



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

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
FUNDACIÓN ENSEÑA CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DANIEL IGNACIO ABARCA MOYA

PROFESOR GUÍA:
Carlos Castro González

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
Luis Zaviezo Schwartzman
Eduardo Coloma Alarcón

SANTIAGO DE CHILE
2023

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: DANIEL IGNACIO ABARCA MOYA
FECHA: 2023
PROFESOR GUÍA: CARLOS EDUARDO CASTRO GONZÁLEZ

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN ENSEÑA CHILE

El presente trabajo de título tiene por objetivo proponer un sistema de control de gestión a la Fundación Enseña Chile, una organización sin fines de lucro instituida en 2008, cuya visión es que un día todas las niñas y niños en Chile recibirán educación de calidad.

El proyecto pretende alinear el marco estratégico de la Fundación y darle una bajada operativa, proponiendo herramientas de control de gestión para encauzar las actividades en el cumplimiento de sus metas y, así, hacer frente al desafío de maximizar la creación de valor para sus beneficiarios.

La metodología a seguir consta de tres etapas: Investigación, correspondiente a un levantamiento de la situación actual, mediante entrevistas a los Directores de cada línea de acción, para así identificar *insights* con lo que trabajar, plasmándolos en un Mapa Estratégico. Diseño, donde se confeccionan los elementos que componen el sistema de control de gestión, a saber, objetivos, indicadores y metas, a través de la incorporación de algunos elementos pertenecientes al Cuadro de Mando Integral. Se culmina el proceso en la etapa de Plan de implementación, donde se diseña una propuesta de adopción de las herramientas confeccionadas.

Toda la metodología descansa sobre un marco conceptual basado en la literatura de Kaplan y Norton, la cual explica la vinculación entre la estrategia y las operaciones en las organizaciones, lo cual es empleado para las dos primeras etapas. Por otro lado, la tercera fase se complementa gracias a la bibliografía de Kotter y Heifetz para la gestión del cambio.

Finalmente, se abre una discusión que abarca los resultados del trabajo y consideraciones que se deben tener en cuenta para su implementación. Además, se presentan las conclusiones donde se explica como el sistema de control propuesto aborda la problemática identificada en la organización, dado el cumplimiento de los objetivos declarados.

*Si tú lo deseas puedes volar,
sólo tienes que confiar mucho en ti y seguir,
puedes contar conmigo te doy todo mi apoyo.*

César Franco

Agradecimientos

A mi madre Marcela, quien siempre ha sido mi mayor apoyo y fuente de inspiración. Gracias por inculcarme valores como la perseverancia y la dedicación, por ser mi guía en cada paso del camino y por todo el amor que me das.

A mi hermana Nacha, quien ha sido mi compañera de aventuras durante toda mi vida y en este proceso de elaboración de la Memoria no fue la excepción. Gracias por tu entusiasmo y apoyo incondicional, impulsándome siempre a seguir adelante.

A mis tías Juley y Nana, por su inestimable apoyo en todo momento. Gracias por su confianza en mí y su aliento constante, han sido fundamentales en este proceso.

A mi polola Deni, por su presencia constante en mi vida, por su paciencia, comprensión y amor incondicional. Gracias por compartir conmigo los momentos de alegría y los desafíos que encontré en el camino.

A mis amigos, quienes me ayudaron a mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Gracias por acompañarme en los momentos de estrés y por recordarme que también es importante desconectar y disfrutar de la vida. Un agradecimiento muy especial a mi amiga Romi, al Grupuwu, al Muteal y a la gran Ketoz.

A la Fundación Enseña Chile, por haberme permitido conocer y trabajar con un grupo de personas maravillosas y comprometidas con la educación. Gracias a todos y todas por hacer de mi paso en este proceso una experiencia inolvidable y enriquecedora. Agradezco especialmente al equipo de Gestión e Investigación: Edu, Cony y Pancho y al de Colegios Que Aprenden: Paula, Cami, Mauro, Danae, Xime y Lisa, por haberme acompañado durante todo este proceso.

A mis profesores Carlos y Luis, quienes me brindaron su valioso conocimiento, experiencia y orientación en este camino hacia la culminación de mi Memoria. Gracias por su paciencia, sus consejos y su valioso feedback.

A mí mismo, por la perseverancia, el compromiso, la dedicación y el trabajo de excelencia. Gracias por siempre dar lo mejor, nunca rendirte y confiar en tus capacidades. Gracias por ser como eres.

Tabla de Contenido

1. Antecedentes generales	1
1.1. Características de la organización	1
1.1.1. Descripción de las líneas de acción	2
1.1.1.1. Programa de Liderazgo Colectivo	2
1.1.1.2. Colegios Que Aprenden	2
1.1.1.3. Canales Enseña	2
1.1.2. Equipo	3
1.1.3. Competencias centrales	4
1.2. Marco institucional	4
1.2.1. Actores relevantes	4
1.2.2. Marco regulatorio relevante	6
1.2.3. Tendencias y posicionamiento	7
1.3. Desempeño organizacional	8
1.3.1. Crecimiento	8
1.3.2. Resultados de impacto	9
1.4. Información del área de la organización	10
1.5. Definición de los objetivos de la Fundación	11
1.6. Herramientas actuales para el seguimiento y control	16
2. Planteamiento del problema y justificación	18
2.1. Declaración de la problemática	18
2.2. Identificación de hipótesis y posibles alternativas de solución para resolver el problema	19
2.2.1. Formulación de las hipótesis sobre las posibles causas del problema	20
2.2.2. Alternativas de solución	20
2.3. Propuesta de valor de la posible solución	22
3. Objetivos y Alcances	23
3.1. Objetivo general	23
3.2. Objetivos específicos	23
3.3. Alcances	23
4. Marco conceptual	24
4.1. Vinculación entre la estrategia y las operaciones	24
4.1.1. El Círculo Dorado	24
4.1.2. El Mapa Estratégico	25
4.1.3. El Cuadro de Mando Integral	25
4.2. Sistemas de Control de Gestión	29

4.3.	Métodos de investigación cualitativos	31
4.3.1.	Entrevista en profundidad	32
4.4.	Gestión del cambio en organizaciones	32
4.4.1.	Liderazgo en tiempos de cambio	32
4.4.2.	Afrontar desafíos adaptativos	33
4.4.3.	Ciclo de aprendizaje	34
5.	Metodología	36
5.1.	Etapa 1: Investigación	36
5.2.	Etapa 2: Diseño	38
5.3.	Etapa 3: Plan de implementación	39
6.	Etapa de Investigación	41
6.1.	Ronda de entrevistas	41
6.1.1.	Directora de Colegios que Aprenden	41
6.1.2.	Director de UnlimitED	42
6.1.3.	Directora de Formación del Programa de Liderazgo Colectivo	42
6.1.4.	Síntesis de las respuestas	43
6.2.	Revisión en profundidad del enfoque de Sinek aplicado en Enseña Chile	44
6.3.	Proceso de esquematización de los objetivos	46
6.3.1.	Perspectiva financiera	46
6.3.2.	Perspectiva del cliente	47
6.3.3.	Perspectiva de los procesos internos	49
6.3.4.	Perspectiva de los aprendizajes y crecimiento	50
6.4.	Mapa Estratégico de Enseña Chile	51
7.	Etapa de Diseño	53
7.1.	Entrevista al equipo MEL de Enseña por Perú	53
7.1.1.	Desglose de la entrevista	53
7.1.2.	Síntesis de las respuestas	54
7.2.	Variables a incluir en el sistema de control de gestión	55
7.3.	Contenido de la herramienta	56
8.	Etapa de Plan de implementación	59
8.1.	Entrevista a la Coordinadora de Desarrollo Organizacional	59
8.1.1.	Desglose de la entrevista	59
8.2.	Fases e hitos del plan de implementación	60
8.2.1.	Piloto en Colegios que Aprenden	60
8.2.2.	Aplicación voluntaria en el “Súbete a la silla”	61
8.2.3.	Aplicación voluntaria para la revisión de la “Hoja de Ruta”	62
8.2.4.	Implementación con los equipos regionales 2024	62
8.3.	Evaluación y retroalimentación de la implementación	63
8.3.1.	Indicadores de adopción	63
8.3.2.	Encuesta de satisfacción y retroalimentación	63
8.3.3.	Seguimiento de resultados	64
8.3.4.	Comunicación de éxito y aprendizaje	64
8.3.5.	Ciclo de mejora continua	64
8.4.	Carta Gantt de plan de implementación	64

9. Síntesis del trabajo	66
10. Conclusión	69
Bibliografía	71
Anexos	74
A. Macrotendencias en educación	74
B. Crecimiento Organizacional 2009 - 2021	75
C. El concepto de “educación de calidad”	76
D. Objetivos estratégicos 2022	79
E. Gestión estratégica PLC octubre 2022	80
F. Hoja de ruta 2022	81
G. Análisis de la Encuesta de Clima Organizacional	84
H. Cursos de Habilidades Socioemocionales	85
I. Mapa Estratégico	86
J. Cuerpo de la entrevista aplicada en la Etapa de Investigación	87
K. Resumen de las matrices de objetivos según perspectiva post-análisis	88
L. Cuerpo de la entrevista aplicada en la Etapa de Diseño	89
M. Clasificación de los objetivos según dimensión del indicador	91
N. Cuerpo de la entrevista aplicada en la Etapa de Plan de Implementación	91
Ñ. Encuesta de satisfacción aplicada al área de Colegios que Aprenden luego de haber piloteado la propuesta de sistema de control de gestión	93
O. Proceso de “Súbete a la Silla”	95
O.1. Objetivo	95
O.2. Descripción del proceso	96
O.2.1. Establecimiento de metas	96
O.2.2. Seguimiento de metas	96
O.2.3. Evaluación de desempeño	97

Índice de Tablas

5.1.	Plantilla matriz comparativa. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	37
5.2.	Plantilla matriz de objetivos según perspectiva. <i>Fuente: Elaboración propia</i> . .	37
5.3.	Plantilla matriz de explicación causa-efecto. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	38
5.4.	Plantilla matriz de principales hallazgos encontrados en la entrevista con el equipo de Enseña por Perú. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	38
5.5.	Plantilla matriz de indicadores por objetivo. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	39
6.1.	Matriz de comparación de respuestas. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	44
6.2.	Matriz de objetivos según perspectiva financiera preanálisis. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	47
6.3.	Explicación relación causa-efecto perspectiva financiera. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	47
6.4.	Matriz de objetivos según perspectiva de cliente preanálisis. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	48
6.5.	Explicación relación causa-efecto perspectiva del cliente. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	49
6.6.	Explicación relación causa-efecto perspectiva de procesos internos. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	50
6.7.	Explicación relación causa-efecto perspectiva de aprendizajes y crecimiento. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	51
7.1.	Matriz de principales hallazgos encontrados en la entrevista con el equipo de Enseña por Perú. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	54
7.2.	Sistema de control de gestión: Perspectiva de los aprendizajes y crecimiento. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	57
7.3.	Sistema de control de gestión: Perspectiva de los procesos internos. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	57
7.4.	Sistema de control de gestión: Perspectiva del cliente. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	58
7.5.	Sistema de control de gestión: Perspectiva financiera. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	58
K.1.	Matriz de objetivos según perspectiva financiera post-análisis. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	88
K.2.	Matriz de objetivos según perspectiva de cliente post-análisis. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	89
K.3.	Matriz de objetivos según perspectiva de procesos internos post-análisis. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	89
K.4.	Matriz de objetivos según perspectiva de aprendizajes y crecimiento post-análisis. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	89
M.1.	Objetivos clasificados por dimensión a evaluar. <i>Fuente: Elaboración propia</i> . .	91

Índice de Ilustraciones

1.1.	Organigrama de Enseña Chile. <i>Fuente: Enseña Chile, Área de Desarrollo Organizacional, 2021</i>	3
1.2.	Mapa de actores. <i>Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Enseña Chile, Área de Gestión e Investigación, 2022</i>	6
1.3.	PeCh por Staff. <i>Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)</i>	9
1.4.	Características generales de la organización. <i>Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)</i>	9
1.5.	PeCh por Staff. <i>Fuente: Memoria 2018 (Enseña Chile, 2018)</i>	10
1.6.	Selección PeCh Generación 2023. <i>Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	12
1.7.	Selección PeCh Generación 2022. <i>Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	12
1.8.	PeCh en sala. <i>Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	13
1.9.	Cantidad de PeCh proyectados y obtenidos, por año. <i>Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Enseña Chile, Área de Gestión e Investigación, 2022</i>	14
1.10.	Resultados objetivos estratégicos PLC diciembre 2021. <i>Fuente: Resultados 2021 (Enseña Chile, 2022)</i>	15
1.11.	Resultados objetivos operacionales PLC diciembre 2021. <i>Fuente: Resultados 2021 (Enseña Chile, 2022)</i>	15
2.1.	Árbol de problemas. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	19
2.2.	Árbol de objetivos. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	21
4.1.	El Círculo Dorado. <i>Fuente: Empieza con el porqué. (Sinek, 2018)</i>	25
4.2.	Los principios de una organización basada en la estrategia. <i>Fuente: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. (Kaplan y Norton, 2009)</i>	26
4.3.	Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton. <i>Fuente: El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar los resultados (Niven, 2007)</i>	28
4.4.	Sistema de Control de Gestión Organizacional. <i>Fuente: A framework for management control research (Hearth, 2007)</i>	31
4.5.	Sistema de control de gestión: integrando la estrategia y las operaciones. <i>Fuente: The execution premium (Kaplan y Norton, 2008)</i>	31
4.6.	Las cinco fases de un ciclo de datos eficaz. <i>Fuente: A Framework for Effective Data Use in Schools (Rauda, 2018)</i>	35
4.7.	Ciclo de aprendizaje de Enseña Chile. <i>Fuente: Memoria 2021 (Enseña Chile, 2021)</i>	35
5.1.	Carta Gantt ilustrativa. <i>Fuente: Elaboración propia.</i>	40

6.1.	Mapa Estratégico Enseña Chile. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	52
8.1.	Carta Gantt propuesta para el plan de implementación. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	65
A.1.	10 Macrotendencias que podrían afectar la educación. <i>Fuente: Reunión de consolidación eCh (Enseña Chile, 2022)</i>	74
A.2.	10 Macrotendencias que podrían afectar la educación (continuación). <i>Fuente: Reunión de consolidación eCh (Enseña Chile, 2022)</i>	74
B.1.	Costo por PeCh. <i>Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)</i>	75
B.2.	Estudiantes alcanzados. <i>Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Enseña Chile 2015 - 2020.</i>	75
B.3.	Crecimiento del staff. <i>Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)</i>	76
B.4.	Crecimiento del presupuesto anual. <i>Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)</i>	76
C.1.	Triangular evidencia. <i>Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	78
D.1.	Objetivos estratégicos Programa de Liderazgo Colectivo. <i>Fuente: Directorio ECh Marzo 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	79
D.2.	Objetivos estratégicos Colegios Que Aprenden. <i>Fuente: Directorio ECh Marzo 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	79
D.3.	Objetivos estratégicos Canañes Enseña. <i>Fuente: Directorio ECh Marzo 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	80
E.1.	Propósito: Estudiante en el centro. <i>Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	80
E.2.	Panorama actual (octubre). <i>Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	81
F.1.	Extracto Hoja de Ruta: Áreas transversales. <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	81
F.2.	Extracto Hoja de Ruta: Áreas Nacionales. <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	82
F.3.	Extracto Hoja de Ruta: Colegios Que Aprenden. <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	82
F.4.	Extracto Hoja de Ruta: Canales Enseña. <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	82
F.5.	Extracto Hoja de Ruta: Región de Valparaíso (PLC). <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	83
F.6.	Extracto Hoja de Ruta: Región de O'Higgins (PLC). <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	83
F.7.	Extracto Hoja de Ruta: Región Metropolitana (PLC). <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	83
F.8.	Extracto Hoja de Ruta: Macrozona Sur (PLC). <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	84
F.9.	Extracto Hoja de Ruta: Patagonia (PLC). <i>Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)</i>	84

G.1.	Extracto Encuesta de Clima Organizacional Enseña Chile, censurada por área de trabajo. <i>Fuente: Encuesta de empleados EFR de la Red TFALL (Enseña Chile, 2022)</i>	85
H.1.	Afiches de los cursos de habilidades socioemocionales.	85
I.1.	Distribución de los pilares del Mapa Estratégico para organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro. <i>Fuente: Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (Kaplan y Norton, 2005)</i>	86
I.2.	Elementos que componen las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico. <i>Fuente: Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (Kaplan y Norton, 2005)</i>	86
I.3.	Ejemplo de Mapa Estratégico. <i>Fuente: Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (Kaplan y Norton, 2005)</i>	87
Ñ.1.	Encuesta de satisfacción piloto - Primera parte. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	93
Ñ.2.	Encuesta de satisfacción piloto - Segunda parte. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	94
Ñ.3.	Encuesta de satisfacción piloto - Tercera parte. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	95

Capítulo 1

Antecedentes generales

1.1. Características de la organización

Fundación Enseña Chile (ECh) es una organización instituida en 2008 como parte de la iniciativa de *Teach For All*, una red mundial en crecimiento compuesta por 60 instituciones independientes asociadas en una entidad global que lucha por el desafío de terminar con las desigualdades educativas del mundo (Enseña Chile, 2020c).

ECh nace con el objetivo de disminuir la brecha que existe hoy en el acceso a la educación de calidad en el país. Su propósito es construir una red amplia y diversa de líderes formados desde el terreno, para transformar la vida de los estudiantes. Su declaración estratégica se divide en su visión: “un día todas las niñas y niños en Chile recibirán educación de calidad” y su misión: “construir una red de agentes de cambio con la convicción y perspectiva necesarias para impactar el sistema educacional, primero desde la sala de clases y luego desde distintos sectores del sistema” (Enseña Chile, 2022e).

La Fundación se encuentra inmersa dentro del rubro de la educación. Hasta el año 2013, En Educación Básica y Media, en Chile se destinaba 3,4 % del PIB (Ministerio de Educación, Centro de Estudios, 2013), lo cual no ha variado sustancialmente en el último tiempo. Cabe señalar que el promedio para los países de la OCDE es de 3,9 % del gasto del PIB en este rubro.

Acotando hacia el rubro de las fundaciones dedicadas al ámbito de la educación, Enseña Chile se encuentra junto a “Elige Educar”, “Educación 2020”, “América Solidaria”, “Servicio País”, “Forja Chile”, “Actitud Lab”, “Didaxis”, por mencionar algunas.

Por otra parte, al trabajar formando profesores, también podría encasillarse en esa subárea, donde como miembros del mercado se encuentran instituciones de educación superior que ofrecen programas de pedagogía para licenciados, como por ejemplo “Programa de Formación Pedagógica de la Pontificia Universidad Católica de Chile”, “Programa de Formación Pedagógica de la Universidad del Desarrollo”, “Pedagogía para Profesionales de la Universidad Alberto Hurtado”, “Programa de Pedagogía en Educación Media para Licenciados y Titulados de la Universidad Andrés Bello”, “Pedagogía Media para Licenciados de la Universidad de los Andes”, entre otras. Cabe señalar que, si bien la Fundación es amparada por la legislación chilena con respecto a la formación docente, esta es no convencional y no certificada, puesto que no hay un grado formal que obtengan aquellos que desarrollan el Programa de

Liderazgo Colectivo.

1.1.1. Descripción de las líneas de acción

Para lograr su propósito, Enseña Chile ha desarrollado tres líneas de acción.

1.1.1.1. Programa de Liderazgo Colectivo

En el año 2009 se crea el “Programa de Liderazgo Colectivo (PLC)”, donde seleccionan, forman y acompañan a docentes pedagogos y no pedagogos para que realicen clases en colegios vulnerables durante dos años (Enseña Chile, 2022b). Estos profesores, llamados “PeCh”, son *partners* claves dentro de la red de *stakeholders* de Enseña Chile. Luego de los dos años, los PeCh pasan a formar parte de la “Red Alumni eCh”, lo que les permite seguir vinculados a la organización y generar redes de apoyo y desarrollo continuo que empujen un cambio sistémico para que se alcance la visión declarada (Enseña Chile, 2020b).

Para agosto de 2021, se contaba con un total de 286 PeCh, abarcando 149 colegios y 39.769 estudiantes alcanzados por estos docentes. Asimismo, la red Alumni contemplaba un total de 674 líderes a su haber (Enseña Chile, 2022b).

1.1.1.2. Colegios Que Aprenden

En 2017, Enseña Chile plantea el objetivo de compartir el aprendizaje que ha desarrollado durante casi diez años, a gran escala. De esta manera llegan a otro segmento que en un principio no se había considerado, el cual corresponde a los equipos directivos de los establecimientos. Nace así “Colegios Que Aprenden (CQA)”, donde forman y asesoran a dicho personal escolar para potenciar sus habilidades de liderazgo y gestión pedagógica, y así impactar en el aprendizaje de los estudiantes (Enseña Chile, 2022b).

Se monitorean constantemente sus procesos, levantando información y utilizando evidencia cuantitativa con el fin de mejorar sus prácticas educativas. Más concretamente, los servicios ofrecidos son cursos para docentes y directivos, encuestas para estudiantes y credenciales de liderazgo escolar. Para septiembre de 2022, 54 establecimientos habían sido parte de la asesoría de “Liderazgo Escolar”, 152 colegios habían aplicado la “Medición para la Mejora”, se habían acompañado a 378 directivos y 2.043 docentes, impactando a 34.622 estudiantes en 9 regiones de Chile (Enseña Chile, 2022a).

1.1.1.3. Canales Enseña

Finalmente, en 2021, dado el contexto pandémico vivido por el COVID-19, surge la idea de construir un motor que explore nuevas oportunidades, en particular en ámbito tecnológico. Es por ello por lo que ese año comienza la más reciente línea de acción “Canales Enseña”, donde se crea material pedagógico digital, el cual se comparte gratuitamente, y se puede utilizar tanto en una clase como también para complementar el estudio. Uno de los más importantes recursos que se ha creado es “La Radio Enseña”, que es un *Podcast* educativo transmitido en radios nacionales, disponible en la plataforma web y en *Spotify*.

Hasta octubre de 2022 se habían emitido ocho temporadas de “La Radio Enseña” y había dos más en grabación, contando con 93 radios fidelizadas y más de 270 capítulos emitidos, lo que se traduce en un aproximado de 6.300 radioescuchas, según una encuesta aplicada a las radioemisoras. Además, en la actualidad se está desarrollando el proyecto “UNLIMITED”,

que busca llevar internet a zonas rurales del país, mediante antenas satelitales de *Starlink* (Enseña Chile, 2022b). Para octubre de 2022, se habían conectado a 7 escuelas, impactando a 868 estudiantes y beneficiando a más de 18.000 miembros de la comunidad educativa.

1.1.2. Equipo

A inicios de 2022, Enseña Chile se encontraba presente en once regiones, las cuales son: Tarapacá, Antofagasta, Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, Biobío, Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes. Además, cuenta con 4 oficinas físicas. Con respecto al *staff*, este está conformado por 68 personas, distribuidas en 7 equipos regionales (Enseña Chile, 2021a).

Como se aprecia en la Figura 1.1, el staff se compone de:

1. El Directorio, conformado por cinco miembros y presidido por Tim Purcell.
2. La Dirección Ejecutiva, a cargo del cofundador Tomás Recart.
3. Las líneas de acción: Programa de Liderazgo Colectivo (PLC), Colegios Que Aprenden (CQA) y Canales Enseña. La dirección de cada línea está encabezada por Javiera Horta, Paula Covarrubias y Camila Campos, respectivamente.
4. Las áreas transversales: Desarrollo, Gestión e Investigación, Comunicaciones, Administración y Finanzas y Desarrollo Organizacional.
5. Las áreas nacionales específicas del PLC: Búsqueda de talento, Alumni, Selección y Formación.
6. Las siete áreas regionales específicas del PLC. Dado que el organigrama es de 2021, no se cuenta a la región de Antofagasta, que sí es un área regional en la actualidad.

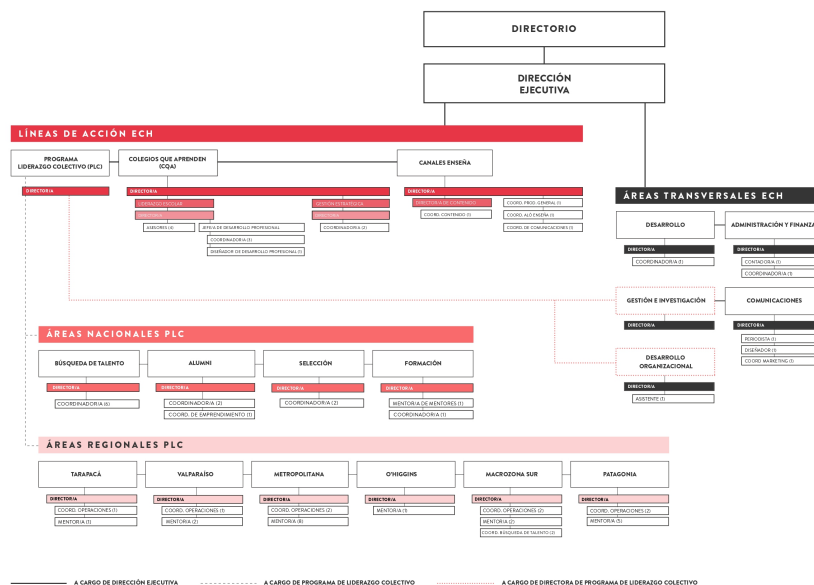


Figura 1.1: Organigrama de Enseña Chile. Fuente: Enseña Chile, Área de Desarrollo Organizacional, 2021

1.1.3. Competencias centrales

La Fundación Enseña Chile se basa en una serie de competencias centrales que constituyen la base de su quehacer en el ámbito de la educación. Además de poner un fuerte énfasis en el rendimiento académico y la responsabilidad social, estas capacidades también incluyen la habilidad de adaptarse a las demandas cambiantes de los entornos educativos y sociales.

En primer lugar, Enseña Chile destaca por su riguroso proceso de selección de profesionales. A través de este procedimiento, la organización selecciona a los candidatos más destacados que exhiben una combinación distintiva de excelencia académica y un fuerte compromiso con la comunidad. Esto asegura que el programa solo incluirá a los mejores profesionales.

El programa integral de formación de la Fundación combina la teoría y la práctica para perfeccionar las habilidades pedagógicas y socioemocionales de los docentes. Este enfoque integral de capacitación garantiza que los profesores estén preparados para enfrentar los desafíos del aula y brindar una educación de calidad a sus estudiantes.

La organización también destaca por su sistema de acompañamiento personalizado. A través de mentorías y asesorías, Enseña Chile brinda apoyo continuo a los profesores durante su proceso de formación. Este acompañamiento asegura que los docentes se sientan respaldados y puedan afrontar con eficacia las dificultades que puedan encontrar en su labor educativa.

La capacidad de Enseña Chile para crear y mantener fuertes redes de contactos y alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como con instituciones académicas, es otra de sus principales competencias centrales. Al proporcionar más recursos, conocimientos y oportunidades de colaboración que mejoran el trabajo educativo, estas asociaciones respaldan el trabajo de la fundación.

1.2. Marco institucional

1.2.1. Actores relevantes

La red de actores considera a nueve partes que se relacionan entre sí. Estas son:

- **Público general:** Se compone por aquellos actores que no se benefician directamente por los servicios entregados por Enseña Chile. Aquí se encuentra la sociedad en general, particularmente las familias de los estudiantes, como también los medios de comunicación o la sociedad civil.
- **Estudiantes:** Principales beneficiarios, jóvenes pertenecientes a escuelas con altos índices de vulnerabilidad. Son el motor de la Fundación, por lo que todo lo que se ejecuta se hace pensando en ellos.
- **Colegios:** Todos los componentes que forman parte de la comunidad escolar dentro de la institución, a saber, profesores, equipos directivos, personal paraprofesional, entre otros.
- **PeCh:** Personas naturales con título profesional tanto en pedagogía como de otra disciplina que son seleccionadas para convertirse en docentes de Enseña Chile. Realizan el

Programa de Liderazgo Colectivo por dos años con el objetivo de impactar en la vida de los estudiantes. Corresponden a un “recurso clave” para la organización.

- **Candidatos:** Personas interesadas en vivir el Programa de Liderazgo Colectivo y que postulan a este, pasando entonces por el proceso de selección.
- **Alumni:** Personas que ya completaron el ciclo del PLC como PeCh, por lo que pueden seguir vinculados a la organización y generar redes de apoyo y desarrollo continuo que empujen un cambio sistémico en pro de la declaración estratégica de la Fundación (Enseña Chile, 2020b).
- **Staff:** Equipo de ECh que desarrolla las diseña y desarrolla las actividades cotidianamente.
- **Teach for All:** Red mundial en crecimiento compuesta por 60 organizaciones independientes asociadas, las cuales trabajan en pro de una causa común, que es terminar con las desigualdades educativas del mundo (Enseña Chile, 2020c).
- **Socios:** Organizaciones públicas, privadas y personas naturales que desean voluntariamente aportar económicamente para con la Fundación. Algunas de ellas son: BCI, Empresas Copec, DHL, TPS Valparaíso, Fundación Educacional Collauhasi, Fundación Mustakis, Fundación Viento Sur, Fundación Irarrázabal, el Ministerio de Educación, entre otras (Enseña Chile, 2018b). Dada la segmentación anterior, en 2.020 las fuentes de financiamiento se dividieron en: 38 % empresas, 35 % fundaciones, 18 % gobierno, 8 % personas naturales y 1 % otros. Así, la inversión de las donaciones se divide en: 34 % el programa de formación de PeCh, 27 % administración, 17 % escala, o sea búsqueda de nuevos colegios y candidatos, 12 % recaudación de fondos, 6 % red Alumni y 4 % formación inicial para PeCh (Enseña Chile, 2020d).

La forma en la cual se relaciona la organización con todos los *stakeholders* se puede observar gráficamente en la Figura 1.2. En ella, se ilustra al **público general** con un directo vínculo con los **estudiantes**, pues parte de este se conforma por los padres, apoderados o tutores. A su vez, este público se compone, por ejemplo, por la sociedad civil, por lo cual los alumnos también buscan aportar a la sociedad desde su posición, tanto en el corto, mediano y largo plazo, a partir de lo que pueden entregar en el presente y lo que podrían hacer en el futuro. Es este público el que observa el impacto generado por Enseña Chile directamente a través de los estudiantes, reaccionando a ellos según sea su parecer.

Dentro de los **colegios**, donde se desarrollan académicamente los estudiantes, los **PeCh** son insertos para acompañar, guiar y formar a los alumnos durante dos años, que es lo que dura el “Programa de Liderazgo Colectivo”. Para ser PeCh es necesario que los **candidatos** postulen a través de los ciclos formales, donde su primer contacto con la Fundación son los miembros de reclutamiento del **staff** y, eventualmente, son entrevistados por estos mismos en caso de seguir avanzando en las etapas de selección.

Durante todo el proceso, los PeCh son guiados por miembros del equipo de Enseña Chile, en particular mentores del área del PLC. Luego de pasar por los dos años en el programa, los PeCh se convierten en **alumnis**, donde se suman a la red de agentes de cambio y parte de ellos entran a trabajar al **staff**.

En lo que al contacto con la red de *Teach for All* se refiere, los directivos de Enseña Chile son los principales agentes que mantienen contacto con la red, participando de foros, encuentros y demás actividades que permitan gestionar el conocimiento del estado actual de la Fundación, tanto de su quehacer como sus logros.

Por último, los equipos encargados de la transparencia dentro del staff deben rendirle cuentas a los **socios**, que son las entidades que financian las actividades de Enseña Chile. Adicionalmente, también es labor del equipo de ECh buscar y mantener sus alianzas con los socios, ya que ellos observan el impacto que generan en los estudiantes a través de lo expuesto por la Fundación.

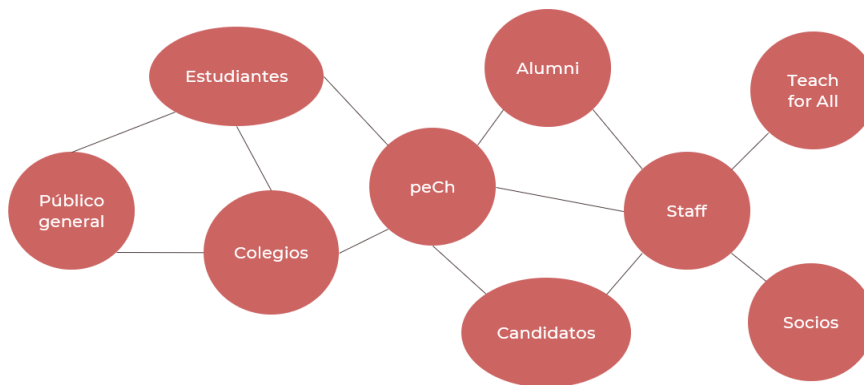


Figura 1.2: Mapa de actores. *Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Enseña Chile, Área de Gestión e Investigación, 2022*

1.2.2. Marco regulatorio relevante

Dado que, si bien todos los PeCh son profesionales, no necesariamente cuentan con un título en pedagogía. Sin embargo, aquellos que lo necesitan pueden ser habilitados por autorización ministerial como profesores por el artículo 46 de la Ley General de Educación. Dicho texto estipula que:

“[...] En la educación media, se entenderá por docente idóneo al que cuente con el título de profesional de la educación del respectivo nivel y especialidad cuando corresponda, o esté habilitado para ejercer la función docente según las normas legales vigentes, o esté en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos 8 semestres, de una universidad acreditada, en un área afín a la especialidad que imparta, para lo cual estará autorizado a ejercer la docencia por un período máximo de tres años renovables por otros dos de manera continua o discontinua y a la sola petición del Director del establecimiento.”(Ministerio de Educación, 2010).

En relación con la afinidad del área o carrera, actualmente no existe una norma que la establezca. Es competencia del Director del establecimiento educacional establecer cuál es el docente idóneo para su colegio, dependiendo de la asignatura que impartirá. Esto implica que es responsabilidad del colegio, y no de Enseña Chile, tramitar la autorización ministerial de cada profesional que la requiera (Enseña Chile, 2021b).

1.2.3. Tendencias y posicionamiento

Enseña Chile considera diez macro tendencias que podrían afectar la educación (Ver Figura A.1 y Figura A.2 en el Anexo A). Estas son (Enseña Chile, 2022d):

1. Cambios demográficos.
2. Futuro del mercado laboral.
3. Digitalización, colectividad y avance científico.
4. Movimientos políticos y sociales.
5. Liderazgo y habilidades socioemocionales.
6. *Environmental, social & governance* (ESG).
7. Financiamiento público y privado.
8. Diversidad, equidad & Inclusión (DE&I).
9. Pandemia.
10. Mercado laboral de los profesores.

Estos elementos impactan la estrategia que desarrolla la Fundación. En primer lugar, posiciona al estudiante con un rol más protagónico y proactivo en el propio aprendizaje y desarrollo personal. Lo anterior posibilita que dirija sus aspiraciones, potenciadas por contexto social, económico y político en el que se desenvuelve. Para lograr ese fin, se forman a los profesores con un papel de facilitador de aprendizaje y creatividad, donde debe existir mayor enfoque en las habilidades que en el contenido mismo. Además, el trabajo a desarrollar por ECh debe abarcar la participación de comunidades en aprendizaje fuera de sala de clase.

En segundo lugar, dado que Chile presenta un déficit de profesores en carreras específicas (Elige Educar, 2021), la Fundación busca aportar con la formación de más docentes, velando siempre por la calidad de estos. Finalmente, los avances tecnológicos modificarán los canales, métodos y contenidos vistos en el aula, lo que se ha acelerado aún más gracias a la pandemia. Se espera una coexistencia clase física y digital, flexibilidad de interacción estudiantes y profesores, escalabilidad.

Enseña Chile apunta a seguir estas tendencias en educación y aportar en materias de innovación en la formación pedagógica, diseñando mecanismos no tan convencionales como los propuestos, por ejemplo, por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), comenzando incluso desde el reclutamiento. Así, la apuesta es que miembros dedicados al rubro sigan las propuestas de la Fundación. Un ejemplo de ello es el proyecto que ejecutará la Fundación para el Ministerio de Educación, llamado “Reconocimiento Docente, Formación Continua y Seguimiento de Profesionales en la Comunidad Educativa, año 2022”, para reclutar, seleccionar y formar a profesionales de diversas carreras para que se desempeñen como docentes en comunidades educativas vulnerables de distintas regiones de Chile, con el fin desarrollar los conocimientos, habilidades y mentalidades necesarias para formar a sus estudiantes y construir un movimiento de líderes comprometidos

con la calidad de la educación. Esto último da muestra del posicionamiento en el que se encuentra ECh, siendo un referente a nivel nacional para la mejora continua en el ámbito de la educación en lo que a formación respecta.

Finalmente, la organización ha tenido más de 200 apariciones en la prensa y en medios de comunicación (Enseña Chile, 2022c), además de constantemente participar en espacios relacionados a educación, como por ejemplo exponer para la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados, Realizar proyectos de política pública junto a Acción Colectiva por la Educación o ser invitado al Congreso de la Fundación Kiri.

1.3. Desempeño organizacional

1.3.1. Crecimiento

En general, Enseña Chile se encuentra en una etapa de crecimiento (Enseña Chile, 2021d). Ejemplo de ello es posible observarlo en la red PeCh, dado que desde 2009 comienzan con 29 profesores en sala, llegando a contar con 227 en 2020. Para 2021, esta cifra había aumentado un 45 %, alcanzando un número histórico de 330 (Ver Figura B.1 en el Anexo B).

El aumento prolongado de profesores se traduce en el alcance a estudiantes, puesto que desde 2016 la organización ha percibido un aumento en el total nacional, donde en 2020 consigue crecer un 10 % con respecto al año anterior, llegando a un total de 38.675 alumnos impactados (Ver Figura B.2 en el Anexo B).

El crecimiento anual de la red de Alumni del PLC para el 2021 es de 13 % en 2021, pasando de 594 a 674. Hasta 2015, el total de egresados del programa se duplicaba año a año (Ver Figura B.1 en el Anexo B).

Por su parte, el staff de la Fundación ha experimentado un crecimiento variable con el paso del tiempo, pues hasta 2012 solo aumentaba, cayendo un 4 % en 2013, pero retomando su crecimiento hasta 2016. Sin embargo, desde ese año hasta 2019 el personal reducía su número de integrantes, hasta que en los dos últimos años continuó creciendo, alcanzando una cifra histórica de 66 integrantes, lo que se traduce en un aumento del 16 % (Ver Figura B.3 en el Anexo B).

En cuanto a los equipos regionales, la Fundación comienza en sus inicios exclusivamente en las regiones Metropolitana, Los Ríos y Los Lagos. Con el paso del tiempo, se habían sumado siete más hasta 2021, contemplando once regiones alcanzadas en 2022.

En la Figura 1.3 se ilustra el crecimiento de los PeCh por cada miembro del staff. Se contempla que en los albores de la Fundación dicha relación era 2:1, pero ya en 2022 esta había aumentado a 5:1; en otras palabras, por cada cinco profesores pertenecientes al PLC Enseña Chile tiene un miembro en su staff, dando un total de 330 y 66 en 2021, respectivamente.

Finalmente, en lo relativo al presupuesto, este siempre ha ido en incremento, exceptuando los años 2017 y 2019. Pese a ello, el presupuesto anual 2021 aumentó en un 14,9 % en relación

al año 2020, alcanzando un valor histórico de \$1.531 MM para gasto operacional y \$399 MM para inversiones y/o proyectos (Ver Figura B.4 en el Anexo B).

En la Figura 1.4 se expone un resumen del crecimiento general que ha experimentado la organización, desde 2009 a 2021.

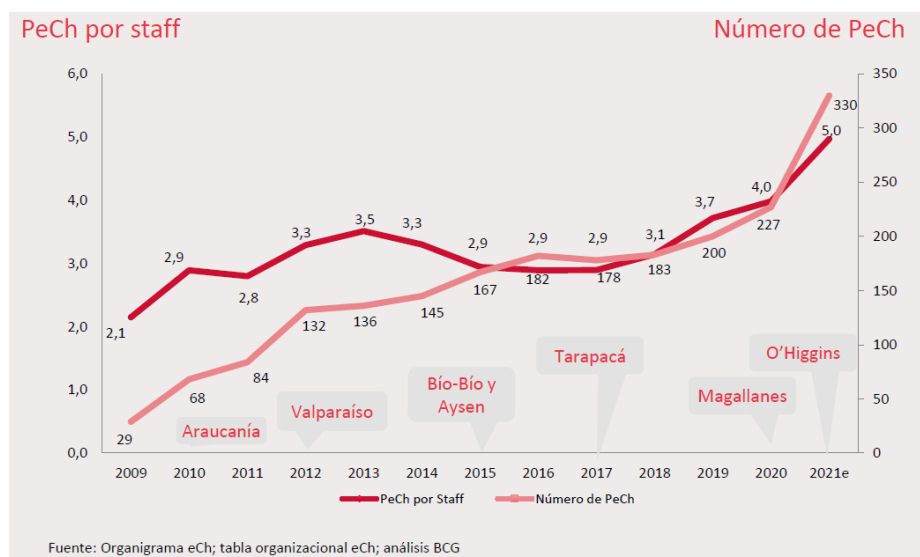


Figura 1.3: PeCh por Staff. Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)

eCh													
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021e
Presupuesto anual (MM \$)	287	494	655	902	914	979	1.238	1.375	1.416	1.318	1.263	1.277	1.531
Empleados FTE (#)	13,5	23,5	30	40,1	38,7	43,9	56,7	62,9	61,5	58,2	53,8	57	66,4
Empleados en total¹ (#)	15	26	33	43	49	50	61	69	66	65	58	62	70
Reserva Acumulada (MM \$)	26	58	85	-42	143	250	235	149	75	83	154	220	220
Profesionales en Sala (#)	29	68	84	132	136	145	167	182	178	183	200	227	330
Profesionales Egresados del Programa (#)	0	0	20	49	87	161	212	286	357	437	504	594	674

1. Incluyendo full time and part time. Fuente: Información eCh

Figura 1.4: Características generales de la organización. Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)

1.3.2. Resultados de impacto

Para evaluar el progreso de los estudiantes a nivel académico, Enseña Chile aplica la prueba SEPA de lenguaje y matemática, una evaluación estandarizada desarrollada por El Centro

de Medición de la Pontificia Universidad Católica de Chile (MIDE UC).

Dada la contingencia sanitaria, en 2018 fue la última vez que se pudo ejecutar correctamente la aplicación del instrumento. La muestra contempló un total de 68 PeCh que aplicaron esta evaluación a un total de 1.698 estudiantes en 57 colegios del país (Enseña Chile, 2018a).

Para medir si el impacto es significativo, se trabaja sobre la base de que un estudiante avanza en un año entre 0,15 y 0,2 desviaciones estándar; Sobre 0,4 desviaciones estándar se puede inferir que el avance del estudiante es representativo (Hattie, 2009). Como se ilustra en la Figura 1.5, se desprende que, en promedio, los profesores de Enseña Chile logran un progreso académico alto dado que sus estudiantes avanzaron 0,48 desviaciones estándar en el período abril a noviembre de 2018 (Enseña Chile, 2018a).

Cabe señalar que la muestra de 2017 consideró a 42 PeCh y 817 estudiantes. El promedio del tamaño del efecto fue ajustado según el tamaño de los cursos y está expresado en desviaciones estándar. La zona “BB-AR-LR” abarca la Región del Biobío, La Araucanía y Los Ríos. En el caso de “Patagonia”, incluye a Los Lagos y Aysén (Enseña Chile, 2018a).

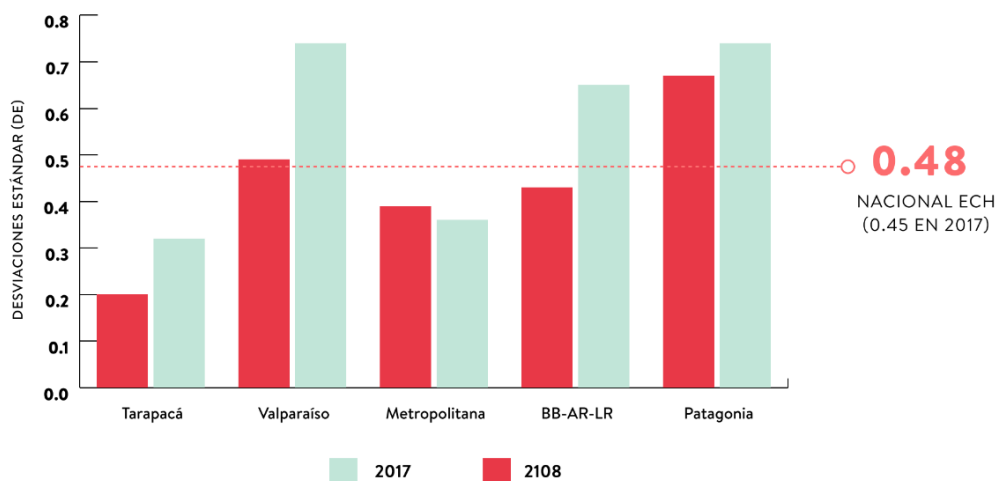


Figura 1.5: PeCh por Staff. Fuente: Memoria 2018 (Enseña Chile, 2018)

1.4. Información del área de la organización

El área en la que se desarrolla el trabajo de título es llamada “Gestión e Investigación” (GeI). Esta es la encargada de diseñar, implementar y monitorear sistemas de medición de impacto/efectividad y proyectos, alineados a la visión organizacional y a las prioridades estratégicas, que impulsen el cumplimiento de ciclos de aprendizaje que retroalimenten a las líneas de acción de Enseña Chile: Programa de Liderazgo Colectivo, Colegios Que Aprenden y Canales Enseña.

Adicionalmente, es la responsable de la monitorización constante de los objetivos de la organización. Al ser una unidad transversal, los productos concretos que entrega al resto de áreas son informes y reportes, que presentan evidencia sobre la formación de los profesores, la percepción de los estudiantes sobre la clase, el impacto de los profesores en los estudiantes,

entre otras. Además, la información puede exponerse en presentaciones plenarias en espacios de reuniones de equipo.

Actualmente, la unidad se conforma por tres profesionales:

1. **Eduardo Coloma, Director de Gestión e Investigación:** Alumni ECh. Magíster en Estadística, Pontificia Universidad Católica. Ingeniero Comercial mención en Economía, Universidad de Chile.
2. **Francisco Meneses, Coordinador de Gestión e investigación:** Magíster en Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Licenciado en Sociología, Universidad de Chile.
3. **Constanza Solar, Coordinadora de Gestión e investigación y Formación:** Alumni ECh. Ingeniera Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

En lo que respecta al presente trabajo de título, el demandante es el Director del área, quien ha identificado que las líneas de acción están trabajando insularmente, sin declarar objetivos mancomunados, lo que se traduce en no obtener los resultados esperados. Esto afecta múltiples aristas. Por un lado, trabajar de manera separada hace que se gasten más recursos de los necesarios, operando ineficientemente. Por otro lado, los socios pueden “multar” a la Fundación en caso de que no cumplan lo que habían estipulado, lo que ya se vio en 2022 con el Ministerio de Educación. En tercer lugar, la carencia de buenas métricas entorpece la operación, lo cual desencadena en no poder generarle valor a los beneficiarios.

Es por ello por lo que se identifica que, gracias al tema de investigación, los beneficiarios de la Fundación se verían impactados positivamente. Esto se debe a que se pretende entregar sugerencias que mejoren el trabajo mancomunado, mediante el seguimiento a nivel operativo, por lo cual el servicio que se le brinda a los usuarios aportaría en mayor medida a alcanzar lo que se ha declarado educación de calidad.

1.5. Definición de los objetivos de la Fundación

A partir de la declaración estratégica se estructuran los objetivos, que dan paso a las operaciones. Sin embargo, a primera vista no es trivial poder relacionar la definición expuesta con el quehacer de todas las líneas de acción, puesto que pareciese que esta está muy arraigada exclusivamente al PLC. Con ello, a inicios de 2022 se propuso que los objetivos transversales debían contemplar tres aristas: equipo, sustentabilidad y posicionamiento. Junto con ello, se decretó un cuarto objetivo o “ambición” que debe estar presente también en cada línea, este es: “Desarrollar al máximo el potencial de nuestro estudiantes, atrayendo y formando desde el terreno 2.000 líderes que estén trabajando en red para el 2026”. Nuevamente, no es claro como estos cuatro elementos permiten que se alcance “La Clase que Soñamos”, que es lo que crea valor para los beneficiarios según lo declarado por Enseña Chile, ya que la medición de calidad en la actualidad se ejecuta mediante las herramientas de triangulación de evidencia, elementos que se posicionan en un nivel operativo directamente relacionado con el estudiante, en contrapunto con los objetivos transversales.

Para el caso del PLC, se declaran explícitamente estos objetivos, añadiendo un cuarto que dice relación con la escala de la red de PeCh, apostando por conseguir 180 nuevos

profesores haciendo clases en marzo de 2023 (Ver Figura D.1 en el Anexo D). Adicionalmente, se establece una meta en recaudación de fondos, un porcentaje de posicionamiento en el mercado y una nota promedio que mide el *engagement* del staff. Sin embargo, la métrica de escala no se respeta al momento de hacer seguimiento, pues se declara en un inicio querer seleccionar 180 y 80 profesores de las generaciones 2023 y 2022, respectivamente, pero como meta se manifiesta requerir 250 y 113, respectivamente, como se muestra en la Figura 1.6 y Figura 1.7.

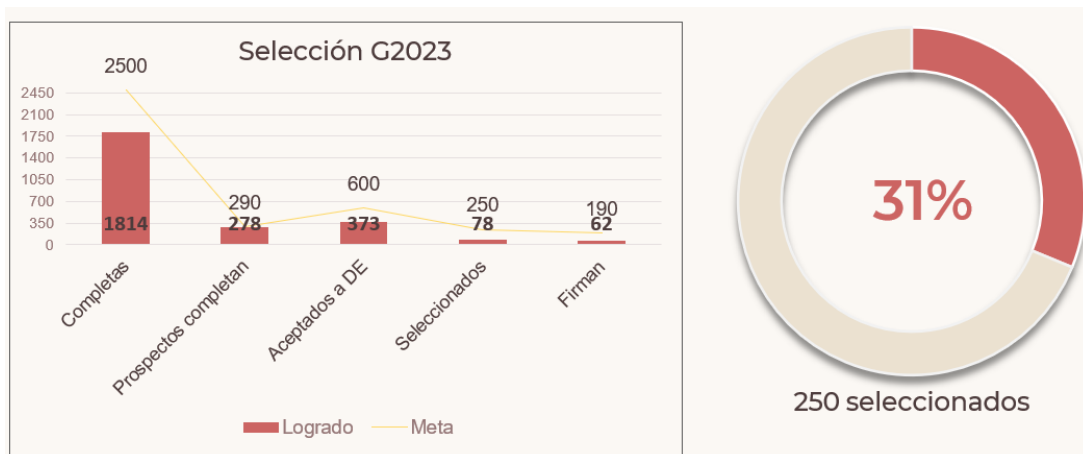


Figura 1.6: Selección PeCh Generación 2023. Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)

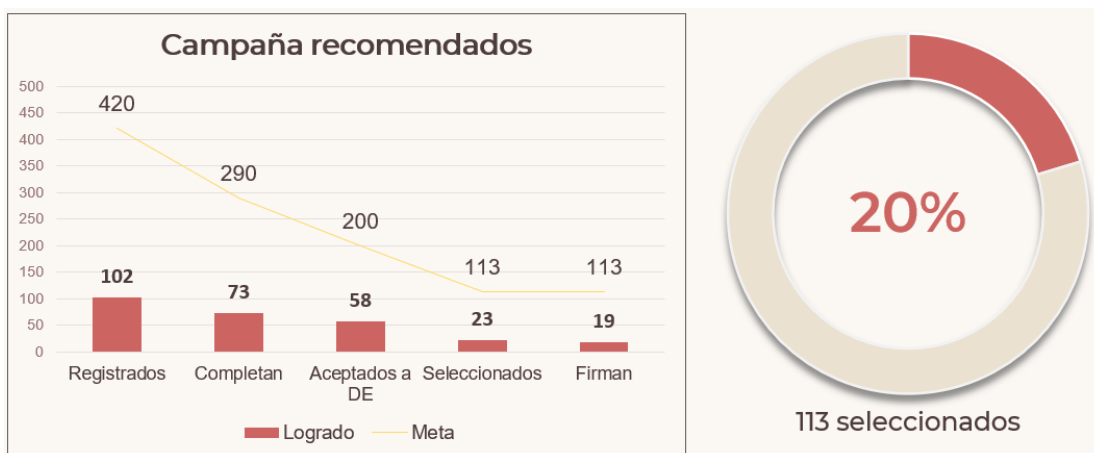


Figura 1.7: Selección PeCh Generación 2022. Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)

Esto supone al menos dos cuestionamientos. Por un lado, resulta imposible canalizar esfuerzos si no está claro el objetivo. En segundo lugar, no se tiene la certeza del cómo se generaron estos números ni como aportan a “La Clase que Soñamos”.

Cabe señalar que también se midió la retención de PeCh, dado que forma parte del objetivo estratégico; mas, los pasos a seguir en cuanto a gestión no están explicitados, es decir, no se sabe el cómo interpretar la métrica al no contar con estándares bien definidos, aun cuando se aprecia un déficit de 50 PeCh entre un año y otro, ilustrado en la Figura 1.8. Según

declaraciones de miembros de la Fundación, en los últimos años no se han alcanzado las metas fijadas y, si bien esto podría interpretarse como una declaración desafiante y ambiciosa, la realidad es que este desajuste entre lo que se dice hacer y lo que realmente se hace repercute negativamente para con los socios, pues estos utilizan estos indicadores como métricas al momento de donar, por lo que, de no cumplirse, se generan tensiones entre la relación con la Fundación. Un caso de esto puede ser lo ocurrido con el Ministerio de Educación, el cual exigió una devolución parcial del aporte del año 2022 al no ver un cumplimiento satisfactorio de las metas.

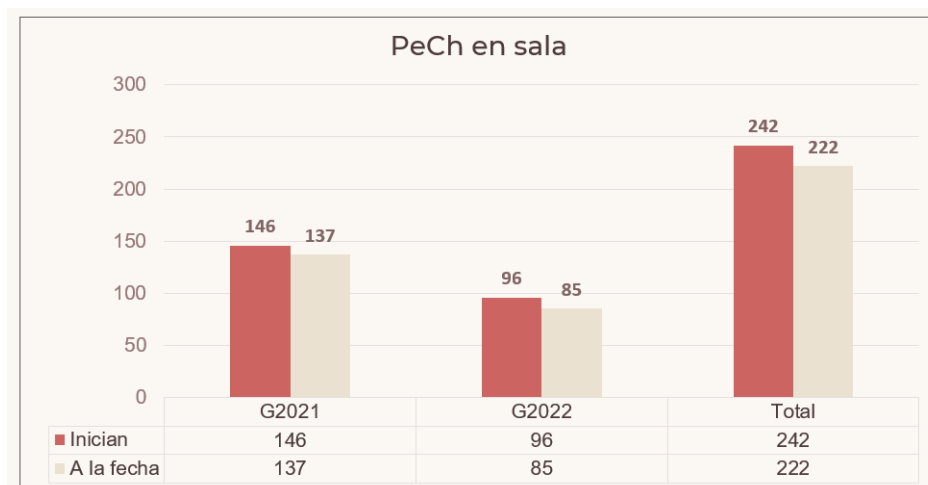


Figura 1.8: PeCh en sala. *Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)*

Al revisar diferentes fuentes, como bases de datos, reportes, presentaciones e informes, fue posible levantar información relacionada con el cumplimiento de las metas de escala. Desde el año 2018, que fue la última fecha de la que se encontró registro, Enseña Chile nunca ha logrado alcanzar las metas propuestas, lo cual se puede observar en la Figura 1.9. Si bien la brecha entre el resultado obtenido y el esperado tiende a no ser significativo en algunos años, en otros la evidencia muestra déficit considerable, lo que da cuenta de que no se sopesa la data histórica al momento de hacer la evaluación.

Solo en 2021 se habían alcanzado satisfactoriamente cinco objetivos estratégicos de un total de doce, lo cual se aprecia en la Figura 1.10. De los no cumplidos, el que alcanzó el resultado significativamente más bajo fue, precisamente, el que guarda relación con la escala; es decir, con la obtención de PeCh. Cabe mencionar que esta dimensión es de las más importantes para la Fundación, pues tributa a la persecución directa de la misión. Por el lado de los objetivos operacionales, únicamente nueve de un total de veintiséis se completaron de forma satisfactoria y diez estuvieron significativamente bajo lo esperado. Es impotente señalar que en ninguna dimensión se completaron todos los objetivos a cabalidad. El detalle está presente en la Figura 1.11.

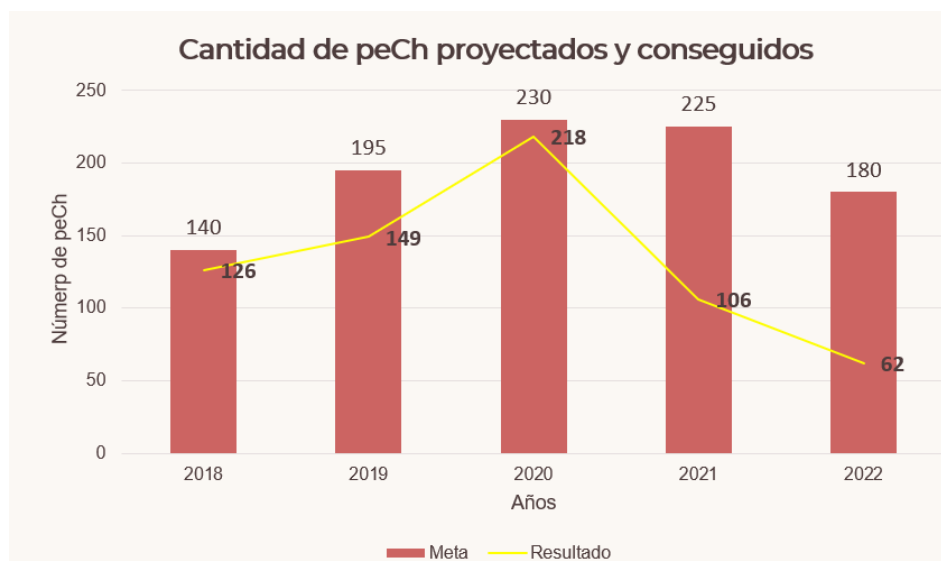


Figura 1.9: Cantidad de PeCh proyectados y obtenidos, por año. Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Enseña Chile, Área de Gestión e Investigación, 2022*

Por su parte, la información relativa al objetivo de sustentabilidad es clasificada, mientras que en cuanto al posicionamiento, en la actualidad no hay indicadores que den cuenta del panorama actual. Finalmente, y si bien existe una encuesta que mide el clima organizacional, la meta del valor de 4.6 pareciese más bien arbitrario.

También, se diagnostica una confusión en el enfoque primario sobre la destinación de recursos de todo tipo, no solo económicos, puesto que, aun cuando desde la estrategia se remarca que los estudiantes están en el centro (Ver Figura E.1 en el Anexo E), la realidad actual es que la mayor inversión, trabajo y obtención de resultados se está dando con los PeCh (Ver Figura E.2 en el Anexo E).

La línea de CQA declaró sus objetivos (Ver Figura D.2 en el Anexo D), pero estos no se vinculan a los pilares transversales. Si bien se aprecia la meta de posicionamiento y sustentabilidad, no se menciona al equipo, ni tampoco algún indicador concreto que dé luces de cómo aportarán para alcanzar la ambición. Adicionalmente, no se encontró registro del progreso, lo cual puede deberse a que en la actualidad Colegios Que Aprenden está en un proceso de redefinición de lineamientos.

Por su parte, Canales Enseña tiene objetivos diferenciados entre los dos proyectos que se desarrollan ahí. Pero, solo “La Radio Enseña” presenta los objetivos transversales (Ver Figura D.3 en el Anexo D), aunque el de posicionamiento no está expuesto claramente. Además, el puntaje a obtener en la encuesta de clima organizacional es tres décimas menos que en el caso del PLC. Al igual que en CQA, no se explicita la ambición y menos mecanismos para alcanzarla.

Con respecto al cumplimiento de los objetivos, varios de ellos presentan “vacíos” en sus definiciones, por lo que son alcanzados, pero no logran capturar lo que se deseaba a la hora de plantearlos. Un ejemplo de ello se observa como sigue: “6 temporadas de la Radio Enseña

de 20 capítulos c/u” no mide la calidad o el impacto de estas, ni tampoco posee un estándar, por lo que se podría grabar dicha cantidad a partir de ruido blanco y se estaría cumpliendo el objetivo.

Otro caso es “3.000 inscritos en la plataforma de recursos”, porque todos los PeCh son inscritos de forma automática a esta, pero no necesariamente la utilizan o saben de su existencia.

OBJ. ESTRATÉGICOS PROGRAMA LIDERAZGO COLECTIVO 2021 A ENERO 2021

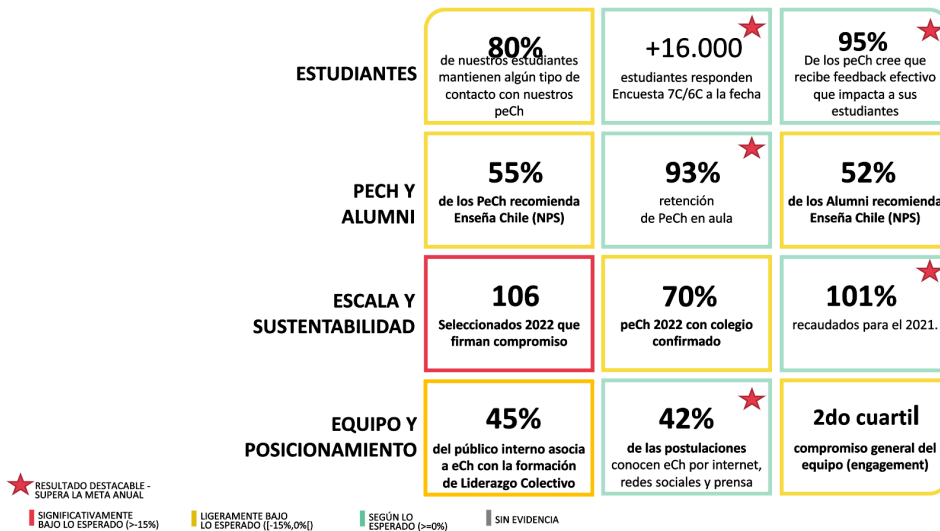


Figura 1.10: Resultados objetivos estratégicos PLC diciembre 2021. Fuente: Resultados 2021 (Enseña Chile, 2022)

OBJ. OPERACIONALES PROGRAMA LIDERAZGO COLECTIVO 2021 A DICIEMBRE 2021



Figura 1.11: Resultados objetivos operacionales PLC diciembre 2021. Fuente: Resultados 2021 (Enseña Chile, 2022)

De las dos últimas líneas de acción no se encontró información que mostrara el porcentaje de cumplimiento de los objetivos declarados o algo similar, lo cual es opuestamente diferente al caso del PLC donde, si bien hay algunos objetivos que no se alcanzan, al menos hay un seguimiento y registro explícito de ello. Esto da cuenta de la discordancia o inexistencia de buena monitorización de las actividades de cada unidad.

1.6. Herramientas actuales para el seguimiento y control

En la actualidad, Enseña Chile cuenta con una herramienta que teóricamente sirve para monitorear y gestionar los objetivos, tanto estratégicos como operacionales. Dicha herramienta, llamada “Hoja de Ruta”, fue diseñada por el equipo de Gestión e Investigación.

En la “Hoja de Ruta” están los objetivos estratégicos del PLC, declarados a inicio de año. De esta manera, cada unidad selecciona los objetivos a los cuales puede tributar, para lo cual diseña objetivos operacionales atingentes a ello. Adicionalmente, cuenta con elementos que propician el seguimiento, como el resultado a la fecha, meta, diferencia entre la meta y el resultado actual, última actualización, periodicidad de la actualización del objetivo y medio de verificación. Finalmente, se definen tres o cuatro acciones clave para conseguir cada objetivo operacional.

Los objetivos estratégicos se definen como lo que se quiere lograr a corto plazo, es decir un año. Son cuantificables y se obtienen como consecuencia de completar los objetivos operacionales. A su vez, estos últimos son a aún más corto plazo (semanal, mensual o trimestral). Permiten la monitorización del resultado de las acciones clave periódicamente.

Si bien la “Hoja de Ruta” podría ser una forma de centrar la información en un solo lugar, para su fácil seguimiento, la realidad es que no todas las áreas la utilizan. Por un lado, tanto las áreas transversales como las nacionales no utilizan periódicamente la herramienta, ya que la última vez que estas unidades actualizaron la información fue en agosto de 2022, pese a manifestar que algunos de los objetivos deben ser revisados mensualmente (Ver Figura F.1 y Figura F.2 en el Anexo F). Lo anterior puede deberse a que los supuestos responsables por área no tienen tiempo para esta labor y, sumado a que no está explícito el nombre o cargo del encargado, no hay un verdadero compromiso dentro de los equipos. Adicionalmente, puede que este panel no les haga sentido, por lo cual destinar tiempo no les crea valor.

Otro suceso que se aprecia es que las líneas de acción de CQA y Canales no utilizan la “Hoja de Ruta” (Ver Figura F.3 y Figura F.4 en el Anexo F), muy posiblemente porque no logran ajustar su quehacer a acciones, y menos a objetivos, que logren tributar en pro de los objetivos estratégicos del PLC. Por lo tanto, no es de extrañar que no aporte valor y suponga más un gasto de tiempo y recursos que una herramienta útil para la gestión.

Por último, el caso que se da para los equipos regionales del PLC es diverso, puesto que no todas las “Hojas de Ruta” son iguales, lo que da cuenta de una falta de estandarización que permita una fácil lectura, que era uno de los objetivos del porqué se crean. Al revisar cada uno de estos paneles se pueden encontrar diferencias entre las regiones (Ver Figura F.5, Figura

F.6, Figura F.7, Figura F.8 y Figura F.9 en el Anexo F), donde llama la atención lo distinta que es la de la Región Metropolitana al compararla con las otras, tanto en su forma como en el fondo. Por su parte, algunas de las regiones no completan totalmente todas las casillas, dejando en blanco las acciones claves, fechas de actualizaciones o medios de verificación. Finalmente, la revisión continua parece estar al debe, ya que han pasado meses desde que se registraron nuevos datos, las más recientes son de septiembre, mientras que otras tienen última actualización en junio. Nuevamente, persiste la inquietud del cómo se llega a plantear la “Hoja de Ruta”, pues es contraintuitivo que para los equipos regionales del PLC no genere valor, considerando que esta apunta exclusivamente a los objetivos estratégicos de esta línea.

Capítulo 2

Planteamiento del problema y justificación

2.1. Declaración de la problemática

Dado todo el diagnóstico realizado en esta sección, es posible definir la problemática a trabajar como: **Las líneas de acción de Enseña Chile están trabajando de manera insular**, esto trae como consecuencia que no se maximice el valor para los beneficiarios, dado que no se cubren a completitud los elementos que conforman “La Clase que Soñamos”.

En la Figura 2.1 se ilustra el árbol de problemas construido a partir del análisis efectuado en esta sección, donde en la parte inferior se encuentran las causas y en la superior las consecuencias del problema central. Cabe señalar que todo desemboca en una consecuencia mayor que es la no maximización de creación de valor.

Tomando como *input* que la comunicación entre áreas es escasa, no sería de extrañar que se esté trabajando de manera ineficiente, al punto de duplicar esfuerzos en la ejecución de tareas. Consultando sobre data que midiera algún aspecto relativo a ello, con el fin de robustecer la investigación, se llegó a la insatisfactoria respuesta de que no era una variable de interés para controlar. Por lo tanto, se realizaron entrevistas exploratorias no estructuradas a miembros del staff, tomando una muestra aproximada del 10 %. Como resultado, en el 100 % de las entrevistas se ha mencionado, en mayor o menor medida, el hecho de que hay duplicidad de tareas, lo que permite contemplarlo como un punto a, por lo menos, tener en consideración, dada la saturación que generó al hablar con los diferentes trabajadores (Castillo y Vásquez, 2003).

Con la información obtenida, se pudo diferenciar al menos tres grandes aspectos en los cuales actualmente la Fundación redonda su ejecución:

- **Recaudación de fondos:** Cada unidad busca socios de manera aislada, lo que se puede traducir en financiamiento de uso exclusivo para proyectos particulares por línea.
- **Promoción:** Las líneas muestran únicamente sus servicios cuando se busca expandir la red de beneficiarios, presentándose de forma individual en los colegios.
- **Nivel operacional:** Existen productos que han sido diseñados en su completitud dos o más veces por líneas diferentes. El caso más cercano es que en 2020 se desarrolló el

mismo curso de habilidades socioemocionales tanto por el PLC como por CQA (Ver Figura H.1 en el Anexo H); ninguno estaba enterado que el otro también trabajaba en ello.

Bajo este contexto, la ineficiencia en los procesos dificulta que se logren los objetivos, en particular los de promoción y sustentabilidad, manifestados como transversales. Pero también la duplicidad operacional refuerza la idea de la carente comunicación y débil trabajo en equipo de la Fundación, lo que le pega directamente al tercer objetivo transversal, el de equipo.

Manteniendo el supuesto de que dichos objetivos son los que aportan a conseguir “La Clase que Soñamos” y, por lo tanto, educación de calidad, actualmente estos se están viendo entrampados y con dificultades para su idóneo cumplimiento, yendo en contra de la generación de valor para quienes reciben los servicios de Enseña Chile.

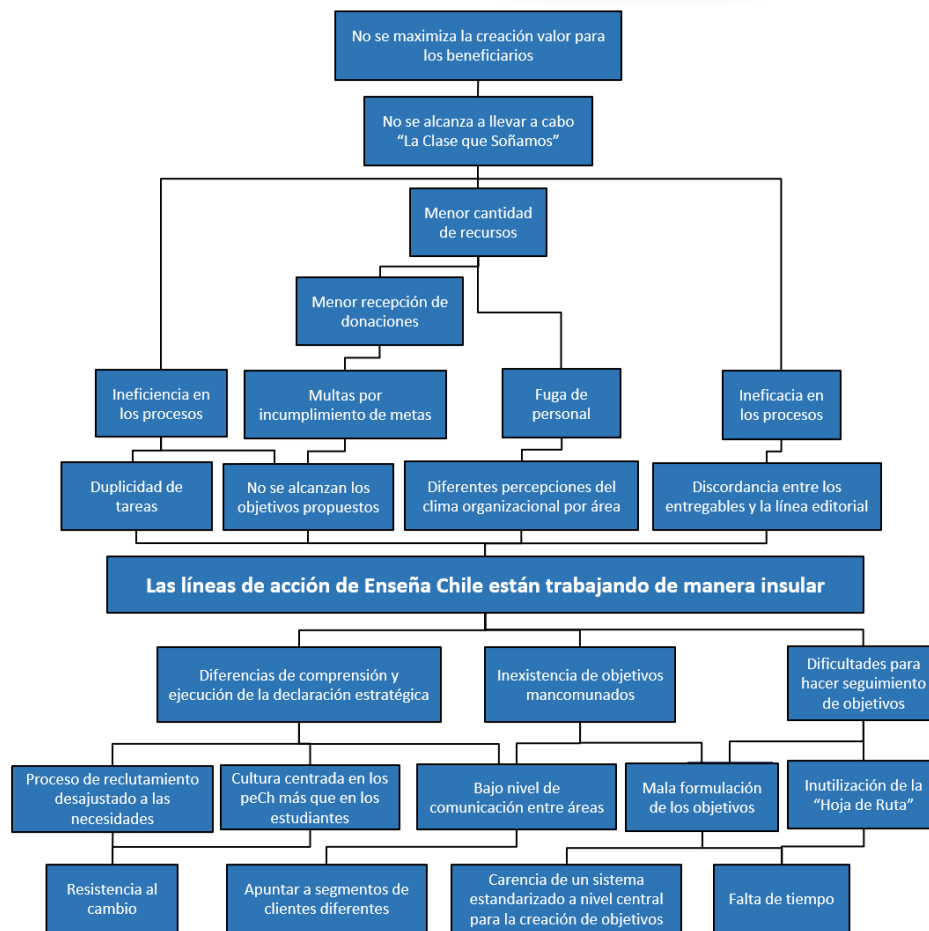


Figura 2.1: Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia

2.2. Identificación de hipótesis y posibles alternativas de solución para resolver el problema

2.2.1. Formulación de las hipótesis sobre las posibles causas del problema

La primera hipótesis que se plantea guarda relación con el peso relativo de cada una de las líneas de acción. En particular, el PLC es el *core* de Enseña Chile, el más alineado a su declaración estratégica y el más antiguo. Sin embargo, pareciese que, al momento de diseñar los objetivos, estos buscan responder exclusivamente para con esta área. Esto desencadena en que no sea claro para CQA y Canales Enseña cómo aportar para el cumplimiento de dichos objetivos.

Sumado a ello, se presume que la cultura organizacional adolece de, por un lado, inco-municación entre los miembros de diferentes líneas de acción y, por otro lado, resistencia al cambio. Esto último se ha notado en las conversaciones con algunos de los integrantes del staff, lo que dificulta que se apliquen modificaciones potencialmente beneficiosas, ya sea a nivel estratégico, táctico u operacional.

Finalmente, la última hipótesis que se manifiesta es que los miembros de Enseña Chile están la mayoría del tiempo ocupados en actividades relativas al corto plazo, más bien de índole operativo, no dedicándole tiempo suficiente a generar una discusión y planificación de los objetivos, lo que se expresa como una tendencia natural de centrarse en el “hacer”. Asimismo, el trabajar atendiendo a las contingencias limita el poder dedicar espacios donde los colaboradores puedan saber qué hacen sus pares y mucho menos cómo tributarles. Esto se exagera si se tiene en cuenta que en la actualidad no hay un sistema estandarizado y fijo para cada unidad que sirva de soporte al momento de diseñar los objetivos, por lo cual cada encargado los formula con las herramientas que tenga a mano y según sean pertinentes a su criterio.

Para efectos de la resolución del problema en lo que compete a este trabajo de título, se decide optar por trabajar la última causa señalada, dado que esta apunta directamente al cómo se integra el control de gestión en la organización para así poder alinearse, lo cual guarda estrecha relación con el trabajo de la ingeniería civil industrial en cuanto a lo relativo con la medición y optimización de procesos. Adicionalmente, trabajar sobre esta causa en particular no busca entrometerse en el escalafón estratégico; ya que, entendiendo que Enseña Chile pertenece a una red internacional como lo es *Teach for All*, la adopción de una reestructuración la declaración estratégica posiblemente sea inviable.

2.2.2. Alternativas de solución

Contemplando las hipótesis señaladas, surgen tres alternativas de solución, las cuales son:

1. Trabajar a nivel estratégico, analizando y recomendando una redefinición de la visión y la misión de la Fundación, con el objetivo de entregarle concordancia al quehacer y a lo que se declara hacer. En particular, analizar el concepto de “educación de calidad”, analizando la pertinencia de este dado el panorama actual de Enseña Chile y redefiniendo para darle más sentido a lo que se hace, de tal manera que todas las líneas de acción sean consideradas y puedan aportar a esta nueva definición.
2. Sugerir un plan de desarrollo organizacional, el cual contemple al menos dos dimensiones: gestión del cambio, apoyado en el Modelo de John Kotter y estrategia de personas, con

foco en la alineación de la organización, con el objetivo de brindar herramientas que permitan el trabajo mancomunado de los miembros del equipo y, a su vez, abriéndolos a la idea de adoptar cambios. De esta manera, Enseña Chile podrá acoger innovaciones en su forma de trabajar, las cuales vayan en pro de la mejora de la eficiencia y/o eficacia de sus procesos.

3. Proponer un nuevo sistema de control de gestión, que contenga indicadores, objetivos y metas atingentes a la situación actual de la organización y que aporte valor con el quehacer de los miembros de todos los equipos, con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos para alcanzar las dimensiones de “La Clase que Soñamos” y así generarles valor a los beneficiarios de la Fundación.

Estas alternativas de solución se ven plasmadas en el árbol de objetivos, ilustrado en la Figura 2.2. Sin embargo, y como ya se mencionó, se levanta el hecho de que el problema detectado es complejo y darle una solución cabal requiere un trabajo multidisciplinario. Por lo tanto, este trabajo de título busca contribuir a la Fundación en el marco de la ingeniería civil industrial a través de la tercera estrategia de solución. Se destaca de color amarillo en el árbol de objetivos los elementos que serán impactados y, por consiguiente, afectarán positivamente los medios superiores.

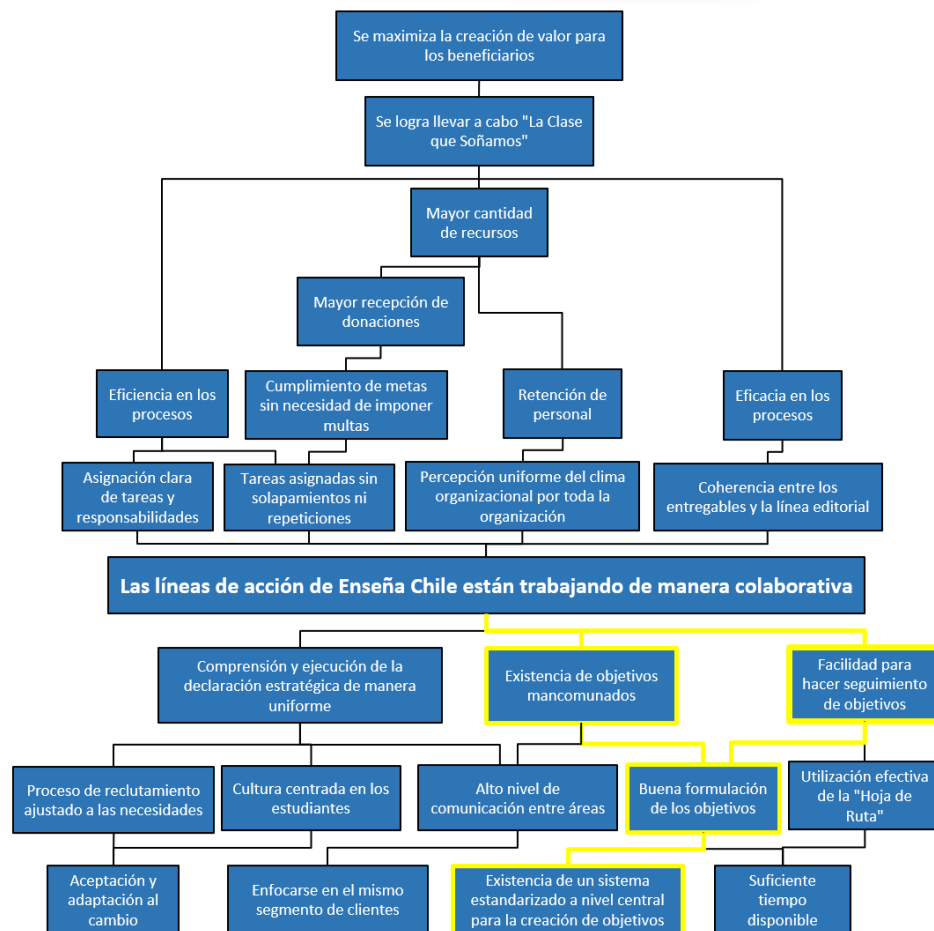


Figura 2.2: Árbol de objetivos. Fuente: Elaboración propia

2.3. Propuesta de valor de la posible solución

En la medida en que se implemente la propuesta de solución, el sistema de control de gestión le servirá a la Fundación para:

1. Empoderar a todos los miembros de la organización, haciendo que compartan foco en pro de un propósito claro y común.
2. Poder definir, medir y controlar actividades claves a nivel operacional que tributen directamente a “La Clase que Soñamos”. Por lo tanto, podrán gestionar óptimamente sus recursos; a saber, personal, tiempo y/o dinero.
3. Facilitar el seguimiento del escalafón estratégico, permitiendo visualizar si los objetivos diseñados siguen siendo válidas y continúan aportando en la generación de valor para los beneficiarios a través de “La Clase que Soñamos”, abarcando las dimensiones que componen lo que se define como calidad.
4. Permitir que se tomen decisiones fundadas, dado que estas se basarán en información cuantitativa obtenida desde todas las unidades que conforman la organización. Dichas decisiones responderán, por ejemplo, a los posibles cambios que puede enfrentarse la Fundación, dado el contexto en el que se enmarca.

Estos cuatros puntos tienen como fin último contribuir en aumentar el valor que se genera a los estudiantes, en particular disminuir la brecha que existe en cuanto al acceso a la educación escolar de calidad.

Capítulo 3

Objetivos y Alcances

3.1. Objetivo general

Proponer un sistema de control de gestión a Enseña Chile, para aumentar la generación de valor de sus beneficiarios.

3.2. Objetivos específicos

1. Levantar información que permita construir un sistema de control de gestión que sea útil y genere valor para los equipos de las tres líneas de acción.
2. Proponer objetivos operacionales y sus indicadores asociados, que busquen contribuir a las cuatro dimensiones de “La Clase que Soñamos”.
3. Sugerir un plan de adopción que permita acoger la propuesta de sistema de control de gestión.

3.3. Alcances

1. Dado que el presente proyecto se enmarca en un trabajo de título, el objetivo general consta en la entrega de propuesta para la Fundación, por lo que no se asegura que estas sean implementadas.
2. El proyecto no contempla efectuar modificaciones al pilar estratégico, por lo que todas las propuestas serán realizadas a partir de lo que ya esté declarado en dicha dimensión.

Capítulo 4

Marco conceptual

4.1. Vinculación entre la estrategia y las operaciones

La estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las organizaciones se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas, la cual indicará lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008). La planificación estratégica se formula a partir de un análisis crítico de las razones de interés que determinan la existencia de la organización (Sánchez, 2003).

4.1.1. El Círculo Dorado

Para que una organización tenga éxito en el largo plazo, una de sus características diferenciadoras no debe ser ofrecer lo que hacen, sino que el porqué hacen lo que hacen. Esto trae como resultado crear lealtad en las personas.

El esquema del Círculo Dorado, que se muestra en la Figura 4.1, se representa como tres círculos concéntricos, con el “PORQUÉ” en el centro, rodeado por el “CÓMO” y el “QUÉ” (Sinek, 2018).

El “QUÉ” se refiere a lo que hace la organización, los productos o servicios que entrega o las funciones que desempeña. En general, es fácil describir QUÉ se hace.

El “CÓMO” corresponde a los procesos o métodos que la organización utiliza para hacer el QUÉ. También, sirve para explicar los factores diferenciadores o motivadores de una decisión.

El “PORQUÉ” se entiende como la finalidad, motivo o creencia de la existencia de la organización. A veces podría encontrarse esto en la declaración estratégica; es decir, la misión y visión.

Bajo esta perspectiva, muchas empresas se enfocan en el “QUÉ”, dejando de lado su “PORQUÉ”. Sin embargo, la teoría en la que se basa el Círculo Dorado levanta el hecho de que la gente no compra lo que la empresa hace, sino por qué lo hace. Comunicar una meta o creencia común a clientes y empleados crea una conexión emocional que puede ser más fuerte que vender un producto o servicio.



Figura 4.1: El Círculo Dorado. Fuente: *Empieza con el porqué.* (Sinek, 2018)

4.1.2. El Mapa Estratégico

Para poder plasmar gráficamente la estrategia que ha declarado perseguir la organización, una herramienta a adoptar puede ser el “Mapa Estratégico”, cuyos principales objetivos son facilitar la traducción de la estrategia en términos operativos y comunicar a los empleados cómo se relacionan sus procesos operativos con los objetivos generales (Kaplan y Norton, 2008). Esta herramienta se construye mediante la identificación y explicitación de cuatro perspectivas (Ver Anexo I) las cuales son (Kaplan y Norton, 2008):

1. **Perspectiva financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, los cuales denotan si la estrategia está funcionando para generar valor a sus accionistas o *stakeholders*.
2. **Perspectiva del cliente:** Aborda los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para el segmento de cliente, constituyendo esta al eje de la estrategia.
3. **Perspectiva de los procesos:** Identifica los procesos de negocio críticos que satisfagan los objetivos financieros y del cliente. Si bien todos los procesos deben realizarse adecuadamente, se debe tener presente que algunos son los que aportan sustancialmente para con la diferenciación estratégica.
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Contempla la combinación del capital humano, capital de información y capital organizacional que sustentan los procesos que crean valor.

Una vez definido el marco estratégico, las organizaciones proceden a establecer el quehacer en el corto y mediano plazo que contribuya en alcanzar la estrategia. Por lo tanto, se elaboran planes que den cuenta de los objetivos y resultados operativos, que debe alcanzar cada una de las unidades de la organización.

4.1.3. El Cuadro de Mando Integral

El propósito fundamental de cada unidad de gestión debe ser lograr, en el corto plazo, la máxima eficiencia en el uso de los recursos que le han sido asignados, con el mejor resultado

posible. La planificación operacional corresponde, a cada período de gestión (Sánchez, 2003). Parte importante de la planificación operacional es la confección de los objetivos; es decir, las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador (Terry, 1999).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que aborda cinco principios (Kaplan y Norton, 2009), como se ilustra en la Figura 4.2. En particular, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas accionables, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Para ello, se mantienen las dimensiones descritas en el Mapa Estratégico, para que las organizaciones puedan seguir los progresos de las acciones, formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento, traducido en el logro de resultados (Kaplan y Norton, 2006).



Figura 4.2: Los principios de una organización basada en la estrategia. *Fuente: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. (Kaplan y Norton, 2009)*

Adicionalmente, un efecto de la implementación del CMI consiste en permitir la comunicación entre actores y áreas de una organización. En efecto, cuando se comparten los resultados de la herramienta a nivel organizacional, los empleados tienen la oportunidad de discutir los supuestos implícitos en la estrategia, aprender de cualquier resultado inesperado y de dialogar sobre futuras modificaciones, según sea necesario (Niven, 2007). Así, el solo hecho de comprender las estrategias de la empresa puede desbloquear muchas habilidades organizativas escondidas a medida que los empleados, tal vez por primera vez, saben hacia dónde se dirige la empresa y qué contribución pueden hacer al viaje (Niven, 2007).

El proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral consta de diez etapas, desde la definición de la arquitectura de medición hasta un plan de implementación (Kaplan y Norton, 2006):

1. **Seleccionar la unidad de la organización adecuada** o, en caso que se estime pertinente, elegir más de una; ya que, un CMI para un solo departamento funcional o para una sola iniciativa puede ser un campo demasiado limitado. En ese tipo de casos, tiene más sentido disponer de cuadros de mando separados para las diferentes unidades.
2. **Identificar las vinculaciones entre la dirección y la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)** con la finalidad de determinar los objetivos financieros, los temas corporativos decisivos y los vínculos con las demás UEN.
3. **Realizar la primera ronda de entrevistas** con los directivos de cada unidad, con el fin de obtener *inputs* de los objetivos que desea perseguir cada una y las propuestas experimentales para los indicadores del CMI. Asimismo, estas sesiones permiten acercarse a la organización a lo que es la herramienta por desarrollar, esclarecer sus dudas y averiguar sus preocupaciones.
4. **Sintetizar** toda la información recibida en las entrevistas, en particular, listar y clasificar los objetivos de las cuatro perspectivas.
5. **Dirigir una primera reunión con el equipo de directivos** para iniciar el proceso de obtención del consenso del CMI. En la instancia de conversación, se muestran los objetivos propuestos y sus clarificaciones, para iterar su revisión hasta obtener tres o cuatro que satisfagan al equipo.
6. **Diseñar los indicadores** mediante *focusgroups* por unidad, donde además se refine la fraseología de los objetivos.
7. **Dirigir una segunda reunión con el equipo de directivos**, presentando los resultados obtenidos con el trabajo en los *focusgroups*. Una vez expuestos los indicadores diseñados, se hace el llamado a comenzar a pensar en un plan de implantación, donde se comuniquen las intenciones y contenidos del CMI al resto de la organización.
8. **Desarrollar un plan de implantación** que incluya la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el Cuadro de Mando Integral a toda la organización.
9. **Dirigir una tercera reunión con el equipo de directivos** donde se convaliden las metas propuestas y se identifiquen los programas de acciones preliminares para conseguir las mismas. Además, se debe discutir sobre el plan de implantación, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información.
10. **Finalizar el plan de implantación** pues, para que un Cuadro de Mando Integral cree valor, debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización.

Gráficamente, el resultado a obtener de este proceso es el Cuadro de Mando Integral, el cual se ilustra en la Figura 4.3.

Los cuatro componentes base del Cuadro de Mando Integral son: objetivos, indicadores, medición e iniciativas. Adicionalmente, el CMI se separa en las cuatro perspectivas, a modo de facilitar la monitorización.

Con respecto a las variables, estas se describen como sigue:

1. **Objetivo:** Este elemento es imprescindible dentro del sistema de control de gestión, pues es lo que le da sentido y dirección a la actividad de la organización. Debe ser el primer elemento que los colaboradores vean, para que así sepan explícitamente qué es lo que deben alcanzar.
2. **Indicadores:** Son un componente esencial del control de gestión, ya que permiten evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos y tomar decisiones basadas en datos. Se deben definir y medir una cantidad prudente de indicadores para facilitar la toma de decisiones de las líneas de acción y fomentar la comunicación interna basada en evidencia.
3. **Medición:** Corresponde a la forma de calcular los indicadores. Es pertinente explicitarlo dentro de la herramienta, pues aporta valor que se conozca cómo poder aportar para con maximizar cada indicador.
4. **Iniciativas:** Comprenden las actividades claves que se desarrollan a nivel operacional para alcanzar los objetivos. El cumplimiento de todas ellas, medido por los indicadores y métodos de cálculo, suponen una exitosa consumación de las metas propuestas.

Teach For America (TFA), una organización sin fines de lucro fundada en 1989 por Wendy Kopp, utilizó en 2002 el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral para poder hacer una bajada operacional que permitiese un seguimiento cuantitativo de sus objetivos estratégicos que eran: “mejorar el desempeño educativo de los estudiantes de hoy y mejorar las oportunidades de educación de los alumnos de mañana” (Kaplan y Norton, 2005).

Al aplicar ambas herramientas, TFA pudo comunicar su rumbo hacia futuros retos. Por ejemplo, gracias al nuevo sistema de control de gestión, la Fundación aumentó sus solicitudes de admisión de profesores de 5.000 en 2001 a 13.800 en 2002 y 16.000 en 2003, lo que se tradujo en un incremento de 900 a 1.900 integrantes del equipo.

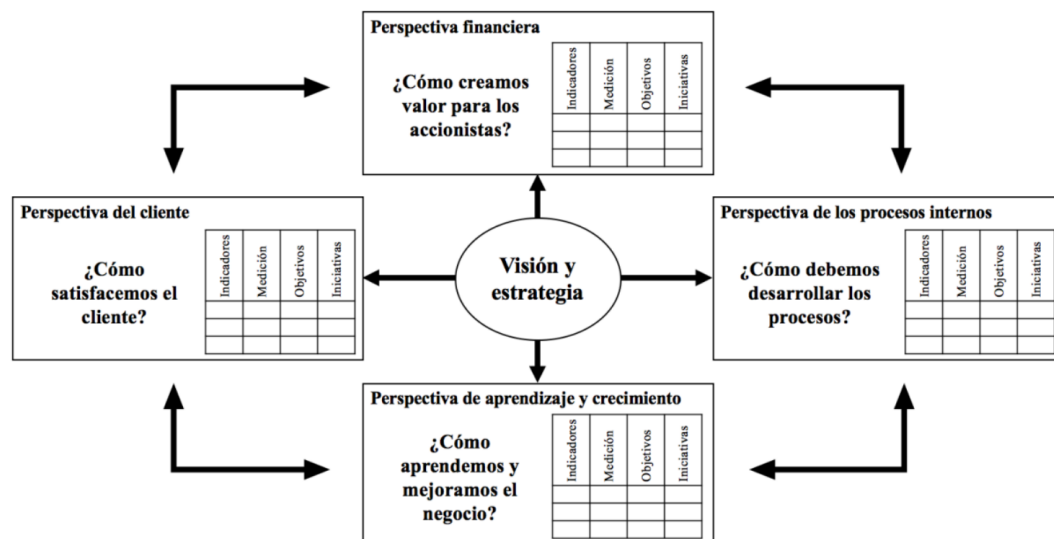


Figura 4.3: Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton.
Fuente: *El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar los resultados* (Niven, 2007)

4.2. Sistemas de Control de Gestión

Los Sistemas de Control de Gestión (SCG) pueden ser entendidos como acuerdos formales creados para racionalizar el trabajo y guiar las acciones individuales en la ejecución de las tareas consistentes con la estrategia (Nadler y Tushman, 1999). Adicionalmente, buscan garantizar que los recursos, tangibles e intangibles, sean adquiridos y utilizados eficiente y eficazmente para conducir la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos (Chacón, 2007).

Existe la distinción entre Contabilidad de Gestión (CG), Sistemas de Contabilidad de Gestión (SC) y Controles de la Organización (CO). Mientras que la CG corresponde a una colección de prácticas, como la elaboración de presupuestos o el costeo de productos, los SC hacen alusión al uso sistemático de CG para lograr algún objetivo. Por su parte, los CO se plantean como políticas internas de una organización. Por lo tanto, los sistemas de control de gestión son herramientas más complejas, que pueden abarcar tanto SC como CO (Chenhall, 2003).

Algunos autores afirman que los Sistemas de Control de Gestión brindan información que pretende ser útil para los gerentes en el desempeño de sus trabajos y para ayudar a las organizaciones a desarrollar y mantener patrones viables de comportamiento (Otley, 1999). Por lo tanto, es precisamente una herramienta gerencial utilizada para influir en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta (Anthony y Govindarajan, 2008). De esta manera, gracias a los SCG la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización (Pérez-Carballo, 2008). Sin embargo, en la actualidad esta es una actividad realizada no sólo a nivel directivo, sino en todos los niveles y por todos los miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos (Rojas, Correa, y Gutiérrez, 2012).

Si el sistema de control de gestión se usa para coordinar las decisiones actuales de la organización, se observa un entorno relajado en donde la mayoría de las personas comparten información y datos tanto financieros como no financieros, porque el objetivo es mejorar el desempeño organizacional y no protegerse de futuros juicios de valor sobre las decisiones tomadas (Porporato y García, 2011).

Los elementos que componen a los Sistemas de Control de Gestión son (Herath, 2007):

1. Estructura organizacional y estrategia.
2. Cultura corporativa.
3. Sistemas de información para la gestión.
4. Mecanismos de control central.
5. Entorno organizacional.
6. Metas y objetivos organizacionales.

Considerando estos elementos, la relación entre ellos se ilustra en la Figura 4.4, donde los tres primeros aportan para construir los mecanismos de control central. Finalmente, y entendiendo el entorno en el cual se encuentra la organización, es posible apuntar a alcanzar las metas y objetivos.

Dado que la gestión guarda estrecha relación con la estrategia, existe un modelo llamado “Sistema de Control de Gestión de Ciclo Cerrado” (Kaplan y Norton, 2008), el cual busca vincular ambos elementos. Para lo cual, el esquema se divide en seis etapas, las cuales se ilustran en la Figura 4.5 y se describen como sigue:

1. **Desarrollar la estrategia:** El modelo de gestión comienza clarificando el marco estratégico, es decir la misión, visión y valores de la organización. Lo anterior permite identificar y analizar las fuerzas internas y externas que afectan a la estrategia. Así, se fluye hacia la formulación de la estrategia, a través de la formulación de la propuesta de valor y aquellos procesos clave que crean diferenciación.
2. **Planificar la estrategia:** Una vez definidos los elementos estratégicos, estos se plasman en un mapa estratégico, que consiste en una herramienta que permite visualizarlos gráficamente. Posteriormente, se convierten dichas declaraciones estratégicas en indicadores y metas que puedan relacionarse con el sistema de gestión.
3. **Alinear la organización:** Alinear tanto a las unidades de negocio como las de soporte para generar sinergias corporativas. Para ello, se empodera al equipo para que comprendan y estén motivados con la estrategia.
4. **Planificar operaciones:** Dado que el pilar estratégico está construido, se procede a tomar acción con la operación. Para ello, se eligen los procesos críticos, o sea los que actualmente necesitan un ajuste según la declaración estratégica, para así proceder a rediseñarlos. Al finalizar aquella tarea, se revisa que los recursos y presupuestos se ajusten al plan. Por su parte, para realizar un efectivo control de los objetivos a corto plazo, se deben diseñar indicadores que respondan a las necesidades de la organización.
5. **Controlar y aprender:** Cuando los planes estratégico y operativo están en marcha, es necesario que periódicamente los miembros del equipo se reúnan para evaluar su desarrollo, con el objetivo de medir el desempeño y, eventualmente, detectar problemas.
6. **Probar y adaptar:** Para finalizar con el modelo, se analiza si las variables estratégicas siguen siendo pertinentes, dado el contexto que vive la organización. Los tableros de control y gestión indican los eventuales cambios y oportunidades que se avecinan, propiciando el ajuste de metas, objetivos, indicadores, prioridades de asignación de recursos, entre otros elementos y ajustando sus supuestos en caso de estimarlo pertinente.

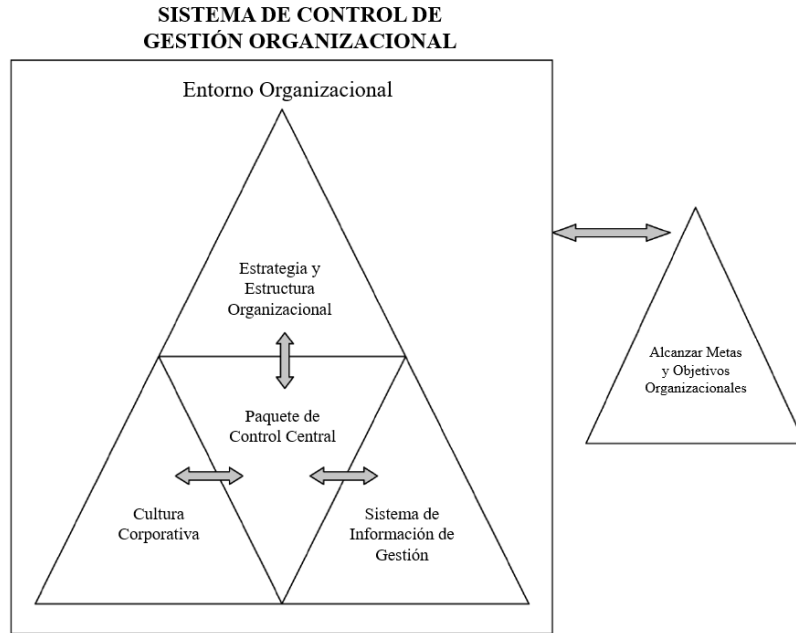


Figura 4.4: Sistema de Control de Gestión Organizacional. *Fuente: A framework for management control research (Hearth, 2007)*

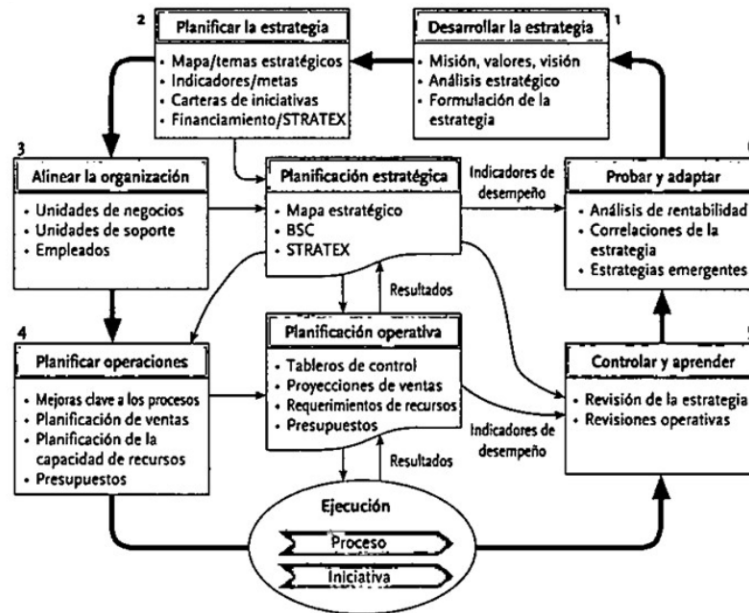


Figura 4.5: Sistema de control de gestión: integrando la estrategia y las operaciones. *Fuente: The execution premium (Kaplan y Norton, 2008)*

4.3. Métodos de investigación cualitativos

La investigación cualitativa es una metodología exploratoria no estructurada, basada en muestras pequeñas y con la intención de dar ideas de la situación de un problema (Malhotra, 2004). La investigación de tipo cualitativa en su enfoque da importancia al contexto, a la función y al significado de los actos humanos, valora la realidad como es vivida y percibida,

con las ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores (Mesías, 2010).

Las técnicas aplicadas en este tipo de investigaciones son: entrevistas en profundidad, grupos focales (también conocidos como entrevistas en grupo), técnicas proyectivas, es decir asociación de palabras, entre otros.

4.3.1. Entrevista en profundidad

Las entrevistas en profundidad corresponden a encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen estos respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor y Bogdan, 2008).

Se llama entrevista no estructurada a aquella que no posee preguntas concretas, sino que la finalidad de su aplicación es recoger datos generales, a partir de personas que tienen información sobre el problema. Por lo tanto, se trata de conversaciones del investigador con una serie de informantes, seleccionados con anterioridad, por su conocimiento del tema. Esta herramienta ayuda a tomar las decisiones sobre aspectos centrales del problema a investigar, nos guía en la selección de escenarios, en la recogida de documentos, etc. antes de entrar en el campo de estudio (Munarriz, 1992).

Por otro lado, la entrevista semi-estructurada es una conversación cara a cara entre entrevistador/entrevistado, donde el investigador plantea una serie de preguntas, que parten de los interrogantes aparecidos en el transcurso de los análisis de los datos o de las hipótesis que se van intuyendo y que, a su vez las respuestas dadas por el entrevistado pueden provocar nuevas preguntas por parte del investigador para clarificar los temas planteados. El conocimiento previo de todo proceso permitirá al entrevistador orientar la entrevista. La guía de la entrevista que utilizará el investigador sirve para tener en cuenta todos los temas que son relevantes y por tanto, sobre los que tenemos que indagar, aunque no es necesario mantener un orden en el desarrollo de la entrevista (Munarriz, 1992).

4.4. Gestión del cambio en organizaciones

El cambio organizacional es un proceso que conlleva una serie de esfuerzos a fin de generar logros o mejoras en la organización (Pérez, Maldonado, y Bustamante, 2006). Para lograrlo, deben ser los líderes quienes propicien la gestión del cambio dentro de las organizaciones.

4.4.1. Liderazgo en tiempos de cambio

Existe un plan de liderazgo en tiempos de cambio, que ofrece ocho pasos para lograr exitosamente la adaptación en las organizaciones (Kotter, 1995), estos son:

1. **Establecer un sentido de urgencia:** Por un lado, examinando el mercado y la competencia más directa. Por otro lado, identificando y analizando la crisis real o potencial y las oportunidades.
2. **Formar una poderosa coalición orientadora:** Elegir y reunir un grupo con suficiente poder para dirigir el cambio, el cual trabaje como un equipo.

3. **Crear una visión:** Diseñar la visión para ayudar a dirigir el esfuerzo del cambio, para complementar con estrategias para alcanzarla.
4. **Comunicar la visión:** Que el equipo líder sea modelo de conducta de lo que se espera de los colaboradores. Asimismo, usar todos los medios posibles para comunicar constantemente la nueva visión y estrategias.
5. **Empoderar a otros para que actúen de acuerdo con la visión:** Superar los obstáculos, mediante el cambio de sistemas y estructuras que obstaculicen la visión del cambio. Paralelamente, se debe estimular el asumir riesgos, desafíos e ideas no tradicionales.
6. **Planificar y crear victorias a corto plazo:** Planificar, implementar, reconocer y recompensar a aquellos colaboradores que generen logros visibles.
7. **Consolidar mejoras y producir aún más cambios:** Utilizar la credibilidad lograda para cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan entre sí. Además, promover y potenciar a las personas que pueden implementar la visión del cambio. Se puede reenergizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
8. **Institucionalizar nuevas prácticas:** Mejorando el desempeño a través de un comportamiento orientado al cliente y a la productividad. Complementariamente, se articulan las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional. Por último, efectuar medios que aseguren el desarrollo del liderazgo y los mecanismos de sucesión.

Para el éxito del plan de gestión del cambio es clave que el equipo gestor propague un creciente empedramiento, para lograr un alto compromiso de los directivos y partes involucradas. Se debe lograr confianza y capital social entre los altos mandos, para enfrentar escenarios adversos (Kotter, 1995).

4.4.2. Afrontar desafíos adaptativos

Los desafíos adaptativos resultan complicados porque para superarlos las personas deben cambiar sus costumbres. A diferencia de la resolución de problemas conocidos o rutinarios, donde las maneras de pensar, de relacionarse y de actuar del pasado bastan para lograr un buen resultado, el trabajo adaptativo exige tres tareas muy duras y humanas: decidir qué prácticas pasadas conservar, descubrir cuáles desechar, e identificar prácticas nuevas a partir de lo mejor del pasado (Heifetz, Grashow, y Linsky, 2012).

Al observar el panorama actual al que se enfrenta la organización en temas de cambio, el líder puede reflexionar sobre la situación, lo que permitirá analizar su papel en el desafío adaptativo y cómo va a ser percibido por los distintos grupos (Heifetz y Linsky, 2017).

Una vez efectuado el levantamiento de la situación, se establece una estructura de intervención clara, esto va a ayudar a los demás a percibir las decisiones tomadas a la hora de afrontar el cambio. Se continúa otorgando responsabilidad para que todos los grupos implicados se sientan comprometidos con el proceso y de los resultados que se van a obtener. No se deben descuidar las fricciones que pueden surgir. Por lo tanto, es fundamental identificar qué grupos son los que abrazan la idea de cambio, y quienes presentan más resistencia; eso permitirá la analizar si se conforman grupos de aliados. Finalmente, y dado que tratar de

evitar los desafíos adaptativos es natural, se necesita mantener el desafío vivo en la mente de todos (Heifetz y Linsky, 2017).

4.4.3. Ciclo de aprendizaje

Un ciclo de aprendizaje corresponde a una estructura iterativa que orienta la toma de decisiones, donde, a través de la observación, se generan y ajustan planes de acción. Estos modelos pueden ser presentados de diferentes maneras, pero todos conservan la lógica descrita.

Por un lado, existe el método PDCA (plan-do-check-act), de gestión de cuatro pasos utilizado para la mejora continua en varios procesos y sistemas (Isniah, Purba, y Debora, 2020).

En la etapa de planificación, se establecen procedimientos para lograr objetivos específicos. Las acciones planificadas luego se llevan a cabo en la fase de hacer. Se observa y evalúa el progreso y los resultados obtenidos durante la fase de verificar. En la etapa de actuar, se toman medidas correctivas y ajustes para mejorar los resultados. El PDCA fomenta la implementación de medidas correctivas, temporales y permanentes (Isniah et al., 2020).

Otro ciclo de aprendizaje es el “Effective Data Cycle”, presente en la Figura 4.6. En él se proponen cinco pasos para usar los datos de manera efectiva en el ámbito de la educación, aunque puede ser extrapolable a otras industrias. La primera etapa consiste en recopilar y organizar la información pertinente para medir el progreso hacia una meta determinada. Luego, durante el proceso de análisis e interpretación, se estudian posibles causas que estén generando los resultados actuales (Rouda, 2018).

Para generar conocimiento, la tercera fase implica la síntesis de la información recopilada y su relación con otros datos disponibles. En la cuarta etapa, el conocimiento se utiliza para tomar decisiones informadas, lo que implica modificar o ajustar las prácticas actuales. Por último, en la quinta fase, se toman decisiones y se implementan nuevas estrategias o herramientas para apoyar, en este contexto, el aprendizaje de los estudiantes (Rouda, 2018).

Este sistema se basa en la recopilación de evidencia relevante que guíe una reflexión asertiva. Esto conduce a un plan de ajuste en la práctica pedagógica, tanto a nivel individual como sistémico. La evidencia recopilada se comparte con los actores involucrados y se transforma en medidas concretas para mejorar la calidad educativa (Enseña Chile, 2021c). En el centro del esquema se encuentra el propósito, el cual corresponde a un pilar clave de cara a orientar el cómo se viven las diferentes etapas del ciclo.

En el caso de Enseña Chile, su ciclo de aprendizaje se basa en los dos anteriormente descritos y se observa en la Figura 4.7.

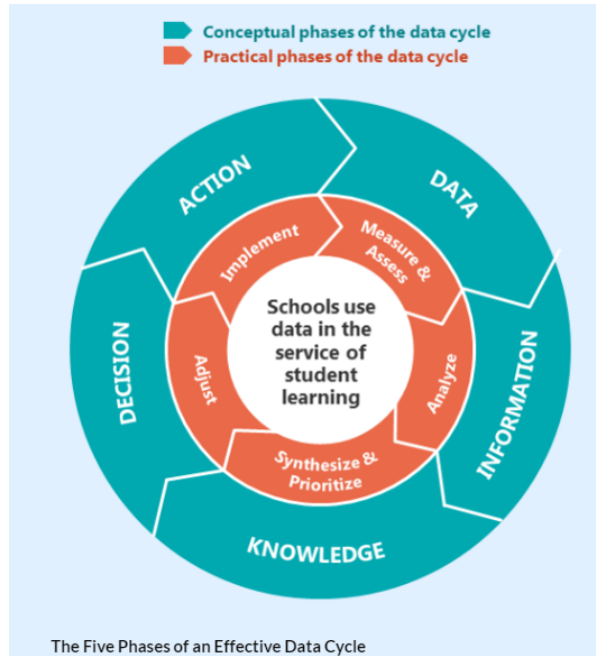


Figura 4.6: Las cinco fases de un ciclo de datos eficaz. *Fuente: A Framework for Effective Data Use in Schools (Rauda, 2018)*



Figura 4.7: Ciclo de aprendizaje de Enseña Chile. *Fuente: Memoria 2021 (Enseña Chile, 2021)*

Capítulo 5

Metodología

A continuación, se presenta la metodología utilizada para el diseño e implementación del sistema de control de gestión propuesto para la Fundación Enseña Chile, enmarcado en el trabajo de título.

Esta metodología consta de tres etapas: Investigación, Diseño y Plan de Implementación. La etapa de Investigación busca comprender las necesidades y prioridades de cada unidad en cuanto al control de gestión, mientras que la etapa de Diseño se enfoca en definir los objetivos y variables clave tanto en forma como fondo para la herramienta a proponer. Por último, la etapa de Plan de Implementación sugiere una estructura detallada para llevar a cabo la adopción efectiva del sistema.

5.1. Etapa 1: Investigación

El objetivo de esta primera etapa es interiorizar la relación que tienen las líneas de acción con el actual sistema de control de gestión que posee Enseña Chile, para así comprender qué consideran importante los miembros de cada unidad al momento de hacer seguimiento de sus procesos. Con ello, se pretende recopilar información que aporte en el diseño de la propuesta de un nuevo sistema de control de gestión que genere valor para quienes lo apliquen, dado que este nacerá a partir de sus dolores y necesidades.

Se comienza diseñando una entrevista exploratoria en profundidad semi-estructurada de una duración aproximada de 45 minutos, cuyo objetivo es responder a dos aspectos indagatorios, los cuales son:

- Identificar la metodología que se sigue en cada línea de acción para construir y monitorear sus objetivos.
- Identificar las causas del porqué no se está utilizando el actual sistema de control de gestión y qué sería necesario para que lo apliquen en su quehacer.

Dicha entrevista se presenta al equipo de Gestión e Investigación para que sea revisada en conjunto y, en caso de ser pertinente, se realicen observaciones y/o correcciones. Una vez lista, se efectúan tres sesiones:

1. con la Directora de Formación del Programa de Liderazgo Colectivo, Ángela Caviedes.

2. con la Directora de Colegios que Aprenden, Paula Covarrubias.

3. con el Director de UnlimitED, Pedro Passerini.

Para tener una panorámica completa de las respuestas, se vacía la información recabada en una matriz, la cual tiene en sus columnas las tres líneas de acción y en sus filas diferentes variables que responden a los objetivos planteados. En la Tabla 5.1 se ilustra el detalle.

Tabla 5.1: Plantilla matriz comparativa. *Fuente: Elaboración propia*

Categoría	PLC	CQA	Canales
Marco teórico para diseñar objetivos			
Número de objetivos			
Número de indicadores			
Criterio para diseñar metas			
¿Usa el sistema actual de control de gestión?			
Razón de no uso			
¿Tiene definido un/a encargado/a de seguimiento y periodicidad?			
¿Sus objetivos se ajustan a las dimensiones fundacionales?			

Las respuestas son sometidas a un análisis conceptual bajo el marco de “El Círculo Dorado”, en particular, se indaga en la dimensión *¿Cómo?*, la cual guarda relación con los objetivos, metas y métricas de la Fundación.

Por otro lado, se solicita acceso para conocer los actuales objetivos que maneja cada línea de acción, para poder clasificarlos bajo las perspectivas financiera, de cliente, de procesos y de aprendizaje y plasmarlos en un Mapa Estratégico, basado en la teoría de Kaplan y Norton. Para ello, se comienza con un barrido por toda la base de datos donde se almacenan los objetivos, para luego añadirlos a una matriz comparativa, como la presente en la Tabla 5.2.

Una vez clasificados todos los objetivos existentes identificados para cada perspectiva, se comparan y contrastan para encontrar similitudes, reduciendo el número de estos hasta llegar a los que son esenciales. Dado que los indicadores actuales que diseña el equipo de Enseña Chile tienen un carácter más parecido a objetivos, también se incluyen en este análisis. Para relacionar correctamente los objetivos dentro del mapa, se someten a una evaluación en una matriz de causa-efecto, como se presenta en la Tabla 5.3, una por perspectiva.

Tabla 5.2: Plantilla matriz de objetivos según perspectiva. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Objetivos
Financiera	
Clientes	
Procesos	
Aprendizaje	

Tabla 5.3: Plantilla matriz de explicación causa-efecto. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación

Todos los productos generados en la Etapa de Investigación son utilizados como insumo para la próxima fase.

5.2. Etapa 2: Diseño

En esta etapa se busca confeccionar los elementos que compondrán el sistema de control de gestión propuesto, a saber, indicadores, elementos de medición y/o metas.

En primer lugar, se efectúa una entrevista en profundidad de una hora con el equipo encargado de la monitorización, visualización y gestión de los indicadores de Enseña por Perú, en particular con la Coordinadora senior MEL y la Coordinadora de Monitoreo de los programas. Se confecciona una entrevista no estructurada con el objetivo de identificar estrategias y recomendaciones para mejorar el sistema de control de gestión en Enseña Chile a través de la recopilación de buenas prácticas implementadas por Enseña Perú.

Se recaban las principales conclusiones de la conversación, diferenciando los elementos rescatados en la forma en la que se hace el control de gestión y el fondo de este, y se depositan en una matriz, como la que se ilustra en la Tabla 5.4.

Para complementar la información obtenida, se ejecuta una segunda actividad, la cual consiste en una revisión bibliográfica del cuarto capítulo del “Sistema de Control de Ciclo Cerrado” de Kaplan y Norton, junto con el “Cuadro de Mando Integral”, diseñado por los mismos autores.

Tabla 5.4: Plantilla matriz de principales hallazgos encontrados en la entrevista con el equipo de Enseña por Perú. *Fuente: Elaboración propia*

Dimensión	Hallazgos
Forma	
Fondo	

Así, se seleccionan los elementos que mejor se ajusten a la realidad de la organización, mediante un análisis detallado de cada variable. Posteriormente, se evalúa la factibilidad de

incorporar otros que no se mencionen en el CMI, cuya pertinencia también es estudiada teniendo como principal foco el objetivo general de este trabajo de título, para así no perder la dirección y que el instrumento a proponer cumpla con su propósito.

Una vez identificados los componentes, se procede a completar cada fila, las cuales son encabezadas por los objetivos planteados en la etapa anterior.

Para el caso de los indicadores, y añadiendo como insumo la “Guía metodológica de indicadores de desempeño 2021 de la DIPRES”, se asocia la dimensión de eficacia, eficiencia, calidad y/o economía para cada objetivo según sea su pertinencia, de tal modo de orientar el estilo de cada indicador. Lo anterior es traducido a una matriz ilustrativa, presente en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5: Plantilla matriz de indicadores por objetivo. *Fuente: Elaboración propia*

Objetivo	Dimensión a evaluar	Indicadores
Objetivo 1		
Objetivo 2		
...		
Objetivo n		

La culminación de esta etapa es validando el producto construido con el Director del área de Gestión e Investigación, para así ajustar en caso de que se estime oportuno.

5.3. Etapa 3: Plan de implementación

Esta etapa tiene como objetivo ofrecer una estrategia que permita introducir la propuesta del sistema de control de gestión en Enseña Chile, a partir de una planificación.

Para ello, se inicia efectuando una entrevista en profundidad semi-estructurada a la Coordinadora de Desarrollo Organizacional, cuyo rol tiene por objetivo gestionar aspectos de Recursos Humanos de la organización, como protocolos y políticas internas, estrategias relacionadas con la contratación de personal, compromiso, retención, desarrollo y evaluación en beneficio a la cultura organizacional de Enseña Chile.

Dicha entrevista tiene una duración aproximada de 30 minutos y su objetivo es obtener información sobre propuestas similares que se hayan implementado en la Fundación con anterioridad y el proceso que ello conlleva. Además, se busca recibir recomendaciones y buenas prácticas para la implementación del nuevo sistema de control de gestión en la organización. Se registran las principales ideas rescatadas de la entrevista.

Posteriormente, utilizando las respuestas obtenidas en la actividad anterior como un insumo, se confecciona una Carta Gantt, como la presente en la Figura 5.1, la cual contiene aquellas actividades a realizarse en las fechas indicadas. Se procede a listar cronológicamente aquellos hitos que se consideran importantes para la correcta adopción de la propuesta.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	...	Semana m
Actividad 1									
Actividad 2									
Actividad 3									
Actividad 4									
Actividad 5									
...									
Actividad n									

Figura 5.1: Carta Gantt ilustrativa. *Fuente: Elaboración propia.*

Dichas actividades se basan en la gestión del cambio, en particular en el liderazgo en tiempos de cambio. Los ocho pasos para lograr la adaptación de las organizaciones orientan la planificación. Complementariamente, la lógica a seguir corresponde a la de un ciclo de aprendizaje, o sea, levantar evidencia de las acciones para poder hacer ajustes de manera iterativa.

La evaluación constante por parte de los colaboradores de la organización se materializa en una encuesta de satisfacción con preguntas en escala *likert*, la cual busca medir cuantitativamente si la propuesta es útil y fácil de usar y se aplica en las etapas piloto. Con esto es posible levantar un tipo de evidencia que oriente la toma de decisiones para hacer ajustes, viviendo el ciclo de aprendizaje.

Capítulo 6

Etapa de Investigación

6.1. Ronda de entrevistas

La primera actividad de la presente etapa consiste en la confección del guion de la entrevista. Esta es separada en tres secciones, las cuales corresponden a sus objetivos declarados. Todo este levantamiento de información pretende reflejar la situación actual o *as is* de las tres líneas de acción. El escrito diseñado para esta fase (Ver Anexo J) tiene por objetivo servir de pauta para la conversación, ya que la entrevista posee un carácter de semi estructurada, por lo cual, según como se va desarrollando la conversación, se evalúa la pertinencia de realizar explícitamente cada pregunta.

Posteriormente, se presenta el guion al equipo de Gestión e Investigación en una reunión, el cual entrega retroalimentación que sirve para ajustar detalles del cuerpo del escrito. Paralelamente, se cita a los tres Directores de área para participar de la entrevista.

Sin embargo, la Directora General del Programa de Liderazgo Colectivo no pudo ser entrevistada, por lo que en su lugar se habla con la Directora de Formación del Programa de Liderazgo Colectivo.

6.1.1. Directora de Colegios que Aprenden

La primera entrevista tuvo fecha de realización el 22 de marzo de 2023. La Directora inicia la conversación contextualizando su llegada a la Fundación, en septiembre de 2022, en un momento de reestructuración del equipo.

En cuanto a lo relacionado con la planificación estratégica, en ese momento había una que, a su parecer, se centraba casi en su totalidad en objetivos de volumen, no contemplando objetivos de impacto. Finalizado ese año, se adoptó una nueva metodología para la construcción de los objetivos y todo lo que ello conlleva: actividades clave, indicadores y metas.

Dicha metodología descansa sobre el marco teórico de “La Teoría del Cambio”, la cual permite diseñar el impacto que tendrá la ejecución de un proyecto, mediante una proposición causal y los pasos intermedios para alcanzarlo con éxito. Sin embargo, este proceso aún no está alcanzando, falta, por ejemplo, definir el seguimiento de cada objetivo. Si bien fundacionalmente se estipuló hacer un seguimiento a fines de primer semestre, ella estima necesario dejar declarado cuando y quien será el responsable de la monitorización de cada dimensión.

Adicionalmente, levantó dos desafíos que visualiza, tanto para el equipo de CQA como para su rol de Directora. En primer lugar, comenta que de las acciones más desafiantes a las que se ha tenido que enfrentar en esta materia es el definir metas adecuadamente, pues para la mayoría de los objetivos, no hay una data histórica que sirva como punto de comparación.

En segundo lugar, enfatiza en la relación que debería generarse con los equipos regionales del PLC, pues es ahí donde hay un nicho que todavía no se explota, en particular en lo que a posicionamiento respecta; es decir, trabajar en sinergia con las regiones, de tal manera que no sea exclusivamente un recurso del PLC para hacer un proceso de “gestión de marca” de Enseña Chile como un todo.

6.1.2. Director de UnlimitED

La segunda entrevista se lleva a cabo con actual director de UnlimitED, ex “Canales Enseña”, el día 24 de marzo de 2023. El comienzo de la conversación apunta a entender la metodología que se sigue para la confección de los objetivos. Bajo esta dimensión, comparte con CQA la “Teoría del Cambio” como principal herramienta guía. Sin embargo, llama la atención que esto no haya sido una decisión tomada en conjunto con la Directora de la línea de acción, sino que fortuitamente emplean en conjunto este marco teórico.

Haciendo la bajada a las metas, se vuelve a repetir el hecho de ser lo más desafiante dentro de la planificación para la gestión. Nuevamente, el entrevistado afirma que, al no tener un punto de comparación, cae en arbitrariedades al momento de confeccionarlas.

Por otro lado, en lo relativo al control de gestión más operativo, ya se tienen definidos los responsables de hacer seguimiento a los diferentes procesos, en plazos también ya estipulados. Se incluye el *software* “Moodle” como herramienta para el seguimiento.

También se levanta en hecho de que en la línea de acción cuentan con un sistema de control de gestión propio, enfocado en el seguimiento detallado de las actividades, donde se monitorea el seguimiento y se toman decisiones según sea el caso. El entrevistado comenta que todas las líneas deberían contar con su propio sistema diferenciado, y que sea este el que nutra un sistema de control global. Además, este último debería revisarse con una periodicidad diferente, por ejemplo mensual.

Por último, comenta que dentro de UnlimitED no terminan de ajustarse del todo las dimensiones estipuladas fundacionalmente, pues esto obliga a separar a un mismo público en tres aspectos diferentes: impacto, red y escala, lo que entorpece el seguimiento. Si bien puede que esa manera de trabajar los objetivos se ajuste bien al PLC, puede que no lo haga en el resto de líneas.

6.1.3. Directora de Formación del Programa de Liderazgo Colectivo

La última entrevista tuvo fecha de realización el 30 de marzo de 2023. En la conversación se comenzó levantando la importancia de la visión y la ambición de Enseña Chile en

la creación de objetivos, siendo el objetivo principal de esta área el “Desarrollo Integral de los Estudiantes”, del cual se desprenden once indicadores que contribuyen a los pilares de “Escala”, “Red” y “Sustentabilidad”.

Hasta 2022, este macro objetivo tenía once objetivos operativos y, a su vez, cada uno de ellos contemplaba acciones clave. Pero este año se ha rediseñado, con la ayuda de Directores Regionales, el Equipo de Gestión e Investigación y la Dirección Ejecutiva, para transformarlos en indicadores estratégicos, operacionales y predictivos/de calidad. Se ha trabajado para incluir lo mejor del pasado y agregar nuevas metas de cara al futuro.

El proceso de elección de las metas se basa en los resultados del año anterior, ajustando los valores para que sean desafiantes pero alcanzables. Para los nuevos indicadores sin punto de comparación, se establecen metas bajas para ser probados y ajustados año tras año. La elección de las metas se complementa con herramientas internacionales y en la literatura, para asegurarse de que los indicadores cumplan con criterios SMART.

Desde la Dirección Ejecutiva se ha reenforcado el cómo se diseñan los indicadores, poniendo énfasis en la primera dimensión de “La Clase que Soñamos” dentro del objetivo: Los estudiantes tienen un futuro con propósito. Se busca siempre llegar a los mejores indicadores y metas, asegurando que estén alineados con los objetivos del PLC.

A pesar de que no hay otra herramienta de monitorización que la Hoja de Ruta, se espera que esta sea efectiva en la medida en que los objetivos reflejen el trabajo que se realiza en cada área. Se señala que los indicadores operacionales deben enfocarse en el pilar de calidad, ya que las acciones mínimas esperadas no deberían estar dentro del panel de seguimiento, lo que actualmente serían los indicadores operativos y de volumen.

Finalmente, se comenta que es difuso el dónde encasillar al PeCh en una dimensión, lo que puede ser un desafío a la hora de incluirlo en el diseño de objetivos y metas. Sin embargo, se espera que con una iteración constante y la aplicación de los criterios SMART, se puedan establecer objetivos claros y alcanzables para todas las áreas de la Fundación.

6.1.4. Síntesis de las respuestas

Finalizado el ciclo de entrevistas, se procede a resumir los principales *insights* en la matriz comparativa de la Figura 6.1, la cual nace a partir de los objetivos que tiene esta actividad. Esta manera de ordenar la información permite observar cómodamente los puntos que se desean abordar al momento de efectuar el análisis conceptual.

Tabla 6.1: Matriz de comparación de respuestas. *Fuente: Elaboración propia*

Categoría	PLC (Formación)	CQA	UnlimitED
Marco teórico para diseñar objetivos	SMART*	Teoría del Cambio	Teoría del Cambio
Número de objetivos	4	8	7
Número de indicadores	17	27	20
Criterio para diseñar metas	Basarse en el año pasado + Literatura + Benchmark internacional	Basarse en el año pasado	Basarse en el año pasado + Indicaciones fundacionales
¿Usa el sistema actual de control de gestión?	Sí	No	No
Razón de no uso	-	No ha habido tiempo para integrarse	Tienen su propio sistema
¿Tiene definido un/a encargado/a de seguimiento y periodicidad?	Sí	No	Sí
¿Sus objetivos se ajustan a las dimensiones fundacionales?	Sí	No	No

6.2. Revisión en profundidad del enfoque de Sinek aplicado en Enseña Chile

Esta actividad reposa sobre el marco conceptual de “El Círculo Dorado” de Sinek. Este análisis se hace adoptando el PORQUÉ definido fundacionalmente como punto de partida: la visión de Enseña Chile. Con ello claro, se procede a trabajar en detalle en el CÓMO.

En este caso, el CÓMO se traduce en los objetivos; es decir, en la gestión de la operación y de los procesos (el QUÉ). Un objetivo posee tres elementos esenciales:

1. **Tiempo:** A lo largo del tiempo van ocurriendo sucesos de manera progresiva que tributan al cumplimiento de los objetivos. Para saber si el plan de acción diseñado se está ejecutando correctamente o no se establecen **metas**.

En general, la definición de metas en las tres líneas de acción de la Fundación tiene un carente sustento metodológico, siendo el hecho de basarse en la data histórica la principal palanca para sacar adelante ese quehacer.

Sin embargo, esto muestra una inconsistencia, pues erróneamente se puede establecer a lo que se quiere llegar mirando el pasado y sin una visión hacia el futuro. En otras palabras, y tomando como ejemplo la cantidad de PeCh seleccionados, los datos muestran que, al menos desde 2018, nunca se ha conseguido la meta. Pero el saber que el año pasado no se logró, no debería ser la motivación predominante para fijar para los años venideros.

Esto puede deberse a que no se contempla la temporalidad dentro del ejercicio y si es que ello contribuye efectivamente a alcanzar el objetivo. Por ejemplo, cuando se establece el querer que “el 70 % de los estudiantes responda favorablemente, en el promedio de todas las afirmaciones, al estilo de enseñanza de su profesor a diciembre de 2023 en la encuesta 7C”, vale la pena preguntarse ¿realmente esto apunta a desarrollar académica y socioemocionalmente a los estudiantes para cambiar su trayectoria de vida? ¿apunta

la meta a su objetivo? Quizás el 70 % no es suficiente y es necesario que sea el 100 % para apreciar un cambio significativo.

Puede que sea necesario espaciar en el tiempo el grado de cumplimiento de la meta, con la motivación de “marcar” parcialmente el logro de esta. Esto trae como beneficio el poder observar el proceso y tomar decisiones con respecto a las actividades que se ejecutan en caso de que algo flaquee. Establecer los puntos intermedios a nivel mensual o anual, para así hacer la monitorización, es algo que en la actualidad no existe en la Fundación, pues se cuenta con una meta única, basada en su mayoría en lo ocurrido en el año pasado.

Globalmente, se aprecian metas conservadoras, posiblemente porque a lo largo del tiempo no se han alcanzado las que se establecen, Sin embargo, perpetuar esta actitud es contraproducente, pues le quita la importancia al objetivo.

2. **Acciones:** Correspondiente a las partes ejecutables que forman el plan dentro del objetivo.

Para el caso de Enseña Chile, los objetivos por sí solos son amplios e incluso abstractos, por lo que es correcto materializar lo que se planea mediante actividades. Ahora, no es raro encontrar dos tipos de situaciones al momento de indagar en las acciones declaradas.

Por un lado, puede observarse el caso de que hay muchas acciones listadas, lo cual indica un genuino interés por querer hacer cosas, pero es necesario preguntarse dos cosas: ¿esta acción tributa a mi objetivo? y ¿cómo lo hace?.

Por otro lado, ocurre el caso contrario. Hay solo un par de acciones declaradas, que son muy amplias y no permiten entender cómo logran contribuir al objetivo. Ejemplo de ello puede ser “Incorporar estrategias”, “Vivir ciclos de aprendizaje” o “Fomentar que los estudiantes utilicen dispositivos con fines educativo”, cosas que, más que actividades, parecen objetivos en sí mismos.

Se diagnostica que algunas de las consecuencias que podría traer el actual proceder pueden ser: (1) No definir acciones clave concretas y específicas, lo que dificulta el seguimiento y el progreso del objetivo. (2) Definir demasiadas acciones clave, lo que puede ser abrumador y dificultar el enfoque en las tareas más importantes. (3) Definir acciones que no están relacionadas directamente con el objetivo, lo que puede llevar a un uso ineficiente de los recursos y el tiempo. (4) No establecer plazos o fechas límite para las acciones clave, lo que puede retrasar el progreso del objetivo.

Cabe señalar que esto no se da en la totalidad de los casos, pero sí es frecuente en una porción no menor de ellos.

3. **Indicadores:** Dentro de los objetivos, el indicador es el que permite cuantificar el logro de las metas y acciones. Algunos elementos claves que debe tener un indicador son: nombre, forma de cálculo, valor o valores de referencia, frecuencia de captura de la data,

forma de captura, forma de almacenamiento y responsables.

Comparando esto en el caso de la organización, todos los objetivos presentan la misma estructura: cuentan con entre uno y diez indicadores, o al menos así son llamados, pero en la realidad estos parecen subobjetivos, pues tienen un fraseo extenso.

Por ejemplo, para un objetivo de una línea de acción que es: “Desarrollar académica y socioemocionalmente a los estudiantes para cambiar sus trayectorias de vida” se tiene el indicador: “Promedio de 0.4 desviaciones estándar de progreso en pruebas SEPA Lenguaje y Matemática aplicadas a estudiantes a diciembre de 2023”. Se observa que este indicador no pareciese ser eficaz, ya que la forma en la que se construye da luces como si hubiese que enfocarse más en él que en el objetivo.

Sumado a ello, ese objetivo cuenta con nueve indicadores más de esa índole, muy extensos y carentes de una forma de cálculo explícita, frecuencia de captura y responsable. Estos no logran hacer lo que deberían hacer: poder cuantificar el progreso de las metas y/o actividades, sino que entorpecen el quehacer al sumar más información.

En total, Enseña Chile cuenta con más de 150 “indicadores”, lo cual es imposible de gestionar para cualquier equipo de sus dimensiones.

6.3. Proceso de esquematización de los objetivos

Basado en la teoría de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton: Financiera, de Cliente, de Procesos y de Aprendizajes, se comienza haciendo la exploración en la base de datos de objetivos de Enseña Chile, para plasmarlos en una matriz comparativa. El objetivo de esto es confeccionar un Mapa Estratégico que permita observar la relación que existe entre las diferentes perspectivas y el flujo lógico entre los objetivos, donde no se pierda de vista la misión y la visión.

6.3.1. Perspectiva financiera

Se comienza con la perspectiva financiera. En la actualidad, la Fundación cuenta con una dimensión llamada “Sustentabilidad”, la cual tiene un objetivo: Asegurar la sustentabilidad financiera, lo cual, como se ha mencionado antes, parece más una descripción de la dimensión que un objetivo propiamente tal. Cada línea de acción ha diseñado diferentes indicadores para aportar en lograr ese objetivo; sin embargo, si carácter guarda más relación con acciones que se desean alcanzar que con formas de cuantificar logro. Por lo tanto, se estudian también los indicadores. Esto aplica para el resto de las perspectivas, no solo para la financiera.

Todo lo que apuntaba a querer contribuir a la dimensión de sustentabilidad se agregó a la matriz de objetivos según perspectiva, donde se fueron juntando aquellos que se parecían, llegando a lo ilustrado en la Tabla 6.2. De esto se pueden encontrar tres grandes anhelos:

1. Aumentar el financiamiento de los socios (en color amarillo).
2. Aumentar el número de socios (en color verde).

- Fidelizar a los socios (en color anaranjado). Este último tiene un carácter más enfocado en la perspectiva de cliente, por lo cual se añadirá en ese apartado posteriormente.

A los dos objetivos restantes se estima pertinente agregar un tercero: Cumplir con el presupuesto, pues, si bien puede parecer obvio, es un punto que no se estaba controlando explícitamente. Por lo tanto, la perspectiva financiera poseería tres objetivos, cuya relación se explica en la Tabla 6.3:

- Aumentar el financiamiento de los socios
- Aumentar el número de socios
- Cumplir con el presupuesto

Tabla 6.2: Matriz de objetivos según perspectiva financiera preanálisis.
Fuente Elaboración propia

Perspectiva	Objetivos
Financiera	Renovar \$XXMM
	Levantar \$XXX MM para 2023
	Fidelizar al 100 % de los socios con una experiencia eCh
	Diversificar los socios
	Renovar el X % de donantes del 2022.
	Lograr al menos X socios nuevos.

Tabla 6.3: Explicación relación causa-efecto perspectiva financiera. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Financiera	Aumentar el financiamiento de los socios.	Cumplir con el presupuesto.	Más financiamiento de socios ayuda a la organización a obtener más ingresos y permite cubrir los costos del presupuesto. Con más dinero, las Fundación podrá invertir en nuevos proyectos, programas y recursos que les ayuden a alcanzar sus objetivos presupuestarios.
	Aumentar el número de socios.		Al aumentar el número de socios, la organización amplía su base de apoyo. Esto significa que cada vez más personas están interesadas en lo que hace la organización y quieren contribuir económicamente. Tener más socios permite a las organizaciones diversificar sus flujos de ingresos y reducir su dependencia de una única fuente de financiación.

6.3.2. Perspectiva del cliente

Se repite el ejercicio anterior para las siguientes perspectivas, continuando con la del cliente. Dado las características de la organización, en este punto se encuentran los beneficiarios,

quienes reciben los servicios, y socios, quienes aportan económicamente.

Para este caso, al observar las dimensiones fundacionales de Enseña Chile, se encuentran: Desarrollo Integral de Estudiantes, Escala, Red y Posicionamiento. Al ordenar sus objetivos actuales, se obtiene la Tabla 6.4. De ella se pueden trabajar los elementos de la segunda columna.

En primer lugar, se puede concretizar más el primer objetivo, dividiéndolo para diferenciar los focos de desarrollo académico y socioemocional. Esto trae el beneficio de ordenar el cómo se medirá el progreso, cosa que en la actualidad es dificultoso para la Fundación. Además, el punto de “para cambiar su trayectoria de vida” conecta directamente con el alcanzar un futuro con propósito. Esta nueva forma de clasificar ayuda a conectar fácilmente con “La Clase que Soñamos”, en particular con los puntos de “tienen propósito”, “demuestran que aprenden” y “viven emociones.”

En cuanto a los objetivos de escala, si bien estos muestran ser consecuentes con la declaración estratégica, los “Establecimientos” corresponden a un beneficiario directo, por lo que no sería necesario hacer la distinción de esa manera.

Luego, para el cuarto objetivo se puede efectuar el método análogo; es decir, precisar en el foco.

El último objetivo guarda estrecha relación con el posicionamiento, pero no está redactado de buena manera, por lo que si bien se puede conservar la dimensión, se estima necesario reescribirlo para precisar su intención. A esto, se añade el aumentar la fidelización de los socios, levantado anteriormente.

Tabla 6.4: Matriz de objetivos según perspectiva de cliente preanálisis. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Objetivos
Clientes	Desarrollar académica y socioemocionalmente a los estudiantes para cambiar su trayectoria de vida
	Asegurar crecimiento de beneficiarios directos e indirectos en cada territorio
	Asegurar crecimiento en Establecimientos en cada territorio
	Construir una red con propósito y activa que contribuya colaborativamente a que un día todos los niños y niñas de Chile reciban educación de calidad
	Posicionar a Enseña Chile desde su visión, misión y mensajes fuerza

Así, la perspectiva del cliente contaría con siete objetivos, relacionados en la Tabla 6.5:

1. Aumentar el número de beneficiarios directos e indirectos en cada territorio
2. Asegurar que la red de líderes esté activamente trabajando en pro de la visión

3. Aumentar el desarrollo socioemocional de los y las estudiantes
4. Aumentar el desarrollo académico de los y las estudiantes
5. Asegurar que los y las estudiantes alcancen un futuro con propósito
6. Aumentar la fidelización de los socios
7. Fortalecer la imagen de marca de la Fundación

Tabla 6.5: Explicación relación causa-efecto perspectiva del cliente. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación	
Clientes	Asegurar que la red de líderes esté activamente trabajando en pro de la visión.	Aumentar el desarrollo socioemocional de los y las estudiantes.	Dado que La Clase que Soñamos se construye a partir del desarrollo socioemocional y académico de los y las estudiantes, trabajar en pro de la visión de EnseñaChile significaría un aumento en estos pilares.	
		Aumentar el desarrollo académico de los y las estudiantes.		
	Aumentar el desarrollo socioemocional de los y las estudiantes.	Asegurar que los y las estudiantes alcancen un futuro con propósito.	Un enfoque integrado en el desarrollo académico y socio emocional de los estudiantes les permite explorar y desarrollar sus intereses, talentos y habilidades, lo que les proporciona una mayor claridad y propósito en su vida. Al tener una comprensión más profunda de quiénes son y lo que les importa, los estudiantes pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas sobre su futuro académico y profesional.	
	Aumentar el desarrollo académico de los y las estudiantes.			
	Aumentar el número de beneficiarios directos e indirectos en cada territorio.	Fortalecer la imagen de marca de la Fundación.	El aumentar el número de beneficiarios acrecienta la visibilidad de la Fundación, permitiendo que más personas la conozcan. Además, genera una percepción positiva en la comunidad, aumentando su credibilidad.	
	Fortalecer la imagen de marca de la Fundación.	Aumentar la fidelización de los socios.	Aumentar la fidelización de los socios.	Una imagen de marca fuerte permitirá generar una sensación de confianza y credibilidad a los socios. Por otra parte, ayudará a que puedan identificarse fácilmente con la Fundación y su declaración estratégica. Toda la imagen que genere resultará atractiva para que se sumen nuevos donantes.
			Aumentar el número de socios.	
Aumentar la fidelización de los socios.		Aumentar el financiamiento de socios	Cuando los socios se sienten leales a la Fundación, es más probable que continúen haciendo donaciones regulares y aumenten su contribución con el tiempo. Asimismo, la fidelización de los socios también puede aumentar la tasa de retención, lo que significa que los donantes permanecen involucrados y comprometidos con la Fundación durante más tiempo.	

6.3.3. Perspectiva de los procesos internos

Si bien en la actualidad las líneas de acción no se encargan de los procesos internos, sino que esto recae en las áreas de soporte, en particular Gestión e Investigación y Comunicaciones, igualmente se considera necesario tenerlo presente, pues podría haber un trabajo en conjunto para trabajar eficientemente. Al revisar los objetivos existentes, y haciendo el cruce con lo trabajado con anterioridad, se proponen los siguientes objetivos:

1. Contar con comunicación interna efectiva
2. Gestionar eficientemente la entrega de resultados

3. Potenciar los ciclos de aprendizaje

4. Fortalecer los canales de difusión

Mientras que el primer objetivo es el resultado de diferentes formas de frasear ideas que deseaba lograr el equipo de GeI, el segundo es una adaptación concretizada de lo declarado por el área de Comunicaciones. Por su parte, el tercero y cuarto objetivo son sugerencias propias, creadas a partir de lo que se declara pertinente considerar.

Como se puede apreciar, la intensión en esta perspectiva fue que hubiese sintonía con la del cliente, por lo tanto, los procesos internos deben apuntar, tanto el trabajo que se hace en cuanto a la gestión de marca, como también al quehacer interno.

Se explicita la relación y justificación en la Tabla 6.6.

Tabla 6.6: Explicación relación causa-efecto perspectiva de procesos internos. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Procesos internos	Contar con comunicación interna efectiva.	Gestionar eficientemente la entrega de resultados.	Con buena comunicación dentro del equipo, no habrá duplicidad en las tareas, por lo cual la asignación de responsabilidades será eficiente, en particular la entrega de resultados.
		Aumentar el número de beneficiarios directos e indirectos en cada territorio.	Cada territorio o región está encargada de velar por la captura de beneficiarios. Con una buena comunicación, será posible compartir estrategias efectivas entre miembros del equipo.
	Gestionar eficientemente la entrega de resultados.	Asegurar que la red de líderes esté activamente trabajando en pro de la visión.	Los resultados dan cuenta del actuar, de todo lo que se ha construido. Si estos son socializados de manera oportuna, serán un insumo que permitirá a la red dimensionar tanto cuantitativa como cualitativamente el panorama, enfocándolos en pro de la visión.
	Potenciar los ciclos de aprendizaje.	Asegurar que la red de líderes esté activamente trabajando en pro de la visión.	Los ciclos de aprendizaje se viven de manera colectiva. No es posible generar estas instancias individualmente. Por lo tanto, cuando los ciclos son potenciados y bien ejecutados, se convierten en una fortaleza. Esto logrará mantener activa la red.
	Fortalecer los canales de difusión.	Fortalecer la imagen de marca de la Fundación.	Si se gestionan de buena forma los canales de difusión, entonces será más sencillo que se conozcan las fortalezas y el quehacer de ECh, haciéndolo atractivo para el público.

6.3.4. Perspectiva de los aprendizajes y crecimiento

Para la última perspectiva, se acoge el objetivo transversal de equipo: “Aumentar el compromiso general del equipo”; sin embargo, esto es necesario pero no suficiente para cubrir a cabalidad lo que se espera. Por lo tanto, se agrega el contar con la capacidad de uso de datos, pues es clave dentro de la organización y parte fundamental de los aprendizajes a generar, para lo cual se necesita disponer de sistemas digitales acorde a las necesidades. Con todos esos elementos contemplados se construye la Tabla 6.7 con los objetivos de la última perspectiva. Con esto, se da paso a diagramar en el Mapa Estratégico.

Tabla 6.7: Explicación relación causa-efecto perspectiva de aprendizajes y crecimiento. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizajes y crecimiento	Instalar capacidades de uso y análisis de datos.	Gestionar eficientemente la entrega de resultados.	Dado que el trabajar con evidencia basada en datos es una de las herramientas utilizadas por excelencia en la Fundación, es necesario que el equipo adquiera estas habilidades; gracias a ello, podrá levantar reportería e interpretar los resultados que se obtengan con los instrumentos de medición sin recurrir a un tercero.
	Contar con equipo tecnológico adecuado.	Contar con comunicación interna efectiva.	Los colaboradores de la fundación trabajan a lo largo del país, por lo tanto, no siempre están juntos físicamente para poder resolver todas las contingencias. Por lo tanto, es clave que se aplique tecnología para que las interacciones sean efectivas, como canales estandarizados de comunicación.
		Fortalecer los canales de difusión.	Es posible comunicarle a los stakeholders sobre el quehacer de la fundación gracias a poder contar con el equipo tecnológico adecuado. Esto es, tanto las herramientas para generar los insumos, como los productos y las plataformas donde se dispondrán.
	Aumentar el compromiso general del equipo.	Contar con comunicación interna efectiva.	Gracias a que el equipo se sienta comprometido con lo que hace y porqué lo hace, se generarán ciertos valores fundacionales compartidos. Lo anterior, facilitará que diferentes miembros se comuniquen en pos de enriquecer las conversaciones de, por ejemplo, toma de decisiones.
		Potenciar los ciclos de aprendizaje.	La lógica del ciclo de aprendizaje: diseño, monitorización y evaluación, debe vivirse por el equipo, debe hacerles sentido para que puedan aplicarlo. Es por ello que, al estar comprometido con Enseña Chile, naturalmente adoptarán sus prácticas.

6.4. Mapa Estratégico de Enseña Chile

La motivación del Mapa Estratégico nace con poder plasmar de manera gráfica y sencilla el flujo lógico de etapas, de tal forma que todos los miembros de la Fundación puedan comprender y seguir el cómo contribuye su actuar a nivel organizacional en pro de la declaración estratégica.

Para comenzar con la confección, se establecen tres ejes que sirven de guía para orientar el orden del mapa, estos son: desarrollo operacional (de color anaranjado), sustentabilidad (de color azul) y enfocado en los y las estudiantes (de color verde).

Una vez hecho eso, se proyecta el “molde” con las divisiones por perspectiva y se colocan los objetivos, según corresponda. La siguiente actividad es conectarlos mediante una relación causa-efecto, partiendo desde el extremo superior derecho hasta la parte inferior del mapa. Finalmente, el resultado se aprecia en la Figura 6.1.

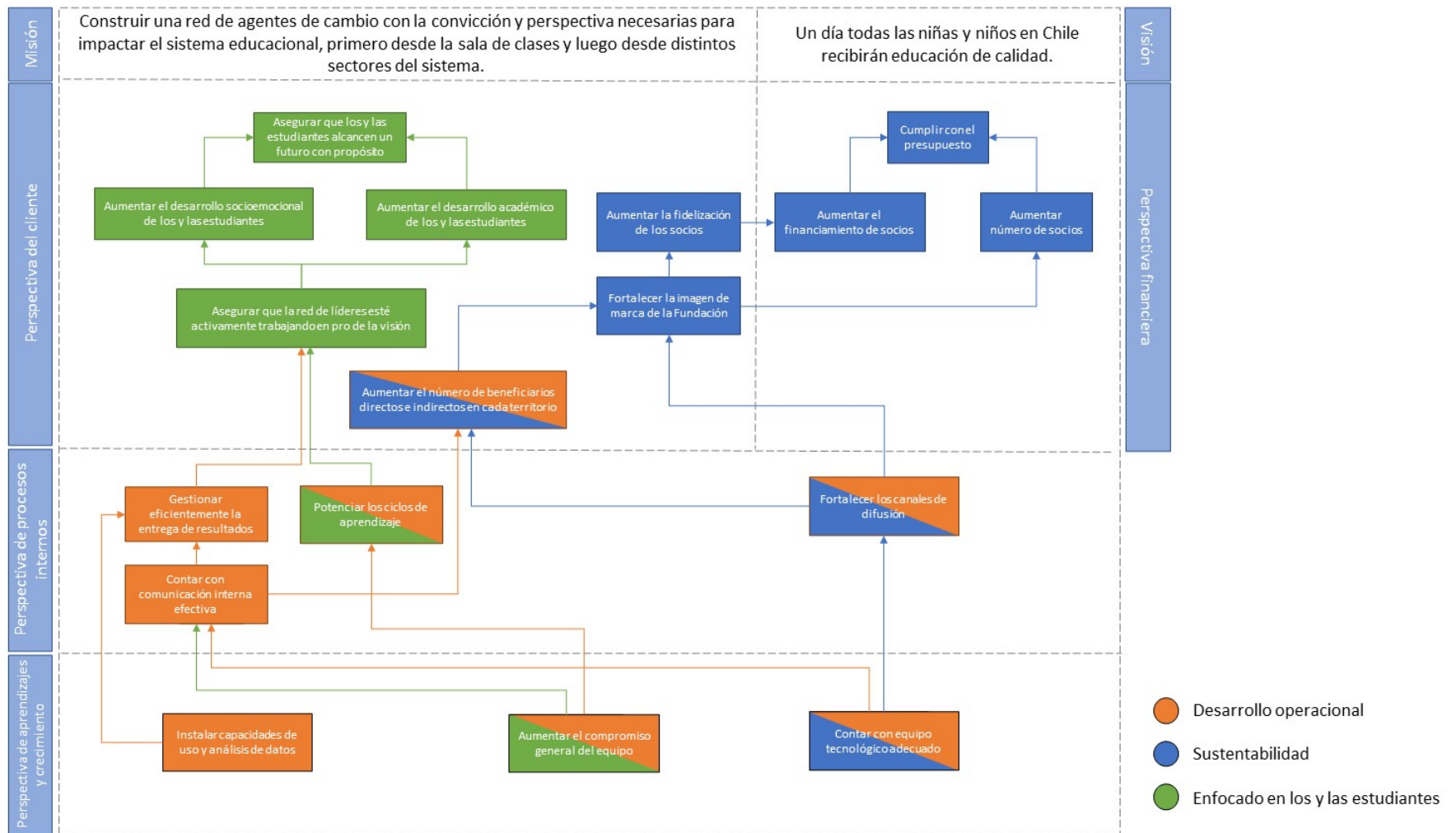


Figura 6.1: Mapa Estratégico Enseña Chile. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7

Etapa de Diseño

Esta segunda etapa comienza tomando como insumo el Mapa Estratégico diseñado en el capítulo anterior. Gracias a él se evaluarán las variables que debe contener el sistema de control de gestión a proponer, de tal forma que permita hacer un seguimiento constante y fácil de los objetivos. Además, el cómo se presentará la herramienta también es un foco de discusión en este apartado.

7.1. Entrevista al equipo MEL de Enseña por Perú

Se comienza confeccionando un guion de entrevista para una reunión fijada con el equipo MEL de Enseña por Perú. Se decide pertinente efectuar esta conversación, ya que permite alcanzar el objetivo de recoger buenas prácticas e ideas para incluir en el sistema de control de gestión en Enseña Chile, a través de la visión detallada de cómo Enseña Perú gestiona y controla sus actividades diarias y objetivos.

Esta es una referencia cercana, al ser una organización perteneciente a la red de *Teach for All* y ubicarse a la misma región. Por lo tanto, si bien existen diferencias sociales y culturales, es una buena aproximación para lo que persigue el objetivo.

El guion de entrevista es escrito (Ver Anexo L) y se efectúa el 19 de mayo. En ella, participa tanto la Coordinadora senior MEL como la Coordinadora de los programas de Enseña por Perú.

7.1.1. Desglose de la entrevista

Se comienza presentando al equipo en su conjunto, conformado por once integrantes y también su quehacer, el cual se enfoca en tres aspectos: actividades de monitorización diarias de indicadores, la evaluación mediante instrumentos, como encuestas de percepción o pruebas estandarizadas, y la reflexión a partir de los datos recopilados. Se reconoce la importancia de tener un seguimiento constante; sin embargo, también se mencionaron las contingencias que dificultan el logro de este objetivo. A pesar de ello, se evidencia un compromiso por parte del equipo en mejorar esta práctica y hacer un seguimiento más riguroso en el futuro.

En cuanto a la gestión de la información, se otorga énfasis en la necesidad de contar con una plataforma única, en este caso, *AppSheet*, que sirva como fuente central de información para todo el equipo. Se resalta la importancia de evitar la dispersión de datos en hojas de

cálculo separadas y trabajar en la centralización de la información. Además, se menciona que en la actualidad, se trabaja en desarrollo de un panel de control que permita visualizar de manera simple los objetivos, con el fin de facilitar la toma de decisiones en el día a día, puesto que a sol de hoy la herramienta funciona como un visualizador de la data existente, pero carece de un gatillador de accionables. Esta iniciativa demuestra un enfoque orientado hacia la mejora continua y la optimización de los procesos de control de gestión.

En relación con los indicadores, se hace hincapié en que estos en medir la calidad de los servicios ofrecidos, abarcando aspectos como la calidad del acompañamiento, de los espacios a cargo del Programa y del cumplimiento de los plazos establecidos.

Esta variable está presente en un panel en una hoja de cálculo que consta de diez columnas. Esta estructura incluye: objetivos iniciales y reformulados, indicadores originales y reformulados, disponibilidad de información, estado de avance del indicador a nivel cuantitativo y cualitativo, avance del objetivo, aceleradores, obstáculos y acciones. Si bien se reconoce que la revisión de esta estructura se realiza solo dos veces al año, se expresa el interés por encontrar formas de hacer seguimientos más frecuentes y mantener una retroalimentación continua.

En el ámbito de establecimiento de metas, se destaca la importancia de definir metas intermedias y mapear los procesos para así proponer objetivos más atingentes. Este enfoque permite un seguimiento más detallado de los avances y una mayor claridad en la dirección que se desea tomar.

Por último, el equipo sugiere diseñar objetivos integrales, por ejemplo, referirse desde la perspectiva de “participantes”, evitando categorizaciones como “PeCh”, “directivos” o “docentes”. Esta visión integral promueve la colaboración y el trabajo en equipo, reconociendo que el logro de los objetivos depende del esfuerzo conjunto de todos los involucrados.

7.1.2. Síntesis de las respuestas

Finalizada la entrevista, se procede a resumir los principales hallazgos en la matriz comparativa de la Figura 7.1. Mediante esta herramienta, se ilustra fácilmente aquellos elementos que llaman la atención de la conversación y son un potencial input para el diseño.

Tabla 7.1: Matriz de principales hallazgos encontrados en la entrevista con el equipo de Enseña por Perú. *Fuente: Elaboración propia*

Pilar	Hallazgos
Forma	La situación actual era un levantamiento de datos realizado en el hardware de cada colaborador. Eso mutó a tener todas las bases de datos en la nube de Google Sheets. Finalmente, se migró a un espacio único colaborativo: AppSheet, que es donde todo el equipo registra la información y puede ver en tiempo real el estado de la data.
	La expectativa del trabajo para 2023 es disponibilizar los objetivos y/o metas dentro de este panel, para que no solo sea una herramienta de visualización, sino que también muestre fácilmente el estado de avance en tiempo real y de forma automática de los indicadores.
Fondo	Para la gestión utilizan las siguientes variables: objetivo, indicadores, disponibilidad de la información, estado de avance de los indicadores, estado de avance del objetivo, aceleradores, obstáculos y acciones.
	Las metas deben tener una parcelación a lo largo del tiempo para experimentar sensación de logro y tomar decisiones en caso de necesitar ajustar acciones.
	Se recomienda que al momento de declarar los objetivos, estos sean integrales y no se enfoquen en una sola línea de acción, ya que será complejo identificar cómo contribuirán las otras para con dicho objetivo.

Como se aprecia durante la entrevista, el panel que utiliza Enseña por Perú, aún cuando

no está del todo acabado, es parecido a lo que se quiere lograr. Sin embargo, es necesario aterrizar a la realidad de la organización nacional, puesto que en el país vecino se ha tardado alrededor de tres años para obtener el producto actual.

Es por ello que la apuesta en su forma no será construir el mismo panel, pues no sería realista. Por lo tanto, se utilizará la etapa previa que se describe a durante la conversación, que es una planilla conectada a la nube, de tal forma que sea de fácil acceso para todos los colaboradores. Pese a esto, la apuesta es seguir perfeccionándola a lo largo del tiempo.

En cuanto al contenido, elementos clave son los objetivos y los indicadores, como también la temporalidad que debe existir, por lo que las metas debería ser particionadas para evaluarse así a lo largo del tiempo. Se recoge también la sugerencia de enfocar los indicadores en cuanto a la calidad, aunque esto debe ser evaluado según la pertinencia, dado que, si bien es una dimensión importante, no es la única a considerar.

7.2. Variables a incluir en el sistema de control de gestión

Si bien todos los elementos que exponen Kaplan y Norton para la confección de un sistema de control de gestión son necesarios, se estima que no son suficientes si se quiere hacer un trabajo acabado, donde se le pueda sacar provecho a la herramienta diseñada. Es por ello que se proponen variables adicionales, las cuales son:

1. **Meta:** Definir una meta es un elemento crucial del sistema de control de gestión, pero se observa que ha resultado difícil. Agregar esta variable aportaría valor en dos formas: primero, proporcionaría una dirección clara y cuantificable al objetivo; segundo, permitiría explicar la lógica detrás de la definición de una meta adecuada. Se puede considerar separar la meta por línea de acción, de tal manera que cada una contribuya desde su ámbito a alcanzar la meta y, por ende, el objetivo. Esta adición sería de gran utilidad para enfocar la atención en los aspectos más relevantes del trabajo y mejorar el rendimiento.
2. **Frecuencia de actualización:** La frecuencia de actualización es importante para mantener la información de la planilla de control de gestión relevante y actualizada. Esta variable establece con qué regularidad se deben actualizar los datos. Si no se efectúa regularmente, pueden perder su relevancia y valor, quedando obsoletos. El elemento cobra valor al ajustar las realidades y expectativas del equipo, visibilizando y ajustando los tiempos según corresponda, pues permite observar los plazos de los demás.
3. **Responsables:** La asignación clara de responsabilidades es fundamental en el éxito de cualquier plan de control de gestión. Al establecer quiénes son los responsables de cada tarea o actividad, se garantiza que las acciones necesarias se lleven a cabo y se cumplan los objetivos establecidos. La falta de claridad en cuanto a la responsabilidad puede resultar en tareas sin completar o duplicidad de estas. También es importante definir procesos claros de comunicación y retroalimentación para propiciar que los responsables puedan informar sobre su progreso y abordar cualquier problema que surja durante la implementación.

7.3. Contenido de la herramienta

Dado que en el capítulo anterior se diseñó una propuesta de objetivos, en esta sección se ofrecen indicadores para medir su cumplimiento. Para ello, se evalúa cada objetivo bajo la dimensión de eficacia, eficiencia, calidad y economía. Esto propicia que se ofrezcan indicadores adecuados.

Una vez definidas las dimensiones, se diseñan los indicadores para cada objetivo, separando por las perspectivas utilizadas en el capítulo anterior. Estos oscilan en cantidad entre uno y tres por objetivo y, en su gran mayoría, se calculan de manera porcentual.

A continuación, se ofrece una meta, para medir el cumplimiento de cada indicador. Sin embargo, se estima que, dado el contexto de la organización, es pertinente no solo disponer de esta cifra, sino que entregar valores de referencia que ilustren un avanza “bajo”, “medio” y “alto”. Esto permite una monitorización más sencilla al ubicar cada unidad dentro de estas bandas, lo que facilita el control de gestión.

Con esta información, se puede evaluar de manera más clara y efectiva el desempeño de cada indicador y tomar acciones correctivas o de mejora en caso necesario. El establecimiento de valores de referencia contribuye a tener una visión global del progreso y a identificar áreas de oportunidad para optimizar los resultados.

A esta columna la proceden una para codificar el estado en el que actualmente se encuentra cada indicador y una donde se indica el período para monitorizar la data y actualizarla.

Finalmente, y como se indicó en la sección anterior, se incorpora una columna con el responsable de hacer el seguimiento del indicador e informar al equipo para que se pueda tomar acción periódicamente. La expectativa es que estas casillas puedan ser completadas por los equipos, de tal manera que seleccionen al candidato idóneo.

En la Tabla 7.2, Tabla 7.3, Tabla 7.4 y Tabla 7.5, se ilustra el sistema de control de gestión a proponer en una primera versión, la cual será validada por miembros de la organización.

Tabla 7.2: Sistema de control de gestión: Perspectiva de los aprendizajes y crecimiento. *Fuente: Elaboración propia*

Objetivo	Dimensión a evaluar	Nombre indicador	Fórmula cálculo	Valores de referencia	Estado de avance	Frecuencia de actualización	Responsables
Instalar capacidades de uso y análisis de datos	Eficiencia	Porcentaje de colaboradores capacitados	$(\text{Número de colaboradores capacitados} / \text{Total de colaboradores}) * 100$	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 80 % Alto: >80 %		Mensual	
	Calidad	Nivel de competencia en análisis de datos	$(\text{Número de colaboradores que aprueban una evaluación o prueba de habilidades y conocimientos} / \text{Total de colaboradores evaluados}) * 100$	Bajo: <50 % Medio: 50 % - 70 % Alto: >70 %		Trimestral	
Contar con equipo tecnológico adecuado	Eficacia	Porcentaje de equipos tecnológicos adecuados	$(\text{Número de equipos tecnológicos adecuados} / \text{Total de equipos tecnológicos}) * 100$	Bajo: <70 % Medio: 70 % - 90 % Alto: >90 %		Mensual	
	Economía	Gasto en mejoras de hardware	$(\text{Total gastado en mejoras de hardware} / \text{Total presupuestado para mejoras de hardware}) * 100$	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 80 % Alto: >80 %		Mensual	
Aumentar el compromiso general del equipo	Eficiencia	Ratio de cumplimiento de metas individuales	$(\text{Metas individuales alcanzadas} / \text{Total de metas individuales establecidas en SaS}) * 100$	Bajo: <50 % Medio: 50 % - 75 % Alto: >75 %		Trimestral	
	Calidad	Índice de satisfacción del equipo	$(\text{Puntaje promedio obtenido en la dimensión «Aumentar el compromiso general del equipo de la encuesta BCG} / \text{Puntaje promedio esperado en la dimensión «Aumentar el compromiso general del equipo de la encuesta BCG}) * 100$	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 80 % Alto: >80 %		Trimestral	

Tabla 7.3: Sistema de control de gestión: Perspectiva de los procesos internos. *Fuente: Elaboración propia*

Objetivo	Dimensión a evaluar	Nombre indicador	Fórmula cálculo	Valores de referencia	Estado de avance	Frecuencia actualización	Responsables
Contar con comunicación interna efectiva	Eficiencia	Tiempo de respuesta a consultas internas	Promedio del tiempo que lleva responder a las consultas internas	Bajo: >24 horas Medio: 1 - 24 horas Alto: <1 hora		Diario	
	Eficacia	Utilización de los canales de comunicación	$(\text{Promedio de canales de comunicación oficiales utilizados} / \text{Total canales de comunicación oficiales}) * 100$	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 80 % Alto: >80 %		Mensual	
Gestionar eficientemente la entrega de resultados	Eficiencia	Ratio de entrega de resultados	$(\text{Número de resultados entregados} / \text{Total de resultados planificados}) * 100$	Bajo: <80 % Medio: 80 % - 95 % Alto: >95 %		Mensual	
	Eficiencia	Tiempo empleado en la entrega de resultados	Promedio del tiempo que lleva entregar los resultados	Bajo: >48 horas Medio: <48 horas Alto: <24 horas		Diario	
	Calidad	Porcentaje de informes reprocesados	$(\text{Número de informes reprocesados} / \text{Total de informes elaborados}) * 100$	Bajo: <10 % Medio: 5 % - 10 % Alto: <5 %		Trimestral	
Potenciar los ciclos de aprendizaje	Eficacia	Contenido de los ciclos de aprendizaje	$(\text{Ciclos de aprendizaje mapeados a nivel fundacional tienen un propósito, responsable, etapas y tiempos claros} / \text{Total de ciclos mapeados a nivel fundacional}) * 100$	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 90 % Alto: >90 %		Trimestral	
	Calidad	Calidad del soporte para ciclos	$(\text{Número de colaboradores que declara haber percibido que su trabajo se ha facilitado al recibir soporte de GEI} / \text{Número de colaboradores que recibe soporte de GEI}) * 100$	Bajo: <70 % Medio: 70 % - 85 % Alto: >85 %		Mensual	
Fortalecer los canales de difusión	Eficiencia	Aumento en el alcance de los canales de difusión	$(\text{Número de interacciones en el canal i en el mes actual} - \text{Número de interacciones en el canal i en el mes anterior}) / \text{Número de interacciones en el canal i en el mes anterior}) * 100$	Bajo: <0 % Medio: 0 % - 10 % Alto: >10 %		Mensual	

Tabla 7.4: Sistema de control de gestión: Perspectiva del cliente. *Fuente: Elaboración propia*

Objetivo	Dimensión a evaluar	Nombre indicador	Fórmula cálculo	valores de referencia	Estado de avance	Frecuencia actualización	Responsables
Aumentar el número de beneficiarios directos e indirectos en cada territorio	Eficacia	Proporción de beneficiarios indirectos en relación con los beneficiarios directos en cada territorio	$(\text{Beneficiarios indirectos} / \text{Beneficiarios directos}) * 100$	Bajo: >30 % Medio: 10 % - 30 % Alto: <10 %		Trimestral	
	Eficiencia	Índice de retención de beneficiarios directos e indirectos en cada territorio	$(\text{Beneficiarios al final del periodo} - \text{Beneficiarios nuevos durante el periodo}) / \text{Beneficiarios al inicio del periodo}) * 100$	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 80 % Alto: >80 %		Mensual	
Asegurar que la red de líderes esté activamente trabajando en pro de la visión	Eficacia	Nivel de participación de los líderes en actividades y proyectos alineados con la visión	Porcentaje de líderes que participan activamente en actividades y proyectos alineados con la visión de la Fundación Enseña Chile según la encuesta Alumni de TFA	Bajo: <70 % Medio: 70 % - 90 % Alto: >90 %		Mensual	
	Eficacia	Grado de alineación de los líderes con los valores y principios de la Fundación Enseña Chile	Porcentaje de alineación de los líderes con los valores y principios de la organización según la encuesta Alumni de TFA	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 85 % Alto: >85 %		Semestral	
	Eficacia	Tasa de desarrollo socioemocional propiciado por el docente	(Número de estudiantes que responde favorablemente, en el promedio de todas las afirmaciones, al estilo de enseñanza de su profesor en encuesta ASE / Total de estudiantes evaluados en encuesta ASE) * 100	Bajo: <80 % Medio: 80 % - 90 % Alto: >90 %		Semestral	
Aumentar el desarrollo socioemocional de los y las estudiantes	Calidad	Utilización de evidencia socioemocional	Número de cursos donde los profesores toman acción a partir de evidencia socioemocional levantada / Total de cursos	Bajo: <50 % Medio: 50 % - 80 % Alto: >80 %		Mensual	
Aumentar el desarrollo académico de los y las estudiantes	Calidad	Tasa de aumento de resultados académicos PE	$(\text{Número de estudiantes con resultado en prueba estandarizada final mayor al resultado inicial} / \text{Total estudiantes}) * 100$	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 70 % Alto: >70 %		Annual	
	Calidad	Tasa de aumento de resultados académicos SEPA	$(\text{Promedio puntaje SEPA final} - \text{Promedio puntaje SEPA inicial}) / (\text{Promedio esperado de aumento}) * 100$	Bajo: <70 % Medio: 70 % - 80 % Alto: >80 %		Annual	
Asegurar que los y las estudiantes alcancen un futuro con propósito	Calidad	Aumento en autopercepción de un futuro con propósito	(Número de salas de clase que tienen progreso significativo entre la aplicación inicial y final de la encuesta ASE, en la afirmación "Tengo un propósito claro para mi vida - sé qué tipo de cosas quiero lograr" / Número de Equipos Regionales)	Bajo: <70 % Medio: 70 % - 90 % Alto: >90 %		Semestral	
	Calidad	Testimonios de egresados	(Entrevistas a estudiantes egresados donde indiquen favorablemente la influencia de la educación recibida en sus propósitos de vida / Entrevistas totales) * 100	Bajo: <60 % Medio: 60 % - 80 % Alto: >80 %		Annual	
Fortalecer la imagen de marca de la Fundación	Calidad	Tasa de llegada por RRSS	$(\text{Número de postulantes que llegan a Ecl por RRSS} / \text{Número de postulantes totales}) * 100$	Bajo: <20 % Medio: 20 % - 40 % Alto: >40 %		Mensual	
	Eficacia	Apariciones en prensa	Número de apariciones en prensa	Bajo: <200 Medio: 200 - 350 Alto: >350		Mensual	
Aumentar la fidelización de los socios	Eficiencia	Tasa de retención de socios	$(\text{Número de socios al final del periodo} - \text{Nuevos socios}) / \text{Número de socios al inicio del periodo}) * 100$	Bajo: <90 % Medio: 90 % - 95 % Alto: >95 %		Mensual	

Tabla 7.5: Sistema de control de gestión: Perspectiva financiera. *Fuente: Elaboración propia*

Objetivo	Dimensión a evaluar	Nombre indicador	Fórmula cálculo	Valores de referencia	Estado de avance	Frecuencia actualización	Responsables
Aumentar el financiamiento de los socios	Eficiencia	Tasa de crecimiento de ingresos	$(\text{Ingresos totales periodo actual} - \text{Ingresos totales periodo anterior}) / \text{Ingresos totales periodo anterior}) * 100$	Bajo: <0 % Medio: 0 % - 10 % Alto: >10 %		Trimestral	
	Economía	Retorno de inversión en actividades de recaudación de fondos	$(\text{Ingresos generados por actividades de recaudación de fondos} - \text{Costo total de las actividades de recaudación de fondos}) / \text{Costo total de las actividades de recaudación de fondos} * 100$	Bajo: <50 % Medio: 50 % - 100 % Alto: >100 %		Semestral	
Aumentar el número de socios	Eficiencia	Tasa de conversión de prospectos de donantes en donantes activos	$(\text{Número de donantes activos} / \text{Número de prospectos de donantes}) * 100$	Bajo: <20 % Medio: 20 % - 40 % Alto: >40 %		Mensual	
	Economía	Ratio de coste de adquisición de socios	$(\text{Costo total de adquisición de socios} / \text{Número de nuevos socios})$	Bajo: > \$500.000 Medio: \$200.000 - \$500.000 Alto: < \$200.000		Semestral	
Cumplir con el presupuesto	Eficacia	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto	$(\text{Gasto real} / \text{Presupuesto asignado}) * 100$	Bajo: <80 % Medio: 80 % - 95 % Alto: >95 %		Mensual	

Capítulo 8

Etapa de Plan de implementación

En la última etapa de este trabajo de título, se planifica una estrategia que permita adoptar la herramienta propuesta. Para ello, se identifican y ordenan cronológicamente las actividades a realizar por el equipo de Enseña Chile.

8.1. Entrevista a la Coordinadora de Desarrollo Organizacional

La primera actividad consiste en el diseño de un guion de entrevista que oriente la conversación para una reunión fijada con la Coordinadora del área de Desarrollo Organizacional y se agenda para el día 06 de julio (Ver Anexo N) .

Se considera una actividad pertinente a ejecutar, puesto que permite alcanzar el objetivo de obtener información sobre propuestas similares que se hayan implementado en la Fundación con anterioridad y el proceso que ello conlleva, junto con recibir recomendaciones y buenas prácticas para la implementación del nuevo sistema de control de gestión en la organización. Esto debido a que la persona entrevistada lleva más de cinco años trabajando en la Fundación dentro del área de Desarrollo Organizacional, por lo que cuenta con la experiencia suficiente para entregar información de valor.

8.1.1. Desglose de la entrevista

Se comienza con la presentación del trabajo de título, su objetivo y el de la entrevista.

Una vez realizada la introducción, se comienza relatando episodios donde se haya implementado alguna política a nivel organizacional. En particular, se comenta el proceso vivido cuando se instaló la política de no declarar en materia político-partidista en nombre de Enseña Chile.

El proceso de difusión es: en primera instancia trabajo grupal en el equipo de Desarrollo Organizacional, para luego llevarlo a los jefes de cada área, ya sea en una reunión o por correo. Se da un plazo fijo de dos semanas aproximadamente para que puedan levantar sus inquietudes. Luego de realizar las correcciones pertinentes, se comparte nuevamente para que se dé la bajada de los jefes a sus unidades. Cabe destacar que en esta fase se presenta la política, pero para ser interiorizada más que para volver a recibir modificaciones. Si bien en

este espacio se abre la palabra para emitir comentarios, dudas y/o reflexiones, en la práctica este hito tiene carácter informativo y no consultivo.

Otra política que se instauró fue la declaración de la herramienta digital *FormAssembly* como la plataforma oficial para el diseño de formularios. Esto con el objetivo de alinear el trabajo de la organización. Sin embargo, en la práctica no se pudo cumplir cabalmente el cometido, puesto que actualmente no todos los colaboradores están familiarizados con ella, por lo que muchos se ven en la necesidad de solicitar ayuda a algún compañero para la creación de un formulario, o bien usan otra plataforma como por ejemplo *Google Forms*.

Lo anterior da muestra de que la política no fue eficaz, incluso fue contraproducente. Se distingue que parte de las causas de ello es que no hubo una adecuada capacitación para los colaboradores, junto con que tampoco se pudo brindar el soporte adecuado. Al indagar más en las causas, se llega a que la estrategia tomada no se supo comunicar al equipo, lo que se tradujo en que el staff no viese el valor, debido a que la propuesta fue presentada de manera general y genérica, por lo cual no fue claro para el personal en sus diferentes roles cómo la herramienta se aplicaba a su diario quehacer.

Finalmente, se levantan nuevas ideas que no se han aplicado con antelación al momento de integrar una política de la índole del trabajo de título en la organización. En primer lugar, se menciona un pilotaje o “marcha blanca”, en la que se presenta y acompaña en la implementación de la innovación a un grupo pequeño para que efectúe una tarea específica, como puede ser un equipo regional.

A modo de complemento, se hace énfasis en que debe haber un alto nivel de acompañamiento, ya sea si se integra de manera parcelada o total, ya que eso se puede entender como una inversión de tiempo y esfuerzo: Al inicio una persona es experta y ayuda en una modalidad “uno a uno”, para que luego la persona asistida también pueda acompañar a otra y la red de ayuda crezca exponencialmente. Se describe como “un proceso lento pero efectivo”.

8.2. Fases e hitos del plan de implementación

Para identificar los hitos que deben estar presente en el plan de implementación, se comienza estableciendo el sentido de urgencia en ciertos actores claves, que permitan formar una poderosa coalición orientadora; es decir, una alianza estratégica de actores influyentes dentro de la organización que se unen con el propósito de dirigir y orientar un curso de acción particular. Dado esto, a lo largo del proceso se pretende dar a conocer la herramienta a diferentes actores, junto con su valor. Por lo tanto, en el mediano plazo, serán estos colaboradores quienes estarán empoderados y podrán difundir el plan.

8.2.1. Piloto en Colegios que Aprenden

Se escoge una de las líneas de acción para introducir el sistema y comenzar a pilotear. El programa escogido es Colegios que Aprenden, puesto que es una unidad de tamaño medio y los agentes poseen fortalezas en comunicación y liderazgo que facilitarán la posterior difusión.

Esta selección permite probar y evaluar la efectividad del sistema en un entorno con-

trolado. Durante esta etapa de piloto, se recopilan comentarios y sugerencias del equipo de Colegios que Aprenden para obtener una visión clara de la utilidad y eficacia del sistema propuesto.

Lo que se solicita al área de Colegios que Aprenden específicamente es que utilice la herramienta diseñada para generar la reportería a presentar a uno de los socios de Enseña Chile. En ese documento, se proporciona una visión clara del desempeño y los avances en relación con los objetivos y los indicadores establecidos.

A partir de los aportes recopilados durante el piloto, se realizan ajustes y mejoras en el sistema. La retroalimentación del equipo de Colegios que Aprenden es fundamental para lograr una iteración no costosa, extrapolable a otras áreas o niveles y que trascienda en el tiempo.

Para evaluar la percepción y experiencia del equipo de Colegios que Aprenden en la utilización del sistema propuesto, se diseña una encuesta de satisfacción con cinco preguntas en escala *likert*. Esta tiene por objetivo evaluar el piloto implementado, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora.

Dicho instrumento pretende determinar la utilidad, efectividad, facilidad de uso y satisfacción general del sistema propuesto. Adicionalmente, se levanta la recomendación del evaluador hacia un compañero de la fundación. Si bien en primera instancia se podría capturar el NPS, esto no tributa al objetivo, por lo tanto se aplica una pregunta de recomendación en estilo de escala *likert*, análogamente como el resto.

Finalmente, se abre el espacio para que quien contesta la encuesta deje sus comentarios de manera libre, con foco en identificar áreas de mejorar para poder iterar. El detalle de la encuesta se puede ver en el Anexo Ñ. El indicador que permitirá evaluar el éxito del piloto es el porcentaje de respuestas “útil” o “ muy útil” de la encuesta. La meta es que se alcance el 100 %.

La información recopilada en esta y las futuras instancias de evaluación serán un insumo para el perfeccionamiento de la herramienta de control de gestión. La persona que esté liderando el proyecto, como el Director del área de Gestión e Investigación o algún integrante de su equipo, es quien debe basar su toma de decisiones contemplando lo que levanten los usuarios.

8.2.2. Aplicación voluntaria en el “Súbete a la silla”

El siguiente hito a cumplir es que el sistema de control de gestión propuesto se aplique en las sesiones programadas de “Súbete a la silla” que se llevan a cabo en septiembre y diciembre. Durante estas sesiones, se utiliza el sistema para realizar un seguimiento y una evaluación de los avances y los resultados obtenidos. Esto permite una aplicación práctica del sistema y una evaluación continua de su efectividad.

La meta propuesta es que en el 20 % de estos espacios formativos se utilice la herramienta. Para lograrlo, se propone que la estrategia de difusión; o sea, la presentación y el ofrecimiento del sistema de control de gestión, sea liderado por el Director de Gestión e Investigación y la

Jefa de Gestión Estratégica, al ser dos personas que ya habrían interactuado con la propuesta.

Debido a que se está en una fase temprana del plan de implementación, lo que implica aún un alto desconocimiento a nivel organizacional y poca adhesión al sistema de control de gestión, la expectativa subyacente a la meta del 20 % es que este sea un complemento para ese espacio, el cual facilite su desarrollo.

Para generar la adherencia esperada, el proceso a seguir consta de la preparación y posterior exposición de la herramienta a los Directores de los programas, para que conozcan los beneficios y puedan hacer un seguimiento de los objetivos de su equipo de manera estandarizada y sistémica.

Acogiendo uno de los pasos presentados en la teoría del cambio, los agentes ya empoderados habilitarán a otros miembros con cargos de autoridad a conocer y adoptar la propuesta, lo que aumentará las posibilidades de permear a sus equipos.

8.2.3. Aplicación voluntaria para la revisión de la “Hoja de Ruta”

El tercer hito propuesto en el plan de implementación consiste en la utilización del sistema diseñado para complementar los ciclos de seguimiento semestral que se viven con la “Hoja de Ruta”, a llevarse a cabo en noviembre.

Esta integración propicia una alineación y coherencia entre las diferentes herramientas y procesos de gestión utilizados en Enseña Chile. La información y los resultados obtenidos en el sistema de control de gestión se pueden utilizar como insumos en el desarrollo y seguimiento de la “Hoja de Ruta”.

Se procederá de manera análoga que en la anterior etapa descrita; es decir, se ofrecerá de manera voluntaria a los encargados del registro de la “Hoja de Ruta” en cada línea de acción. Para este momento del plan, y si se ha seguido y completado de manera exitosa, los líderes deben poseer un grado avanzado del entendimiento de la herramienta. Por lo cual, estos “embajadores” cumplirán la misión de formar, empoderar y dar soporte al resto de miembros del equipo.

Se debe informar con tiempo esta estrategia, al menos un par de semanas de anticipación, para que el equipo tenga presente el poder conocer y utilizar la herramienta, por lo que se sugiere añadir a los correos electrónicos ligados al evento y/o diseñar y socializar material audiovisual, por ejemplo afiches o videos, que inviten a conocer y explorar el sistema de control de gestión propuesto.

Transversalmente, luego de cada hito, se sugiere comunicar a todo el equipo los resultados obtenidos, tanto las fortalezas como áreas de mejora. Esto se puede complementar con testimonios de miembros que hayan adoptado la herramienta con éxito.

8.2.4. Implementación con los equipos regionales 2024

La implementación del sistema de control de gestión se lleva a cabo de manera gradual. A partir del año 2024, se inicia en los equipos regionales de Enseña Chile. Para ello, ya se han

levantado instancias para que los equipos lo conozcan, por lo que la Directora de la unidad, acompañada con la Dirección del área de Gestión e Investigación, deben ser las principales impulsoras de generar la adherencia con los miembros.

Una vez validado y ajustado el sistema en los equipos regionales, se expande su utilización al resto de áreas del equipo. Esto permite una implementación escalonada, asegurando un proceso ordenado y una adaptación adecuada a las diferentes realidades y necesidades de cada área.

8.3. Evaluación y retroalimentación de la implementación

Una parte fundamental del plan de implementación es asegurar que el sistema de control de gestión propuesto sea adoptado y efectivamente utilizado por la organización. Para lograr esto, se plantea una estrategia de evaluación y retroalimentación continua que permita medir la efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

8.3.1. Indicadores de adopción

Para medir la adopción del sistema, se establecen indicadores que reflejan el grado de aceptación y uso en diferentes etapas del proceso. Estos indicadores serán monitoreados a lo largo del tiempo y estarán directamente relacionados con los hitos establecidos en el plan de implementación. Los indicadores propuestos son:

- Porcentaje de utilidad percibida en el piloto en Colegios que Aprenden.
Meta = 100 %.
- Porcentaje de utilización de la herramienta en sesiones de “Súbete a la silla”.
Meta = 20 %.
- Porcentaje de satisfacción general con el sistema en la revisión de la “Hoja de Ruta”.
Meta = 80 %.
- Porcentaje de equipos regionales que han adoptado el sistema en el primer semestre de 2024.
Meta = 80 %.

8.3.2. Encuesta de satisfacción y retroalimentación

Durante cada etapa de implementación, se aplicará la encuesta de satisfacción diseñada (Ver Anexo Ñ) a los actores involucrados para evaluar su percepción y experiencia con el sistema de control de gestión. Esta encuesta posee la virtud de contar con preguntas tanto cuantitativas como cualitativas. Las primeras tienen por objetivo tributar al seguimiento de los indicadores de adopción propuestos, mientras que las segundas apuntan a la mejora continua en áreas específicas.

Los resultados de esta encuesta se deben analizar para identificar áreas de crecimiento específicas. Esta retroalimentación será utilizada para ajustar el sistema y realizar mejoras iterativas a lo largo del proceso de implementación.

8.3.3. Seguimiento de resultados

En cada fase del plan es necesario que se tome atención a los indicadores levantados, puesto que serán la forma en la que se medirá el éxito de la adopción del sistema. Complementariamente, las preguntas abiertas de la encuesta poseen especial relevancia, debido a que, en caso de no estar alcanzando las metas, las áreas de crecimiento darán foco al momento de tomar acciones correctivas. Por otro lado, también es importante prestar atención a aquellas acciones destacadas, puesto que son candidatas para mantenerse y socializarse con el equipo.

8.3.4. Comunicación de éxito y aprendizaje

Los resultados exitosos de la implementación, así como los aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso, requieren ser comunicados de manera transparente a toda la organización. EN particular, destacar los logros alcanzados, las mejoras implementadas y los casos de éxito. Estos testimonios y ejemplos reforzarán la confianza en el sistema y motivarán a otros equipos a adoptarlo.

8.3.5. Ciclo de mejora continua

La retroalimentación recopilada a lo largo de la implementación será utilizada para alimentar un ciclo de mejora continua. Los ajustes realizados en base a esta retroalimentación permitirán refinar el sistema y adaptarlo aún más a las necesidades cambiantes de la organización. Este enfoque de mejora continua asegurará que el sistema evolucione de manera efectiva y se mantenga relevante con el tiempo.

8.4. Carta Gantt de plan de implementación

La estrategia de implementación propuesta tiene como principal objetivo la transición ordenada del sistema de control de gestión propuesto, adecuado a las diferentes realidades y necesidades de cada área de Enseña Chile. Dado que cada departamento o equipo dentro de una organización puede tener sus propias características y desafíos específicos, se depositó especial consideración para garantizar que la adherencia del sistema sea lo más efectiva y beneficiosa posible.

Se destaca la importancia de comunicar los resultados obtenidos a lo largo del cumplimiento de cada hito. La experiencia y el éxito se monitorizan continuamente y se identifican tanto las fortalezas como las áreas de mejora. Estos resultados serán comunicados a todos los integrantes de Enseña Chile de manera integral y transparente con el objetivo de generar confianza y motivación respecto al sistema de control de gestión.

Además, cabe señalar que el plan sugerido puede mutar según lo vea oportuno la Fundación, dando prioridad a espacios de reunión donde se defina la metodología más pertinente para cumplir con los hitos presentados.

Los hitos son ordenados cronológicamente en una Carta Gantt, ilustrada en la Figura 8.1, para que sea sencillo visualizar diferentes actividades y los plazos propuestos.

Hito	Actividad	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero		Marzo		Abr
		Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 1
Piloto en CQA	Presentar la herramienta a la Jefa de Gestión Estratégica de CQA	■																		
	Utilizar la herramienta para la construcción de la reportería en CQA (piloto)	■	■																	
	Presentar el reporte a socio CQA			■																
	Evaluar piloto				■															
	Ajustar según comentarios recibidos en el piloto				■	■														
	Socializar resultados del piloto con el equipo				■															
SaS	Presentar la herramienta a los Directores de las líneas de acción en una reunión					■														
	Complementar el proceso de "SaS" con el sistema propuesto					■	■													
	Socializar resultados de la aplicación voluntaria con el equipo						■													
HRD	Invitar a todo el equipo a conocer el sistema propuesto mediante un correo							■												
	Presentar la herramienta a los encargados de la HDR							■	■											
	Complementar el proceso de "HDR" con el sistema propuesto									■	■									
	Ejecutar espacio de revisión semestral "HDR"										■									
Equipos regionales	Socializar resultados de la aplicación voluntaria con el equipo											■								
	Planificar el año 2024 utilizando el sistema propuesto											■	■	■						
	Hacer seguimiento e iterar																■	■	■	■

Figura 8.1: Carta Gantt propuesta para el plan de implementación. *Fuente: Elaboración propia*

Capítulo 9

Síntesis del trabajo

A lo largo de este trabajo de título, se exploró la elaboración de un sistema de control de gestión en la Fundación Enseña Chile con el propósito de promover el trabajo colaborativo de sus unidades, en aras de aumentar el valor de sus beneficiarios. Durante este proceso, se han obtenido valiosas perspectivas de miembros de la organización, lo que ha llevado a reflexionar sobre cómo medir y gestionar objetivos, permitiendo abrir la discusión a preguntas como “¿por qué trabajamos de esta forma?”, “¿por qué medimos lo que medimos?”, “¿tiene sentido lo que estamos haciendo?”.

Las entrevistas y conversaciones con los colaboradores de la Fundación revelaron la necesidad de una herramienta que permita una gestión más unificada y un lenguaje común en toda la organización. Se pudo constatar que la falta de tiempo para cuestionar las prácticas existentes y la limitada comunicación entre áreas habían conducido a una heterogeneidad en la forma en que se lleva a cabo el control de gestión. Además, se destacó que el concepto de “La Clase que Soñamos”, a pesar de ser una declaración central de calidad, no estaba siendo suficientemente considerada en la toma de decisiones.

Se propone un total de 17 objetivos, a partir de la información recopilada, divididos en cuatro perspectivas, junto a sus indicadores y forma de cálculo. Lo anterior, permite entregar orden a la manera que existía de hacer el seguimiento. Se reduce el total de objetivos de 19 a 17 y los indicadores de 64 a 28, buscando primar un control de gestión con foco. Además, se releva la importancia de este resultado, puesto que no solo se minimizan los puntos a los que se debe prestar atención, sino que desemboca en propiciar un trabajo mancomunado en pro de los mismos fines, concretizados en este caso en objetivos transversales diseñados para alcanzar la visión de “educación de calidad”, al haber sido pensados tomando en cuenta “La Clase que Soñamos” como principal motor.

Es importante destacar que el sistema de control de gestión propuesto no solo tiene como objetivo simplificar la medición, sino también facilitar la colaboración entre los equipos y promover un enfoque colectivo en los objetivos transversales. Los indicadores con fórmulas de cálculo explícitas y rangos de referencia proporcionan un marco claro para el seguimiento y la evaluación del progreso. La estructura visual del sistema también fue diseñada para aligerar la carga de trabajo de los colaboradores y ofrecer un apoyo efectivo en su día a día.

Este proyecto ha proporcionado aprendizajes significativos que arrojan luz sobre la im-

portancia de la comunicación interna, la coherencia en la medición de los objetivos y la necesidad de alinear la estrategia con la visión fundamental de la organización. A través del proceso de diseño y planificación de la implementación del sistema de control de gestión, se ha ganado una perspectiva más profunda sobre cómo estas tres áreas clave interactúan y se influyen mutuamente en el entorno de una organización orientada a la educación de calidad.

La comunicación interna se ha revelado como un elemento fundamental para el éxito de cualquier iniciativa organizacional. La conversación abierta y continua, como se experimentó en este proyecto, demuestra ser un catalizador clave para el entendimiento mutuo y la alineación de objetivos en toda la organización.

La coherencia en la medición de los objetivos se convirtió en un hallazgo destacado. La heterogeneidad en la forma en que se llevaba a cabo el control de gestión reveló la importancia de estandarizar las prácticas para garantizar que todos los equipos estén trabajando hacia los mismos resultados. La propuesta de reducir el número de objetivos y centrarse en aspectos esenciales no solo simplificó el proceso, sino que también promovió una mayor uniformidad en la manera en que se medía el progreso. La claridad en la definición y la metodología de cálculo de los indicadores contribuyó a una mayor transparencia y comprensión entre los equipos.

La alineación estratégica emergió como un tema crítico durante el proceso. Al diseñar el sistema de control de gestión, se hizo evidente que la estrategia y la visión de la organización deben estar intrínsecamente vinculadas a los objetivos y las mediciones utilizadas. El concepto de “La Clase que Soñamos”, que representa la visión fundacional de una educación de calidad, sirvió como un faro que guió la selección de los objetivos y la formulación de los indicadores. Esta alineación garantizó que cada objetivo medido contribuyera directamente a la realización de la visión compartida. La experiencia demostró que un sistema de control de gestión efectivo no solo debe medir el progreso, sino también actuar como un reflejo de la estrategia y el propósito más amplio de la organización.

En última instancia, el proyecto dejó en claro que un sistema de control de gestión adecuado puede tener un impacto profundo en la forma en que los equipos abordan su trabajo diario y toman decisiones. Al proporcionar una estructura coherente y una metodología clara para medir el progreso, se empodera a los colaboradores para enfocarse en los objetivos clave y tomar decisiones informadas basadas en datos. Además, al facilitar la comunicación y la alineación estratégica, se promueve la instalación de una cultura de colaboración hacia prácticas en pro de la visión compartida.

En cuanto a la problemática planteada, el sistema propuesto busca establecer un marco más eficiente y coherente para la medición y seguimiento de los objetivos. Esto permitirá a la Fundación evaluar con mayor precisión su progreso hacia “La Clase que Soñamos”. La propuesta también apunta a fomentar la colaboración y la cohesión en la organización al unificar la forma en que se mide el éxito y se persiguen los objetivos.

En perspectiva, este proyecto sienta las bases para futuras mejoras y desarrollos. La idea de una arquitectura de visualización de la información y la posible expansión a otras comunidades de la red *Teach for All*, como por ejemplo Enseña por Perú, abren la puerta a un

mayor aprovechamiento de la estructura de datos propuesta.

El trabajo de Memoria ha brindado una respuesta a la necesidad de un enfoque más unificado y centrado en la visión de “educación de calidad”. La propuesta no solo busca simplificar la medición, sino también crear un cambio cultural en la organización hacia la colaboración y el logro colectivo de objetivos, a través del. El proceso de implementación y la adaptación continua determinarán el éxito final del sistema en la Fundación.

Es importante señalar que, a pesar de los logros alcanzados, se levanta una interrogante que no fue abordada en su completitud en este proceso, la cual es: ¿cómo podría el sistema evolucionar en su forma, de tal forma de ser más atractivo en cuanto a la actualización y visualización de los datos? Esta pregunta posibilita un camino de exploración orientada a la experiencia de usuario y la arquitectura de datos.

Capítulo 10

Conclusión

Al comienzo de este trabajo, se identificó que la Fundación Enseña Chile poseía la problemática del trabajo insular, lo que se traducía en una primera instancia en duplicidad de tareas, incumplimiento de los objetivos propuestos, heterogeneidad en cómo se percibía el ambiente laboral y discordancias entre la línea editorial y los productos finales. Todo esto en su conjunto traía consigo una consecuencia mayor, la cual era que no se alcanzaba a maximizar el valor hacia los beneficiarios.

En el presente trabajo de título se delinearon tres objetivos específicos, erguidos como los pilares fundamentales para abordar esta problemática con profundidad y éxito y cuya consecución implica el cumplimiento del objetivo general establecido. En el capítulo actual, se detallará de manera concisa el logro de cada uno de ellos.

1. **Levantar información que permita construir un sistema de control de gestión que sea útil y genere valor para quien lo utilice:** En la fase inicial, se sentó una base robusta al recopilar información crucial directamente de los miembros de la organización. Estos diálogos abrieron las puertas a una comprensión profunda de los desafíos y necesidades en torno al control de gestión, por ejemplo, la definición clara de las metas y de los indicadores. Así, se cincela una plataforma sólida para la edificación de un sistema que no solo fuera funcional, sino que también generara un valor palpable para sus usuarios. Por lo cual, se cumple cabalmente el objetivo planteado.
2. **Proponer objetivos operacionales y sus indicadores asociados, que busquen contribuir a las cuatro dimensiones de “La Clase que Soñamos”:** Una vez levantados los elementos que servirían como orientación para el trabajo, se propusieron objetivos a partir de los ya existentes, pero que buscan permear transversalmente a las áreas, tomando como foco tributar a la descripción de calidad según “La Clase que Soñamos”, a saber: “tienen propósito”, “son protagonistas”, “demuestran que aprenden” y “viven emociones”, emergiendo como una respuesta concreta a la necesidad de alineación estratégica en toda la organización. Al mismo tiempo, estos objetivos son específicos en su planteamiento y para su desarrollo se utilizaron las perspectivas financiera, de cliente, de procesos y aprendizajes como foco de diseño. Este enfoque holístico, respaldado por un mapa estratégico integral, establece un puente palpable entre la estrategia de la organización y los logros medibles, lo cual permite clasificarlos y conferirles indicadores de medición, como así también otros atributos que se estimaron pertinentes y que aportan valor al quehacer. De este modo, se lleva a cabo íntegramente el objetivo establecido.

3. **Sugerir un plan de adopción que permita acoger la propuesta de sistema de control de gestión:** En la última etapa, se diseñó un plan de implementación calendarizado, basado en el cumplimiento de hitos de manera gradual y sostenido en el aprendizaje continuo, elementos que no habían sido aplicados con antelación al momento de implementar políticas nuevas. Dichos hitos son: el piloto en el área de Colegios que Aprenden, la aplicación voluntaria en el “Súbete a la Silla” y la revisión de la “Hoja de Ruta”, dando paso al crecimiento escalonado hasta hacerlo parte del quehacer de los equipos regionales. La confección de un plan detallado, con hitos secuenciales y una estrategia de implementación gradual, refleja un enfoque integral hacia el cambio. La inclusión de la retroalimentación continua y la evaluación de la satisfacción del usuario da lugar a un ciclo de aprendizaje en constante evolución, asegurando la efectividad y la adaptabilidad del sistema propuesto. Debido a esto, se cumple fielmente con el objetivo propuesto.

En última instancia, el logro de los objetivos específicos converge en la realización del objetivo general de este trabajo: **Proponer un sistema de control de gestión a Enseña Chile para aumentar la generación de valor para sus beneficiarios**, dentro de los límites delineados. Al adoptar esta propuesta, la organización se encontrará mejor equipada para definir, medir y controlar las actividades operativas que están en sintonía con “La Clase que Soñamos”. La gestión de los recursos se optimizará y la visión estratégica continuará siendo el faro que guía el camino hacia una educación de calidad.

A medida que la propuesta se integre en la operación diaria de la Fundación, se espera que tenga un impacto directo en la solución de la problemática original del trabajo insular. Al aumentar la cohesión, la eficiencia y la alineación estratégica, el sistema de control de gestión propuesto tiene el potencial de permitirle a Enseña Chile generar un valor tangiblemente mayor a sus beneficiarios. El mantra que se impulsa a seguir es: *“Menos tiempo completando planillas, más tiempo impactando la sala de clases.”*

Bibliografía

- Agencia de Calidad de la Educación. (2020a). *Otros indicadores de calidad*. Descargado 14-10-2022, de <https://www.agenciaeducacion.cl/otros-indicadores-de-calidad/>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2020b). *Simce*. Descargado 14-10-2022, de <https://www.agenciaeducacion.cl/simce/>
- Anthony, R., y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo xxi. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Castillo, E., y Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34(3), 164-167.
- Chacón, G. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. *Actualidad contable FACES*, 10(5), 29-45.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Delors, J. (2013). Los cuatro pilares de la educación. *Galileo*(23), 103-110.
- Elige Educar. (2021). *Estudio proyecta que podrían faltar más de 26 mil docentes idóneos para 2025*. Descargado 01-11-2022, de <https://eligeeducar.cl/notas-sobre-nuestros-estudios/estudio-proyecta-que-podrian-faltar-mas-de-26-mil-docentes-idoneos-para-2025/>
- Enseña Chile. (2018a). *Memoria 2018*.
- Enseña Chile. (2018b). *Socios*. Descargado 04-10-2022, de <https://www.ensenachile.cl/quienes-somos/socios/>
- Enseña Chile. (2020a). *Impacto en estudiantes*. Descargado 21-10-2022, de <https://www.ensenachile.cl/nuestro-impacto/impacto-en-estudiantes/>
- Enseña Chile. (2020b). *Programa Liderazgo Colectivo*. Descargado 25-09-2022, de <https://www.ensenachile.cl/lo-que-hacemos/programa-liderazgo-colectivo/>
- Enseña Chile. (2020c). *Teach for all*. Descargado 04-10-2022, de <https://www.ensenachile.cl/quienes-somos/teach-for-all/>
- Enseña Chile. (2020d). *Transparencia*. Descargado 25-09-2022, de <https://www.ensenachile.cl/quienes-somos/transparencia/>
- Enseña Chile. (2020e). *Tres preguntas fundamentales*.

- Enseña Chile. (2021a). *Ech en cifras*. Descargado 17-10-2022, de <https://www.ensenachile.cl/nuestro-impacto/ech-en-cifras/>
- Enseña Chile. (2021b). *Habilitación y autorización de profesionales no docentes*.
- Enseña Chile. (2021c). *Memoria 2021*.
- Enseña Chile. (2021d). *Resumen de transparencia 2009 - 2021e*.
- Enseña Chile. (2022a). *Colegios que Aprenden*. Descargado 25-09-2022, de <https://www.ensenachile.cl/lo-que-hacemos/cqa/#que-hacemos>
- Enseña Chile. (2022b). *Directorio ECh Marzo 2022*.
- Enseña Chile. (2022c). *Prensa ech*. Descargado 22-10-2022, de <https://www.ensenachile.cl/blog/?categoria=prensa-ech>
- Enseña Chile. (2022d). *Reunión de consolidación eCh*.
- Enseña Chile. (2022e). *Visión, Misión y Valores*. Descargado 25-09-2022, de <https://www.ensenachile.cl/lo-que-hacemos/vision-mision-y-valores/>
- Enseña Chile. (2023). *Guía proceso súbete a la silla*.
- Guijarro, M. (2005). La educación de calidad para todos empieza en la primera infancia. *Revista enfoques educacionales*, 7(1), 11–33.
- Hattie, J. (2009). Visible learning. hattie ranking: Influences and effect sizes related to student achievement. Retrieved September, 28, 2019.
- Heifetz, R., Grashow, A., y Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Paidós Ibérica Barcelona.
- Heifetz, R., y Linsky, M. (2017). *Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Press.
- Herath, S. (2007). A framework for management control research. *Journal of management development*.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7.ª ed.). Cengage Learning.
- Holz, M. (2016). Conceptos de Calidad de la Educación. *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Descargado 08-10-2022, de http://www.bcn.cl/asesoriatecnicaparlamentaria/detalle_documento.html?id=50961
- Isniah, S., Purba, H. H., y Debora, F. (2020). Plan do check action (pdca) method: literature review and research issues. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 4(1), 72–81.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2006). *El cuadro de mando integral*. Gestion 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change. *harvard business review*, 2(1), 1–10.

- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.
- Mesías, O. (2010). La investigación cualitativa. *Universidad Central de Venezuela*, 38.
- Ministerio de Educación. (2010). Decreto con Fuerza de Ley 2. *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Descargado 08-10-2022, de <https://www.leychile.cl/navegar?idNorma=1014974>
- Ministerio de Educación, Centro de Estudios. (2013). Chile en el panorama educacional internacional OCDE: avances y desafíos. *Serie Evidencias N° 18*.
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa.
- Nadler, D., y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional*. Oxford University Press.
- Niven, P. (2007). *El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar los resultados*. Gestión 2000.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363–382.
- Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231–248.
- Pérez-Carballo, J. (2008). *Control de la gestión empresarial*. Esic editorial.
- Porporato, M., y García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(47), 61–77.
- Rojas, M., Correa, A., y Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Ediciones de la U.
- Rouda, R. (2018). A Framework for Effective Data Use in Schools. *Learning for Action*. Descargado 16-06-2023, de <http://learningforaction.com/lfa-blogpost/data-matters-framework>
- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. ILPES.
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a tomar acción*. Empresa Activa.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194–216.
- Terry, G. (1999). *Principios de administración*. Compañía Editorial Continental.

Anexos

Anexo A. Macrotendencias en educación







	Macrotendencias	Futuro
1	 Cambios demográficos	<ul style="list-style-type: none"> Etapa avanzada de envejecimiento poblacional Aumento de la migración favorece el desarrollo de comunidades multiculturales Crecimiento de la brecha socioeconómica impulsada por la pandemia
2	 Futuro del Mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos trabajos están requiriendo mayor especialización Algunas profesiones presentan déficit de reclutamiento al ser poco atractivas para las nuevas generaciones
3	 Digitalización, conectividad y avance científico	<ul style="list-style-type: none"> Digitalización llega en tiempos diferentes a regiones y grupos socioeconómicos aumentando brechas Tecnologías impactan rutinas facilitando la comunicación, el acceso a la información y necesidades individuales Avances científicos explican el comportamiento y la interacción de las personas con su entorno (ej: neurociencia)
4	 Movimientos políticos y sociales	<ul style="list-style-type: none"> Chile en procesos de cambios políticos asociado a la constitución y nuevos liderazgos Movimientos sociales internacionales son parte de la agenda chilena (ej: <i>feminismo, Black lives matter, etc.</i>) ONGs y grupos independientes más activos en la resolución de problemáticas sociales
5	 Liderazgo y habilidades socioemocionales	<ul style="list-style-type: none"> Los nuevos líderes son destacados por ser más empáticos y menos autoritarios que sus antecesores Actualmente se valorizan las “habilidades blandas” como comunicación, colaboración y resolución de problemas
6	 Environmental, social & governance (ESG)	<ul style="list-style-type: none"> Mayor cuidado del medio ambiente causada por efectos cercanos del cambio climático Se requiere evolucionar a manejar sistemáticamente el riesgo de impacto social y crear valor para los diferentes grupos de interés

Figura A.1: 10 Macrotendencias que podrían afectar la educación. *Fuente: Reunión de consolidación eCh (Enseña Chile, 2022)*





	Macrotendencias	Futuro
7	 Financiamiento público y privado	<ul style="list-style-type: none"> Empresas con dificultades económicas post covid-19 podrían reducir financiamiento a iniciativas sociales Los gobiernos han tenido que re-enfocar sus gastos para atenuar los efectos de la pandemia repercutiendo en el recorte de programas educacionales (investigación, becas, financiamiento a escuelas, etc.)
8	 Diversidad, Equidad & Inclusión (DE&I)	<ul style="list-style-type: none"> Los movimientos de población y la inmigración tienen un impacto en las clases trayendo mas diversidad y multiculturalidad en las escuelas Esa multiculturalidad tiene un impacto sobre el curriculum
9	 Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> Aumentó la varianza de nivel entre los estudiantes, será primordial cerrar estas brechas Transformó los métodos / medios de aprendizaje (clase online etc.) y una parte del trabajo de los profesores
10	 Mercado laboral de los profesores	<ul style="list-style-type: none"> Déficit de profesores: mas 26 000 potencial vacancias al 2025 según Elige Educar Aumento de las licencias de profesores Diferencia en el mercado laboral de los profesionales (PECHs)

Figura A.2: 10 Macrotendencias que podrían afectar la educación (continuación). *Fuente: Reunión de consolidación eCh (Enseña Chile, 2022)*

Anexo B. Crecimiento Organizacional 2009 - 2021

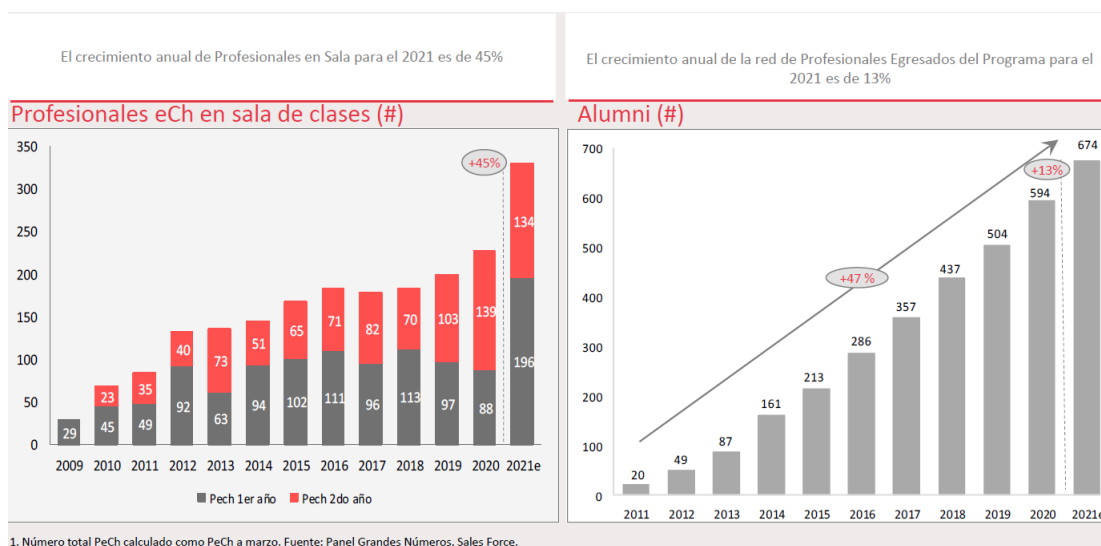


Figura B.1: Costo por PeCh. Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)



Figura B.2: Estudiantes alcanzados. Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Enseña Chile 2015 - 2020.

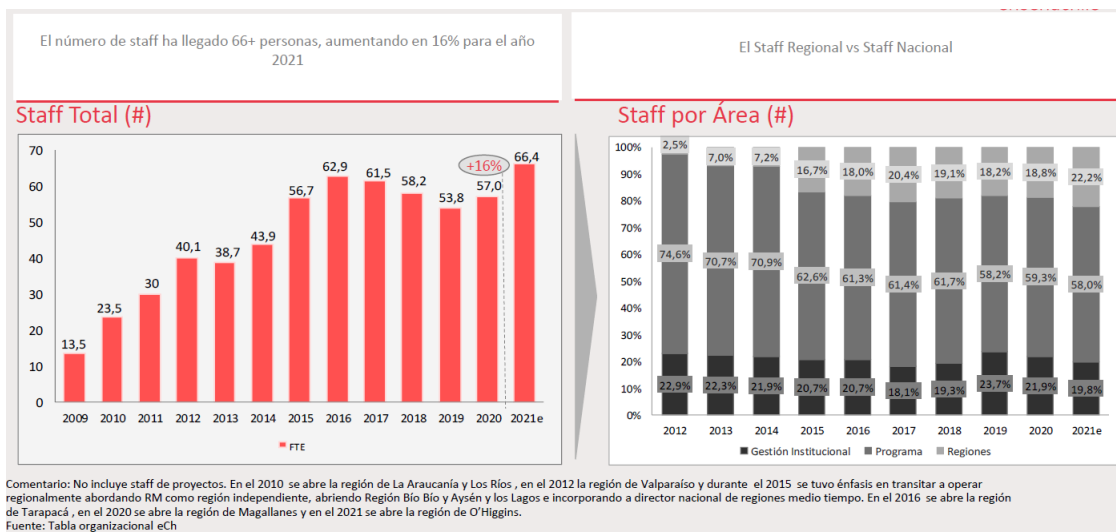


Figura B.3: Crecimiento del staff. Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)

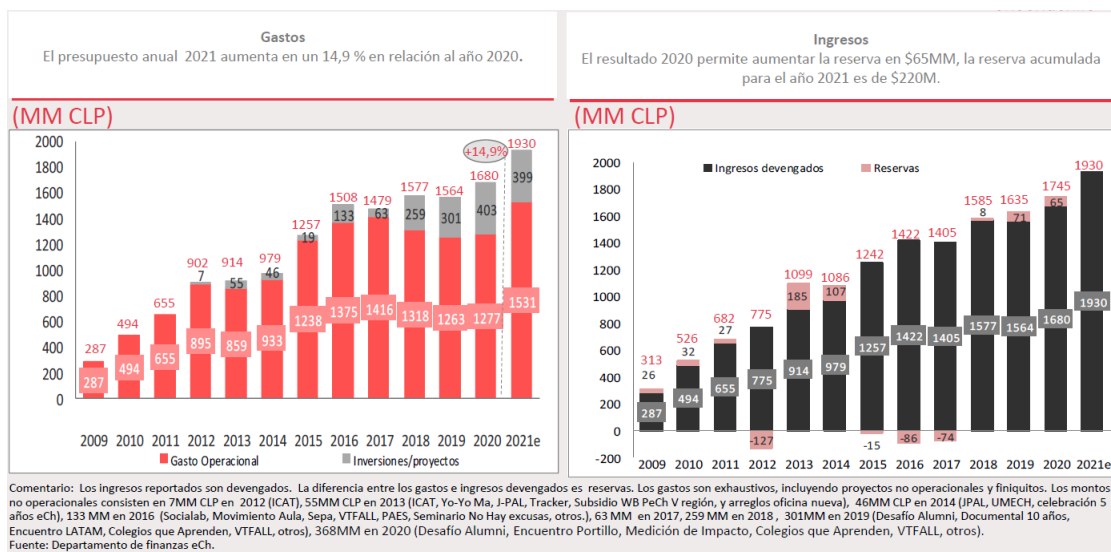


Figura B.4: Crecimiento del presupuesto anual. Fuente: Resumen de transparencia 2009 - 2021e (Enseña Chile, 2021)

Anexo C. El concepto de “educación de calidad”

Parte de la declaración estratégica, en particular la visión de Enseña Chile es: “Un día todas las niñas y niños en Chile recibirán educación de calidad”. Sin embargo, cabe el espacio para preguntarse ¿qué se entiende por “educación de calidad”?

En Chile, la forma de cuantificar este elemento se hace a través del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), el cual se describe como una herramienta utilizada para informar sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas del currículo nacional (Agencia de Calidad de la Educación, 2020b). Para ello, los estudiantes de 2º, 4º, 6º, 8º básico, II y III medio son sometidos a una prueba estandarizada en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación (Comprensión de Lectura y Escritura); Matemática; Ciencias

Naturales; Historia, Geografía y Ciencias Sociales e Inglés. Por lo tanto, estas evaluaciones miden los resultados del aprendizaje de los estudiantes, otorgando un puntaje según la cantidad de preguntas correctas. Adicionalmente, existen otros indicadores que complementan lo expuesto por las pruebas, estos incluyen: autoestima académica, clima y convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, asistencia escolar, retención escolar, equidad de género y titulación técnico profesional (Agencia de Calidad de la Educación, 2020a).

Bajo este mismo lente, y siguiendo este relato, para la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile se alcanza educación de calidad a mayor grado de cumplimiento de los objetivos del currículo escolar (Holz, 2016). Pese a esto, y una de las críticas hacia el SIMCE, por ejemplo, es que no se alcanzan a cubrir todas las dimensiones que se desearían con respecto a la “educación de calidad”, por lo que no es extraño pensar que otros autores han tratado de definirla. Para ello, se ha ampliado la mirada más allá de solo los resultados empíricos del aprendizaje diagnosticado en pruebas escritas estandarizadas, como en el caso de Braslavsky que la define como: “aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y en felicidad” (Braslavsky, 2006).

Para Guijarro, hay educación de calidad cuando esta es pertinente (o sea, es coherente y cumple con los fines y funciones que se le asignan), relevante (es decir, permite el desarrollo integral de los individuos y de las sociedades), equitativa y respeta los derechos humanos (Guijarro, 2005). La definición anterior toma muchos elementos que expone la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) al momento que querer describir el concepto en cuestión. Así, este órgano habla de la “formación integral de la persona”, abordando cuatro pilares (Delors, 2013):

1. **Conocer:** Colaborar a que los estudiantes aprendan y entrenen los mecanismos que permiten generar conocimiento, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento. A esto se hace hincapié en el hecho de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias.
2. **Hacer:** Poner en práctica lo aprendido, pero pensando más allá de la mera calificación para la ejecución de tareas, sino que extrapolándolo al enfrentarse a situaciones nuevas.
3. **Vivir juntos:** Enseñar la diversidad de la especie humana y contribuir a una toma de coincidencia de las semejanzas y la interdependencia entre todos los seres, buscando objetivos comunes. humanos
4. **Ser:** Dotar a los estudiantes de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismos qué deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida.

Esta manera de caracterizar la “educación de calidad” es en la que se ha inspirado Enseña Chile para diseñar su propia definición. Es por ello por lo que la organización ha declarado “La Clase que Soñamos” como su apuesta pedagógica; es decir, la definición dentro de la visión de educación de calidad. Por lo tanto, a través de ella se busca promover ciertas conductas y actitudes en los y las estudiantes de todas las comunidades educativas de Chile, independiente del contexto, para desarrollar al máximo su potencial. Son cuatro las dimensiones que considera “La Clase que Soñamos” para sus alumnos (Enseña Chile, 2020e):

1. **Tienen propósito:** Saben por qué y para qué aprenden en cada una de sus clases. Se construye junto a ellos el sentido del trabajo que los lleva a valorar la experiencia del aprendizaje y conectarlos con su vida, futuro y aspiraciones.
2. **Son protagonistas:** El trabajo cognitivo y socioemocional de la clase lo hacen los niños, niñas y jóvenes; a la vez que colaboran en la construcción de un ambiente de aprendizaje para todos y todas.
3. **Demuestran que aprenden:** Son conscientes de qué y cómo están aprendiendo, tanto académica como socioemocionalmente, ya que lo evidencian y demuestran de diversas formas, experimentando logro en el proceso.
4. **Viven emociones:** Se conectan con la experiencia de aprender que los moviliza, divierte, impresiona o emociona, dado que están considerados sus intereses, valores y motivaciones, permitiendo que se involucren con su proceso de aprendizaje.

Para conocer si las y los estudiantes están alcanzando educación de calidad, eCh levanta evidencia diversa, buscando triangularla mediante: pruebas estandarizadas con evidencia de validez, encuestas a los estudiantes y observación de las clases. En la Figura C.1 se esquematiza la anterior descripción.

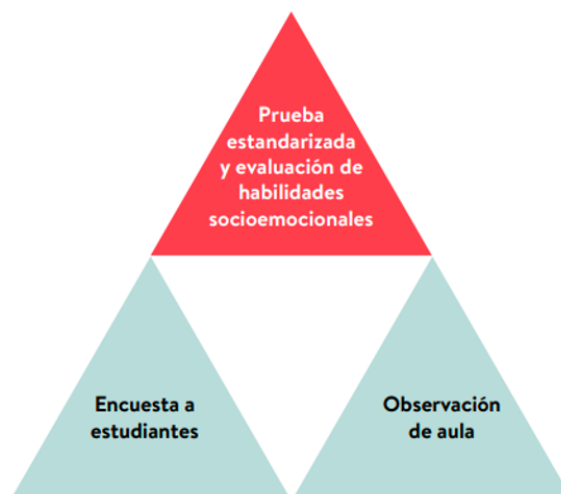


Figura C.1: Triangular evidencia. *Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)*

Por un lado, se ejecuta la “Prueba SEPA”, una evaluación estandarizada elaborada por el Centro de Medición MIDEUC de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que permite a profesores y profesoras de Lenguaje y Matemática conocer cómo van y cuánto han avanzado sus estudiantes. Adicionalmente, se aplica “La Encuesta a Estudiantes”, cuyo objetivo es entregarle retroalimentación a los profesores por parte de los estudiantes del cómo están llevando a cabo sus clases, contemplando siete aspectos: consolidación del aprendizaje, valor y promoción de su promoción de la participación, preocupación genuina por el bienestar tanto académico como socio emocional, dinámicas que los mantienen interesados en aprender, fomento de un comportamiento ordenado, respetuoso y concentrado en el aula, esclarecimiento de dudas y desafío continuo hacia los estudiantes. Finalmente, con respecto a las habilidades

socioemocionales, se aplica una encuesta dos veces al año a los alumnos que se enfoca en cinco habilidades centrales: autoconciencia, automanejo, conciencia social, habilidades sociales, y toma responsable de decisiones (Enseña Chile, 2020a).

Anexo D. Objetivos estratégicos 2022

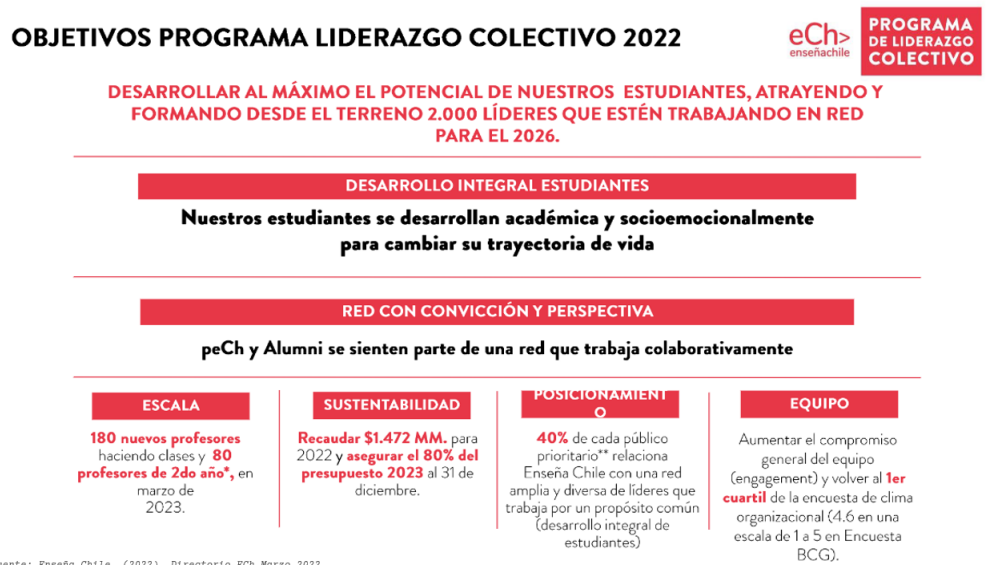


Figura D.1: Objetivos estratégicos Programa de Liderazgo Colectivo. Fuente: Directorio ECh Marzo 2022 (Enseña Chile, 2022)



Figura D.2: Objetivos estratégicos Colegios Que Aprenden. Fuente: Directorio ECh Marzo 2022 (Enseña Chile, 2022)

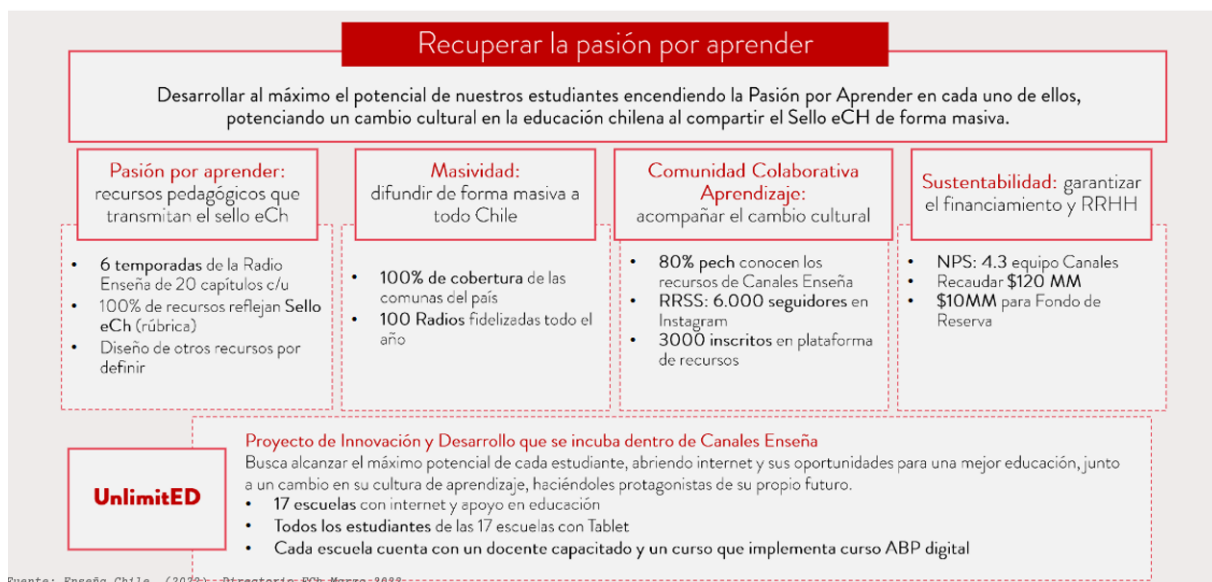


Figura D.3: Objetivos estratégicos Canales Enseña. Fuente: Directorio ECh Marzo 2022 (Enseña Chile, 2022)

Anexo E. Gestión estratégica PLC octubre 2022

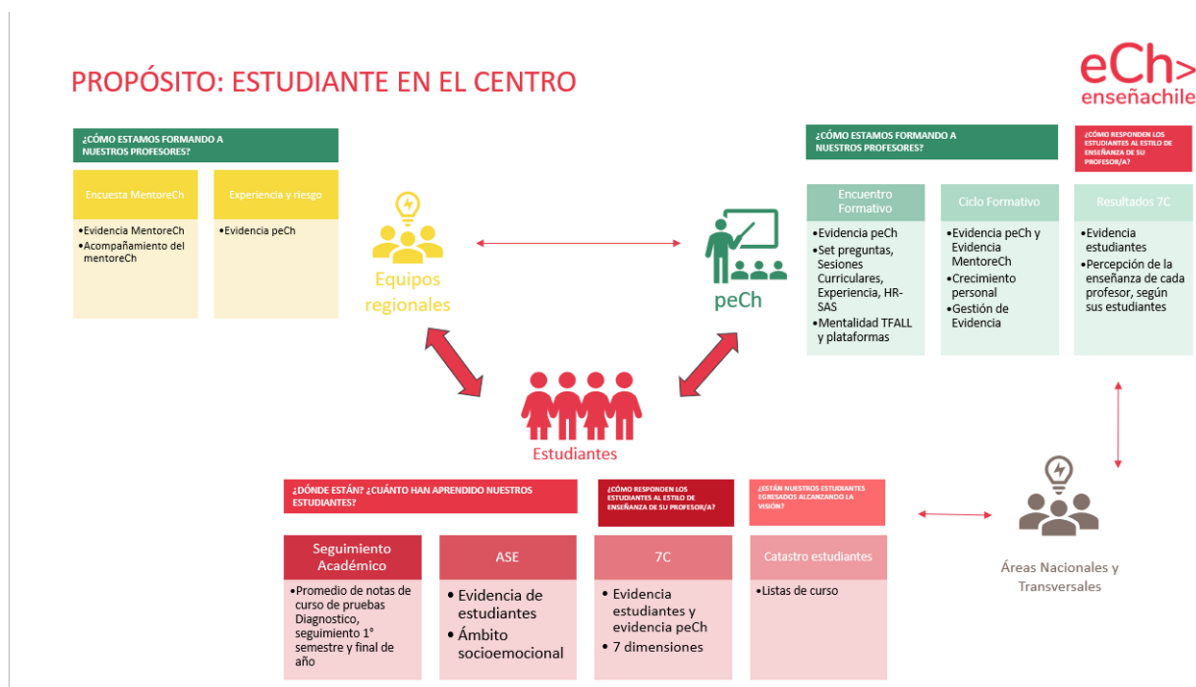


Figura E.1: Propósito: Estudiante en el centro. Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)

PANORAMA ACTUAL

¿CÓMO ESTAMOS FORMANDO A NUESTROS PROFESORES?

Encuentro Formativo <ul style="list-style-type: none"> Evidencia peCh Set preguntas, Sesiones Curriculares, Experiencia, HR-SAS Mentalidad TFALL y plataformas 	Ciclo Formativo <ul style="list-style-type: none"> Evidencia peCh y Evidencia MentoreCh Creimiento personal Gestión de Evidencia 	Encuesta MentoreCh <ul style="list-style-type: none"> Evidencia MentoreCh Compañamiento del mentoreCh 	Experiencia y riesgo <ul style="list-style-type: none"> Evidencia peCh
--	--	--	--

¿CÓMO RESPONDEN LOS ESTUDIANTES AL ESTILO DE ENSEÑANZA?

Resultados 7C <ul style="list-style-type: none"> Evidencia estudiantes Percepción de la enseñanza de cada profesor, según sus estudiantes 	7C <ul style="list-style-type: none"> Evidencia estudiantes y evidencia peCh 7 dimensiones
--	---

¿DÓNDE ESTÁN NUESTROS ESTUDIANTES?

Seguimiento Académico <ul style="list-style-type: none"> Promedio de notas de curso de pruebas Diagnóstico, seguimiento 1º semestre y final de año 	ASE <ul style="list-style-type: none"> Evidencia de estudiantes Ámbito socioemocional
--	--



¿ESTÁN NUESTROS ESTUDIANTES EGRESADOS ALCANZANDO LA VISIÓN?

Catastro estudiantes <ul style="list-style-type: none"> Listas de curso



Figura E.2: Panorama actual (octubre). Fuente: Gestión estratégica PLC octubre 2022 (Enseña Chile, 2022)

Anexo F. Hoja de ruta 2022

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Área	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Resultado a la fecha	Meta	Diferencia	Última actualización	Periodicidad actualización	Medio de verificación	Acciones clave	
Comunicaciones	Aumentar el compromiso general del equipo (engagement) y volver al 1er cuartil en la encuesta de clima organizacional (4.5 en una escala de 1 a 5 Escuesta BCO).	Sobre 4.7 en Pregunta sobre el staff está orgulloso de trabajar en Enseña Chile en Pulo		4.7			2 veces al año	EFR-Pulo	Reuniones de seguimiento mensuales para acompañar experiencia del equipo Iniciar la semana presencial de trabajo creativo junto a equipo extendido Fomentar semanal de reuniones y creatividad con el equipo	
		40% de las 150 agencias en prensa asoció a Define Enseña Chile con una red amplia y diversa de líderes que trabajen por un propósito común (el desarrollo integral de estudiantes)	67 (30%) de los seleccionados llegan por Redes Sociales a diciembre del 2022	67	40%	5	08-07-2022	Mensual	Reporte RRSS SF 2022	Entrega de indicaciones sobre relato a voceros/Capacitación voceros nuevos Coordinación de cartas y columnas mensuales con voceros Redacción de cartas y contenidos para diversos tipos comunicacionales organizacionales Contacto y apoyo a periodistas de diversos medios de comunicación que nos contactan para agencias
		60% de las publicaciones en redes sociales logra un alcance igual o superior a 5.200 cuentas (*en versión)			5200	33%	08-07-2022	Mensual	KPI CoreCh	Diseñar una campaña de Marketing Digital con presupuesto asociado junto a BDT Ejecutar la campaña de Marketing Digital en conjunto con BDT Mantener una tasa de respuesta a preguntas y comentarios de máximo 24 hrs Mantener Instagram con mínimo 2 publicaciones semanales Elaboración de Post semanal sobre publicaciones en conjunto con BDT Mantener redes sociales con mínimo 2 publicaciones semanales Promover uso de Reels con BDT y Canales (mínimo uno a la semana) Para links especiales, leer y publicar publicaciones colaborativas con Canales, CQA, Alumni Evaluar las publicaciones testimoniales o de red, anotando retro para marca blanca y comentarios
		2500 asistentes a las actividades de posicionamiento de CQA (cursos masivos, actividades con regiones, lato anual del CQA)		2500				Mensual	Registro de asistencia CQA	Apoyar proceso de difusión vía Mailchimp y redes sociales CQA y eCh de invitación a cursos e hits Realizar seguimiento mensual a inscritos vía asistentes para mantener o superar tasa de conversión del 30%
Áreas Transversales	Aumentar el compromiso general del equipo (engagement) y volver al 1er cuartil en la encuesta de clima organizacional (4.5 en una escala de 1 a 5 Escuesta BCO).	800 cuentas alcanzadas promedio en Reels y Tiktok		800			Mensual	Perfil de IG y Tik tok-LPE	Realizar mínimo una publicación colaborativa mensual y cumplir en historias todos los reels de LPE en IG Realizar seguimiento de KPI	
		Aumentar el compromiso general del equipo sobre el 4.5 promedio en una escala del 1 a 5 a diciembre de 2022		4,30						Realizar reuniones de seguimiento con equipos regionales Involucrar reuniones de seguimiento con todas las líneas de acción Realizar el avance de oportunidades con todas las líneas de acción Realizar plan de difusión regional Realizar plan de comunicación con voceros
		Fidelizar para renovar 100% de \$1.198.227.199 (0,4 00% del total renovable del 2021) y renovar el 80% para el presupuesto 2023 al 31 de diciembre del 2022		87%	100%	-13%	17/08/2022	Mensual	Familia interna (Se crea una cada semana)	Mantener semanalmente actualizada la base de certificados Reuniones de seguimiento 2 veces por semana con TR ACCION CLAVE V Reunión con 3 prospectos corporativos

Figura F.1: Extracto Hoja de Ruta: Áreas transversales. Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

HOJA DE RUTA ECH 2022									
Área	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Resultado a la fecha	Meta	Diferencia	Última actualización	Periodicidad actualización	Medio de verificación	Acciones clave
Alumni	Aumentar el compromiso general del equipo (engagement) y volver al 1er cuartil en la encuesta de clima organizacional (4.5 en una escala de 1 a 5 Encuesta BCC).	4.5 promedio en pregunta sobre habilidades del gerente para la dirección del área (Escala de 1 a 5)							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III Crear y mantener actualizada la BRDD Alumni 2022
		50% de los Alumni de la red son activos (Activos: participa en al menos 1 actividad eCh en el año)	36%	50%	-14%	01/08/2022	Trimestral	Planilla Participación Alumni Seguimiento indicadores HR	Crear y actualizar trimestralmente planilla de registro de participación Alumni en actividades eCh Elaborar estrategias y seguimiento trimestrales para aumentar Alumni activos de la red para cumplimiento de meta Compartir con los Alumni el 100% de las actividades eCh en que puedan participar a través de los diferentes canales eCh y TPAI Crear y gestionar actividades desde el área (mentoring, debatech, café eCh), regionales y latam Crear y mantener actualizada la BRDD Alumni 2022
		45% de los Alumni activos participan al menos en 3 actividades eCh en el año	18%	45%	-27%	01/08/2022	Trimestral	Planilla Participación Alumni Seguimiento indicadores HR	Crear y actualizar trimestralmente planilla de registro de participación Alumni en actividades eCh Elaborar estrategias y seguimiento trimestrales para aumentar n de participación de Alumni activos para cumplimiento de meta Crear y gestionar actividades desde el área (mentoring, debatech, café eCh) Crear y gestionar actividades desde el área (mentoring, debatech, café eCh), regionales y latam
		Generar 500 primeras conexiones entre pCh-Alumni y/o Alumni-Alumni a diciembre 2022	205	500	-295	29/06/2022	Semanal	Planilla interna Seguimiento indicadores HR	Registrar fidedignamente conexiones Alumni de forma semanal en planilla de registro y seguimiento de conexiones Ser proactivos en la búsqueda de contactos dentro y fuera de la red para generar conexiones que los Alumni estén buscando
		65% de los Alumni se sienten informados sobre lo que está pasando en Alumni eCh	49%	65%	-16%	29/06/2022	Semanal	Resultados Encuesta Alumni abril 2022 Resultados Encuesta Alumni noviembre 2022	Medir y registrar el pulso de la participación de información de nuestra red dos veces al año en la Encuesta Alumni Mantener actualizado y subir contenidos contagantes en los diferentes canales Alumni Invitar a Alumni a seguir informaciones y novedades de la red Alumni en los diferentes Canales Alumni Evaluar de forma semanal y diferencial (separado por generaciones 2019 hacia atrás y 2020) la percepción de información de Disponibilizar información clara y de contacto para los Alumni en la página web nuestros canales
		70% de Alumni activos participa en al menos 1 actividad formativa de Liderazgo Personal, Pedagógico o Simbiótico	59%	70%	-11%	01/08/2022	Trimestral	Planilla Participación Alumni Seguimiento indicadores HR	Crear y actualizar trimestralmente planilla de registro de participación Alumni en actividades eCh Diseñar actividades desde el Área Alumni que contribuyan a formar en al menos uno de los 3 tipos de liderazgo Revisar oferta y comparar con la red Alumni actividades eCh de otros áreas y líneas de acción que contribuyan a formar en al menos una actividad de la red en actividades que contribuyan a formar en al menos uno de los liderazgos Revisar de forma trimestral la participación de la red en actividades que contribuyan a formar en al menos uno de los liderazgos Revisar semanalmente de Equipo
Aumentar el compromiso general del equipo (engagement)	Aumentar el compromiso del alumno 4.5 promedio en una encuesta								

Figura F.2: Extracto Hoja de Ruta: Áreas Nacionales. Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

HOJA DE RUTA 2022									
Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Resultado a la fecha	Meta	Diferencia	Última actualización	Periodicidad actualización	Medio de verificación	Acciones clave	
Promover el desarrollo de las prácticas de liderazgo y gestión pedagógica en líderes escolares, a través de instancias formativas de colaboración, reflexión y práctica, para instilar una cultura de Desarrollo Profesional que propicie la mejora continua de sus comunidades.	Nº de participantes en instancias formativas.							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V ACCION CLAVE VI	
	Ciclo							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	CLE							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL I							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL II							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL III							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL I							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL II							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL III							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL I							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	

Figura F.3: Extracto Hoja de Ruta: Colegios Que Aprenden. Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

HOJA DE RUTA 2022									
Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Resultado a la fecha	Meta	Diferencia	Última actualización	Periodicidad actualización	Medio de verificación	Acciones clave	
OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL	OBJETIVO OPERACIONAL I							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL II							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL III							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL I							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL II							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	
	OBJETIVO OPERACIONAL III							ACCION CLAVE I ACCION CLAVE II ACCION CLAVE III ACCION CLAVE IV ACCION CLAVE V	

Figura F.4: Extracto Hoja de Ruta: Canales Enseña. Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

HOJA DE RUTA 2022										
Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Responsable	Resultado a la fecha	Meta	Diferencia	Última actualización	Periodicidad actualización	Medio de verificación	Acciones clave	Comentarios
Nuestros estudiantes se desarrollan académica y socioemocionalmente para cambiar su trayectoria de vida 1. Progreso académico (+) 2. Progreso socioemocional (+) 3. Compromiso con la comunidad?	100% de nuestros Pech y estudiantes saben dónde están y cuánto han avanzado cognitivamente y socio emocionalmente	Formación	95%	100%	-5%	02/08/2022		Numit y planilla de registro académico	desarrollo SE de sus estudiantes (Abnl, Agosto) y monitoreando meta (a) de trabajo anual (Marzo, Julio y Noviembre)	aplicando nuestros Pech! Inicio II ciclo (18 de abril)
	Lograr que 100% de nuestros Pech sepan cómo responden sus estudiantes al estilo de enseñanza	Formación	90%	100%	-10%	02/08/2022		Numit y planilla de registro académico	100% de los Pech aplica instrumento en abril del 2021 100% de los Pech elige una o varias dimensiones para trabajar durante el año 100% de los Pech monitorea su evolución en septiembre (II aplicación)	Dos fechas Junio y septiembre, agregamos una fecha cercana abril entendiendo que credenciales se comienzan a construir la última semana de marzo?
	Lograr que 100% de los estudiantes desarrollen habilidades para trazar su trayectoria a 10 años	Formación	%		+VAL OBI				100% de los Pech construye su VC al mes de abril y reevalúa en cada ciclo los ajustes que se están haciendo 1. planificación regional para trabajar habilidades para los próximos 10 años 50% profesores ejecuta una sesión para trabajar habilidades para los próximos 10 años Difundir oportunidades a Pech y colegios	Oportunidades para estudiantes, cuantificar desde colegios y no desde
	Lograr que 100% de nuestros Pech se formen como Profesor	Formación	72%	100%	-28%	02/08/2022		Resultados EF4	80% de asistencia a hitos formativos 100% de los Pech participa en ciclos de aprendizaje Lograr un 65% (NPS) en el ítem "recomendaría un Pech." en ED	1 ER 26 de marzo en PDI, ¿Cómo distribuíamos las tareas? Ciclo I del 7 de marzo al 17 de abril Tenemos fecha para 1 ED?
Pech se siente parte de una red que trabaja colaborativamente (70%)	Lograr el 70% (NPS) de los Pech en Recomendaria mi región para vivir el programa	Formación / Operaciones	50%	70%	-20%	02/08/2022		a ciclo	EF4	Lograr que el 100% de los Pech declare que su mentora "saca lo mejor de mí" Lograr un 50% (NPS) en hitos formativos regionales El 100% de los Pech es visitado presencialmente por CO o DR durante I y II semestre Continuar a enviar 1 boletín el último lunes de cada mes entre los meses como hacer con oportunidades Pech? ¿último lunes es buena fecha? ¿Otro día?

Figura F.5: Extracto Hoja de Ruta: Región de Valparaíso (PLC). Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

HOJA DE RUTA 2022										
Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Responsable	Resultado a la fecha	Meta	Diferencia	Última actualización	Periodicidad actualización	Medio de verificación	Acciones clave	Comentarios
Nuestros estudiantes se desarrollan académica y socioemocionalmente para cambiar su trayectoria de vida 1. Progreso académico (+) 2. Progreso socioemocional (+) 3. Compromiso con la comunidad?	100% de nuestros Pech y estudiantes saben dónde están y cuánto han avanzado cognitivamente y socio emocionalmente	Formación	92%	100%	-8%	02/08/2022		Numit y Registro académico	100% de los Pech aplica un instrumento que permite monitorear el aprendizaje académico de sus estudiantes (Marzo, Junio y Noviembre)	Trabajo del primer ciclo (7 al 11 de abril) ¿qué instrumentos están aplicando nuestros Pech?
	Lograr que 100% de nuestros Pech sepan cómo responden sus estudiantes al estilo de enseñanza	Formación	92%	100%	-8%	02/08/2022			100% de los Pech aplica Encuesta ASE (2) para monitorear el desarrollo SE de sus estudiantes (Abnl, Agosto) 100% de los Pech evalúa resultados a sus estudiantes construyendo y monitoreando meta (a) de trabajo anual (Marzo, Julio y Noviembre)	Inicio II ciclo (18 de abril)
	Lograr que 100% de los estudiantes desarrollen habilidades para trazar su trayectoria a 10 años	Formación							100% de los Pech construye su VC al mes de abril y reevalúa en cada ciclo los ajustes que se están haciendo 1. planificación regional para trabajar habilidades para los próximos 10 años 50% profesores ejecuta una sesión para trabajar habilidades para los próximos 10 años Difundir oportunidades a Pech y colegios	Dos fechas Junio y septiembre, agregamos una fecha cercana abril entendiendo que credenciales se comienzan a construir la última semana de marzo?
	Lograr que 100% de nuestros Pech se formen como Profesor	Formación	69%	100%	-31%	02/08/2022		Resultados EF2	80% de asistencia a hitos formativos 100% de los Pech participa en ciclos de aprendizaje Lograr un 60% (NPS) en el ítem "recomendaría un Pech." en ED	1 ER 26 de marzo en PDI, ¿Cómo distribuíamos las tareas? Ciclo I del 7 de marzo al 15 de abril Tenemos fecha para 1 ED?
	Lograr que el 100% de los Pech declare que su mentora "saca lo mejor de mí"									

Figura F.6: Extracto Hoja de Ruta: Región de O'Higgins (PLC). Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

HOJA DE RUTA 2022 / SOMOSLARM																
N	TIPO DE OBJETIVO	META	N META	TIPO DE META	RESPONSA BLES	PLANILLA	EVALUACIÓN	BGO	CGO	ISA	NMA	RME	MPE	MSE	RM	COMENTARIOS
1	ESTRATEGICO FORMACIÓN	Lograr que nuestros estudiantes se superen académicamente y tengan, en promedio, un progreso significativo a diciembre 2022, que les acerque a cambiar su trayectoria de vida	Por definir	REGIO NAL	EQUIPA	Planilla Aprendizaje Académico	INICIO	40%/58%	40%/56%	54%/68%	38%/50%	30%/45%	NA	NA	E: 42% / ME: 57%	Dividimos los resultados e estándares (E) (DIA (28%), Colegio (16%) y no estándar (laboración propia (38%)). F variación, utilizamos el promedio "no aplica 8%.
1	OPERACIONAL FORMACIÓN	¿Dónde están nuestros estudiantes académicamente? / COBERTURA REGISTRO ACADÉMICO	90% (2 pech)	PERSONAL	MEN CO	Planilla registro ACADÉMICO	FINAL									Definir como lo vamos a medir elegir alguna? Definir LINK
1.1	OPERACIONAL FORMACIÓN	¿Cómo responden los estudiantes al estilo de enseñanza del profesor? / COBERTURA 7C	90% (2 pech)	PERSONAL	MEN CO	Planilla Numit	INICIO	49%	49%	48%	47%	48%	NA	NA	48%	Se permite que no aplique (Licencia, relación colegios.
1.2	OPERACIONAL FORMACIÓN	¿Dónde están nuestros estudiantes socio emocionalmente? / COBERTURA ASE	90% (2 pech)	PERSONAL	MEN CO	Planilla ASE	FINAL									Se permite que no aplique (Licencia, relación colegios.
1.3	OPERACIONAL FORMACIÓN	¿Cómo responden los estudiantes al estilo de enseñanza del profesor? Pech declara que el feedback recibido le permite impactar en sus estudiantes	90%	PERSONAL	MEN	Encuesta de ciclo	SEM 1	94%	93%	93%	82%	80%	83%	93%	87%	Se permite que no aplique (Licencia, relación colegios.
1.4	OPERACIONAL FORMACIÓN	¿Dónde están los estudiantes y cuánto han aprendido/progresado? Pech declara usar evidencia y tomar decisiones según el	90%	PERSONAL	MEN	Encuesta de ciclo	S1	100%	80%	100%	94%	100%	94%	85%	89%	Se permite que no aplique (Licencia, relación colegios.
1.5	OPERACIONAL FORMACIÓN						S2									Se permite que no aplique (Licencia, relación colegios.
							C1	100%	100%	86%	80%	100%	NA	NA	92%	En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer
							C2	87%	93%	100%	94%	94%	NA	NA	92%	En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer
							C3	100%	100%	93%	93%	100%	NA	NA	97%	En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer
							C4						NA	NA		En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer
							C5						NA	NA		En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer
							C6	75%	62%	93%	80%	82%	NA	NA	78%	En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer
							C7	68%	86%	86%	88%	94%	NA	NA	85%	En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer
							C8	95%	92%	79%	100%	100%	NA	NA	91%	En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer
							C9						NA	NA		En power bi buscar resultado feedback me permite impactar integral de mis estudiantes"; s de acuerdo y decaer

Figura F.7: Extracto Hoja de Ruta: Región Metropolitana (PLC). Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

HOJA DE RUTA 2022										
Dimensión	Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Regional	Objetivos Operacionales	Resultado a la fecha	Meta	Diferencia	Última actualización	Periodicidad actualización	Medio de verificación	Acciones clave Versión Julio 2022
DESARROLLO INTEGRAL ESTUDIANTES	Lograr que, al menos, un 60% de nuestros estudiantes declaren que la educación que recibieron les permitió escoger qué querían hacer a futuro.	Lograr que, al menos, un 60% de nuestros estudiantes declaren que la educación que recibieron les permitió escoger qué querían hacer a futuro.	¿Cómo respondes al estilo de enseñanza del profesor?	94%	90%	4%	26/09/2022	Ciclo Formativo	Feedback para la acción	ACCION CLAVE I: Se ejecuta el 100% de los ciclos formativos. ACCION CLAVE II: El 100% peCh aplica la ASSE y analiza para mejorar acciones. ACCION CLAVE III: El 100% de los peCh aplican "C" y Analizan y levan acciones en base a los resultados.
			¿Dónde están los estudiantes y cuánto han progresado?	88%	90%	-2%	26/09/2022	Ciclo Formativo	Encuesta Ciclo	ACCION CLAVE I: El 100% de los PeCh aplican evaluaciones diagnósticas, intermedias y fin de ciclo. ACCION CLAVE II: El 100% peCh aplican la ASSE y analizan para mejorar acciones. ACCION CLAVE III: el equipo redha C&A con evidencia de una RFA, "C" ASSE, diagnósticos. ACCION CLAVE IV: 100% de los PeCh responde encuesta de ciclo. ACCION V: Intercambio en col el análisis en base a evidencia (diagnósticos). ACCION CLAVE V: Escucha activo. Formar los que formamos el intercambio de experiencias. ACCION CLAVE VI: Promover el espacio de trabajo de la red regional (peCh, Alumnos, etc). ACCION CLAVE VII: co construir acciones en base al contexto de las comunidades (oportuni).
			¿Cómo estamos formando a nuestros profesores?	100%	90%	10%	26/09/2022	Ciclo Formativo	Encuesta Ciclo	ACCION CLAVE I: El 100% de los PeCh responde encuesta de EF. ACCION CLAVE II: Al menos un representante (RS) del territorio de la región del 80%. ACCION CLAVE III: Maestros generan instancias de trabajo colaborativo entre peCh. ACCION CLAVE IV: Equipo regional participa activamente en hitos formativos. ACCION CLAVE V: ACCION CLAVE VI: DR acompaña casos de experiencia hacia o riesgo. ACCION CLAVE VII: Equipo regional acompaña presencialmente a los PeCh. ACCION CLAVE VIII: Llamadas 1 a 1 a peCh de manera presencial por DR. ACCION CLAVE IX: ACCION CLAVE X: ACCION CLAVE XI: Levantar al menos 1 instancia semanal para los alumnos. ACCION CLAVE XII: concertar instancia colaborativa con "comité alumnos" para la Red 2S. ACCION CLAVE XIII: Se invita a alumnos a participar de encuentros formativos. ACCION CLAVE XIV: ACCION CLAVE XV:
RED CON CONVICCIÓN Y PERSPECTIVA	peCh y Alumnos se sienten parte de una red que trabaja colaborativamente por un propósito común.	peCh se sienten parte de una red que trabaja colaborativamente por un propósito común.	Alcanzar un recomendaría mi región (NPS) del 80% y un 75% Me siento conectado/a con los peCh de mi región	97,6% y 66,7%	80% y 75%	#¡VALOR!	11/07/2022	Ciclo Formativo	Encuesta Ciclo y Encuesta Encuentro Formativo	ACCION CLAVE I: Encuesta ciclo. ACCION CLAVE II: Encuesta hitos. Formar los que formamos el intercambio de experiencias. ACCION CLAVE III: Promover el espacio de trabajo de la red regional (peCh, Alumnos, etc). ACCION CLAVE IV: Equipo regional participa activamente en hitos formativos. ACCION CLAVE V: ACCION CLAVE VI: DR acompaña casos de experiencia hacia o riesgo. ACCION CLAVE VII: Equipo regional acompaña presencialmente a los PeCh. ACCION CLAVE VIII: Llamadas 1 a 1 a peCh de manera presencial por DR. ACCION CLAVE IX: ACCION CLAVE X: ACCION CLAVE XI: Levantar al menos 1 instancia semanal para los alumnos. ACCION CLAVE XII: concertar instancia colaborativa con "comité alumnos" para la Red 2S. ACCION CLAVE XIII: Se invita a alumnos a participar de encuentros formativos. ACCION CLAVE XIV: ACCION CLAVE XV:
			Un 92% de los peCh terminan con experiencia media o alta, sin riesgo	89%	92%	-3%	11/07/2022	Encuentro de Formación	Experiencia peCh: Feedback para la acción	ACCION CLAVE I: Encuesta ciclo. ACCION CLAVE II: Encuesta hitos. Formar los que formamos el intercambio de experiencias. ACCION CLAVE III: Promover el espacio de trabajo de la red regional (peCh, Alumnos, etc). ACCION CLAVE IV: Equipo regional participa activamente en hitos formativos. ACCION CLAVE V: ACCION CLAVE VI: DR acompaña casos de experiencia hacia o riesgo. ACCION CLAVE VII: Equipo regional acompaña presencialmente a los PeCh. ACCION CLAVE VIII: Llamadas 1 a 1 a peCh de manera presencial por DR. ACCION CLAVE IX: ACCION CLAVE X: ACCION CLAVE XI: Levantar al menos 1 instancia semanal para los alumnos. ACCION CLAVE XII: concertar instancia colaborativa con "comité alumnos" para la Red 2S. ACCION CLAVE XIII: Se invita a alumnos a participar de encuentros formativos. ACCION CLAVE XIV: ACCION CLAVE XV:
		Objetivo Alumnos:	40% de Alumnos participa de instancias regionales para Alumnos	SI	40%	#¡VALOR!	11/07/2022	Mensual	Registro asistencia Alumnos	ACCION CLAVE I: Encuesta ciclo. ACCION CLAVE II: Encuesta hitos. Formar los que formamos el intercambio de experiencias. ACCION CLAVE III: Promover el espacio de trabajo de la red regional (peCh, Alumnos, etc). ACCION CLAVE IV: Equipo regional participa activamente en hitos formativos. ACCION CLAVE V: ACCION CLAVE VI: DR acompaña casos de experiencia hacia o riesgo. ACCION CLAVE VII: Equipo regional acompaña presencialmente a los PeCh. ACCION CLAVE VIII: Llamadas 1 a 1 a peCh de manera presencial por DR. ACCION CLAVE IX: ACCION CLAVE X: ACCION CLAVE XI: Levantar al menos 1 instancia semanal para los alumnos. ACCION CLAVE XII: concertar instancia colaborativa con "comité alumnos" para la Red 2S. ACCION CLAVE XIII: Se invita a alumnos a participar de encuentros formativos. ACCION CLAVE XIV: ACCION CLAVE XV:

Figura F.8: Extracto Hoja de Ruta: Macrozona Sur (PLC). Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

TA 2022 PATAGONIA											
Dimensión	Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Regional	Objetivos Operacionales	Resultado a la fecha	Meta	Diferencia	Última actualización	Periodicidad actualización	Medio de verificación	Acciones clave	
RED CON CONVICCIÓN Y PERSPECTIVA	sienten parte de una red que trabaja colaborativamente (50% nps) Cobertura Abril: 77%	Lograr que un 50% de peCh y Alumnos se sienten parte de una red que trabaja colaborativamente. 69% (Mayo)	actividad	81%	90%		11-may	Mensual	Planilla Patagonia	Analizar cruce con autopercepción experiencia peCh Definir peCh's "personas propias" por experiencia peCh.	
			peCh	38%	45%		11-may	Semestral	Planilla Alumnos regional		
ESCALA	180 nuevos profesores haciendo clases en marzo 2023. (Retención) 90 profesores de 2do año en marzo de 2023	34 (7) nuevos profesores haciendo clases (Gen 2023) y 20 profesores de 2do año (Gen 2022), en marzo de 2023	y 80%	86%	70%	16%	30-ago	Semestral	Encuesta colegios		
			peCh	71%	80%						
			4 peCh o staff 3 alumnos 30 colegios	22, 6, 8, 25	100% / 100		12-jul	Mensual	Planilla bot		
			84% (84 colegios) o 84 Colegios P o reunión	100% / 50		12-jul	Mensual	Planilla colegios Patagonia			

Figura F.9: Extracto Hoja de Ruta: Patagonia (PLC). Fuente: Hoja de Ruta 2022 (Enseña Chile, 2022)

Anexo G. Análisis de la Encuesta de Clima Organizacional

Respecto a la encuesta de clima organizacional, esta se evalúa en una escala de 1 a 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. De esta manera, es posible generar cuartiles al promediar las respuestas de toda la red de *Teach For All*, o sea de las fundaciones “Enseña” de todo el mundo, como si de un *benchmark* interno se tratase.

Dicho instrumento mide cuatro dimensiones, las cuales son: “Objetivos y aspiraciones”, “Rendición de cuentas y colaboración”, “Gestión de desempeño y reconocimiento” y “Habilidades e interacciones de gerente de personal”. En la Figura G.1 se muestra un extracto de la encuesta con los resultados de los últimos años. En dicho recorte se aprecian algunas preguntas de interés, tales como: “Entiendo los valores de nuestra organización”, “Nuestros procesos facilitan que trabajemos bien con otros equipos”, “Estoy orgulloso/a de trabajar en Enseña Chile”, “Enseña Chile genera un ambiente en le que me siento incluido/a”, por

mencionar algunas.

Llama la atención de que al menos tres áreas en 2022 tengan puntajes dentro del primer cuartil, mientras que otras están con notas casi máximas, lo que podría indicar la desconexión e insularidad entre los equipos de trabajo. Ciertas unidades de trabajo manifiestan un bajo nivel de relación entre miembros del equipo, donde el ambiente dificulta la inclusión. Por otro lado, hay incomprendimientos en cuanto al entendimiento de la cultura, estrategia y operación.

		Q1				Q2				Q3				Q4					
		A1		A2		A3		A4		A5		A6		Total					
		2022		2021		2020		2022		2021		2020		2022		2021			
# responses		10	11	8	5	8	6	27	17	18	9	16	6	75	71	58			
1	La alta dirección está comprometida en palabras y acciones con los objetivos de nuestra organización	4.4	4.0	4.4	4.9	4.0	3.4	4.0	4.3	4.6	4.7	3.6	4.3	4.7	4.1	4.3	4.8		
2	Se lo que está pasando en Enseña Chile	4.3	4.2	4.4	4.4	3.8	3.6	2.2	4.3	4.3	4.3	4.1	4.3	4.0	4.2	4.1	4.3		
3	Están claras las consecuencias para aquellas personas que actúan en contra de los valores de nuestra organización	4.1	4.0	3.6	3.9	3.0	3.4	2.8	3.3	3.2	3.1	2.9	2.8	4.0	3.5	3.3	3.6		
Objetivos y aspiraciones - Disciplinas		4.3	4.1	4.1	4.4	3.6	3.5	3.0	3.9	4.0	4.0	3.5	3.8	4.2	3.9	3.9	4.2		
4	Creo en lo que Enseña Chile está tratando de conseguir	4.8	4.8	4.9	5.0	4.8	4.9	4.8	4.9	4.9	4.9	4.7	4.8	5.0	4.8	4.8	4.9		
5	Entiendo los valores de nuestra organización	4.6	4.8	5.0	5.0	4.6	4.8	4.2	4.9	4.9	4.9	4.7	4.8	5.0	4.7	4.7	4.9		
6	El equipo de estrategia vive los valores de la organización	4.4	4.2	4.5	4.3	3.8	3.6	3.5	4.4	4.8	4.6	3.7	4.5	4.3	4.2	4.4	4.5		
7	Se lo que se espera de mí en mi rol	4.3	4.4	4.7	4.8	4.2	4.5	3.8	4.8	4.9	4.6	4.3	4.4	4.8	4.5	4.5	4.6		
8	Entiendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de Enseña Chile	4.5	4.6	4.7	4.9	4.6	4.6	4.3	4.9	5.0	4.9	4.6	4.6	5.0	4.7	4.6	4.8		
10	Nuestros procesos facilitan que trabajemos bien con otros equipos	4.3	4.0	4.5	4.3	4.0	2.6	2.8	4.2	4.4	4.1	3.2	4.3	4.2	3.9	4.1	4.0		
11	En Enseña Chile puedo compartir responsabilidades con otras personas de la organización	4.4	3.9	4.5	4.6	4.8	3.9	4.0	4.4	4.6	4.2	4.3	4.6	4.7	4.3	4.5	4.4		
32	Estoy orgulloso/a de trabajar para Enseña Chile	4.7	4.6	4.7	4.9	4.4	4.4	4.7	4.6	4.6	4.7	4.0	4.6	4.7	4.5	4.6	4.7		
33	¿Cuán satisfecho/a estás con Enseña Chile como lugar de trabajo?	4.4	4.1	4.5	4.3	4.2	4.1	4.2	4.5	4.8	4.2	4.0	4.4	4.5	4.3	4.5	4.3		
34	Enseña Chile genera un ambiente en el que me siento incluida/o	4.6	4.5	4.5	4.9	4.0	4.3	4.0	4.6	4.7	4.6	3.8	4.6	4.3	4.4	4.4	4.6		
35	Puedo trabajar e relacionarme con otras personas de Enseña Chile de una manera natural y auténtica	4.6	4.6	4.5	4.9	3.6	3.9	4.2	4.6	4.7	4.7	3.9	4.7	4.5	4.4	4.5	4.6		

Figura G.1: Extracto Encuesta de Clima Organizacional Enseña Chile, censurada por área de trabajo. Fuente: Encuesta de empleados EFR de la Red TFALL (Enseña Chile, 2022)

Anexo H. Cursos de Habilidades Socioemocionales



(a) Curso realizado por el Programa de Liderazgo Colectivo. Fuente: Consejo de profesores con foco pedagógico, el nuevo curso gratuito de Colegios Que Aprenden (Grupo Prensa Digital, 2021)



(b) Curso realizado por Colegios Que Aprenden. Fuente: Ciclo de talleres 2021 (Enseña Chile, 2021)

Figura H.1: Afiches de los cursos de habilidades socioemocionales.

Anexo I. Mapa Estratégico

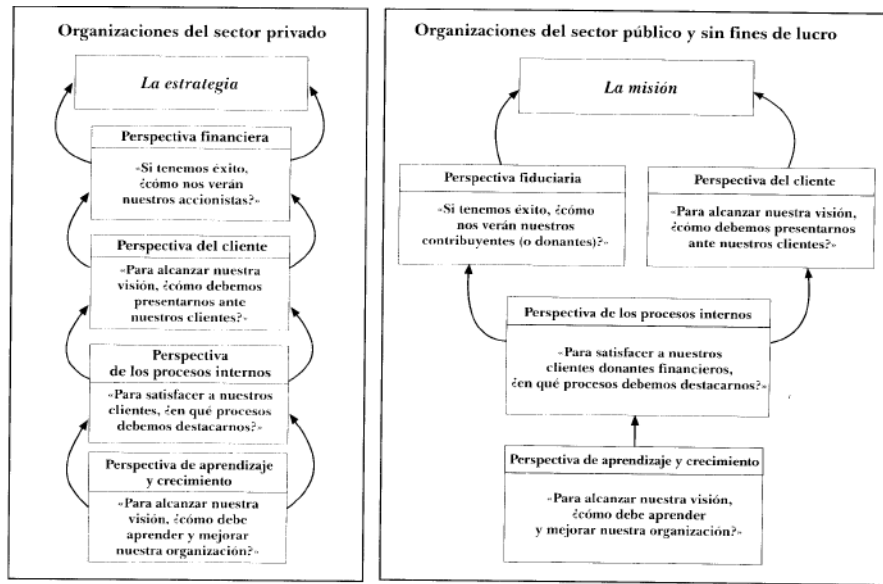


Figura I.1: Distribución de los pilares del Mapa Estratégico para organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro. Fuente: *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (Kaplan y Norton, 2005)

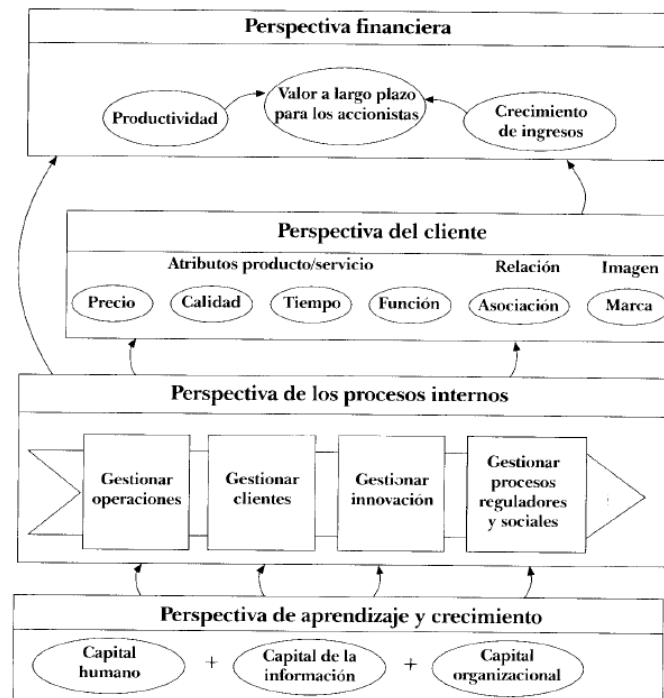


Figura I.2: Elementos que componen las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico. Fuente: *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (Kaplan y Norton, 2005)

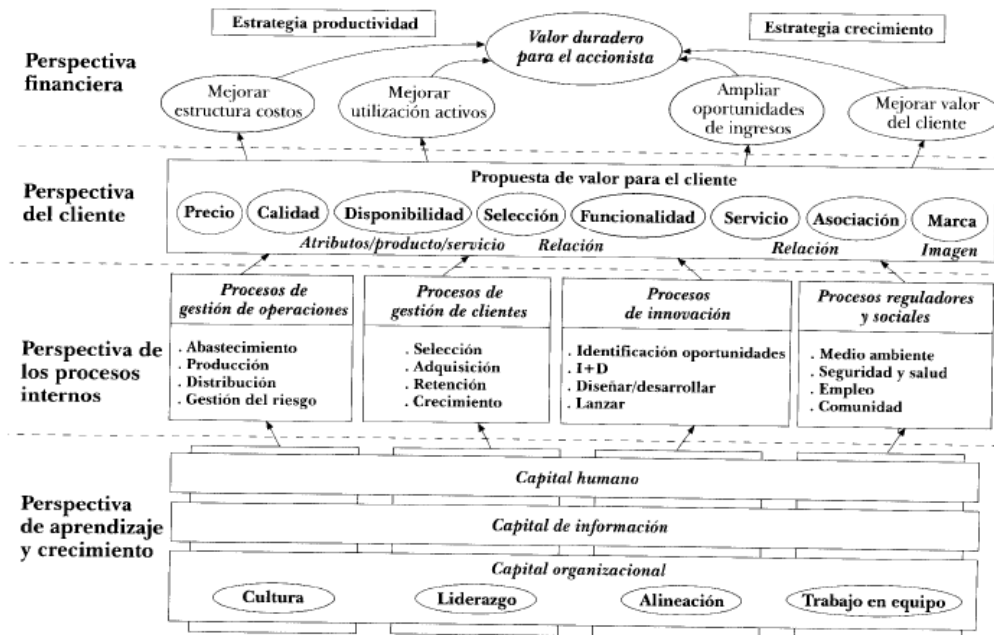


Figura I.3: Ejemplo de Mapa Estratégico. Fuente: *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (Kaplan y Norton, 2005)

Anexo J. Cuerpo de la entrevista aplicada en la Etapa de Investigación

Hola, buenos días/tardes. Mi nombre es Daniel Abarca y soy estudiante de Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile. Estoy realizando mi proyecto de título en Enseña Chile y en esta ocasión me gustaría entrevistarte para conocer más sobre el sistema de control de gestión que se utiliza en la Fundación.

El objetivo de esta entrevista es conocer más sobre la metodología que se sigue en cada línea de acción para construir y monitorear sus objetivos, identificar las causas del porqué no se está utilizando el actual sistema de control de gestión y qué sería necesario para que lo apliquen en su quehacer.

Antes de comenzar, quiero recordarte que tu participación en esta entrevista es voluntaria y que tus respuestas serán utilizadas exclusivamente para fines de este trabajo de título. Además, si en algún momento sientes que no deseas continuar, puedes detener la entrevista en cualquier momento sin necesidad de dar explicaciones.

1. Identificar la metodología que se sigue en cada línea de acción para construir y monitorear sus objetivos:
 - a) ¿Cómo se establecen los objetivos en tu línea de acción?
 - b) ¿Qué factores se toman en cuenta al momento de establecer los objetivos?
 - c) ¿Cómo se definen las métricas para medir el progreso hacia los objetivos?
 - d) ¿Con qué frecuencia se monitorean los objetivos?

- e) ¿Qué herramientas y/o indicadores se utilizan para medir el desempeño?
 - f) ¿Cómo se realizan los ajustes necesarios para cumplir los objetivos?
2. Identificar las causas del porqué no se está utilizando el actual sistema de control de gestión y qué sería necesario para que lo apliquen en su quehacer:
- a) ¿Utilizas la “Hoja de Ruta”? (Si responde **sí** pasar a pregunta **c**); en caso contrario, pasar a pregunta **b**))
 - b) ¿Cuáles son las barreras o dificultades que impiden su aplicación?
 - c) ¿Qué elementos o características de un sistema de control de gestión serían más útiles para la línea de acción?
 - d) ¿Cuál sería el impacto de implementar un nuevo sistema de control de gestión?

Muchas gracias por su tiempo y por compartir su experiencia y conocimientos. Me ha ayudado enormemente a comprender cómo funcionan las diferentes líneas de acción de la Fundación y a identificar oportunidades para mejorar su sistema de control de gestión. ¿Hay algo más que le gustaría agregar o algún tema que no hayamos abordado en esta entrevista? Si tiene alguna pregunta o comentario adicional, no dude en hacerlo saber. De nuevo, muchas gracias por su colaboración.

Anexo K. Resumen de las matrices de objetivos según perspectiva post-análisis

Tabla K.1: Matriz de objetivos según perspectiva financiera post-análisis.
Fuente *Elaboración propia*

Perspectiva	Objetivos
Financiera	Cumplir con el presupuesto
	Aumentar financiamiento de socios
	Aumentar número de socios

Tabla K.2: Matriz de objetivos según perspectiva de cliente post-análisis.
Fuente: Elaboración propia

Perspectiva	Objetivos
Cliente	Aumentar el desarrollo académico de los y las estudiantes
	Aumentar el desarrollo socioemocional de los y las estudiantes
	Asegurar que los y las estudiantes alcancen un futuro con propósito
	Aumentar el número de beneficiarios directos e indirectos en cada territorio
	Construir una red de líderes que esté activamente trabajando en pro de la visión
	Fortalecer la imagen de marca de la Fundación
	Aumentar la fidelización de los socios

Tabla K.3: Matriz de objetivos según perspectiva de procesos internos post-análisis. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Objetivos
Procesos internos	Fortalecer los canales de difusión
	Potenciar los ciclos de aprendizaje
	Contar con comunicación interna efectiva
	Gestionar eficientemente la entrega de resultados

Tabla K.4: Matriz de objetivos según perspectiva de aprendizajes y crecimiento post-análisis. *Fuente: Elaboración propia*

Perspectiva	Objetivos
Aprendizajes y Crecimiento	Aumentar el compromiso general del equipo
	Contar con equipo tecnológico adecuado
	Instalar capacidades de uso y análisis de datos

Anexo L. Cuerpo de la entrevista aplicada en la Etapa de Diseño

Hola, buenos días/tardes. Mi nombre es Daniel Abarca y soy estudiante de Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile. Estoy realizando mi proyecto de título en Enseña Chile y en esta ocasión me gustaría entrevistarte para para compartir conocimientos y aprender de sus experiencias en el ámbito del control de gestión.

El propósito de esta entrevista es fomentar la colaboración y el intercambio de buenas

prácticas entre nuestras organizaciones. Estoy especialmente interesado en conocer los sistemas de control de gestión que utilizan en Enseña Perú para monitorear las actividades diarias y asegurar el cumplimiento de los objetivos declarados.

La expectativa de hoy es recoger ideas y obtener una perspectiva más amplia para implementar mejoras en Enseña Chile. Creo firmemente en la importancia de aprender de otros y adaptar las mejores prácticas para el beneficio de nuestra organización y, en última instancia, de los estudiantes a quienes servimos.

Agradezco de antemano su disposición para compartir su experiencia y conocimientos. Les recuerdo que esta reunión durará aproximadamente una hora y que quiero asegurarles que todas las ideas y sugerencias que compartan serán tratadas con la mayor confidencialidad.

1. Cuéntenme un poco sobre sus roles y responsabilidades en el equipo de datos de Enseña Perú.
2. Háblenme sobre los procesos de control de gestión que utilizan en Enseña Perú. ¿Cómo los describirían?
3. ¿Cómo recolectan y analizan los datos de control de gestión en Enseña Perú?
4. ¿Existen indicadores clave de rendimiento (KPI) que consideren particularmente relevantes en el monitoreo de actividades diarias y el cumplimiento de objetivos?
5. ¿Cómo ha sido el proceso de implementación de la propuesta?
6. ¿Pueden compartir algún ejemplo de una buena práctica implementada en Enseña Perú en relación con el control de gestión?
7. ¿Han enfrentado desafíos notables durante la implementación de los sistemas de control de gestión? ¿Cómo han abordado estos desafíos?

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos ustedes por dedicar su tiempo y compartir sus conocimientos y experiencias durante esta entrevista. Ha sido increíblemente valioso para mí conocer los sistemas de control de gestión que utilizan en Enseña Perú y obtener ideas para implementar en Enseña Chile.

Anexo M. Clasificación de los objetivos según dimensión del indicador

Tabla M.1: Objetivos clasificados por dimensión a evaluar. *Fuente: Elaboración propia*

Objetivo	Dimensión del indicador
Instalar capacidades de uso y análisis de datos	Eficiencia
	Calidad
Contar con equipo tecnológico adecuado	Eficacia
	Economía
Aumentar el compromiso general del equipo	Eficiencia
	Calidad
Contar con comunicación interna efectiva	Eficiencia
	Eficacia
Gestionar eficientemente la entrega de resultados	Eficiencia
	Calidad
Potenciar los ciclos de aprendizaje	Eficacia
	Calidad
Fortalecer los canales de difusión	Eficiencia
Aumentar el número de beneficiarios directos e indirectos en cada territorio	Eficacia
	Eficiencia
Asegurar que la red de líderes esté activamente trabajando en pro de la visión	Eficacia
Aumentar el desarrollo socioemocional de los y las estudiantes	Eficacia
	Calidad
Aumentar el desarrollo académico de los y las estudiantes	Calidad
Asegurar que los y las estudiantes alcancen un futuro con propósito	Calidad
Fortalecer la imagen de marca de la Fundación	Calidad
	Eficacia
Aumentar la fidelización de los socios	Eficiencia
Aumentar el financiamiento de los socios	Eficiencia
	Economía
Aumentar el número de socios	Eficiencia
	Economía
Cumplir con el presupuesto	Eficacia

Anexo N. Cuerpo de la entrevista aplicada en la Etapa de Plan de Implementación

Hola, buenos días/tardes. Mi nombre es Daniel Abarca y soy estudiante de Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile. Estoy realizando mi proyecto de título en Enseña Chile y en esta ocasión me gustaría entrevistarte para para compartir conocimientos y aprender de sus experiencias en el ámbito de la implementación de nuevas prácticas y políticas en la organización.

El objetivo de esta entrevista es obtener información sobre propuestas anteriores similares, así como recibir recomendaciones y buenas prácticas para la implementación de un nuevo sistema de control de gestión en la organización.

Agradezco de antemano su disposición para compartir su experiencia y conocimientos. Les recuerdo que esta reunión durará aproximadamente treinta minutos y que quiero asegurarles

que todas las ideas y sugerencias que compartan serán tratadas con la mayor confidencialidad.

1. ¿Has estado involucrada en la implementación de una nueva política o práctica a nivel organizacional? Si es así, ¿podrías compartir como fueron esas experiencias?
2. ¿Cómo se han recibido en el equipo las propuestas de incorporar nuevos sistemas o prácticas en el pasado? ¿Hubo resistencia o aceptación por parte de los miembros del equipo?
3. ¿Cuál es el proceso general para diseñar, proponer e implementar nuevas prácticas o políticas en la organización?
4. ¿Cuáles crees que son los principales desafíos que surgen al momento de querer implementar una nueva política en la Fundación? ¿Cómo los han afrontado?

Muchas gracias por su tiempo y por compartir su experiencia y conocimientos. ¿Hay algo más que le gustaría agregar o algún tema que no hayamos abordado en esta entrevista? Si tiene alguna pregunta o comentario adicional, no dude en hacerlo saber. De nuevo, muchas gracias por su colaboración.

Anexo Ñ. Encuesta de satisfacción aplicada al área de Colegios que Aprenden luego de haber pilotado la propuesta de sistema de control de gestión

2/6/23, 20:54

Percepción del sistema de control de gestión

Percepción del sistema de control de gestión

Con el objetivo de **evaluar la percepción y la satisfacción** de Colegios que Aprenden con respecto al sistema de control de gestión implementado, con el fin de **identificar áreas de mejora y medir el éxito** del piloto, le solicitamos que conteste esta breve encuesta.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Seleccione su cargo *

Marca solo un óvalo.

- Director(a) de Colegios que Aprenden
- Jefe(a) de Gestión Estratégica
- Coordinador(a) de Estrategia y Medición
- Asesor(a)

2. ¿Qué tan **útil** le pareció el sistema de control de gestión al momento de generar la **reportería** a mostrar en la reunión del Directorio? *

Marca solo un óvalo.

- Muy útil
- Útil
- Neutral
- Poco útil
- Nada útil

https://docs.google.com/forms/d/151YwbsyNVGNu7BHCOCkxGCBIQmfQLh3Tl9RkU1_FcE/edit

1/4

Figura Ñ.1: Encuesta de satisfacción piloto - Primera parte. *Fuente: Elaboración propia*

3. ¿Qué tan **efectivo** le pareció el sistema de control de gestión al momento de generar la reportería a mostrar en la reunión del Directorio? *

Marca solo un óvalo.

- Muy efectivo
 Efectivo
 Neutral
 Poco efectivo
 Nada efectivo

4. ¿Qué tan **fácil de usar** le pareció el sistema de control de gestión al momento de generar la reportería a mostrar en la reunión del Directorio? *

Marca solo un óvalo.

- Muy fácil de usar
 Fácil de usar
 Neutral
 Difícil de usar
 Muy difícil de usar

5. ¿Cuál es su **satisfacción general** con respecto al sistema de control de gestión? *

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho(a)
 Satisfecho(a)
 Neutral
 Insatisfecho(a)
 Muy insatisfecho(a)

Figura Ñ.2: Encuesta de satisfacción piloto - Segunda parte. *Fuente: Elaboración propia*

6. ¿Recomendaría el sistema de control de gestión a otros equipos de Enseña Chile:?
Chile:?

Marca solo un óvalo.

- Definitivamente sí
 Sí
 Neutral
 No
 Definitivamente no

7. ¿Tienes algún **comentario, sugerencia o área de mejora** identificada durante el uso del sistema de control de gestión? Por favor, comparte tus ideas a continuación:

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Figura Ñ.3: Encuesta de satisfacción piloto - Tercera parte. *Fuente: Elaboración propia*

Anexo O. Proceso de “Súbete a la Silla”

O.1. Objetivo

El objetivo de la reunión 1 a 1 es generar tres espacios en el año donde cada jefatura se reúne con cada integrante de su equipo para tener una conversación en torno al trabajo en conjunto, los objetivos y metas asociadas al cargo, los valores de Enseña Chile y los intereses y aspiraciones de la persona. La idea es que permita gestionar el desempeño, pero también

tener un espacio para que cada integrante del equipo conecte con cómo está sintiéndose en el cargo, en la organización y trabaje en torno a su proyección profesional (Enseña Chile, 2023).

O.2. Descripción del proceso

Existen tres fases dentro del proceso, las cuales se describen a continuación. (Enseña Chile, 2023)

O.2.1. Establecimiento de metas

1. ¿Cómo estamos?: Espacio para conversar sobre cómo estás enfrentando este inicio de año en tu cargo.
2. Seguimiento de metas: En esta etapa conocerás y pulirás, en conjunto con tu jefatura, los objetivos operacionales y metas que guiarán tu trabajo de este año y mediante las cuales será evaluado tu desempeño. Es importante en esta etapa que resuelvas todas las dudas que tengas acerca de las expectativas que tu jefe/a tiene sobre tu trabajo. Le dará un buen puntapié inicial al trabajo del año.
3. Valores ECh: Como organización aspiramos a vivir en nuestro trabajo diario según nuestros 5 valores. En esta etapa te plantearás cómo quieres vivir los valores organizacionales a través de acciones concretas. Conversa con tu jefatura en qué valor te quieres enfocar para trabajar y cómo puede potenciarte en ello.
4. Plan de carrera: Es fundamental que tu jefatura te conozca y sepa cuáles son tus proyecciones a futuro, de esa manera sabrá qué te motiva y cómo desafiarte en el día a día. Es por eso que es importante que conversen en torno a tu proyecto de desarrollo profesional; en qué quieres formarte, en qué te gustaría ganar experiencia y en qué consideras que necesitarás mayor guía y soporte.

O.2.2. Seguimiento de metas

1. ¿Cómo estamos?: Espacio para conversar sobre cómo te sientes en el cargo y en la organización.
2. Seguimiento de metas: En esta etapa el objetivo es, en conjunto con tu jefatura, revisar cómo has avanzado en las metas del año. En caso de buenos resultados tienes la oportunidad de levantar buenas prácticas que permitan retroalimentar al resto de la organización e identificar aquello a mantener y potenciar durante el resto del año. En caso de resultados bajo lo esperado, tienes la oportunidad de reajustar tu estrategia para lograr las metas definidas a fin de año.
3. Valores ECh: Para esta etapa contarás con el informe 360 para nutrir la conversación en torno a los valores ECh, así es que el objetivo de este espacio será reflexionar en torno a cómo has vivido los valores ECh durante estos meses en base a la retroalimentación y autoevaluación que recibas en la encuesta 360. El objetivo es que en conjunto con tu jefatura identifiques qué actitudes te acercan y cuáles deberán potenciar en torno a los valores organizacionales.
4. Plan de carrera: Se hará seguimiento a lo conversado a principios de año en torno a tu desarrollo profesional, el objetivo será revisarlo y pulirlo en caso de cambios y nuevos desafíos.

O.2.3. Evaluación de desempeño

1. ¿Cómo estamos?: Espacio para conversar sobre cómo finalizas este año respecto al cargo y la organización.
2. Seguimiento de metas: El objetivo de la tercera etapa es la evaluación anual de tu desempeño. Tienes la oportunidad de revisar el año completo, reflexionar sobre el diseño e implementación de la estrategia del área y de levantar buenas prácticas y aprendizajes de tu trabajo en particular.
3. Valores ECh: Para esta etapa contarás con el segundo informe 360 del año. En base a él y en conjunto con tu jefatura, analizarán cómo viviste los valores ECh durante estos meses en base a la retroalimentación y autoevaluación que recibas en la encuesta 360. El objetivo es que en conjunto con tu jefatura identifiques qué actitudes te acercan y cuáles debes seguir potenciando en torno a los valores organizacionales.
4. Plan de carrera: Se hará seguimiento a lo conversado durante el año en torno a tu desarrollo profesional, el objetivo será revisarlo, identificar qué se logró, qué se deberá seguir potenciando y que habrá que modificar proyectando el trabajo de un próximo año.