>- 0% (20 socios año 2016)</li> <li>- 0% (20 socios año 2017)</li> </ul>
--	---

En este caso el número de socios estratégicos llega a un límite debido a que la fundación posee una batería limitada de acciones y procesos a desarrollar, para los cuales los socios estratégicos cumplen ese rol, y no es necesario seguir asociándose con otros si no se obtiene beneficio mutuo alguno.

La justificación de estas metas se debe a que la fundación considera una alianza por cada tipo de NEE<sup>31</sup> (son 9 tipos de NEE) agregando una de tecnologías de inclusión y otra de gestión de infraestructura y material pedagógico. Luego se tiene planificado duplicarlas en un plazo de 2 años para así atender el aumento de demanda del servicio de consultoría.

- Objetivo 11: Lograr Difusión y Comunicaciones:

Nombre del Indicador	Meta Asociada
% Respuesta Marketing directo	10%

En este caso, se espera un bajo porcentaje de respuestas por parte de cada segmento de clientes, sin embargo esta cantidad es la suficiente (se contempla un alto espacio muestral dentro de las metas de la campaña de marketing) para satisfacer las expectativas creadas por la fundación y alcanzar el impacto necesario en base a las necesidades futuras y esperadas de ésta. La base sobre esta meta se explica según la experiencia de la organización precursora de la campaña, comparándola con campañas similares efectuadas en el pasado por otras organizaciones.

- Objetivo 12: Asegurar las competencias del personal:

Nombre del Indicador	Meta Asociada
% Personal capacitado	90%

En este caso se espera una alta capacitación y también un alto grado de competencias efectivas esperadas por la fundación dentro del personal, y en particular con los consultores que realizan la labor de mayor impacto de la fundación (Consultorías de Diagnóstico e Implementación), como también de todo aquel personal que se integre a la fundación en el tiempo.

<sup>31</sup> La fundación no considerará alianza según la NEE sensorial en un principio. Por lo que serán 8 alianzas por NEE, 1 por tecnología y 1 por gestión de infraestructura y material pedagógico.

- Objetivo 13: Asegurar satisfacción y motivación del personal:

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Meta Asociada</b>
% Rotación del personal	20%
Encuesta de Satisfacción laboral	75%

La primera meta corresponde a lo esperado por la fundación de una baja rotación de su personal interno (medida de forma anual), debido a lo costoso que es realizar capacitaciones periódicas al nuevo personal.

Respecto a la meta de satisfacción, esta es lo normal según los estándares de cualquier organización de servicios.

- Objetivo 14: Utilizar y actualizar la plataforma de información (Intranet):

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Meta Asociada</b>
Usabilidad página web y Comunidad de Aprendizaje	- 3 visitas por Perfil al mes - 4 Documentos descargados por Perfil al año
% perfiles que utilizan intranet	90%

Para el segundo indicador, se espera que estas 2 actividades sean realizadas de manera conjunta por el mismo usuario/cliente (tanto visitas como descarga de documentos deben ser realizadas por un mismo usuario/cliente según lo definido).

Finalmente para el último indicador, la meta es integrar de manera completa a todos los perfiles (segmentados según: equipo directivo, docentes, equipo especialista y familias) de la fundación mediante el uso de la plataforma de información, cumpliendo de esta forma un servicio completo e integral según sean las necesidades de los actores.

## **XV. INICIATIVAS ESTRATEGICAS**

Como etapa final de desarrollo de este trabajo de título, se elaborarán una serie de medidas o iniciativas estratégicas que permita establecer e implementar de forma clara y concisa las medidas abordadas en los capítulos previos de este trabajo.

Es importante mencionar que no es necesario que cada objetivo estratégico posea una iniciativa en particular, puesto que existe la posibilidad de que cada una de estas abarque más de un objetivo.

Las siguientes iniciativas han considerado un enfoque que agrupa ciertas actividades bajo responsabilidades en común. Estas agrupaciones serán consideradas y denominadas como enfoques estratégicos, y su propósito será de simplificar el proceso de implementación del sistema como un todo.

Los enfoques estratégicos considerados son los siguientes:

- a) Encuestas internas y externas: Para el caso de las encuestas externas, estas se llevarán a cabo por el equipo de consultores de la fundación al colegio atendido y tendrá una periodicidad acorde a la entrega de los informes de consultoría programados. Estas encuestas tendrán su foco en la satisfacción del cliente, en donde ya existen “encuestas base” para su creación y posterior captación de la satisfacción del cliente. Lo recomendable es realizarlo de manera interna y no externalizar este proceso debido a los recursos escasos con los que cuenta la fundación. Además se debe tener en consideración el escaso tiempo que poseen los distintos actores del colegio en responder este tipo de encuestas, por lo que se proponen encuestas con características de preguntas cortas y poco tiempo de respuesta, sumando que el canal de distribución de éstas puede ser por medio de e-mail directo o correo en caso de ser necesario.

Es importante destacar que al existir 3 indicadores relacionados a la satisfacción del cliente durante el proceso de consultoría, se deberá realizar una sola encuesta que integre todas las áreas de evaluación requeridas por la fundación, y posteriormente realizar una segmentación interna para el cálculo de cada índice de satisfacción.

La excepción para lo anterior será sobre el caso de la encuesta a realizar durante la primera etapa de la consultoría (encuesta de clima y tolerancia a la diversidad), la cual será efectuada también por el equipo de consultores de la fundación para ser posteriormente digitalizada y procesada por ellos mismos. Esta encuesta ya se encuentra diseñada por parte de la fundación.

En el caso de las encuestas de carácter interno que poseen su foco en la satisfacción del personal, serán efectuadas y recopiladas por la dirección ejecutiva de la fundación, con una periodicidad de un semestre.

- b) Tecnología: Este enfoque refiere a aquellos objetivos relacionados con la intranet de la fundación y de su página web. Se recomienda externalizar el diseño y creación de las plataformas de información para que estas cuenten con todas las características necesarias para lograr los objetivos estratégicos. Sin embargo, es recomendable contratar personal especializado en el uso y actualización una vez que éste ya se encuentre creado, en particular para la medición y control del flujo de información y de tasas de transferencias de perfiles.

Este enfoque estará a cargo de la dirección de operaciones de la fundación y de sus dependientes, y el control de documentos internos por parte de la dirección general.

- c) Capacitaciones y competencias del personal: Esta medida permitirá mantener y alinear a los trabajadores de la fundación con los conocimientos y competencias requeridas para el cumplimiento de sus roles y de los objetivos de la estrategia. Las competencias necesarias para el cumplimiento exitoso de roles ya fue declarada anteriormente, y deberán ser los criterios principales de selección de personal dentro de la fundación. Las capacitaciones se pueden centrar en los siguientes tópicos:
- Charlas dictadas por profesionales de la fundación para entregar conocimiento estratégico y el lineamiento de los objetivos propuestos por la fundación en sus distintos roles.
  - Capacitaciones internas y externas: aumentar el conocimiento de los trabajadores sobre el modelo de inclusión y la forma de implementarlo en colegios regulares. Transferencia de conocimiento en el tratamiento de datos y de relaciones interpersonales entre equipos (directivos del colegio y la fundación).
  - Instaurar en los trabajadores el sentido de pertenencia de la misión de la fundación y de su rol social que cumplen, con los potenciales beneficios socio-económicos que el modelo implica.

Estas capacitaciones serán efectuadas al inicio de actividades de la fundación, y cada vez que un nuevo trabajador sea integre al equipo.

- d) Sistema Centralizado de Información: Este enfoque considera la creación de un sistema por el cual la información recolectada por la fundación es formalizada y posteriormente tratada por el equipo de consultores de la fundación. En este caso particular se recomienda una base de datos donde se pueda exportar e importar información sensible de cada cliente con el fin

de que éste pueda ingresar y validarla, entregando de cierta forma un sentido de transparencia y veracidad en los datos tratados.

Este trabajo debe ser realizado en conjunto entre las direcciones de atención a establecimientos educacionales y la de operaciones. La primera encargada de recolectar y procesar la información, y la segunda encargada de migrarla y actualizarla en el sistema centralizado de información.

- e) Capital Social: El objetivo del capital social es el de optimizar los recursos propios de la fundación, de los clientes y entre los mismo socios. Estos recursos se clasifican en financieros y de gestión del conocimiento (sobre NEE, tanto teórico y práctico). El uso de este capital social se hace intensivo en los servicios de capacitaciones (en el ámbito de NEE) y de cierta forma en la consultoría (en el área de infraestructura y material pedagógico).

El capital social se divide en 3 tipos: empresas, fuentes de financiamiento y profesionales/instituciones especialistas. Para cada uno de estos existirá una única forma de captación, la cual corresponde a un acercamiento directo por parte de la fundación y posteriormente mantener esta alianza por medio de beneficios mutuos que se puedan entregar.

La dirección encargada de realizar este proceso será la dirección general en conjunto con la dirección de atención a establecimientos educacionales.

- f) Difusión y Comunicaciones: Para poder cumplir con el objetivo de penetrar en el mercado, es necesario impulsar y diseñar una campaña de marketing la cual tenga el alcance y penetración deseadas por la fundación. En el caso actual de la fundación, ya se ha creado (en conjunto con uno de sus socios estratégicos, Edwards y Asociados) una campaña de marketing directo<sup>32</sup>.

La intensidad que se le entregará a esta campaña será masiva al principio del primer semestre del año 2013, y posteriormente se ejercerá de la misma forma durante el segundo semestre de cada año. Esto se justifica según la planificación que posee la fundación en la entrega de sus servicios durante cada año y según su capacidad para ejecutar cada uno de éstos. En el caso de las consultorías las ventas (o compromisos de servicios) se generan en el segundo semestre de cada año para comenzar las

---

<sup>32</sup> Ver campaña de Marketing directo en Anexo 17.4

actividades a partir de marzo del año posterior. Para el caso del servicio de capacitaciones, se llevarán a cabo durante el segundo semestre. Y finalmente en el caso de la comunidad de aprendizaje, esta se realizará todo el año.

- g) Gestión de Proyectos: Para este enfoque se propone un sistema de control a la gestión de proyectos vinculado a un software básico como lo puede ser Microsoft Project, en donde la dirección general y la dirección de operaciones de la fundación establezca un plan de trabajo (y su carta Gantt asociada) al equipo de consultores propios según cada tipo de proyecto que se esté ejecutando. Por tanto, es necesario que estas direcciones midan y certifiquen el cumplimiento de plazos y metas establecidas entre el colegio y la fundación, como también la generación de políticas que fomenten este cumplimiento.

Además este enfoque debe velar por el control de la calidad de los datos levantados en la etapa de diagnóstico de la consultoría, por lo que se propone que la dirección de atención a establecimientos educacionales genere un control en terreno del equipo de consultores, como también un control en la coherencia de datos recolectados y del tratamiento que se les pueda entregar.

- h) Financiamiento: Este enfoque señala la importancia que es la obtención de financiamiento por otras fuentes que no sean por conceptos del cobro por servicios de la fundación. En este caso corresponde a la postulación de fondos concursables tanto gubernamentales como privados.

Para este enfoque no se consideran las fuentes de financiamiento producto de la difusión (marketing) que realice la fundación.

Se recomienda centralizar cada postulación (tanto nacional como internacional) en un documento, y posteriormente definir plazos para completar las postulaciones. También es recomendable que se dividan según probabilidad de éxito, montos postulables y fechas efectivas de aportes de capital. Lo anterior se realizará por parte de la dirección ejecutiva de la fundación en conjunto de la dirección de atención a establecimientos educacionales.

El volumen de postulaciones a realizar será de un carácter intenso al principio de las actividades planificadas de la fundación, para posteriormente disminuir en volumen y mantenerse constante en el tiempo hasta que la fundación se pueda autosustentar económicamente en el tiempo (pronosticado en el mediano plazo).

## **XVI. RESUMEN Y RECOMENDACIONES**

En el presente trabajo de título se ha diseñado un Sistema de Control de Gestión (Balanced Scorecard) para fundación Mis Talentos, como apoyo a la labor que debe realizar la Dirección General para iniciar sus actividades de forma exitosa y generar políticas que ayuden al logro de sus metas próximas.

En este capítulo se presentará un resumen de las principales labores e ideas realizadas, en conjunto con las recomendaciones de actividades a desarrollar.

Se puede concluir que se ha cumplido a cabalidad con los objetivos propuestos al inicio de este trabajo de título, en donde se realizó un análisis del modelo de negocios que posee la fundación, en conjunto con los fundamentos existentes del modelo de inclusión educativa (a nivel mundial y local).

Además se logró reformular la misión de la fundación, lo que sentó las bases del posterior desarrollo del Balanced Scorecard. La misión fue validada por la dirección general de la fundación y se formuló en base a las acciones y el impacto que desea generar la fundación en el sistema educacional chileno.

También se realizó el análisis estratégico de la fundación en la forma del análisis interno y del entorno de la fundación (análisis FODA y PEST) obteniendo de esta forma las directrices estratégicas por las cuales se formula y valida la estrategia a seguir por la fundación en las distintas áreas que esta implica. La principal función de formular una estrategia clara, es la de comunicarla de forma masiva a todo el personal de la fundación, como también de un fácil entendimiento de ella para alinear a cada persona con estos objetivos en común, en las bases de una organización que aun tiene planificado su inicio de actividades para el segundo semestre del 2012.

Posteriormente se formularon los objetivos estratégicos a seguir por la fundación, los cuales fueron segmentados en sus 4 perspectivas, siendo la perspectiva de los clientes aquella con mayor importancia. Los objetivos desarrollados son 14 en total, en donde se buscó aquellos que tuviesen un alto impacto en la calidad de los

servicios de consultoría, alta satisfacción a los clientes y la búsqueda de una correcta y fuerte entrada en el mercado con los servicios que se ofrecen.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se diseñó el mapa estratégico de la fundación, el cual muestra de forma clara y gráfica la relación causa-efecto entre dichos objetivos y el camino a seguir para cumplir con su misión y visión como fundación.

Gracias a la definición de estos objetivos estratégicos, se formularon indicadores de gestión para cada uno de éstos, el cual permite el monitoreo y establecer el grado de cumplimiento de la estrategia. Los indicadores diseñados son 27, en donde el criterio de diseño fue en base a la criticidad que cada uno presenta para el correcto control de los objetivos.

Para cada indicador se establecieron metas, periodos de control e iniciativas estratégicas que apoyen el cumplimiento de éstos. El tratamiento de las iniciativas se desarrolló en bases a enfoques estratégicos, los cuales pueden cubrir más de un indicador, ya sea que se encuentre en el mismo objetivo, o en distintos. Además, algunos de los indicadores desarrollados pueden ser aplicados de manera inmediata, mientras que otros requieren el desarrollo de tareas previas, dentro de las que se pueden mencionar: Elaboración de encuesta de satisfacción a externa e interna; Elaboración de la plataforma de información de la fundación (Intranet); Desarrollo de una herramienta para el control de la gestión del servicio de consultoría; Ejecución de la campaña de marketing; y Planificación de postulación a diferentes fuentes de financiamiento privadas y gubernamentales.

Además se concluye que se ha logrado utilizar completamente la metodología de trabajo establecida al principio, la cual cumplió su función de guiar y facilitar la ejecución del trabajo en la obtención de buenos resultados.

La mayor dificultad en la cual se enfrentó para el desarrollo de este trabajo corresponde al estado actual en el que se encuentra la fundación, en donde aun no se han iniciado actividades, y con mayor razón, no se poseen datos históricos con los cuales evaluar el desempeño de la fundación en el mercado. Por tanto, el diseño de este sistema de control de gestión fue en base a los lineamientos críticos esperables por la fundación.

Finalmente se espera que la correcta implementación de esta herramienta en la fundación, otorgue grandes beneficios tanto para la directora general como para sus participantes en lo que respecta a un inicio de actividades con un sistema de control de gestión que permita establecer lineamientos estratégicos e iniciativas estratégicas para cumplirlos de la manera esperada.

En lo que respecta a las recomendaciones, la campaña de marketing debe ser ejecutada de forma agresiva<sup>33</sup> y masiva, para que mas allá de cumplir con los objetivos por los que fue creada, rompa (o prevenga) parte de los paradigmas por los cuales puede cruzar la fundación al momento de promocionar sus servicios. Particularmente es recomendable generar una política de difusión a todas las familias que tengan hijos dentro de un colegio al cual se le realice la implementación del modelo de inclusión, con el fin de mostrar que este modelo no perjudica el proceso de aprendizaje de sus hijos sino que los mejora.

También es necesario establecer recomendaciones sobre la reformulación de roles entre el equipo central de la fundación, y los equipos de consultores. Esta definición de roles debe considerar el nivel de actividades que puede efectuar cada miembro de las direcciones de la fundación, siendo casi en su totalidad<sup>34</sup> de carácter full-time, al igual que el equipo de consultores. Además se debe contemplar en el marco del proceso de contrataciones de personal en un futuro (tanto para consultores, como para personal interno), un diseño de perfiles que cumpla con las competencias y conocimientos esperados por la fundación, lo que hará que la tarea de adaptación de cada trabajador sea más sencilla y menos costosa (menor tiempo de capacitación).

Otra recomendación va ligada a la revisión permanente de la herramienta de control de gestión (Balanced Scorecard) diseñada en este trabajo de título, ya que una vez iniciadas las actividades de la fundación, algunos de los objetivos estratégicos perderán criticidad mientras que otros la ganarán, por lo que es esencial que la dirección general y de operaciones de la fundación realice adaptaciones de esta herramienta de forma que a medida que cambia la estrategia en ciertos enfoques, cambien los indicadores, metas e iniciativas.

En conjunto a lo anterior, se recomienda que se diseñe una aplicación que permita el cálculo de los distintos indicadores, permitiendo un control continuo y certero, junto con entregar directrices en la aplicación de las iniciativas para cumplir con lo programado. Esta aplicación puede desarrollarse fácilmente en una macros de Microsoft Excel.

Finalmente, se recomienda desligar y disminuir la carga de actividades que posee la dirección general de la fundación, debido a que ésta siempre tiene un grado de intervención en los desarrollos de las distintas actividades y procesos de la fundación, y por tanto genera una dependencia casi total de las actividades de la fundación a manos de la directora general.

---

<sup>33</sup> Entendiendo por campaña agresiva a una campaña con alta penetración.

<sup>34</sup> Se considera de carácter part-time al personal encargado de la Dirección de Comunicaciones (Periodista) y también al Programador computacional.

## **XVII. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

1. ROBERT ANTHONY and VIJAY GOVINDARAJAN, 2003, *Sistemas de Control de Gestión*, McGraw Hill.
2. ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, 1997, *Cuadro de Mando Integral*, , *Gestión 2000*.
3. ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, 2000, *La Organización Focalizada en la Estrategia*, *Gestión 2000*.
4. GÁLVES SEPÚLVEDA SEBASTIÁN ALBERTO, 2008, "Diseño de un sistema de control de gestión como apoyo a la conservación de redes viales realizada por el ministerio de obras públicas", *Memoria Ingeniería Civil Industrial*, Santiago, Chile.
5. WARNOCK M. H., 1978, "Special Education needs. Report of the committee of enquiry into the education of Handicapped children and young people.", HMSO, London.
6. UNESCO, 1998, *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All*.
7. UNESCO, 1998, *Open File on Inclusive Education*.
8. U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION, *After High School: A First Look at the Postschool Experiences of Youth with Disabilities. A Report from the National Longitudinal Transition Study-2 (NLTS2)*, Office of Special Education Programs, U.S.A.
9. CALIFORNIA COMPREHENSIVE CENTER AT WESTED, 2011, *Lessons from California Districts Showing Unusually Strong Academic Performance for Students in Special Education*, U.S.A.
10. QUEVEDO MARTÍN, 2012, "Proyectos de Integración Escolar una opción a la inclusión educativa", *Tesis para optar al Magister en Políticas Públicas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile*.
11. STAUB DEB, 2008, *Inclusion and the Other Kids: Here's What Research Shows so Far About Inclusion's Effect on Nondisabled Students*, Casey Family Program in Seattle, Washington.

12. CEAS LTDA., 2008, "Estudio a Nivel Muestral de la Calidad del Proceso de Integración Educativa", Informe Final de Evaluación Programa Especial Diferencia, Subsecretaría de Educación.
13. ALVAREZ V. IVÁN, 2009, Apuntes Curso: Sistemas de Control de Gestión, BSC, Universidad de Chile.
14. NIVEN PAUL R., 2003, Balanced Scorecard StepLbyLStep for Government and Nonprofit Agencies.
15. Sitio web: [www.momwo.com](http://www.momwo.com)
16. Sitio web: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

## XVIII. ANEXOS

### Anexo A: Esquema Intervención de Fundación Mis Talentos.

Objetivos	Procesos	Comunicaciones	Buenas Prácticas	Capacitaciones	Tecnología
Incrementar la participación/collaboración de directores, equipo directivo, especialistas, familias, centro de recursos. Otros colegios, universidades, profesores y compañeros en el modelo de educación inclusiva	Proceso Docente de Inclusión				
Incrementar diagnóstico y tratamiento temprano					
Incremento en el número de niños (as) por tipo de NEE atendidos en preescolar, básica y media					
Incrementar la sinergia/articulación entre el PIE y el PEI	Proceso de Gestión Estratégica y de Calidad en el Establecimiento				
Incrementar aprendizaje y mejora continua					
Incrementar aprendizaje y mejora continua	Proceso de Monitoreo y Evaluación Proyecto de Inclusión				
Disminución del % de horas del equipo especialista y docente dedicado al trabajo administrativo del Proceso Docente de Inclusión					Intranet Gestión Proceso Docente de Inclusión
Mejorar la gestión del conocimiento asociada al Proceso de Docente de Inclusión					
Disminución del % de horas del equipo especialista y docente dedicado al trabajo administrativo del Proceso de Gestión Estratégica					Intranet Gestión del Proceso de Gestión Estratégica y de Calidad en el Establecimiento
Mejorar la gestión del conocimiento asociada al Proceso de Gestión Estratégica y de calidad en el Establecimiento					
Disminución del % de horas del equipo especialista y docente dedicado al trabajo administrativo del Proceso de Monitoreo y Evaluación					
Mejorar la gestión del conocimiento asociada al proceso de Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Inclusión					Intranet Gestión Proceso de Monitoreo y Evaluación Proyecto de Inclusión
<b>Gestión Modelo de Inclusión</b>					



## Anexo B: Variables de Evaluación del Colegio

<b>Objetivo que Persigue el Modelo de Inclusión</b>	<b>Variable a identificar dentro del colegio</b>
Contar con mecanismos de comunicaciones internas y externas adecuados al logro de los objetivos	Mecanismos actuales de comunicación interna y externa del colegio
Contar con tecnología adecuada al logro de las metas planteadas	Tipo de tecnología existente en el colegio
Mejoras en la inserción laboral de niños y niñas con NEE	NA
Disminución en la tasa de repitencia de niños (as) con NEE	Tasa de repitencia actual de niños con NEE
Aumento de participación laboral del cuidador del niño (a) con NEE	NA
Incremento en el número de niños (as) por tipo de NEE atendidos en preescolar, básica y media	Número de niños por tipo de NEE en preescolar, básica, media
Disminución del número de alumnos por docente	Número de alumnos por docente
Disminución del % de horas del equipo especialista y docente dedicado al trabajo administrativo	Número de horas dedicado al trabajo administrativo por parte del equipo especialista y docente
Aumento en la tasa de graduación de niños y niñas con NEE en preescolar, básica y media	Tasa de graduación de niños con NEE
Aumento en resiliencia y creatividad de niños y niñas sin NEE	NA
Aumento en el rendimiento académico de hermanos de niños (as) con NEE	Rendimiento actual académico de hermanos de niños con NEE
Incremento del número de colegios inclusivos	NA
Mejorar la infraestructura, materiales físicos y recursos docentes adecuados a las necesidades de la implementación del modelo inclusivo	Infraestructura, materiales pedagógicos y recursos docentes actuales del colegio
Contar con docentes, familias y equipo directivo competentes para la aplicación del modelo de educación inclusiva (motivación, conocimiento, tipo de especialidad, experiencia, roles)	Motivación, Conocimientos, Especialidad, Experiencia y Roles actuales de Docentes, Familias y Equipo directivo
Mejora en la situación socioeconómica de la familia del Niño (a) con NEE	NA
Mejora en salud mental y física del niño(a) con NEE y su familia.	NA
Incrementar la sinergia/articulación entre el PIE y el PEI	Posee PEI, Posee PIE? Motivos
Incrementar la participación/colaboración de directores, equipo directivo,	NA

especialistas, familias, centro de recursos. Otros colegios, universidades, profesores y compañeros en el modelo de educación inclusiva	
Mejora en rendimiento académico de niños (as) con NEE	Rendimiento actual académico de niños con NEE
Disminución de conflictos familiares en las familias de niños (as) con NEE	NA
Disminuir la rotación promedio del equipo directivo, docente y especialistas	Índice de rotación de personal: equipo directivo, docentes y especialistas
Clima, cultura y valores escolar y de aula favorable a la inclusión (expectativas altas, liderazgo, compromiso, metas compartidas, en sus diferentes capas)	NA
Contar con recursos financieros adecuados a las necesidades del modelo inclusivo	Situación financiera actual del colegio
Hacer viable a la organización en el tiempo	NA
Aplicación óptima de recursos en el tiempo	NA
Contar con procesos eficaces y eficientes que permitan el logro de los objetivos planteados en inclusión en  i) gestión estratégica-gestión de calidad, que incluye monitoreo y aprendizaje continuo ii) Gestión docente (selección de alumnos nuevos, diagnóstico, adaptación curricular- implementación-reevaluación) iii) gestión del conocimiento.	Sistemas actuales de selección de alumnos
Contar con mecanismos de monitoreo y mejora continua	NA

## **Anexo C: Encuesta de Clima Institucional y Apertura a la Diversidad.**

### **PREGUNTAS PRELIMINARES**

Marque con una x en el casillero correspondiente a su elección

**1. En qué equipo o escalafón se encuentra su cargo en este establecimiento (Marque solo una opción)**

Equipo Directivo	
Equipo especialista	
Docente Pre Básica	
Docente 1° a 4° básico	
Docente 5° a 8° básico	
Docente E. Media	
Equipo administrativo	
Auxiliar De Aseo	
Otro (Asistente/paradocente, etc.)	

**2.- ¿Cuánto tiempo lleva en el establecimiento? (Marque sólo una opción)**

0 a 5 años	
más de 5 y hasta 10 años	
más de 10 y hasta 15 años	
Más de 15 años	

**3.- En su desarrollo profesional ¿cuál es su experiencia en este cargo?**

0 a 5 años	
más de 5 y hasta 10 años	
más de 10 y hasta 15 años	
Más de 15 años	

## II. CLIMA ORGANIZACIONAL

Marque con una **x** en el casillero correspondiente a su elección (donde 1 significa en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)

### A) Claridad

	Total mente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Siento que los objetivos y metas del establecimiento son claros.					
Tengo claridad sobre mi aporte a los objetivos y metas del establecimiento.					
Los procedimientos y normativas de mi establecimiento están claramente definidos.					
Los procedimientos y normativas de mi establecimiento son conocidos por todos sus miembros.					
Tengo claridad sobre el PEI y mi aporte a éste.					
Creo que puedo aportar a mi establecimiento en torno a temáticas de diversidad.					
Mi establecimiento proporciona información y lineamientos adecuados para el trabajo con diversidad.					

### B) Comunicación

	Total mente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Siempre requiero que las instrucciones me sean dadas formalmente para poder realizar mi trabajo.					
Me entero oportunamente de la marcha del establecimiento.					

### C) Desarrollo interno

	Total mente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Mi establecimiento otorga las mismas posibilidades de desarrollo a todos sus funcionarios.					
Mi establecimiento promueve capacitación continua y especializada que favorezcan el desarrollo profesional					
Se me presentan oportunidades de desarrollo claras en la institución.					
Mi trabajo actual me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.					
Mi trabajo actual es entretenido y dinámico.					
Me siento empoderado para promover cambios en mis ámbitos de trabajo.					

### D) Trabajo colaborativo entre e inter áreas

	Total mente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
En mi trabajo/equipo nos ayudamos cuando alguien tiene algún problema personal.					
Existen instancias y procedimientos que aseguran un trato respetuoso a todos las personas de mi establecimiento.					
Existe apoyo mutuo entre las labores de mi área y otras.					
Cuando un funcionario de mi establecimiento solicita información o apoyo a otras áreas, los tiempos de respuesta son oportunos.					

### E) Compromiso

	Total mente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Estoy comprometido/a con el establecimiento.					
Estoy orgulloso/a de trabajar en este establecimiento.					
Mi trabajo me motiva.					
Invidaría a un amigo a trabajar en este establecimiento.					
Las tareas que me corresponde realizar son un interesante desafío profesional para mí.					

### F) Liderazgo / efectividad

	Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Mis superiores conocen y valoran los logros que obtengo en mi trabajo.					
Mi jefe directo estimula el desarrollo de la capacidad técnica del equipo de trabajo.					
Mi jefe directo es capaz de inspirar una visión común en el equipo de trabajo.					
Mi jefe directo analiza y resuelve en forma oportuna los problemas que presenta el desarrollo de mi trabajo.					
Mi jefe directo apoya el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos planteados.					
Mi jefe directo se preocupa por estimular la cooperación entre los miembros del equipo.					
Mi jefe directo genera respeto y credibilidad ante las personas que tiene a cargo					
Mi jefe directo posee el conocimiento técnico necesario para dirigir al personal que tiene a su cargo.					

### G) Reconocimiento

	Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Las opiniones de los funcionarios de mi establecimiento son tomadas en cuenta para contribuir a mejoras en el proyecto educativo.					
Recibo un trato adecuado por parte de mis compañeros y jefatura.					
En el establecimiento todos somos tratados de forma adecuada y se valora nuestro aporte más allá de los cargos que ocupemos.					
Mi jefatura se dirige al equipo en forma apropiada cuando plantea críticas o correcciones.					

### H) Retroalimentación

	Total mente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Recibo retroalimentación de mis compañeros y superiores.					
En mi trabajo siempre se reconoce a quien hace un buen trabajo.					
Mi jefatura retroalimenta constantemente mi trabajo, haciéndome saber los aspectos positivos y negativos del mismo.					

## III.- PERCEPCIONES, CONDICIONES Y ACTITUD FRENTE A LA DIVERSIDAD

### A) Condiciones

	Total e desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total e de acuerdo
	1	2	3	4	5
Poseo los conocimientos para trabajar con estudiantes con necesidades educativas especiales y diversidad en general.					
Tengo claro mi aporte al establecimiento frente a la atención de alumnos con necesidades educativas especiales y diversidad en general.					
El equipo del establecimiento cuenta con aptitudes para trabajar en temáticas de diversidad del estudiantado.					
El equipo del establecimiento cuenta con conocimientos para trabajar en temáticas de diversidad del estudiantado.					
Me siento capacitado para favorecer el aprendizaje de todos los alumnos de mi establecimiento.					
Me siento capacitado para reconocer necesidades educativas especiales en los estudiantes.					

### B) Políticas Y Prácticas Educativas

	Total e desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total e de acuerdo
	1	2	3	4	5
Las políticas de orientación educativa y psicopedagógica de mi establecimiento se relacionan con el programa curricular.					
En este establecimiento el currículo es accesible a todos los alumnos.					
En este establecimiento se dan las condiciones para que todos los estudiantes participen en las actividades extra programáticas.					
La diversidad entre los alumnos es vista como un recurso pedagógico.					

### C) Valores y actitudes

	Total e desacuer do	En Desacuer do	Ni de acuerdo ni en desacuer	De acuerdo	Total e de acuerdo
	1	2	3	4	5
En mi establecimiento todos los alumnos son bien acogidos.					
Me gusta trabajar en temáticas de diversidad.					
Soy capaz de trabajar con todo tipo de necesidad educativa especial.					
Me siento orgulloso de trabajar en este establecimiento.					
Los estudiantes de mi establecimiento se ayudan entre sí.					
Los estudiantes de mi establecimiento se respetan entre sí.					
En mi establecimiento existe una sana convivencia entre los estudiantes.					
En mi establecimiento existe una sana convivencia que favorece el respeto entre los estudiantes y el equipo docente.					
La política de selección de mi establecimiento valora la diversidad dentro de los postulantes.					
Cuando los estudiantes ingresan a este establecimiento por primera vez se les ayuda a adaptarse.					
Siento que el principal responsable del aprendizaje de los alumnos es el profesor de aula.					

### D) Infraestructura

	Total e desacuer do	En Desacuer do	Ni de acuerdo ni en desacuer	De acuerdo	Total e de acuerdo
	1	2	3	4	5
El establecimiento cuenta con accesos amigables.					
En el acceso al establecimiento se pueden estacionar vehículos para dejar o tomar pasajeros con alguna discapacidad.					

Los diversos espacios poseen señalética clara e información adecuada para personas con visión reducida o ciega.					
Los metros cuadrados por alumno son suficientes para que estos desarrollen sus diversas actividades.					
Los espacios están organizados y equipados con mobiliario adecuado a las necesidades de todos los estudiantes.					
Las salas cuentan con adecuada acústica sin eco para personas hipocúscas.					
Las salas cuentan con adecuada iluminación natural y/o artificial.					
En las salas se puede visualizar correctamente la pizarra desde cualquier sitio.					
Las salas cuentan con paneles de actividades con apoyos visuales para organizar el día.					
En el establecimiento existen salas especializadas y/o talleres con implementos adaptados.					
Existe material didáctico adaptado para las distintas áreas, necesidades y niveles.					
Existen computadores y softwares con programas especializados para discapacidad en diferentes áreas de aprendizaje.					
El material didáctico está etiquetado y organizado para su fácil manipulación.					

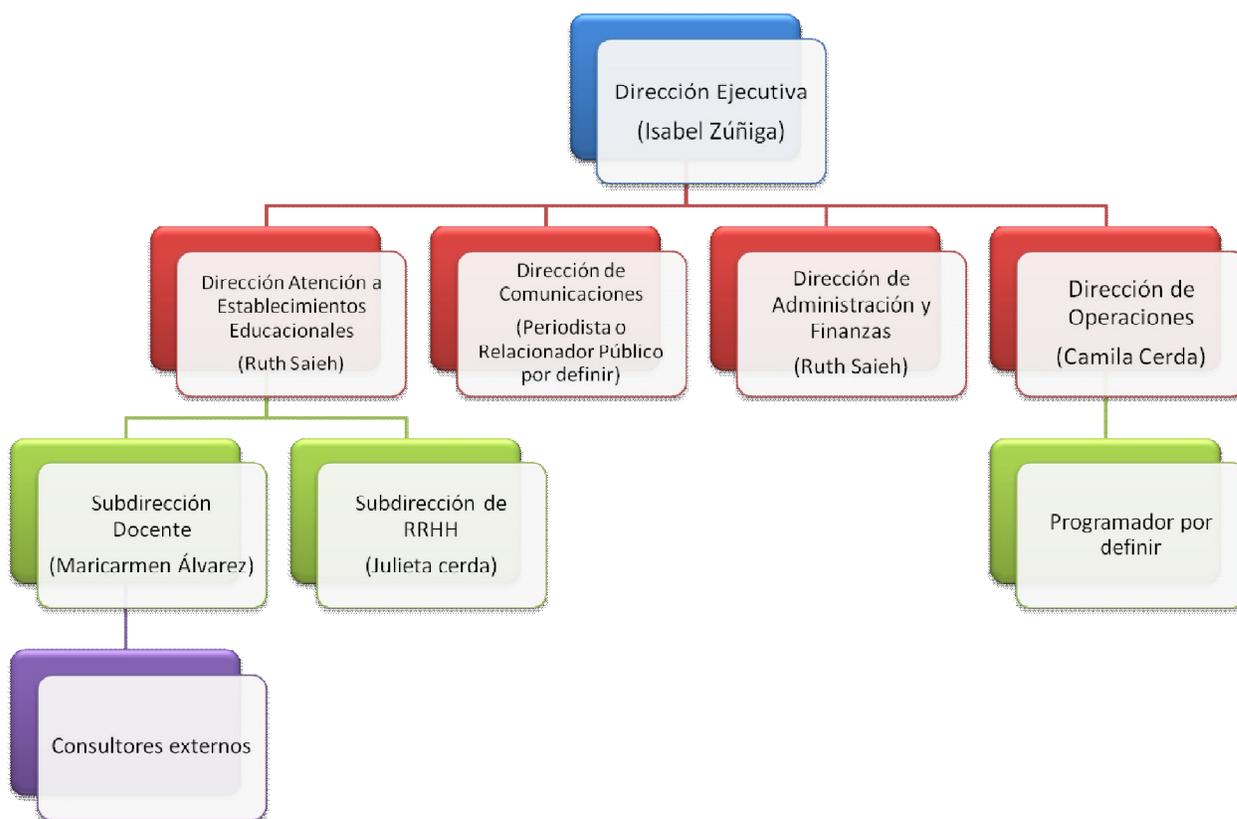
### E) Relaciones y creencias

	Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Mi relación con todos los estudiantes es respetuosa.					
Mi relación con padres y apoderados es adecuada.					
Logro crear un vínculo cercano con la mayoría de mis estudiantes.					
Me siento comprometido con el aprendizaje de todos mis alumnos.					

<b>Siento que las familias de mis estudiantes están comprometidas con sus aprendizajes.</b>					
<b>En mi establecimiento se otorgan las condiciones para que los estudiantes desarrollen sus habilidades sociales y cognitivas.</b>					

## Anexo D: Organigrama de la fundación, Currículum resumido de sus directores y Roles de cada Dirección

### Organigrama Fundación Mis Talentos



### Currículum Resumido Directivos de la Fundación

<p>Dirección ejecutiva</p>	<p>Isabel Zúñiga, Economista y Magíster en Finanzas (U Chile), Máster in Public Policy (Harvard) y Diploma en educación inclusiva (UC). Con experiencia en jefatura de equipos, en políticas de innovación y emprendimiento. Además, Isabel es mamá de un niño con NEE que asiste a un colegio inclusivo y fue Directora</p>
----------------------------	--

	fundadora de la Corporación Crearte.
Dirección de Atención a Establecimientos Educativos	<p>Ruth Saieh, Directora de Atención a Establecimientos Educativos. Ingeniero Comercial (Universidad de Chile), con especialización en gestión escolar (Fundación Chile). Cuenta con experiencia en gestión de proyectos, en el sector público (MINEDUC, MINECON, DIPRES) y en el sector privado.</p> <p>Maricarmen Álvarez, Subdirectora Docente de Mis Talentos, educadora diferencial (PUCV), Máster en Psicopatología del lenguaje y su Rehabilitación Logopedia (Instituto de Ciencias Sanitarias, España), con más de 20 años de experiencia en el área lo que incluye el liderazgo del programa de inclusión de un colegio de la Región Metropolitana.</p> <p>Julieta Cerda, Subdirectora de RRHH, Sicóloga (UAH).</p> <p>Consultores de atención a colegios que serán contratados una vez que el volumen de colegios atendidos lo justifique.</p>
Dirección de Comunicaciones	Periodista o relacionador público, por definir
Dirección de Administración y Finanzas	Ruth Saieh, Directora de Atención a Establecimientos Educativos. Ingeniero Comercial (Universidad de Chile), con especialización en gestión escolar (Fundación Chile). Cuenta con experiencia en gestión de proyectos, en el sector público (MINEDUC, MINECON, DIPRES) y en el sector privado.

Dirección de Operaciones	Camila Cerda, Ingeniero Civil (UAI), con experiencia en diseño de procesos y en gestión y planificación estratégica.  Programador, por definir.
--------------------------	---

### Perfiles y Roles de cada Dirección de la fundación

<b>Área en la Organización</b>	Dirección General
<b>Responsable</b>	Isabel Zúñiga
<b>Equipo de Trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>
Equipo Directivo	Participar en reuniones de monitoreo y gestión de la estrategia.  Participar en el proceso de planificación estratégica
Dirección de Operaciones	Diseño de Proceso
<b>Objetivo General</b>	
Diseño e implementación de una estrategia que permita el logro de la Misión de la Fundación.	
<b>Objetivos Específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotar a la institución de un mapa estratégico, proyectos estratégicos y BSC que le permita implementar gestión estratégica</li> <li>- Movilizar recursos hacia los logros de las metas institucionales.</li> <li>- Identificar desvíos respecto de lo planificado e implementar medidas correctivas.</li> </ul>	
<b>Descripción</b>	
Para el logro de los objetivos planteados de realizarán <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica junto a equipo directivo.</li> <li>- Monitoreo de indicadores</li> <li>- Reuniones de gestión estratégica que permitan definir y monitorear medidas correctivas.</li> </ul>	
<b>Productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico; definición de iniciativas estratégicas, responsables, indicadores, metas, presupuestos, etc. (Anual).</li> <li>- Reuniones de Gestión Estratégica con el equipo directivo en las que se monitoreen indicadores y se definan planes de acción que implementarán las diferentes Subdirecciones. (Mensuales).</li> <li>- Reuniones de asesoría estratégica con Consejo Asesor (semestral)</li> <li>- Implementación y/o monitoreo de las acciones correctivas.</li> <li>- Implementación de las acciones para el crecimiento de la Fundación junto a Dirección de Comunicaciones (crecimiento en Establecimientos Educativos, red instrumental y donaciones)</li> </ul>	

<b>Área en la Organización Responsable</b>	Dirección Atención a Establecimientos Educativos Ruth Saieh
<b>Equipo de Trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>
Subdirección Docencia	Proveer estrategias, metodologías y materiales pedagógicos para los servicios del área docente que serán entregados a los establecimientos educacionales.  Proporcionar asesoría permanente para la correcta implementación del PIE en aquellas acciones que se relacionan con el trabajo terapéutico y/o pedagógico con niños NEE.
Subdirección Gestión de Personas	Proveer el contenido en los servicios del área gestión de personas que serán entregados a los establecimientos educacionales a través de las tres etapas.
Subdirección Gestión de Establecimientos Educativos	Proveer el contenido en los servicios de Gestión de Establecimientos Educativos que serán entregados a los establecimientos educacionales a través de las tres etapas.  Proporcionar asesoría permanente para la correcta implementación del PIE en aquellas acciones que se relacionan con la gestión del Establecimiento educacional.
Dirección de Administración y Finanzas	Proveer los recursos financieros, físicos y humanos necesarios para la implementación del plan de trabajo
Dirección de Comunicaciones	Proveer el plan de comunicaciones que permitirá alinear a todos quienes deben participar/colaborar con la implementación del plan de trabajo de la Dirección Atención a Colegios
Dirección Operaciones	Proveer de una plataforma TI que permita operar eficaz y eficientemente el plan de trabajo  Proveer la atención de clientes  Diseño/rediseño de Procesos
<b>Objetivo General</b>	
Dotar a los colegios de las herramientas que les permitan eliminar las barreras que hoy enfrentan para implementar con éxito el modelo de educación inclusiva	
<b>Objetivos Específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotar a los establecimientos educacionales del conocimiento que les permita implementar el modelo.</li> <li>- Dotar a los establecimientos educacionales del capital humano que les permita implementar el modelo.</li> <li>- Dotar a los establecimientos educacionales de la organización que les permita implementar el modelo.</li> </ul>	
<b>Descripción</b>	
Los objetivos planteados serán realizados mediante el trabajo con los establecimientos educacionales tres etapas:	
<b>Etapas I:</b> consultoría de diagnóstico, evaluación de brechas y diseño del plan de migración a establecimiento educacional inclusivo.	
<b>Etapas II:</b> Implementación del plan de migración. En esta etapa se implementarán los proyectos estratégicos que lo convertirán en el establecimiento educacional inclusivo que definió querer ser.	
<b>Etapas III:</b> Red socio de Establecimientos Educativos Mis Talentos. En esta etapa cada	

establecimiento educacional recibirá servicios de parte de la Fundación que facilitarán su gestión como establecimiento inclusivo.

### Productos

#### Etapa I

- Propuesta de Capacitaciones: Identifica brecha a cerrar
- Propuesta de procesos críticos a diseñar/rediseñar: Identifica los procesos que deben ser diseñados/rediseñados
- Plataforma TI de gestión: define perfiles y requerimientos que utilizarán la plataforma.
- Sistema de Gestión de contratos con redes: Identificar necesidades de insumos a capturar vía redes.
- Metodología y sistema de Monitoreo y supervisión de la implementación del Plan de migración: Identifica y define variables a monitorear (cuadro de mando)
- Mecanismo de gestión de recursos financieros y servicios sociales: Identifica requerimientos
- Propuesta de prácticas profesionales en aula, mentorías, coaching, socialización de experiencias, pasantías, monitoreos cruzados entre pares, tutorías a alumnos, acompañamiento especialista en sala: Define la pertinencia de entregar los diferentes servicios.

#### Etapa II

- Propuesta de Capacitaciones: Diseña contenido para el uso de herramientas de gestión que ofrece la fundación o que debe implementar el establecimiento.
- Propuesta de procesos críticos a diseñar/rediseñar: Diseña o rediseña procesos identificados
- Metodología y sistema de Monitoreo y supervisión de la implementación del Plan de migración: Acompaña en el monitoreo
- Mecanismo de gestión de recursos financieros y servicios sociales (subsídios, cobros por servicio o donaciones): Acompaña en la gestión
- Propuesta de prácticas profesionales en aula, mentorías, coaching, socialización de experiencias, pasantías, monitoreos cruzados entre pares, tutorías a alumnos, acompañamiento especialista en sala, especialistas para evaluación: Coordina la entrega

#### Etapa III

Proporcionará lo siguiente:

- Centro de recursos: capital humano (alumnos en práctica, equipos de especialistas y especialistas individuales, capacitaciones), conocimiento (Centro de Documentación, capacitaciones), recursos (articulación de donaciones, gestión de fondos concursales y subsidios, Directorios de organizaciones y especialistas)

<b>Área en la Organización</b>	Dirección Atención a Establecimientos Educacionales, Subdirección Docencia
<b>Responsable</b>	Maricarmen Álvarez
<b>Equipo de Trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>
Profesionales Especialistas: Educador Diferencial, Fonoaudiólogo, Psicólogo, Kinesiólogo, Terapeuta Ocupacional, etc.	Elaborar diagnósticos de los alumnos con NEE, determinar y ejecutar las terapias necesarias a los alumnos con NEE integrados en los establecimientos educacionales.
Educador Diferencial, Psicopedagogo, Profesores.	Diseñar el Programa de Adecuaciones Curriculares Individuales (ACI) a implementar en el Establecimiento Educacional.
Camila Cerda	Diseño proceso
Alumnos universitarios	Diseño de contenidos

que realicen Tesis, prácticas profesionales, investigaciones.	
<b>Objetivo General</b>	
Dotar a los establecimientos educacionales del conocimiento pedagógico, metodología de trabajo, materiales e insumos que les permitan implementar con éxito el modelo de educación inclusiva	
<b>Objetivos Específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el modelo de educación inclusiva que será apoyado por los servicios de la Fundación.</li> <li>- Dotar al establecimiento educacional de conocimiento técnico, materiales e insumos pedagógicos que le permitan atender a los alumnos con NEE durante la implementación del modelo.</li> <li>- Definir el perfil de los profesionales/equipos de profesionales necesarios para la elaboración de diagnóstico y tratamiento de los alumnos con NEE.</li> </ul>	
<b>Descripción</b>	
Los objetivos planteados serán realizados mediante el trabajo con los establecimientos educacionales en tres etapas:	
<p><b>Etapa I:</b> consultoría de evaluación y diseño del plan de migración a establecimiento educacional inclusivo Evaluará situación inicial las variables que impactan la calidad de la atención directa al niño y propondrán programas de trabajo correspondientes.</p>	
<p><b>Etapa II:</b> implementación del plan de migración. Entregarán los insumos para que esas variables puedan ser corregidas mediante la implementación de los proyectos estratégicos seleccionados.</p>	
<p><b>Etapa III:</b> mantenimiento mediante el concepto de “socio” de la Fundación Mis Talentos. No participará activamente.</p>	
<b>Productos</b>	
<p><b>Etapa I:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de Capacitaciones y pasantías: Identifica la brecha en conocimiento en los diferentes perfiles (Sostenedores, Equipo Directivo, Equipo Especialista, Profesores, Familias/Cuidadores).</li> <li>- Propuesta de Asesoría en transferencia del conocimiento: Identifica brecha en conocimiento en los diferentes perfiles.</li> <li>- Propuesta de perfiles a utilizar Centro de Documentación: Define perfiles y sus requerimientos.</li> </ul> <p><b>Etapa II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones y pasantías: Diseña el contenido de capacitaciones y pasantías para los diferentes perfiles.</li> <li>- Asesoría de transferencia del conocimiento: Diseña contenido de conocimiento a transferir.</li> <li>- Centro de documentación: Diseña contenido para los diferentes perfiles.</li> <li>- Prácticas profesionales en aula: Definen las características de los escenarios que requerirían práctica, definen el perfil de los profesionales y los roles y funciones a desarrollar.</li> <li>- Tutorías a alumnos/acompañamiento especialista en sala: Definen las características que gatillan el requerimiento, perfil técnico del tutor y roles/funciones a desarrolla</li> <li>- Directorio de especialistas/centros de recursos: Definen el perfil de profesionales y centros de atención.</li> </ul>	

Responsable	Gestión de Personas	
	Julieta Cerda	
<b>Equipo de Trabajo</b>		
	<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>
	Dirección Atención Colegios	Lineamientos y Visación
	Subdirección Gestión de Colegios	Colaboración
	Subdirección Gestión de las Personas	Diseño, implementación y evaluación
	Dirección Administración y Finanzas	Colaboración
	Dirección Comunicaciones	Colaboración
	Dirección General	Lineamientos Estratégicos
	Dirección Operaciones	Colaboración
<b>Objetivo General</b>		
Esta área tiene como objetivo contribuir al éxito de la fundación a través del apoyo a la dirección general, las áreas de negocios, y las áreas de apoyo, entregando los lineamientos estratégico de los recursos humanos y su administración.		
<b>Objetivos Específicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar en el posicionamiento de los valores de la Fundación.</li> <li>- Entregar valor agregado a la Fundación, a través de combinar los activos intangibles (habilidades, clima, conocimiento, competencias, etc.), en los procesos internos, con el fin de obtener resultados tangibles (oportunidades de negocio, aumento de la rentabilidad).</li> <li>- A partir del aprendizaje y conocimiento, contar con trabajadores capacitados y motivados, con el fin de potenciar el desarrollo de la Fundación como una Institución reconocida en el mercado, por la cultura de compromiso y eficiencia de sus colaboradores.</li> </ul>		
<b>Descripción</b>		
<p>La Subdirección de gestión de Personas es un área de apoyo (staff) que tendrá un rol en el negocio en las tres etapas, con el fin de entregar las herramientas necesarias para que los establecimientos educacionales atendidos se sientan satisfechos con los productos y servicios entregados.</p> <p>En la <b>Etapas de Consultoría (Etapa I)</b> esta área tendrá un rol activo, con presencia en los establecimientos educacionales para las acciones de diagnóstico y entrega de recomendaciones de mejora. Su rol será entregar a las Subdirecciones Docente y de Gestión de Establecimientos Educacionales las herramientas de recursos humanos para entregar un servicio de calidad.</p> <p>En la <b>Etapas de Implementación de Plan de Acción (Etapa II)</b> esta área prestará servicios a los clientes internos como apoyo para la ejecución e implementación ad-hoc a las necesidades y exigencias de los establecimientos educacionales (proyectos estratégicos que se estarán implementando). Además, entregará el soporte a los profesionales de la fundación para el desarrollo de sus habilidades respecto a lo que el mercado exija.</p> <p>En la última <b>Etapas de Fidelización (Etapa II)</b> el área tendrá un rol en los procesos de coaching con los clientes externos afiliados.</p>		
<b>Productos</b>		
<b>Etapa I</b>		
- Colaborar con herramientas de diagnóstico durante la implementación de la consultoría inicial.		
<b>Etapa II</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del Programa de Capacitaciones.</li> <li>- Colaboración en el diseño del contenido técnico de las distintas capacitaciones que corresponden a las Subdirecciones Docente y de Gestión de Establecimientos Educacionales.</li> <li>- Diseño del contenido para las capacitaciones que corresponden a la Subdirección de Gestión de Personas (liderazgo, adhesión, clima, trabajo en equipo y herramientas de gestión de</li> </ul>		

personas).  
 - Elaboración de instrumentos de evaluación de satisfacción de servicios, clima y cultura aplicar en los establecimientos educacionales en conjunto con el área docente y de gestión de establecimientos educacionales.  
 - Aplicación o supervisión de la aplicación de los instrumentos desarrollados.

**Etapas III**

- Programa de fidelización

<b>Área en la organización</b>	Dirección de Comunicaciones – Comunicaciones Internas
<b>Responsable</b>	Por definir
<b>Equipo de Trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>
Dirección General	Definición de perfil y requerimientos de comunicaciones de: Consejo Asesor, Directorio, equipo interno
Dirección de Operaciones	Diseño proceso Dirección de Comunicaciones
<b>Objetivo General</b>	
Aportar a la cohesión organizacional con herramientas de comunicaciones	
<b>Objetivos Específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener al equipo informado del estado de los distintos proyectos</li> <li>- Generar pertenencia en los equipos internos</li> <li>- Apoyar la coordinación interna</li> </ul>	
<b>Descripción</b>	
<p>Se define “comunicación estratégica” a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa para diferenciarse de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que le interesa a la fundación.</p> <p>Se define por “comunicaciones internas” aquellos procesos que afectan a los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de empleados a fin de que se obtenga una imagen interna positiva y coherente con el discurso externo.</p> <p>La comunicación interna de la fundación se entiende como un proceso bidireccional, un camino de ida y vuelta que permite conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes, y detectar posibles conflictos, para solucionarlos a tiempo.</p> <p>Esta comunicación debe hacerse en base a una mutua "credibilidad" y con un lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que la componen</p>	
<b>Productos</b>	
<p><b>Acciones directas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet</li> <li>- Mailing</li> <li>- Memoria</li> <li>- ppt y reportes</li> </ul>	

<b>Área en la Organización</b>	Dirección de Administración y Finanzas
<b>Responsable</b>	Ruth Saieh
<b>Equipo de Trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>

Dirección General	Valida la propuesta presupuestaria (recursos) anual.
Dirección de Operaciones	Proveer plataforma TI que permita la gestión eficiente de los procesos de financiamiento tanto de la Subdirección como de los Establecimientos Educativos  Diseño del proceso
Subdirección de Gestión de Establecimientos Educativos	Diseño del formato de salida de los productos que la Dirección de Administración y Finanzas produce para Establecimientos Educativos
<b>Objetivo General</b>	
Dotar a la Fundación de los recursos físicos, financieros y humanos que permitan una eficiente y eficaz implementación del plan de trabajo.	
<b>Objetivos Específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la implementación y mantención física de la fundación (oficina, equipos, materiales de oficina, arriendos, cuentas, etc.)</li> <li>- Asegurar el financiamiento de la operación de la Fundación.</li> <li>- Asegurar el financiamiento de la operación de los proyectos que los Establecimientos deban implementar producto de su trabajo con la Fundación.</li> </ul>	
<b>Descripción</b>	
<p>Costeará la operación de la Fundación e implementará acciones que permitan su financiamiento: postulación a fondos concursables, donaciones, cobros por servicios.</p> <p>Apoyará a los Establecimientos en el costeo de los proyectos estratégicos que deban implementar y proporcionará información y herramientas que permitan generarlos y gestionarlos.</p>	
<b>Productos</b>	
<p><b>Directorio de fuentes de financiamiento:</b> mantendrá actualizado un directorio de fuentes de financiamiento compatibles con las características y necesidades de la Fundación y de los Establecimientos Educativos.</p> <p><b>Propuesta de presupuesto:</b> deberá proyectar el presupuesto de la Fundación a 5 años y actualizar, anualmente, lo planificado junto con el proceso de planificación estratégica.</p> <p><b>Sistema de Gestión del financiamiento:</b> proveerá apoyo en la gestión de dichas fuentes diseñando contenido de asesoría a Establecimientos Educativos y proporcionando el proceso de gestión de recursos financieros (modelos de costeos, de gestión financiera, de gestión y postulación a fondos)</p> <p><b>Administración y finanzas internas:</b> Apoyará la operación de la Fundación mediante el costeo de su operación, obtención de fuentes de financiamiento y gestión de compras.</p> <p>Todos los servicios orientados a Establecimientos Educativos serán entregados vía Web o vía Equipos de Atención a Establecimientos Educativos. La Dirección no tendrá contacto directo con los Establecimientos Educativos.</p>	

<b>Área en la organización</b> <b>Responsable</b>	Dirección de Operaciones
	Camila Cerda
<b>Equipo de Trabajo</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>
Dirección General	Entrega de datos procesados para el control de gestión
Dirección Atención a colegios	Entrega de requerimientos de clientes, seguimiento de ejecución de solución y asegurar cierre
Todas las áreas	Mantener sus necesidades de tecnología (voz y datos) cubiertas

	Mantener diseño de procesos alineados a la estrategia
<b>Objetivo General</b>	
Apoyar la operación de la Fundación en materias de soporte tecnológico y ordenamiento de datos necesarios, para una eficaz y eficiente ejecución los procesos establecidos.	
<b>Objetivos Específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer y administrar servicios: de voz y datos, equipamiento tecnológico, almacenamiento y procesamiento ordenado de información.</li> <li>- Administrar y canalizar requerimientos externos, desde solicitudes de información, hasta reclamos de clientes.</li> <li>- Desarrollar, implementar y mantener soluciones tecnológicas para resolver los requerimientos de clientes externos e internos, adecuada y oportunamente.</li> <li>- Diseñar/rediseñar procesos internos de la organización de modo de garantizar su constante alineamiento a la estrategia.</li> <li>- Apoyar el servicio de diseño/rediseño de procesos a Establecimientos Educativos</li> </ul>	
<b>Descripción</b>	

Área de soporte tecnológico: solución de necesidades de “computación” y telefonía, ya sea vía contratación de servicios a terceros, o desarrollo propio.

Atención al cliente en ventas y post-ventas:

- respuesta a consultas respecto del servicio (vía canalización a área internas cuando sea necesario)
- respuesta a requerimientos de clientes, los cuales pueden ser: consultas, sugerencias y reclamos (vía canalización a área internas cuando sea necesario)

Área que hace recolección, almacenamiento, procesamiento, mantenimiento y entrega de datos de la operación.

Área que asegura procesos alineados con la estrategia.

Para tal efecto, la Dirección cumplirá las siguientes funciones:

1. Ser contraparte interna de servicios de voz y datos contratados a terceros.
  - a) Asegurar cumplimiento de contratos
  - b) Canalizar requerimientos y soluciones
  - c) Proponer recomendaciones técnicas para la adición, eliminación y/o modificación de algún servicio.
2. Resolver situaciones asociadas a equipamiento tecnológico, desde la identificación de las necesidades, planificación en cuanto a su obtención e instalación, y mantención de él.
3. Asegurar la adecuada y oportuna obtención de información respecto de:
  - a) Atención a clientes (venta y post-venta)
  - b) Gestión (indicadores)
  - c) Otros
4. Asegurar el adecuado almacenamiento de información respecto de:
  - a) Atención a clientes (venta y post-venta)
  - b) Gestión (indicadores)
  - c) Otros
5. Procesar información y generar informes a definir respecto de:
  - a) Atención a clientes (venta y post-venta)
  - b) Gestión (indicadores)
  - c) Otros
6. Desarrollar, implementar y mantener solución tecnológica para dar adecuada y oportuna solución a requerimientos de clientes externos e internos
7. Verificar que procedimientos existentes reflejen todos los procesos principales y las mejoras que a ellos se requiera hacer. Hacer sugerencias respecto de rediseño de procedimientos como parte de la mejora continua de la Fundación. (Diseñar/rediseñar procesos)

#### Productos

- Base de datos
- Solución tecnológica para plataforma
- Equipamiento tecnológico
- Informes / reportes periódicos y a pedido
- Servicio de atención al cliente
- Soporte tecnológico (computación; datos)
- Soporte telefonía (voz)
- Diseño/rediseño de procesos y sus respectivos documentos de procedimientos

Anexo E: Propuesta Campaña de Marketing Fundación Mis Talentos.

<p><b>Phases</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kick off: envíos MKT directo (1 de mes de opinión, directores de colegio, en presaius)</li> <li>- Propuesta m ni-sito campaña <a href="http://www.unchilever.com">www.unchilever.com</a></li> <li>- Propuesta sitio Mis Talentos</li> <li>- Propuesta acción Outdoor</li> </ul> <p style="text-align: right;">Estrategia   Actividades</p>	<p><b>Marketing directo</b></p>  
<p><b>CONCEPTO</b></p>  <h1>UN CHILE QUE NO QUIERE VER</h1> <p>Realidad la vende de los que y observa la realidad que nadie ha querido ver. La realidad de un millón de niños excluidos de la educación.</p>	<p><b>Marketing directo</b></p>  



Propuesta mini sitio  
Castroja

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

UN PAÍS QUE  
NO QUIERE VER

ENRIQUECE TUS  
PARLANTES O  
CONECTA TUS  
AUDIÓGRAFOS.

Un país que  
no quiere ver

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

UN PAÍS QUE  
NO QUIERE VER

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

Propuesta mini sitio  
Castroja

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

UN PAÍS QUE  
NO QUIERE VER

ENRIQUECE TUS  
PARLANTES O  
CONECTA TUS  
AUDIÓGRAFOS.

Un país que  
no quiere ver

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

UN PAÍS QUE  
NO QUIERE VER

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

Propuesta mini sitio  
Castroja

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

UN PAÍS QUE  
NO QUIERE VER

ENRIQUECE TUS  
PARLANTES O  
CONECTA TUS  
AUDIÓGRAFOS.

Un país que  
no quiere ver

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

UN PAÍS QUE  
NO QUIERE VER

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

Propuesta mini sitio  
Castroja

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

UN PAÍS QUE  
NO QUIERE VER

ENRIQUECE TUS  
PARLANTES O  
CONECTA TUS  
AUDIÓGRAFOS.

Un país que  
no quiere ver

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

UN PAÍS QUE  
NO QUIERE VER

UN CHILE  
QUE NO QUIERE VER

