



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

MANUAL DE GOBERNANZA EDUCACIONAL Y COMPLIANCE ESCOLAR

**GUÍA PARA LA GESTIÓN RESPONSABLE Y
TRANSPARENTE DE LA EDUCACIÓN**

Edición 2025



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

DERECHOS DE AUTOR Y PROPIEDAD

© 2025 Fundación para la Gobernanza y Gestión Educacional. Todos los derechos reservados.

El presente documento es propiedad de la **Fundación para la Gobernanza y Gestión Educacional** y está protegido por las leyes de propiedad intelectual. Su reproducción total o parcial, distribución, difusión o modificación sin la autorización expresa de la Fundación está estrictamente prohibida.

Este estándar ha sido desarrollado en nombre de la Fundación, por su Fundador y Presidente el señor **Fernando Pérez Tapia**.

PhD (c) en Educación y Liderazgo | Contador Auditor | Doctor Honoris Causa | MBA | Licenciado en Educación | Diplomado en Sistemas de Gestión de Calidad para Organizaciones Educativas - ISO 21001 de 2018 | Registro CMF N° 1163 como Inspector de Cuentas y Auditor Externo.



Fernando Pérez Tapia es un profesional con una trayectoria de más de 20 años de experiencia, con un profundo compromiso con la excelencia, la ética y la transparencia en la gestión organizacional. Como **Contador Auditor con mención en Investigación de Delitos Económicos**, y **Doctor Honoris Causa**, su experticia abarca la Auditoría Forense, el Compliance y la Gestión Educacional, áreas a las que ha dedicado los últimos 15 años de su carrera, enfocándose en la prevención, detección e investigación de fraudes financieros y delitos económicos en organizaciones públicas y privadas de América Latina.

Su vasta experiencia internacional incluye haber liderado procesos de Auditoría Forense a nivel nacional e internacional, destacándose su participación en investigaciones de alto impacto, como aquellas vinculadas al emblemático Caso Odebrecht en Perú. *Gestión con propósito, educación con integridad*

Comprometido con la promoción de una cultura de integridad, es el fundador de la **Fundación Internacional de Auditores Forenses Certificados** y, fundamentalmente, de la **Fundación para la Gobernanza y Gestión Educacional (FUNDACIÓN GEC)**, entidades que buscan impulsar una cultura ética, técnica y transformadora tanto en el sector público como privado.

Su formación académica es robusta y multidisciplinaria. Posee un **MBA** y es **Licenciado en Educación**, combinando así su conocimiento del mundo empresarial y financiero con una sólida base en el ámbito educativo. Además, cuenta con un **Diplomado en SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS - ISO 21001 DE 2018**, lo que refuerza su dominio en la estandarización y mejora de procesos educativos. Complementa esta formación con un **Máster en Compliance Officer**, estudios en **Ingeniería Informática** y un **Máster en Inteligencia Artificial Empresarial**. Asimismo, posee certificaciones en normas clave como **ISO 37001 (Sistemas de Gestión Antisoborno)**, así como en áreas de transformación digital, protección de datos y control interno, entre otras. Ostenta el **Registro CMF N° 1163 como Inspector de Cuentas y Auditor Externo**.

Fernando Pérez Tapia es también un reconocido autor y conferencista. Es el autor del “**Manual de Auditoría Forense**” y ha compartido su conocimiento y experiencia en conferencias y seminarios en diversos países

como Chile, Perú, Colombia, México y España. En el ámbito académico, es docente en programas de postgrado en prestigiosas instituciones como la Universidad de Chile y la Universidad de Concepción, donde forma a las nuevas generaciones de profesionales en estas áreas críticas.

Su trayectoria refleja una pasión por la probidad y la gestión efectiva, convirtiéndolo en una voz autorizada y un referente en el ámbito de la gobernanza y el compliance educacional.

Colaboradores/as:

Secretario : David Riquelme Cerdá.
Tesorera : Adiela Terreros Arango.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

Una Invitación a la Colaboración: Implementando el Modelo GEC con el Respaldo de la Fundación

Este **"Manual GEC: Gobernanza Educacional y Compliance Escolar"** ha sido concebido como una guía exhaustiva y práctica para fortalecer la gestión, la transparencia y la probidad en las instituciones educativas. Es el fruto de años de experiencia y conocimiento especializado, condensado en herramientas y criterios diseñados para la realidad de los sostenedores y establecimientos educacionales.

Sin embargo, reconocemos que la implementación de un modelo tan integral como el GEC puede presentar desafíos inherentes a la complejidad de cada organización. La transformación de la cultura institucional, la adaptación de procesos y la aplicación efectiva de nuevas herramientas requieren no solo de conocimiento técnico, sino también de un acompañamiento estratégico y personalizado.

Por ello, desde la **Fundación para la Gobernanza y Gestión Educacional (FUNDACIÓN GEC)**, extendemos una cordial invitación a todos los sostenedores y equipos directivos a considerar nuestro acompañamiento en este trascendental camino. Nuestro equipo está preparado para brindar:

- **Asesoramiento Especializado:** Apoyo en la interpretación y adaptación de los contenidos del manual a las particularidades de su institución.
- **Capacitación y Talleres:** Formación práctica para sus equipos en la aplicación de las herramientas y metodologías GEC.
- **Monitoreo y Evaluación Personalizada:** Asistencia en el seguimiento de los criterios de éxito y en la identificación de oportunidades de mejora.
- **Resolución de Dudas y Desafíos:** Orientación experta ante las situaciones complejas que puedan surgir durante la implementación.

Creemos firmemente que la colaboración y el trabajo conjunto son pilares para alcanzar una gobernanza y un compliance educacional de excelencia. La experiencia de la Fundación, combinada con el compromiso de su institución, asegurará una implementación robusta y sostenible del Modelo GEC, generando un impacto positivo y duradero en la calidad educativa y la confianza de su comunidad.

Les invitamos a contactarnos para explorar cómo podemos acompañarlos en esta importante iniciativa.

Atentamente,

El Equipo de la Fundación para la Gobernanza y Gestión Educacional (FUNDACIÓN GEC)



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

CONTENIDOS DEL MANUAL

I. PRÓLOGO: LA URGENCIA DE UNA NUEVA GOBERNANZA EDUCATIVA	10
1.1. Contexto y Desafíos del Sistema Educacional Chileno	10
1.2. El Rol Estratégico del Sostenedor.....	10
1.3. Justificación y Propósito del Manual GEC	10
1.4. Una Nueva Educación Exige una Nueva Forma de Gestionar: Ética, Estrategia y Sostenibilidad para el Liderazgo Escolar	10
II. INTRODUCCIÓN AL MODELO GEC: FUNDAMENTOS Y ALCANCE.....	12
2.1. Definición y Visión del Modelo GEC	12
2.2. Principios Rectores del Modelo GEC	12
2.3. Estructura y Pilares Fundamentales del Modelo GEC	13
2.4. Alcance, Público Objetivo y Normativa Habilitante	13
III. EL SOSTENEDOR EN EL MARCO JURÍDICO CHILENO.....	15
3.1. Definición y Funciones del Sostenedor.....	15
3.2. Clasificación de Sostenedores por Dependencia.....	15
3.3. Requisitos Legales y Obligaciones Permanentes	16
3.4. Consecuencias del Incumplimiento.....	18
IV. ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL MODELO GEC	19
4.1. Gobernanza y Liderazgo Estratégico	19
4.2. Cumplimiento Normativo y Ética Institucional	19
4.3. Gestión Basada en Datos y Riesgos	19
4.4. Control Interno y Auditoría.....	20
4.5. Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos.....	20
4.6. Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas	21
V. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GEC: FASES Y ESTRATEGIAS	22
5.1. Proceso de Implementación: Un Enfoque por Etapas	22
5.2. Consideraciones Clave para una Implementación Exitosa.....	23
5.3. Guía de Implementación GEC (Anexo N°1)	23
VI. HERRAMIENTAS OPERATIVAS DEL MODELO GEC	24
6.1. Funcionalidad de las Herramientas GEC	24
6.2. Catálogo de Instrumentos GEC.....	25
VII. ALINEACIÓN CON ISO 21001:2018: CALIDAD EN LA GESTIÓN EDUCATIVA	27
7.1. ISO 21001: Un Estándar Internacional para Organizaciones Educativas	27
7.2. Objetivos y Estructura de la Norma ISO 21001.....	27
7.3. Articulación del Modelo GEC con ISO 21001.....	28
7.4. Guía Anexa de Implementación bajo ISO 21001	28

VIII. FORMACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL: EJES DE TRANSFORMACIÓN	30
8.1. Estrategia de Formación y Desarrollo Profesional.....	30
8.2. Promoción de una Cultura de Integridad, Colaboración y Participación	30
8.3. El Liderazgo Ético del Sostenedor.....	31
8.4. Plan de Formación y Desarrollo Organizacional GEC (Anexo N°5).....	31
IX. EPÍLOGO: HACIA UNA NUEVA INSTITUCIONALIDAD EDUCATIVA	33
9.1. La Misión Pública del Sostenedor.....	33
9.2. Una Alternativa Transformadora.....	33
9.3. El Camino Hacia el Futuro.....	33
X. ANEXOS	35
ANEXO N°1: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GEC	37
Etapa 1: Diagnóstico Institucional.....	37
Etapa 2: Planificación Estratégica	38
Etapa 3: Diseño e Instalación de Estructuras y Sistemas.....	39
Etapa 4: Instrumentos y Herramientas de Gestión GEC.....	39
Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora	40
Etapa 6: Consolidación en la Cultura Organizacional	41
ANEXO N°2: CARPETA DE HERRAMIENTAS GEC	43
2.1. Herramientas de Cumplimiento y Control.....	43
2.2. Herramientas de Planificación y Gestión Estratégica	45
2.3. Herramientas de Monitoreo y Evaluación	46
ANEXO N°3: GUÍA PARA LA EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL MODELO GEC	48
3.1. Criterios de Evaluación por Pilar y Nivel de Madurez Institucional	48
3.2. Ciclo de Mejora Continua (PDCA)	49
3.3. Herramientas de Revisión Interna: Auditoría Interna y Revisión por la Dirección	49
3.4. Indicadores de Sostenibilidad del Modelo	51
3.5. Herramientas de Retroalimentación desde la Comunidad Educativa	51
ANEXO N°4: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GEC BAJO ISO 21001	53
4.1. Entendiendo ISO 21001:2018: Un Marco para la Excelencia Educativa	53
4.2. Articulación Estratégica: Modelo GEC e ISO 21001	54
4.3. Fases de Implementación ISO 21001 en el Contexto GEC	54
4.4. Herramientas Clave del Anexo N°4	55
ANEXO N°5: PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL GEC.....	57
5.1. Principios de la Estrategia de Formación GEC.....	57
5.2. Estructura Curricular y Módulos Formativos Sugeridos	57
5.3. Trayectorias Formativas por Perfil de Cargo.....	58
5.4. Propuesta de Cronograma y Métodos de Formación	58

5.5. Programas Específicos de Formación	59
5.6. Estrategias para la Promoción de una Cultura GEC	60
5.7. Herramientas para la Gestión y Evaluación de la Formación	60
ANEXO: GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
RECURSOS DIGITALES Y GUÍAS DE FISCALIZACIÓN.....	66
XI. SUGERENCIAS PARA FUTURAS REVISIONES Y ACTUALIZACIONES DEL MANUAL	69
PLANTILLAS Y MODELOS DE ANEXOS	70
GUÍA PARA CREAR LA PLANTILLA 1.1: MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DIAGNÓSTICO GEC	71
PLANTILLA 1.2: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE GOBERNANZA Y COMPLIANCE	73
MODELO 1.3: INFORME DE DIAGNÓSTICO INICIAL GEC	78
CHECKLIST 1.4: VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN ESENCIAL	83
CRITERIO DE ÉXITO 1.5: IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS DE MEJORA	84
CHECKLIST 2.3: REVISIÓN DE OBJETIVOS SMART	86
CRITERIO DE ÉXITO 2.4: APROBACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	88
PLANTILLA 3.1: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA EDUCACIONAL Y COMPLIANCE (GEC).....	90
MODELO 3.2: REGLAMENTO INTERNO DEL COMITÉ DE GOBERNANZA EDUCACIONAL Y COMPLIANCE (GEC)	93
PLANTILLA 3.3: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GEC	97
DIAGRAMA 3.4: FLUJO DE APROBACIÓN DOCUMENTAL CLAVE	102
CHECKLIST 3.5: VERIFICACIÓN DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ GEC	105
CRITERIO DE ÉXITO 3.6: PERIODICIDAD Y DOCUMENTACIÓN DE REUNIONES DEL COMITÉ GEC	107
PLANTILLA 4.1: MATRIZ DE CUMPLIMIENTO LEGAL	109
PLANTILLA 4.2: MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONALES	112
PLANTILLA 4.3: INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs) POR PILAR	115
PLANTILLA 4.5: CHECKLIST DE AUDITORÍA INTERNA GEC	122
PLANTILLA 4.6: TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO PARA SOSTENEDORES	125
PLANTILLA 4.7: CHECKLIST DE VERIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS	129
CRITERIO DE ÉXITO 4.8: APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS GEC EN PROCESOS CRÍTICOS	132
PLANTILLA 5.1: PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA GEC	134
MODELO 5.2: INFORME DE SEGUIMIENTO DE KPIs DEL MODELO GEC	137
MODELO 5.3: ACTA DE REUNIÓN DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN / COMITÉ GEC	140
PLANTILLA 5.4: PLAN DE ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA (CICLO PDCA)	143
CHECKLIST 5.5: VERIFICACIÓN DEL CICLO PDCA	147
CRITERIO DE ÉXITO 5.6: CICLO COMPLETO DE MEJORA EN PROCESO CRÍTICO.....	150
PLANTILLA 6.1: PLAN DE INDUCCIÓN GEC PARA NUEVAS CONTRATACIONES	152

MODELO 6.2: CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA GEC	156
MODELO 6.3: POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO A LA INTEGRIDAD INSTITUCIONAL	159
CHECKLIST 6.4: VERIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CULTURA GEC	162
CRITERIO DE ÉXITO 6.5: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN FORMACIÓN GEC.....	165



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

I. PRÓLOGO: LA URGENCIA DE UNA NUEVA GOBERNANZA EDUCATIVA

1.1. Contexto y Desafíos del Sistema Educacional Chileno

Vivimos una época de transformaciones aceleradas en el sistema educacional chileno. La implementación progresiva de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) a través de la Ley N° 21.040, el fortalecimiento de los sistemas de fiscalización, los crecientes niveles de exigencia ciudadana y la obligación de rendir cuentas sobre el uso de recursos públicos, han cambiado radicalmente el rol de quienes lideran y administran instituciones educativas. A estas reformas estructurales impulsadas por el Estado durante las últimas décadas, como la creación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Ley N° 20.529) y la Ley de Inclusión Escolar (Ley N° 20.845), se suman exigencias crecientes en materia de transparencia, rendición de cuentas, eficiencia en el uso de recursos, gobernanza institucional y participación ciudadana.

1.2. El Rol Estratégico del Sostenedor

En este contexto, los sostenedores educacionales –en sus diversas formas jurídicas y territoriales– no solo están llamados a cumplir con la normativa, sino a gobernar con propósito, integridad y visión estratégica. El sostenedor ya no puede ser entendido únicamente como el proveedor de infraestructura o el gestor financiero. Es, hoy más que nunca, el garante institucional del derecho a una educación de calidad, responsable de asegurar condiciones dignas, seguras y sostenibles para el aprendizaje, la equidad, la inclusión y la convivencia escolar. Su función se vuelve aún más relevante cuando los recursos son escasos, los contextos vulnerables y las expectativas de la sociedad aumentan. Administrar una organización educacional en la actualidad no puede reducirse a ejecutar funciones operativas ni a cumplir solo con la formalidad de la normativa; se trata de ejercer un liderazgo institucional con visión estratégica, gestión basada en datos, compromiso ético y responsabilidad pública. Este rol transformador es la esencia de lo que el Modelo GEC busca potenciar.

1.3. Justificación y Propósito del Manual GEC

Frente a los desafíos y la necesidad de una gestión real, efectiva y transformadora, surge el presente Manual GEC: Gobernanza Educacional y Compliance Escolar. Su objetivo es ofrecer un modelo operativo que integre principios de gobernanza, cumplimiento normativo, control interno, gestión de riesgos, cultura organizacional y participación, en armonía con los estándares de calidad promovidos por la normativa nacional y marcos internacionales como la ISO 21001:2018. El Modelo GEC no pretende sustituir las políticas institucionales existentes, sino ordenarlas, complementarlas y darles un marco coherente, basado en seis pilares fundamentales: Gobernanza y liderazgo estratégico, Cumplimiento normativo y ética institucional, Gestión basada en datos y riesgos, Control interno y auditoría, Cultura organizacional y desarrollo de equipos, Participación, inclusión y rendición de cuentas. Este manual propone una mirada preventiva, entendiendo la gestión escolar no solo como un espacio para responder ante la fiscalización, sino como una oportunidad para anticipar errores, reducir brechas institucionales y garantizar el uso transparente y eficiente de los recursos.

1.4. Una Nueva Educación Exige una Nueva Forma de Gestionar: Ética, Estrategia y Sostenibilidad para el Liderazgo Escolar

Este manual representa un esfuerzo por contribuir a la consolidación de una nueva institucionalidad educativa, donde la gobernanza y el compliance no sean elementos accesorios o reactivos, sino componentes centrales de

una gestión responsable, estratégica y orientada a garantizar el derecho a una educación de calidad, inclusiva y sostenible para todos y todas. Se espera que este manual se convierta en una herramienta útil para el trabajo diario de los equipos directivos, técnicos, contables y jurídicos de los sostenedores, sirviendo para formar líderes escolares conscientes de su rol público. Porque administrar una escuela no es solo una tarea técnica, es una responsabilidad ética, y mejorar la educación requiere, ante todo, mejorar la forma en que se gobierna y se gestiona.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

II. INTRODUCCIÓN AL MODELO GEC: FUNDAMENTOS Y ALCANCE

2.1. Definición y Visión del Modelo GEC

El Modelo GEC, acrónimo de Gobernanza Educacional y Compliance Escolar, surge como una propuesta articulada entre lo técnico, lo normativo, lo práctico y lo ético, que busca entregar una herramienta concreta a los sostenedores –sean fundaciones, corporaciones, personas jurídicas con o sin fines de lucro, municipios o SLEP– para fortalecer sus capacidades institucionales. Este instrumento permite ordenar procesos, prevenir riesgos, alinear estructuras organizacionales con la ley y promover una cultura organizacional que combine cumplimiento, participación y mejora continua. Nace de la convicción de que toda institución educativa debe estar gobernada bajo criterios de transparencia, integridad, liderazgo estratégico, control institucional, cumplimiento legal y participación democrática. No se trata únicamente de una declaración de buenas intenciones, sino de una arquitectura de gestión construida sobre fundamentos concretos que permiten avanzar desde la práctica rutinaria hacia la excelencia institucional.

2.2. Principios Rectores del Modelo GEC

Los principios rectores del Modelo GEC constituyen el marco de referencia que guía la implementación de los pilares que lo componen. Estos principios son transversales, interdependientes y adaptables, y orientan tanto las decisiones estratégicas como las prácticas operativas del sostenedor educacional. En un contexto donde la calidad, la rendición de cuentas, la probidad y la sostenibilidad institucional son requisitos ineludibles para liderar establecimientos educacionales, estos principios permiten construir una cultura organizacional coherente con el mandato educativo, el marco legal vigente y las expectativas de la comunidad. Los cinco principios que guían la arquitectura del Modelo GEC son:

- **Ética y Probidad Pública:** El sostenedor, como figura que ejerce una función pública delegada, está llamado a actuar conforme a los más altos estándares de ética institucional. Este principio supone que todas las decisiones —desde la contratación hasta la asignación de recursos— deben basarse en criterios de integridad, transparencia y justicia. La probidad pública, según la Ley N° 18.575, es el cumplimiento del deber funcional con preeminencia del interés general por sobre el interés personal o corporativo. El Modelo GEC impulsa la adopción de códigos de ética, políticas contra conflictos de interés, y estructuras internas que fortalezcan una cultura de integridad organizacional.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** La transparencia es un valor institucional y una obligación legal. Todo sostenedor educacional debe garantizar el acceso de la comunidad educativa y de los órganos fiscalizadores a la información relevante sobre la gestión institucional, incluyendo el uso de subvenciones, los procesos administrativos y las decisiones estratégicas. La rendición de cuentas es una manifestación concreta de la gobernanza democrática: implica no solo entregar información, sino justificar decisiones, aceptar la evaluación de terceros y generar retroalimentación para la mejora.
- **Liderazgo Estratégico y Toma de Decisiones Basada en Evidencia:** El Modelo GEC promueve un enfoque de gobernanza donde la toma de decisiones esté orientada por datos confiables, criterios técnicos y planificación estratégica. El liderazgo del sostenedor debe articular el PEI, el PME y los distintos planes operativos institucionales, con una visión sistémica que considere el entorno territorial, las capacidades del equipo y las necesidades de los estudiantes.
- **Participación, Inclusión y Control Social:** Una buena gobernanza educativa no es vertical ni cerrada. El Modelo GEC incorpora el principio de participación activa de la comunidad educativa, promoviendo la toma de decisiones compartidas, el diálogo institucional y el reconocimiento de la diversidad como

valor organizacional. Este principio busca fortalecer la legitimidad interna y social del establecimiento, reducir los riesgos de captura institucional, y aumentar la calidad de las decisiones estratégicas.

- **Mejora Continua y Sostenibilidad Institucional:** Inspirado en los principios de la gestión de calidad, particularmente de la norma ISO 21001:2018, el Modelo GEC promueve una cultura de evaluación y mejora continua como práctica estructural. Esto significa que todo proceso de planificación, ejecución y evaluación debe tener una lógica cíclica de revisión, aprendizaje organizacional y ajuste. Además, este principio incorpora la noción de sostenibilidad institucional, es decir, la capacidad del establecimiento de mantenerse en el tiempo cumpliendo con su misión, con eficiencia en el uso de recursos, reducción de riesgos y capacidad de adaptación.

2.3. Estructura y Pilares Fundamentales del Modelo GEC

El Modelo GEC se estructura en torno a seis pilares fundamentales, cada uno de los cuales representa una dimensión crítica de la gestión institucional. Estos componentes están diseñados para interactuar entre sí de manera sistémica y sinérgica, conformando un modelo integral de gobernanza escolar. Aunque todos los pilares son interdependientes, la **Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos actúa como un facilitador crítico y cimiento** para la implementación efectiva y sostenible de los demás pilares, incluyendo los procesos de cumplimiento, gestión de riesgos y control, asegurando que los aspectos técnicos se arraiguen en un entorno ético y participativo. La implementación progresiva y coherente de estos pilares permite al sostenedor fortalecer su capacidad de liderazgo, asegurar el cumplimiento normativo, prevenir riesgos y mejorar sostenidamente su gestión educativa. Los seis pilares del Modelo GEC son:

1. **Gobernanza y Liderazgo Estratégico.**
2. **Cumplimiento Normativo y Ética Institucional.**
3. **Gestión Basada en Datos y Riesgos.**
4. **Control Interno y Auditoría.**
5. **Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos.**
6. **Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas.**

2.4. Alcance, Público Objetivo y Normativa Habilitante

El presente manual incorpora una mirada preventiva, que entiende la gestión escolar no solo como un espacio para responder ante la fiscalización, sino como una oportunidad para anticipar errores, reducir brechas institucionales, garantizar el uso transparente y eficiente de los recursos, y mejorar la confianza con los distintos actores del sistema educativo. Su público objetivo incluye sostenedores, equipos directivos, asesores técnicos, encargados de planificación, cumplimiento y control interno, profesionales del ámbito jurídico y financiero, y autoridades locales vinculadas a la educación. También puede ser utilizado por instituciones formadoras, redes profesionales y entidades fiscalizadoras que busquen promover una gestión educativa basada en principios de integridad, legalidad, responsabilidad y mejora continua.

Este modelo se desarrolla en el marco legal chileno, especialmente bajo leyes como la Ley General de Educación (Nº 20.370), la Ley de Inclusión Escolar (Nº 20.845), la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Nº 20.248), la Ley Nº 21.040 de SLEP, la Ley Nº 20.393 de responsabilidad penal de las personas jurídicas y la Ley Nº 21.595 sobre delitos económicos, así como en estándares internacionales como la norma ISO 21001:2018 para organizaciones educativas. La **Fundación para la Gobernanza y Gestión Educacional (FUNDACIÓN GEC)**, establecida en Santiago, Región Metropolitana, tiene como objeto primordial

promover la excelencia, la ética y la transparencia en la gestión educacional, con especial énfasis en el fortalecimiento institucional de sostenedores y comunidades escolares, tanto en el ámbito nacional como internacional. Este manual es una herramienta que contribuye directamente a desarrollar el Modelo GEC como una metodología replicable de fortalecimiento institucional.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

III. EL SOSTENEDOR EN EL MARCO JURÍDICO CHILENO

3.1. Definición y Funciones del Sostenedor

Desde una perspectiva legal, el sostenedor es la persona natural o jurídica que figura en el Registro de Sostenedores del Ministerio de Educación como titular de uno o más establecimientos educacionales reconocidos oficialmente. Esta figura jurídica es la responsable de administrar el establecimiento y proveer los recursos necesarios para su operación. Asimismo, debe velar por el cumplimiento del currículo nacional, el Reglamento Interno y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Entre sus funciones esenciales se incluye la contratación del personal docente, asistente de la educación y administrativo, así como representar legalmente al establecimiento ante el Estado, la Superintendencia de Educación y otros órganos. Además, es su obligación rendir cuentas del uso de los recursos públicos, cuando corresponda, y asegurar la continuidad del servicio educativo para sus estudiantes.

En términos de responsabilidad, el sostenedor actúa como el "órgano superior" de la gestión institucional, equivalente a una dirección general. Todo proceso de mejora, transparencia o cumplimiento depende, en última instancia, de su conducción. Este rol no es meramente funcional, sino que se extiende a ser el **garante institucional del derecho a una educación de calidad, ejerciendo un liderazgo estratégico y ético** en todas sus decisiones y operaciones. Este rol transformador es la esencia de lo que el Modelo GEC busca potenciar.

3.2. Clasificación de Sostenedores por Dependencia

En Chile, la estructura educativa contempla tres grandes tipos de dependencia, cada una con su propia figura de sostenedor y régimen normativo. Comprender esta clasificación es fundamental para aplicar correctamente los estándares de gobernanza y cumplimiento.

- **Sistema Público: Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) y Municipalidades.**

La Ley N° 21.040 de 2017 introdujo una transformación profunda en la administración pública de la educación escolar, creando los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) como organismos públicos descentralizados, dependientes de la Dirección de Educación Pública. Su objetivo es reemplazar gradualmente a los municipios como sostenedores, profesionalizando la gestión, desconcentrando decisiones y fortaleciendo la calidad en los territorios. Los SLEP tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, y son fiscalizados por la Contraloría General de la República y la Dirección de Educación Pública. Están obligados a formular planes estratégicos, rendir cuentas anualmente y garantizar el cumplimiento normativo en todos los establecimientos bajo su administración. Durante la transición, los municipios continúan siendo sostenedores transitorios, debiendo seguir cumpliendo con las obligaciones propias del sostenedor, bajo la fiscalización de la Superintendencia de Educación y la Contraloría, conforme a la Ley N° 18.695.

En el enfoque GEC, tanto municipios como SLEP deben adoptar un sistema formal de gobernanza institucional, con mecanismos de control interno, auditoría, gestión de riesgos y planificación basada en datos, exigiendo altos estándares de probidad, transparencia y participación ciudadana debido a su estructura pública. Es importante notar que, si bien el Modelo GEC aplica principios generales a ambos, las **particularidades de compliance pueden variar significativamente en sus requisitos procedimentales específicos** (ej. adquisiciones, aprobación presupuestaria, líneas de reporte) entre un

sostenedor municipal (regido principalmente por la Ley N° 18.695 y normativa general de administración pública) y un SLEP (regido por la Ley N° 21.040 y regulaciones específicas para servicios públicos descentralizados). Se recomienda consultar el Anexo N°1, Guía de Implementación, para consideraciones específicas según el tipo de sostenedor.

- **Particulares Subvencionados: Entidades Privadas sin Fines de Lucro.**

Son entidades privadas, como fundaciones, corporaciones u otras personas jurídicas sin fines de lucro, que reciben aportes estatales a través de la subvención escolar, conforme a la Ley N° 20.370 (LGE) y la Ley N° 20.845 de Inclusión Escolar. Desde 2016, estos sostenedores tienen la obligación legal de ser personas jurídicas sin fines de lucro, inscritas en el Registro de Personas Jurídicas Receptoras de Fondos Públicos (Ley N° 19.862). Deben garantizar gratuitad, no selección y transparencia en el uso de subvenciones, y reintegrar al proyecto educativo cualquier excedente, sin retiro ni reparto. Asimismo, deben presentar rendiciones periódicas ante la Superintendencia de Educación y cumplir con los requisitos específicos de programas como SEP, PIE, FAEP, etc... Para el enfoque GEC, se recomienda documentar todas las decisiones económicas, contar con manuales de procedimiento, políticas de compras, reglamentos de conflicto de interés y registros financieros compatibles con auditorías internas y externas. El cumplimiento de la Ley N° 20.393 (responsabilidad penal de personas jurídicas) es especialmente relevante en este segmento.

Es crucial comprender que la **Ley N° 21.595 sobre Delitos Económicos, promulgada en 2023, amplía significativamente el catálogo de delitos por los cuales una persona jurídica puede ser responsable**, incluyendo una gama más vasta de "delitos económicos" y extendiendo la responsabilidad a más individuos dentro de la organización (como "altos ejecutivos"). Esto significa que **la Ley N° 21.595 sobreviene y modifica el panorama de la Ley N° 20.393**, requiriendo una re-evaluación y posible adaptación de los Modelos de Prevención de Delitos (MPD) existentes para cubrir las nuevas ofensas y el alcance ampliado de la responsabilidad.

- **Particulares Pagados: Personas Naturales o Jurídicas con o sin Fines de Lucro.**

Corresponden a personas naturales o jurídicas con o sin fines de lucro que no reciben subvención estatal, y cuyo financiamiento proviene de pagos realizados por las familias (matrículas, aranceles y otros cobros). Aunque tienen mayor autonomía, siguen estando sujetos al cumplimiento curricular y estándares de calidad, al reconocimiento oficial del establecimiento ante el MINEDUC, y a la fiscalización por parte de la Superintendencia, especialmente en materias de derechos de estudiantes, infraestructura, higiene y seguridad. También tienen la obligación de contar con reglamentos internos claros, protocolos de denuncia y mecanismos de respuesta institucional. A pesar de no estar sujetos a las exigencias del uso de fondos públicos, estos sostenedores deben adoptar igualmente estructuras formales de gobernanza y control institucional, dado que las familias exigen transparencia, trato justo, calidad en el servicio educativo y seguridad jurídica.

3.3. Requisitos Legales y Obligaciones Permanentes

Todo sostenedor debe cumplir con un conjunto mínimo de requisitos legales y administrativos para operar válidamente ante el Ministerio de Educación. Estos incluyen la inscripción en el Registro de Sostenedores (MINEDUC), contar con un RUT exclusivo para fines educacionales, un Proyecto Educativo Institucional

(PEI) formalizado, y un Reglamento Interno actualizado y aprobado. Es indispensable que el director/a cuente con título profesional habilitante, que el establecimiento cumpla con condiciones mínimas de infraestructura y equipamiento conforme al Decreto Supremo N° 548 y N° 315, y que se dé cumplimiento al currículum nacional obligatorio. Además, deben existir protocolos de seguridad escolar y convivencia escolar vigentes, y rendiciones contables actualizadas y auditables, si se recibe subvención. Es importante destacar que cualquier modificación en el tipo de entidad, domicilio, representante legal o composición del directorio debe ser informada y regularizada ante el MINEDUC, Supereduc y, eventualmente, ante la Contraloría o SII.

Una vez autorizado a operar, el sostenedor debe mantener el cumplimiento de sus obligaciones de forma continua. Esto implica garantizar el cumplimiento del PEI y la planificación estratégica, respetar la normativa laboral y los derechos del personal, así como velar por el respeto de los derechos de los estudiantes y la comunidad escolar. Todos los procesos institucionales relevantes deben ser documentados, y se debe responder a procesos de fiscalización interna y externa con evidencia clara y oportuna. Finalmente, la ejecución eficaz de los recursos públicos y privados, con responsabilidad fiduciaria, es una obligación constante. Bajo el enfoque GEC, el sostenedor debe disponer de un sistema formalizado de control interno, políticas escritas, protocolos de integridad y una cultura organizacional orientada al cumplimiento y la mejora continua.

3.3.1. El Uso de Recursos Públicos y la Regulación de Fines Educativos: Decreto 582 (MINEDUC, 2015/2016)

La transparencia y la probidad en el uso de los recursos públicos son pilares esenciales de la gestión educacional, especialmente para los sostenedores que reciben subvención estatal. En este contexto, el **Decreto N° 582 del Ministerio de Educación, promulgado el 29 de diciembre de 2015 y publicado en el Diario Oficial el 25 de febrero de 2016**, es una normativa de vital importancia. Este reglamento, aprobado "con Alcance" por la Contraloría General de la República, regula exhaustivamente el **uso de los recursos públicos por parte de las instituciones educativas que reciben financiamiento estatal**, asegurando que se destinen exclusivamente a **fines educativos**.

Este decreto es una implementación directa de la **Ley N° 20.845 (Ley de Inclusión Escolar)**, que buscó transformar el sistema educativo chileno al eliminar el financiamiento compartido y prohibir el lucro en los establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado. Su propósito fundamental es asegurar que los fondos públicos se utilicen de manera transparente y exclusiva para propósitos educacionales, lo que refleja un cambio de política hacia una mayor rendición de cuentas en el sistema educativo chileno.

El Decreto 582/2015 (MINEDUC) es altamente detallado, estableciendo restricciones y prohibiciones específicas. Entre sus disposiciones más relevantes, se encuentran:

- La regulación de las operaciones cuyo financiamiento constituye "fines educativos", así como sus restricciones y prohibiciones para directores y representantes legales de entidades sostenedoras (Artículo Único).
- Normas para el pago de remuneraciones al personal que ejerce funciones de administración superior o presta servicios en dicha área (Artículo 5°) y la regulación de gastos de las dependencias administrativas de los establecimientos (Artículo 2°).

- Lineamientos para la adquisición de servicios, materiales e insumos para la gestión educativa y recursos didácticos, incluyendo requisitos de certificación y licitación para servicios técnico-pedagógicos (Artículo 7º).
- Regulaciones sobre la inversión en activos financieros de renta fija y no financieros (Artículo 10º), y el pago de obligaciones crediticias para la adquisición de inmuebles educativos (Artículo 15º).
- La **prohibición de actos contrarios a los estatutos o al fin educacional, y el uso del cargo para obtener ventajas indebidas** (definidas como ganancias económicas ilegales) (Artículo 18º), calificando su incumplimiento como una "**infracción grave**" según el artículo 76 de la Ley N° 20.529 (Artículo 20º).

Este decreto, por lo tanto, no es solo una actualización administrativa, sino una reorientación fundamental en la política educativa chilena, transitando de un modelo orientado al mercado hacia uno que enfatiza la rendición de cuentas pública y el carácter sin fines de lucro de la educación financiada con fondos estatales. Sus disposiciones minuciosas buscan anticipar y prevenir futuras irregularidades financieras, lo que sugiere una legislación que reacciona a experiencias pasadas para establecer una mayor rigurosidad regulatoria. Su comprensión y estricto cumplimiento son esenciales para la gestión proba y sostenible del sostenedor.

3.4. Consecuencias del Incumplimiento

El incumplimiento de las obligaciones legales y normativas puede acarrear graves consecuencias. Entre ellas se incluyen multas administrativas por parte de la Superintendencia, la suspensión o revocación de subvenciones, y la revocación del reconocimiento oficial del establecimiento. En casos más severos, puede llevar a la inhabilitación del sostenedor o sus representantes, y a la responsabilidad penal bajo la Ley N° 20.393.

Es crucial recordar que la Ley N° 21.595 sobre Delitos Económicos ha ampliado significativamente el ámbito de los delitos por los cuales una persona jurídica puede ser responsable, lo que eleva el riesgo y las implicaciones del incumplimiento en esta materia. También pueden derivarse acciones judiciales por daños, negligencias o vulneración de derechos. Es crucial entender que toda denuncia, auditoría o sanción afecta directamente la legitimidad institucional, la estabilidad financiera y la confianza de la comunidad. Por lo tanto, la gestión preventiva y profesional es el camino para evitar estas consecuencias. Ser sostenedor es ejercer liderazgo legal, técnico, ético y social. En el marco del Modelo GEC, el sostenedor debe ser visto como un agente institucional estratégico, que construye credibilidad, lidera la gestión de calidad y actúa conforme al principio de servicio público, incluso en instituciones privadas.

IV. ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL MODELO GEC

4.1. Gobernanza y Liderazgo Estratégico

Este componente reconoce que todo sostenedor debe actuar como un líder estratégico institucional, orientando la misión educativa, promoviendo decisiones alineadas al PEI, y gestionando recursos con enfoque en resultados. La gobernanza no es una función burocrática, sino la capacidad del sostenedor de articular visión, estructura, poder de decisión y responsabilidad institucional. En el contexto chileno, esta dimensión ha cobrado especial importancia a raíz de las transformaciones impulsadas por la Ley N° 21.040 que crea los SLEP y exige una conducción institucional articulada, transparente y basada en resultados. El liderazgo del sostenedor debe concebirse como un liderazgo sistémico, capaz de articular la visión institucional, dirigir el uso eficiente de los recursos, garantizar condiciones mínimas de calidad educativa y construir relaciones de confianza con la comunidad. La gobernanza estratégica implica contar con un organigrama formal que distinga los niveles de conducción institucional, establecer objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, conducir procesos de planificación con participación de equipos clave, e implementar prácticas de dirección basadas en datos y evidencia. Se sugieren como indicadores la existencia de planificación estratégica institucional validada, mecanismos de coordinación entre niveles de conducción (sostenedor - dirección - UTP), y la evaluación de cumplimiento del PME alineado al PEI.

4.2. Cumplimiento Normativo y Ética Institucional

Este componente se refiere a la capacidad del sostenedor de actuar conforme a las leyes y regulaciones vigentes, así como de desarrollar una cultura organizacional basada en principios éticos. No basta con evitar sanciones: es necesario construir entornos institucionales donde el cumplimiento normativo se entienda como una práctica habitual, sostenida y documentada. El sostenedor educacional está sujeto a un marco legal complejo, que incluye la Ley General de Educación (Ley N° 20.370), la Ley de Inclusión Escolar (Ley N° 20.845), la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248), y normativas transversales como la Ley N° 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. El cumplimiento de estas disposiciones no es solo una obligación legal, sino un componente esencial de la legitimidad institucional.

Este pilar impulsa la implementación de manuales y políticas internas claras (contrataciones, uso de subvenciones, compras, ética), el diseño de protocolos para evitar conflictos de interés y actos de corrupción, la capacitación permanente en normativas aplicables a cada tipo de sostenedor, y la generación de evidencia documental suficiente para fiscalizaciones y auditorías. La Superintendencia de Educación (2023) ha identificado numerosas deficiencias en sostenedores que carecen de políticas internas, manuales de procedimientos, o canales institucionales para prevenir el conflicto de interés, el mal uso de subvenciones o la falta de probidad en decisiones directivas. Incorporar una cultura de cumplimiento permite al sostenedor minimizar riesgos de sanciones, mejorar su trazabilidad institucional, promover ambientes de integridad y fomentar el actuar responsable a todo nivel organizacional. Además, esto responde a las exigencias de control del gasto público establecidas por la Contraloría General de la República (2022). Se sugieren como indicadores la existencia de código de ética institucional, un registro formal de cumplimiento de leyes clave (Ley 20.370, 20.845, 20.393, 21.595, etc.), y un plan anual de formación en normativas vigentes.

4.3. Gestión Basada en Datos y Riesgos

Este componente promueve una gestión institucional basada en el análisis sistemático de datos y en la identificación oportuna de riesgos que puedan afectar la calidad, legalidad o sostenibilidad de la institución educativa. La toma de decisiones debe ser informada, contextualizada y con criterios objetivos. En el siglo XXI, la improvisación, la intuición o el criterio individual no son suficientes en entornos complejos, fiscalizados y altamente normados como el sistema escolar chileno. El Modelo GEC propone una gestión basada en evidencia, donde cada acción esté alineada con información cuantitativa y cualitativa: resultados de aprendizaje, asistencia, indicadores de convivencia, informes de fiscalización, evaluaciones internas y externas. A la par, se incorpora la gestión del riesgo como herramienta preventiva. Identificar tempranamente los factores que pueden comprometer la sostenibilidad financiera, la legalidad de los actos administrativos o el bienestar de la comunidad escolar permite actuar con oportunidad.

La Ley N° 21.595 sobre Delitos Económicos y la Ley N° 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas establecen explícitamente la obligación de prevenir situaciones que puedan derivar en actos de corrupción, fraude o uso indebido de recursos públicos. Asimismo, la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Educación fiscalizan el buen uso de los recursos y la probidad en la gestión. Este pilar contempla el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs), la elaboración de mapas de riesgo institucional, el análisis estadístico de resultados académicos, de convivencia escolar y uso de recursos, y procesos de mejora continua basados en hallazgos y brechas. Se sugieren como indicadores un informe de riesgos actualizado anualmente, un Dashboard institucional con indicadores clave, y la existencia de un plan de mitigación de riesgos críticos.

4.4. Control Interno y Auditoría

El cuarto pilar establece que toda organización educativa debe implementar mecanismos de control interno, fiscalización y auditoría institucional, con el fin de asegurar el uso correcto de los recursos, la eficacia de los procesos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El control interno constituye la columna vertebral de cualquier organización que busque operar con eficiencia, legalidad y responsabilidad. En el contexto educacional, permite asegurar que los procesos administrativos, financieros, académicos y normativos se desarrollen conforme a la ley, con trazabilidad documental y con mecanismos de supervisión efectivos. El Modelo GEC promueve un sistema de control interno institucionalizado, con roles definidos, segregación de funciones, circuitos formales de aprobación, auditorías internas y mecanismos de mejora. Este enfoque permite anticipar desviaciones, corregir errores, responder a fiscalizaciones y fortalecer la cultura organizacional. Además, responde a los estándares de la Contraloría General de la República y a los requerimientos de sostenibilidad del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Este pilar implica implementar controles administrativos, financieros y operativos, segregar funciones críticas (autorización, ejecución y control), realizar auditorías internas y externas periódicas, y contar con mecanismos de denuncia, revisión y retroalimentación. Se sugieren como indicadores un plan anual de auditoría interna ejecutado, protocolos formales de control documental y financiero, y registros de seguimiento a observaciones detectadas.

4.5. Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos

Este componente aborda el elemento humano e identitario de la institución educativa. La calidad de la gestión institucional no depende únicamente de normas, procedimientos y estructuras formales. Depende, ante todo, de las personas que la implementan y de la cultura organizacional que las une. El Modelo GEC reconoce que la sostenibilidad de una buena gobernanza requiere compromiso colectivo, formación continua, liderazgo ético y sentido de pertenencia institucional.

La cultura organizacional es el cimiento que sostiene la integridad institucional. Sin una cultura fuerte, ética y comprometida, ninguna norma o sistema puede sostenerse en el tiempo. Los sostenedores educacionales que invierten en el desarrollo profesional de sus equipos, que promueven climas laborales sanos y que fortalecen el liderazgo compartido, logran mejores resultados en los ámbitos de cumplimiento, convivencia escolar y desempeño estudiantil. Esto implica instalar prácticas como evaluaciones de desempeño, planes de formación anual, inducciones formales, reconocimiento a buenas prácticas y gestión participativa del talento. Este pilar fomenta procesos permanentes de formación y desarrollo profesional, evaluación de desempeño vinculada a objetivos estratégicos, un clima organizacional saludable, inclusivo y participativo, y liderazgos pedagógicos y administrativos distribuidos. Se sugieren como indicadores un plan anual de formación continua, resultados de encuestas de clima laboral, y mecanismos institucionalizados de reconocimiento y retroalimentación.

4.6. Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas

El último pilar garantiza que toda gestión escolar esté orientada a la legitimidad democrática, el respeto por los derechos y la rendición de cuentas hacia la comunidad educativa y el Estado. El Modelo GEC promueve una gobernanza abierta, que respete los principios de participación, inclusión y rendición pública de cuentas. La Ley N° 20.500 sobre Participación Ciudadana en la Gestión Pública establece que las organizaciones deben generar mecanismos permanentes de consulta, información y control social. Esto es especialmente relevante en el contexto escolar, donde la comunidad –padres, estudiantes, funcionarios– tiene derecho a conocer cómo se toman las decisiones y cómo se utilizan los recursos públicos. La participación no solo fortalece la legitimidad de las decisiones, sino que amplía la capacidad de mejora institucional, construye confianza y democratiza la gestión. El sostenedor, en este modelo, no es un actor aislado, sino parte de una red que debe interactuar con transparencia con el Consejo Escolar, la comunidad educativa, el MINEDUC y la ciudadanía. Este pilar impulsa el fortalecimiento del Consejo Escolar y otros órganos participativos, políticas de inclusión educativa, cultural y social, informes periódicos a la comunidad educativa sobre gestión institucional, y evaluaciones de satisfacción y percepción institucional. El cumplimiento efectivo de la rendición de cuentas se expresa en informes accesibles, procesos de consulta activa, actas disponibles, plataformas digitales actualizadas y prácticas coherentes con el principio de probidad. Se sugieren como indicadores actas del Consejo Escolar y cumplimiento de sus acuerdos, la existencia de política de inclusión actualizada, y la publicación de informe de gestión anual a la comunidad.

Los seis pilares del Modelo GEC constituyen una arquitectura de gestión educativa integral, alineada con los desafíos normativos y éticos del sistema educacional chileno. Su implementación permite a los sostenedores fortalecer su institucionalidad, profesionalizar sus procesos, mejorar su transparencia y dar cumplimiento a los principios de calidad y equidad que la ley y la ciudadanía exigen. Cada pilar no actúa de forma aislada, sino como parte de un sistema interdependiente. La madurez institucional se alcanza cuando todos estos componentes están presentes, alineados y en constante evaluación.

V. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GEC: FASES Y ESTRATEGIAS

5.1. Proceso de Implementación: Un Enfoque por Etapas

Implementar el Modelo GEC no consiste en adherir un nuevo "sistema de gestión" a las prácticas escolares ya existentes, sino en redefinir la manera en que se toman decisiones, se administran los recursos, se previene el riesgo y se ejerce liderazgo dentro de los establecimientos educacionales. Esta implementación no es un acto único ni un checklist normativo: es un proceso progresivo, institucional, ético y técnico, cuyo objetivo final es fortalecer la gobernanza escolar para asegurar calidad, transparencia y sostenibilidad educativa. Frente a las crecientes exigencias legales y sociales del sistema educativo chileno, que demandan más planificación, más rendición de cuentas, más participación y más probidad, los sostenedores necesitan contar con una ruta clara, metodológica y documentada para instalar el Modelo GEC desde su realidad operativa, administrativa y pedagógica. Este capítulo busca entregar precisamente eso: un marco robusto que permita avanzar desde el diagnóstico hasta la consolidación del modelo, adaptando su aplicación a la escala, dependencia y nivel de madurez organizacional de cada entidad.

La implementación está concebida bajo un enfoque de gestión por procesos y mejora continua, siguiendo un ciclo lógico de instalación institucional, adaptado a principios de normas como ISO 21001:2018 (para organizaciones educativas) y COSO ERM (gestión de riesgos organizacionales). Este enfoque promueve que el modelo no quede atrapado en manuales, sino que sea una experiencia viva, asumida por los equipos, incorporada al lenguaje institucional y sostenible en el tiempo.

Cada una de las seis etapas del proceso de implementación abordadas en este capítulo está articulada con un conjunto de instrumentos, protocolos y decisiones estratégicas necesarias para ejecutar el Modelo GEC en los distintos niveles del establecimiento educacional. Estas etapas se presentan a nivel conceptual aquí, pero están detalladas de forma operativa en la Guía de Implementación GEC incluida como Anexo, que incluye: Orientaciones técnicas por etapa, Ejemplos aplicables según tipo de sostenedor, Recomendaciones por nivel de avance, Documentos modelo y plantillas editables, y Checklists y criterios de éxito. El proceso está diseñado para ser escalable y replicable, lo que significa que puede aplicarse tanto en una escuela básica con un solo sostenedor como en una red de establecimientos administrados por una entidad más compleja.

A continuación, se resumen las seis etapas del proceso de implementación:

Etapa	Nombre	Objetivo principal
1	Diagnóstico institucional	Establecer línea base en gobernanza, cumplimiento y gestión.
2	Planificación estratégica	Diseñar hoja de ruta, objetivos, recursos y responsables.
3	Diseño e instalación de estructuras y sistemas	Implementar el Comité GEC, roles, flujos documentales y control.
4	Instrumentos y herramientas de gestión GEC	Aplicar KPIs, matrices, protocolos y tableros de control.
5	Monitoreo, evaluación continua y mejora	Ejecutar auditorías, seguimiento y revisión por la dirección.
6	Consolidación en la cultura organizacional	Asegurar sostenibilidad, formación permanente y apropiación cultural.

Es importante destacar que, si bien estas etapas se presentan de forma secuencial para una mejor comprensión, **la implementación real de las Etapas 3 (Diseño e instalación de estructuras y sistemas) y 4 (Instrumentos y herramientas de gestión GEC) puede ser más iterativa o superpuesta que estrictamente lineal**. Por ejemplo, la configuración inicial de algunas herramientas operativas puede comenzar a integrarse en las estructuras recién diseñadas ya en la Etapa 3, antes de su aplicación plena en la Etapa 4. Esto permite una mayor flexibilidad y adaptación a la realidad de cada institución.

5.2. Consideraciones Clave para una Implementación Exitosa

La efectiva implementación del Modelo GEC requiere la consideración de factores críticos que aseguren su adopción y sostenibilidad a largo plazo. No se trata meramente de seguir pasos, sino de cultivar una mentalidad institucional propicia para el cambio.

- **Participación y liderazgo compartido:** El proceso debe ser liderado por la alta dirección, pero no centralizado. Requiere el involucramiento activo y el compromiso de directivos, funcionarios, sostenedores y, en la medida de lo posible, de la comunidad educativa. La colaboración y la apropiación por parte de todos los actores son fundamentales para el éxito.
- **Adaptación contextual:** Cada sostenedor es único en su realidad territorial, tipo de dependencia (SLEP, municipal, particular subvencionado, particular pagado) y nivel de desarrollo institucional. El modelo GEC está diseñado para ser flexible y debe ser adaptado a las particularidades de cada entidad, sin perder su esencia y sus principios rectores.
- **Gestión del cambio:** La introducción de un nuevo modelo de gestión puede generar resistencias al interior de la organización. Se recomienda un acompañamiento constante, una comunicación interna efectiva y transparente, y una formación dirigida y pertinente para mitigar estas resistencias y fomentar la aceptación y el compromiso.
- **Formalización y trazabilidad:** Cada paso y cada decisión en el proceso de implementación debe dejar evidencia documentada. Esto no solo permite auditar el proceso y demostrar el cumplimiento normativo ante organismos fiscalizadores, sino que también facilita la evaluación de los avances y la identificación de oportunidades de mejora.
- **Evaluación permanente:** El modelo GEC incorpora mecanismos intrínsecos de monitoreo y mejora continua, basados en el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Esta filosofía de autoevaluación constante es vital para asegurar que el modelo se mantenga relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

5.3. Guía de Implementación GEC (Anexo N°1)

Este capítulo se articula directamente con la Guía de Implementación GEC, que se presenta como el Anexo N°1 del Manual. Este anexo es una herramienta práctica y detallada que complementa los conceptos expuestos en este capítulo, proporcionando los recursos necesarios para llevar a cabo cada etapa de la implementación. La Guía de Implementación GEC contiene: Descripción operativa de cada una de las seis etapas, Formatos, plantillas y documentos modelo listos para adaptar, Instrumentos de diagnóstico, seguimiento y evaluación, Buenas prácticas y recomendaciones específicas para sostenedores, Ejemplos diferenciados por tipo de dependencia (SLEP, municipal, Particular Subvencionado, Particular Pagado), y un cronograma sugerido y criterios claros de evaluación externa. La Guía de Implementación GEC es, por tanto, el compañero indispensable para cualquier sostenedor que decida embarcarse en la adopción del Modelo GEC, asegurando una hoja de ruta clara y recursos prácticos para el éxito del proceso

VI. HERRAMIENTAS OPERATIVAS DEL MODELO GEC

6.1. Funcionalidad de las Herramientas GEC

La implementación de un modelo de gobernanza educativa y compliance institucional no puede sostenerse únicamente en lineamientos estratégicos o declaraciones normativas. Para que la gobernanza escolar sea efectiva, ética, sostenible y verificable, debe traducirse en instrumentos concretos de gestión que articulen los principios del modelo con la operación cotidiana de los establecimientos. En otras palabras, sin herramientas, no hay gestión real ni gobernanza sustentable.

El Modelo GEC, en coherencia con su enfoque técnico-práctico, propone un conjunto estructurado de herramientas operativas y estandarizadas que permiten a los sostenedores —cualquiera sea su dependencia o nivel de complejidad institucional— dar soporte, seguimiento y evaluación a los seis pilares del modelo. Estas herramientas son clave para materializar las fases de implementación descritas en el Capítulo V y asegurar que el modelo no solo se instale, sino que se institucionalice y mejore en el tiempo.

Este capítulo tiene como objetivo describir conceptualmente y estratégicamente el conjunto de herramientas clave del Modelo GEC, su propósito, principios de diseño, utilidad para la gestión y recomendaciones de aplicación. Cada herramienta responde a necesidades concretas, previamente identificadas a partir de los requerimientos legales del sistema educacional chileno, de los estándares internacionales de calidad en la gestión educativa (como la norma ISO 21001:2018) y de los criterios de fiscalización de organismos como la Superintendencia de Educación, la Contraloría General de la República y la Agencia de Calidad de la Educación.

Estas herramientas cumplen funciones críticas en al menos cinco niveles operativos:

1. Diagnóstico y planificación estratégica.
2. Cumplimiento normativo y control interno.
3. Gestión basada en datos e indicadores clave.
4. Protocolización de prácticas y prevención de riesgos.
5. Evaluación, seguimiento y mejora continua.

Además, las herramientas permiten al sostenedor cumplir con los estándares de documentación, trazabilidad y rendición de cuentas, tan exigidos en contextos donde el uso de subvenciones públicas, la protección de derechos educativos y la legitimidad institucional se encuentran constantemente bajo escrutinio.

En la práctica, estas herramientas:

- Permiten al Comité GEC y a los equipos directivos tomar decisiones con información clara y validada.
- Generan evidencia para fiscalización y auditorías.
- Fortalecen la planificación institucional desde una lógica de mejora continua.
- Facilitan la revisión crítica de los procesos internos.
- Visibilizan de manera comprensible el avance del modelo frente a la comunidad educativa.

Para asegurar su eficacia y adaptabilidad, las herramientas han sido diseñadas bajo los siguientes principios:

- **Simplicidad funcional:** su uso no requiere conocimientos técnicos avanzados.
- **Flexibilidad institucional:** son aplicables tanto en establecimientos únicos como en redes complejas.
- **Compatibilidad normativa:** se articulan con leyes, reglamentos y orientaciones vigentes.
- **Sostenibilidad:** pueden mantenerse activas en el tiempo con bajo costo y alta utilidad.
- **Alineación estratégica:** cada herramienta responde a un pilar específico del Modelo GEC y refuerza su implementación.

Cabe destacar que este capítulo no contiene el desarrollo exhaustivo de cada instrumento, sino que presenta su lógica, su función estratégica y su articulación con la gobernanza escolar. La descripción detallada de cada herramienta, sus formatos editables, su estructura técnica y sus recomendaciones de uso se encuentran disponibles en el **Anexo N°2: Carpeta de Herramientas GEC**, el cual acompaña este manual como un repositorio práctico de plantillas, formularios, matrices, protocolos y checklists listos para adaptar. Dicho anexo ha sido estructurado con el objetivo de ser utilizado como portafolio institucional de implementación del Modelo GEC, facilitando su aplicación en procesos de fiscalización, rendición pública de cuentas, certificaciones de calidad o procesos internos de mejora. Además, está pensado como un insumo clave para capacitaciones, inducciones institucionales y formación de equipos técnicos directivos.

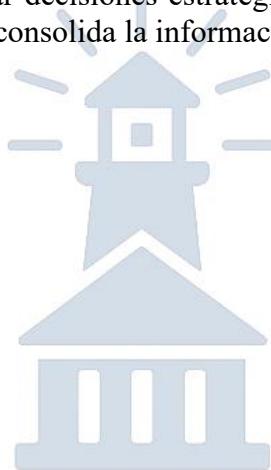
En resumen, este capítulo cumple una función estratégica: poner al alcance del sostenedor y de sus equipos las herramientas necesarias para transformar la gestión escolar en una gestión alineada, ética, profesional y sostenible, tal como exige el contexto educativo actual. Porque sin herramientas, no hay modelo. Y sin modelo, no hay mejora.

6.2. Catálogo de Instrumentos GEC

Ahora procederemos a describir el catálogo de instrumentos GEC.

- **Matriz de Cumplimiento Legal:** Esta herramienta es fundamental para el pilar de **Cumplimiento Normativo y Ética Institucional**. Permite identificar, registrar y hacer seguimiento de todas las obligaciones legales y normativas que afectan al sostenedor y sus establecimientos. Su diseño facilita la verificación periódica del cumplimiento, la asignación de responsabilidades y la identificación de posibles brechas normativas. Incluye un detalle de las leyes más relevantes como la Ley N° 20.370 (LGE), Ley N° 20.845 (Inclusión Escolar), Ley N° 20.393 (Responsabilidad Penal Personas Jurídicas), y la Ley N° 21.595 (Delitos Económicos). Su correcta aplicación fortalece la legitimidad institucional al asegurar la adhesión al marco legal.
- **Mapa de Riesgos Institucionales:** En línea con el pilar de **Gestión Basada en Datos y Riesgos**, esta herramienta permite identificar, evaluar, priorizar y gestionar los riesgos potenciales que podrían afectar la operación, la legalidad, la reputación o la sostenibilidad financiera de la institución educativa. Se basa en metodologías de gestión de riesgos como COSO ERM, facilitando la creación de planes de mitigación y la toma de decisiones informada para prevenir irregularidades administrativas, conflictos de interés o el mal uso de recursos.
- **Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) por pilar:** Estos indicadores son esenciales para la **Gestión Basada en Datos y Riesgos** y para el **Control Interno y Auditoría**. Permiten medir de forma objetiva el progreso y la efectividad de la implementación del Modelo GEC en cada uno de sus seis pilares. Proporcionan una visión clara del desempeño institucional en áreas como la gobernanza estratégica, el cumplimiento normativo, la gestión financiera y la participación de la comunidad. Son una herramienta vital para la toma de decisiones estratégicas, sustentada en datos confiables.

- **Protocolos Modelo: uso de subvenciones, conflicto de interés, denuncias, entre otros:** Estos protocolos, cruciales para el **Cumplimiento Normativo y Ética Institucional** y el **Control Interno y Auditoría**, estandarizan los procedimientos clave para asegurar la probidad y la eficiencia. Proveen directrices claras sobre el correcto uso y rendición de las subvenciones estatales, la identificación y manejo de conflictos de interés, y el establecimiento de canales seguros para la denuncia de irregularidades. Su existencia reduce la discrecionalidad, aumenta la trazabilidad y fortalece la integridad institucional.
- **Checklist de Auditoría Interna GEC:** Directamente vinculado al pilar de **Control Interno y Auditoría**, este checklist es una herramienta sistemática para verificar el cumplimiento de los procesos internos y externos, la adherencia a las políticas y protocolos, y la efectividad del Modelo GEC. Permite realizar revisiones periódicas para identificar desviaciones, corregir errores y preparar a la institución para fiscalizaciones externas, profesionalizando la toma de decisiones.
- **Tablero de Control Estratégico para Sostenedores:** Este instrumento integra información clave de los distintos pilares (especialmente **Gobernanza y Liderazgo Estratégico y Gestión Basada en Datos y Riesgos**) en un formato visual y de fácil comprensión. Permite a los directivos y al Comité GEC monitorear el desempeño global de la institución, identificar tendencias, detectar alertas tempranas y tomar decisiones estratégicas de manera oportuna y fundamentada. Es una herramienta de dirección que consolida la información de KPIs, riesgos y avances en el cumplimiento normativo.



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

VII. ALINEACIÓN CON ISO 21001:2018: CALIDAD EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

7.1. ISO 21001: Un Estándar Internacional para Organizaciones Educativas

En los últimos años, el concepto de calidad educativa ha dejado de ser una noción meramente académica o pedagógica, y ha pasado a consolidarse como un enfoque de gestión institucional integral. No se trata únicamente de medir resultados de aprendizaje, sino de evaluar cómo las instituciones educativas —en todos sus niveles de dependencia— diseñan, implementan, controlan y mejoran sus procesos para cumplir con su misión y servir eficazmente a su comunidad. En ese contexto, las normas internacionales de gestión de calidad han adquirido creciente relevancia como marcos técnicos, éticos y operativos que guían a las organizaciones educativas hacia la excelencia y la sostenibilidad.

La ISO 21001:2018 es una norma internacional desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), diseñada específicamente para organizaciones educativas que buscan demostrar su capacidad para ofrecer productos y servicios educativos que satisfagan las necesidades y expectativas de los estudiantes, otros beneficiarios y partes interesadas. Esta norma se basa en la estructura de alto nivel (High Level Structure, HLS) de los sistemas de gestión ISO, por lo que es coherente con otros marcos como ISO 9001 (calidad), ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo) e ISO 31000 (gestión de riesgos), lo que permite su integración en organizaciones que busquen fortalecer transversalmente su gobernanza.

7.2. Objetivos y Estructura de la Norma ISO 21001

La norma ISO 21001 permite a una organización educativa:

- Mejorar continuamente su sistema de gestión institucional.
- Aumentar la satisfacción de estudiantes y beneficiarios.
- Promover prácticas inclusivas, éticas y participativas.
- Alinear sus procesos con los principios de transparencia, trazabilidad y responsabilidad social.
- Estandarizar procesos críticos y asegurar calidad en la toma de decisiones.

Se aplica tanto a escuelas, universidades, centros de formación técnica, programas de educación especial, formación continua, y otras organizaciones educativas públicas o privadas.

La norma ISO 21001 contiene 10 cláusulas estructurales, que forman el marco general para el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión educativa:

1. Contexto de la organización.
2. Liderazgo.
3. Planificación.
4. Apoyo.
5. Operación.
6. Evaluación del desempeño.
7. Mejora continua.

Estas cláusulas se desarrollan en torno a los siguientes principios de gestión:

- Enfoque en los estudiantes y otros beneficiarios.
- Liderazgo visionario.
- Compromiso del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Toma de decisiones basada en evidencia.
- Mejora continua.
- Responsabilidad social.
- Accesibilidad y equidad.
- Conducta ética.
- Participación de las partes interesadas.

7.3. Articulación del Modelo GEC con ISO 21001

El Modelo GEC —como propuesta nacional basada en la realidad normativa chilena, la rendición de cuentas pública y la sostenibilidad organizacional— encuentra en la ISO 21001 un marco internacional de validación y fortalecimiento. Muchos de los procesos contemplados en la norma ya están presentes o sugeridos por el Modelo GEC:

Pilar del Modelo GEC	Cláusula ISO 21001 relacionada
<i>Gobernanza y liderazgo estratégico</i>	5. Liderazgo - 4. Contexto de la organización
<i>Cumplimiento normativo y ética institucional</i>	7. Apoyo - 8. Operación - 9. Evaluación del desempeño
<i>Gestión basada en datos y riesgos</i>	6. Planificación - 9. Evaluación del desempeño
<i>Control interno y auditoría</i>	9. Evaluación del desempeño - 10. Mejora
<i>Cultura organizacional y desarrollo de equipos</i>	7. Apoyo - 5. Liderazgo
<i>Participación, inclusión y rendición de cuentas</i>	4. Contexto - 5.2 Participación de partes interesadas

Implementar el Modelo GEC bajo los estándares de ISO 21001 no es duplicar esfuerzos: es integrar la gestión escolar a un sistema de calidad internacionalmente reconocido, que fortalece la trazabilidad de los procesos, profesionaliza la función del sostenedor y contribuye a la confianza de la comunidad educativa.

No obstante, es fundamental clarificar que, si bien el Modelo GEC proporciona una base sólida y un marco conceptual alineado, el logro de una certificación ISO 21001 completa requiere un grado superior de formalización, documentación de procesos y rigurosos registros de auditoría que pueden ir más allá de lo que se detalla explícitamente para cada pilar del GEC en las secciones principales del manual. La norma ISO 21001 exige un sistema altamente formalizado de información documentada, auditorías internas sistemáticas, revisiones por la dirección y gestión de no conformidades para cada requisito.

7.4. Guía Anexa de Implementación bajo ISO 21001

Para facilitar la adopción progresiva de esta norma, este capítulo se articula con la Guía de Implementación del Modelo GEC bajo ISO 21001, que se presenta como el

Anexo N°4 del manual. Dicho anexo contiene:

- Explicación práctica de cada cláusula ISO y su correspondencia con los pilares GEC.

- Matriz GEC-ISO para diagnóstico institucional cruzado.
- Recomendaciones para adecuar protocolos y herramientas al lenguaje ISO.
- Instrumentos sugeridos para revisión de contexto, evaluación del liderazgo, planificación por procesos y gestión del desempeño.
- Formatos para revisión por la dirección, acciones correctivas y mejora continua.
- Estrategias para avanzar hacia procesos de auditoría o certificación externa.

Este anexo está pensado para instituciones que buscan avanzar desde el cumplimiento básico hacia un sistema institucional de excelencia, autorregulación, gobernanza madura y mejora sustentable. El esfuerzo detallado en este anexo es precisamente el que permite cerrar la brecha hacia el rigor adicional y específico que exige la certificación ISO.



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

VIII. FORMACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL: EJES DE TRANSFORMACIÓN

8.1. Estrategia de Formación y Desarrollo Profesional

El éxito sostenido de cualquier modelo de gobernanza educativa no depende solo de la planificación estratégica ni de la existencia de normativas o herramientas de gestión. Su sostenibilidad real está profundamente anclada en las personas que lo lideran, lo implementan y lo hacen parte de la vida institucional. La gobernanza ética, el cumplimiento normativo, la mejora continua o la gestión basada en evidencia solo pueden consolidarse en contextos donde exista una cultura organizacional madura, participativa y orientada al desarrollo humano y profesional de los equipos. El Modelo GEC reconoce que, junto con las estructuras, protocolos y controles, debe instalarse una estrategia potente de formación organizacional y promoción de cultura institucional, que involucre al sostenedor, a los equipos técnicos, a los liderazgos intermedios y, por extensión, a toda la comunidad educativa. Sin formación, no hay apropiación. Y sin cultura organizacional fortalecida, no hay transformación real.

Toda implementación seria del Modelo GEC requiere un plan de formación estructurado, permanente y situado, que permita al equipo directivo y técnico adquirir las competencias necesarias para aplicar, sostener y revisar el modelo. La formación no debe limitarse a jornadas de capacitación puntual, sino que debe convertirse en un proceso institucionalizado de desarrollo profesional, que permita construir conocimiento organizacional compartido y asegurar la continuidad técnica del modelo, incluso en escenarios de rotación de equipos.

Esta estrategia formativa debe considerar:

- Módulos temáticos por pilar GEC (ética, gobernanza, control, compliance, riesgos, participación).
- Trayectorias formativas diferenciadas por perfil de cargo (sostenedor, directivo, coordinador, técnico).
- Capacitación de nuevas contrataciones mediante un plan de inducción GEC.
- Formación interna e interinstitucional en red con otros sostenedores.
- Inclusión de expertos externos o alianzas con universidades u organismos acreditados.
- Evaluación de resultados y aprendizajes transferidos.

Este punto será ampliado y detallado en el **Anexo N°5: Plan de Formación y Desarrollo Organizacional GEC**, que acompaña este capítulo.

8.2. Promoción de una Cultura de Integridad, Colaboración y Participación

Una cultura institucional saludable no se decreta ni se impone. Se construye mediante coherencia entre lo que la organización declara y lo que efectivamente hace. La cultura GEC debe promover valores compartidos, comportamientos observables y prácticas consistentes, que orienten a todos los actores institucionales hacia la integridad, la colaboración y la participación como principios organizativos. Esta cultura no solo es un resultado, sino que **actúa como un facilitador fundamental** para la implementación efectiva y sostenible de todos los componentes del Modelo GEC, permitiendo que los sistemas técnicos y controles se arraiguen profundamente en la práctica institucional.

La promoción de esta cultura se logra a través de:

- La instalación de rituales institucionales de transparencia, como balances anuales, cuentas públicas o reportes periódicos.
- El fortalecimiento de instancias participativas como el Consejo Escolar, comités de convivencia o mesas técnico-pedagógicas.
- La comunicación interna activa, clara y no verticalizada.
- El reconocimiento institucional de buenas prácticas, equipos o personas que reflejan la ética institucional.
- La gestión del conflicto con enfoque formativo y restaurativo.

Estas acciones no solo generan legitimidad, sino que consolidan una cultura institucional capaz de resistir presiones, prevenir riesgos y proteger la misión educativa frente a las amenazas de la rutina, el desgobierno o la desconfianza.

8.3. El Liderazgo Ético del Sostenedor

En el centro del Modelo GEC está la figura del sostenedor, no solo como responsable legal o administrativo, sino como líder institucional. Su rol ya no puede limitarse a autorizar gastos, firmar documentos o responder oficios. En el nuevo paradigma de gobernanza, el sostenedor debe actuar como un líder ético y estratégico, que articule visión, promueva la cultura de cumplimiento, cuide los vínculos institucionales y encarne el sentido público de la educación. Este liderazgo es el motor que asegura que el **rol ampliado del sostenedor como garante institucional del derecho a la educación** se traduzca en una gestión diaria.

El liderazgo ético se manifiesta en:

- La coherencia entre discurso y acción.
- La toma de decisiones basada en evidencia y en valores.
- La capacidad de construir confianza al interior de la organización.
- La disposición a rendir cuentas, admitir errores y corregir desviaciones.
- La defensa activa de los principios del servicio público, la inclusión y la integridad.

El sostenedor ético no impone, sino que orienta. No se refugia en la norma, sino que la interpreta con responsabilidad. No actúa por conveniencia, sino por convicción. Por eso, el liderazgo ético no es un complemento del modelo: es su columna vertebral.

8.4. Plan de Formación y Desarrollo Organizacional GEC (Anexo N°5)

Este capítulo se articula con el Anexo N°5 que contiene la propuesta completa de formación y fortalecimiento de cultura institucional del Modelo GEC. En dicho anexo se incluyen:

- Estructura curricular sugerida para la formación por nivel de responsabilidad.
- Módulos formativos por pilar del modelo.
- Propuesta de cronograma y métodos (presencial, virtual, híbrido).
- Instrumentos de inducción, evaluación de formación y seguimiento.
- Estrategias para el cambio cultural institucional.
- Buenas prácticas para la promoción del liderazgo ético.

Este anexo puede servir como base para procesos internos de formación, licitaciones de capacitación externa, o convenios con universidades e instituciones técnicas.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

IX. EPÍLOGO: HACIA UNA NUEVA INSTITUCIONALIDAD EDUCATIVA

9.1. La Misión Pública del Sostenedor

Al finalizar este manual, y tras haber recorrido los fundamentos, pilares, herramientas y estrategias del Modelo GEC, es necesario detenernos y mirar más allá de la técnica, más allá de los protocolos, más allá del cumplimiento normativo. Porque este modelo no nace solo como una respuesta funcional a la creciente exigencia legal del sistema educacional chileno, ni como una moda de gestión importada de estándares internacionales. El Modelo GEC nace de una convicción profunda y de una urgencia ética: la necesidad de reconstruir la confianza, la coherencia y el propósito público en la gestión educacional.

En el centro de esa reconstrucción está la figura del sostenedor educacional. No como mero administrador de recursos. No como responsable ocasional de rendiciones. No como firma legal frente al Estado. Sino como garante institucional del derecho a la educación. Como líder de una comunidad que confía en él para construir futuro, cuidar lo público, proteger a los niños, niñas y jóvenes, y generar condiciones reales para que el aprendizaje suceda.

9.2. Una Alternativa Transformadora

La historia reciente de la educación chilena ha demostrado que no basta con reformar leyes o aumentar recursos. Si el ejercicio del sostenedor —sea público o privado— no se profesionaliza, no se regula éticamente y no se orienta a resultados transformadores, el sistema seguirá reproduciendo desigualdades, conflictos, opacidad y desconfianza. Frente a ello, este manual propone una alternativa: una nueva institucionalidad educativa basada en gobernanza, compliance, ética, evidencia y mejora continua.

Esta nueva institucionalidad no se impone desde arriba. Se construye desde la conciencia profesional del sostenedor y su equipo. Desde la decisión diaria de no improvisar. Desde la voluntad de documentar, evaluar, incluir, corregir, compartir y aprender. Y sobre todo, desde una convicción moral: que la educación no es una transacción, ni una tarea técnica, ni una función operativa. Es una misión pública de alcance social, político y ético.

9.3. El Camino Hacia el Futuro

El sostenedor como agente de cambio debe asumir un rol activo en la transformación del sistema educativo. No solo por cumplir con la Ley General de Educación o las normas de la Superintendencia. Sino porque la educación es un derecho, y los derechos se garantizan, se protegen y se ejercen con responsabilidad institucional y liderazgo transformacional.

Este manual es una hoja de ruta, pero también una declaración de principios. Porque lo que aquí se propone no es solo un sistema de control, sino una filosofía de gestión al servicio del bien común. Una gestión que entiende que el compliance no es temor al castigo, sino compromiso con la transparencia. Que la gobernanza no es una estructura de poder, sino una práctica de colaboración. Y que la educación no es un servicio comercializable, sino un acto de dignidad, equidad y ciudadanía.

Si el sostenedor logra internalizar estos principios, formar equipos éticos, organizar procesos con sentido, evaluar con humildad y corregir con oportunidad, habrá dado un paso decisivo hacia esa nueva

institucionalidad educativa que el país necesita. Una institucionalidad donde la escuela no sea un trámite, ni un recinto administrativo, ni una maquinaria de gestión, sino un espacio legítimo de cuidado, aprendizaje, comunidad y esperanza.

El camino no es fácil. Implica romper inercias, superar la lógica del mínimo cumplimiento, dialogar con la fiscalización, formarse permanentemente y exponerse al juicio de otros. Pero es un camino posible. Más aún, es un camino necesario, justo y urgente.

Desde aquí, el llamado no es solo a aplicar el Modelo GEC. El llamado es a construir una gestión educacional que esté a la altura del derecho que pretende garantizar. Y en esa tarea, el sostenedor no es un espectador: es protagonista.

- Porque allí donde se construye gobernanza, se construye confianza.
- Allí donde hay compliance, hay integridad.
- Allí donde hay planificación y evaluación, hay mejora.
- Y allí donde hay sostenedores conscientes y comprometidos, hay futuro.



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

X. ANEXOS

Los anexos constituyen una parte fundamental de este Manual GEC, complementando y expandiendo el contenido desarrollado en los capítulos precedentes. Su propósito es brindar herramientas prácticas, guías detalladas y referencias normativas que faciliten la implementación y el uso efectivo del Modelo GEC por parte de los sostenedores educacionales. Estos recursos han sido diseñados para ser de consulta directa y aplicación inmediata, apoyando los procesos de gestión estratégica, cumplimiento normativo y mejora continua.

La información contenida en estos anexos es vital para transformar los principios y pilares del Modelo GEC en acciones concretas y verificables, permitiendo a las instituciones educativas avanzar hacia estándares de excelencia y sostenibilidad.

Este apartado incluye los siguientes componentes:

- **Anexo N°1: Guía de Implementación del Modelo GEC.**

Este anexo proporciona una hoja de ruta detallada para la puesta en marcha del Modelo GEC, desglosando cada una de sus seis etapas (diagnóstico, planificación, diseño de estructuras, herramientas, monitoreo y consolidación). Incluye orientaciones técnicas, ejemplos aplicables a diversos tipos de sostenedores (SLEP, municipales, particulares subvencionados, particulares pagados), recomendaciones para distintos niveles de avance institucional, y documentos modelo como plantillas editables y checklists para un seguimiento efectivo.

- **Anexo N°2: Carpeta de Herramientas GEC.**

Un repositorio práctico que contiene los formatos y la estructura técnica de los instrumentos operativos claves descritos en el **Capítulo VI**. Aquí se encontrarán plantillas, formularios, matrices, protocolos y checklists listos para adaptar, tales como la Matriz de Cumplimiento Legal, Mapas de Riesgos Institucionales, modelos de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), Protocolos Modelo (uso de subvenciones, conflicto de interés, denuncias, etc.), Checklist de Auditoría Interna GEC y el Tablero de Control Estratégico para Sostenedores. Su objetivo es facilitar la aplicación en procesos de fiscalización, rendición pública de cuentas, certificaciones de calidad y mejora interna.

- **Anexo N°3: Guía para la Evaluación y Mejora Continua del Modelo GEC.**

Este documento amplía los contenidos del **Capítulo VIII** (Formación y Cultura Organizacional), ofreciendo procedimientos, ciclos, formatos y métricas específicas para la evaluación y mejora del Modelo GEC. Incluye criterios de evaluación por pilar y por nivel de madurez institucional, plantillas para auditoría interna y revisión institucional, y el detalle del ciclo de mejora continua basado en el enfoque PDCA (Plan - Do - Check - Act). Contiene, además, modelos para la revisión por la dirección y por el Comité GEC, indicadores de sostenibilidad del modelo y herramientas de retroalimentación desde la comunidad educativa.

- **Anexo N°4: Guía de Implementación del Modelo GEC bajo ISO 21001.**

Este anexo está dedicado a las instituciones que buscan alinear su gestión con el estándar internacional ISO 21001:2018. Proporciona una explicación práctica de cada cláusula ISO y su correspondencia con los pilares del Modelo GEC. Incluye una Matriz GEC-ISO para el diagnóstico institucional cruzado, recomendaciones para adecuar protocolos y herramientas al lenguaje ISO, instrumentos sugeridos para la revisión de contexto, la evaluación del liderazgo, la planificación por procesos y la gestión del desempeño, así como formatos para acciones correctivas y estrategias para avanzar hacia procesos de auditoría o certificación externa. Este anexo está pensado para instituciones que buscan avanzar desde el cumplimiento básico hacia un sistema institucional de excelencia, autorregulación, gobernanza madura y mejora sustentable.

- **Anexo N°5: Plan de Formación y Desarrollo Organizacional GEC.**

Detalla la propuesta completa de formación y fortalecimiento de la cultura institucional vinculada al Modelo GEC, como se abordó en el **Capítulo VIII**. Contiene una estructura curricular sugerida por nivel de responsabilidad, módulos formativos por cada pilar del modelo, una propuesta de cronograma y métodos de capacitación (presencial, virtual, híbrido), instrumentos de inducción, evaluación de la formación y seguimiento. También incluye estrategias para el cambio cultural institucional y buenas prácticas para la promoción del liderazgo ético.

- **Glosario de Términos Clave.**

Una recopilación de definiciones precisas para los conceptos fundamentales y la terminología especializada utilizada a lo largo del manual. Este glosario tiene como objetivo asegurar la claridad y la comprensión unificada de los términos en el contexto de la gobernanza educacional, el compliance y la gestión estratégica.

- **Referencias Bibliográficas.**

Esta sección reúne la normativa chilena vigente, estándares internacionales, orientaciones técnicas, marcos conceptuales y literatura especializada que sustentan teórica y operativamente los contenidos del Manual GEC: Gobernanza Educacional y Compliance Escolar. Todas las referencias han sido seleccionadas bajo criterios de actualidad, aplicabilidad institucional y relevancia para la gestión de sostenedores educacionales en el contexto público, subvencionado o particular.

- **Recursos Digitales y Guías de Fiscalización.**

Información sobre plataformas en línea, enlaces a normativas actualizadas, documentos de orientación publicados por las autoridades competentes (MINEDUC, Supereduc, Contraloría), y guías específicas para procesos de fiscalización que pueden servir de apoyo continuo a los sostenedores.

ANEXO N°1: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GEC

Propósito: Esta guía es una herramienta práctica y sistemática diseñada para acompañar a los sostenedores educacionales en el proceso de adopción e instalación progresiva del Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance Escolar (Modelo GEC). Proporciona una hoja de ruta clara, orientaciones técnicas detalladas, ejemplos contextualizados y recursos prácticos (documentos modelo, plantillas y checklists) para cada una de las seis etapas de implementación. Su objetivo es facilitar que el Modelo GEC se integre de manera efectiva en la cultura y operación diaria de las instituciones educativas, asegurando la calidad, transparencia y sostenibilidad de la gestión.

Estructura del Anexo N°1: El anexo se organiza siguiendo las seis etapas de implementación del Modelo GEC, tal como se describen en el Capítulo V del manual. Para cada etapa, se detallan los objetivos específicos, las actividades clave, las orientaciones técnicas, ejemplos prácticos, recomendaciones según el nivel de madurez institucional, y los documentos/plantillas asociadas.

Etapa 1: Diagnóstico Institucional

- **Objetivo Principal:** Establecer una línea base integral del estado actual de la gobernanza, el cumplimiento normativo y la gestión en el sostenedor y sus establecimientos. Identificar fortalezas, brechas y áreas de mejora prioritarias antes de iniciar la implementación del Modelo GEC.
- **Orientaciones Técnicas:**
 - Definir el alcance del diagnóstico (sostenedor, establecimientos, áreas funcionales).
 - Seleccionar y aplicar instrumentos de recolección de información (encuestas, entrevistas, revisión documental).
 - Analizar la información recopilada para identificar desajustes con los principios y pilares del Modelo GEC.
 - Elaborar un informe de diagnóstico que sintetice los hallazgos y proponga recomendaciones iniciales.
- **Ejemplos Aplicables (según tipo de sostenedor):**
 - **Fundación/Corporación:** Revisión de estatutos, actas de directorio, políticas de adquisiciones, informes de rendición de subvenciones anteriores, entrevistas con directivos y equipos contables/jurídicos.
 - **Municipal/SLEP:** Análisis de auditorías de Contraloría, informes de fiscalización de Supereduc, reglamentos internos municipales, organigramas departamentales, y procesos de toma de decisiones en el área de educación.
 - **Particular Pagado:** Revisión de reglamentos de convivencia, manuales de procedimiento interno, contratos de personal, y canales de comunicación con apoderados.
- **Recomendaciones por Nivel de Avance:**
 - **Nivel Inicial:** Enfocarse en la identificación de la normativa aplicable y la existencia de documentos básicos (PEI, Reglamento Interno).
 - **Nivel Intermedio:** Realizar una revisión más profunda de los procesos internos de control y la trazabilidad documental.
 - **Nivel Avanzado:** Desarrollar una autoevaluación participativa que involucre a distintos niveles de la organización.

- **Documentos Modelo y Plantillas Asociadas:**
 - **Plantilla 1.1:** Matriz de Recolección de Información para Diagnóstico GEC. (Tabla para registrar la disponibilidad y estado de documentos clave, políticas y procesos por pilar).
 - **Plantilla 1.2:** Cuestionario de Autoevaluación de Gobernanza y Compliance. (Preguntas estructuradas sobre las prácticas actuales de la institución).
 - **Modelo 1.3:** Informe de Diagnóstico Inicial GEC. (Estructura de informe con secciones para fortalezas, brechas, recomendaciones y prioridades).
- **Checklists y Criterios de Éxito:**
 - **Checklist 1.4:** Verificación de Documentación Esencial. (Lista de documentos básicos que deben existir y estar actualizados).
 - **Criterio de Éxito 1.5:** Haber identificado al menos tres áreas prioritarias de mejora alineadas con los pilares del Modelo GEC.

Etapa 2: Planificación Estratégica

- **Objetivo Principal:** Diseñar hoja de ruta, objetivos, recursos y responsables.
- **Orientaciones Técnicas:**
 - Formular objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con Plazo definido) para cada pilar del Modelo GEC, a partir del diagnóstico.
 - Desarrollar un plan de acción con actividades, plazos, responsables y recursos necesarios.
 - Alinear el plan de implementación GEC con el PEI y el PME existente.
 - Establecer indicadores de seguimiento para la propia implementación del modelo.
- **Ejemplos Aplicables:**
 - Definir como objetivo "Formalizar el Código de Ética Institucional" con un plazo de 6 meses y un responsable (Comité GEC).
 - Planificar la capacitación en Ley N° 20.393 para el directorio y gerencia.
 - Integrar un objetivo GEC en el PME (ej. "Mejorar la trazabilidad financiera de las subvenciones").
- **Recomendaciones por Nivel de Avance:**
 - **Nivel Inicial:** Priorizar 1 o 2 objetivos por pilar que sean de alto impacto y fácil implementación.
 - **Nivel Intermedio:** Desarrollar un plan de acción más detallado y con asignación presupuestaria.
 - **Nivel Avanzado:** Integrar la planificación GEC en el plan estratégico institucional general.
- **Documentos Modelo y Plantillas Asociadas:**
 - **Plantilla 2.1:** Cuadro de Mando de Planificación GEC. (Tabla para organizar objetivos, acciones, responsables, plazos e indicadores).
 - **Modelo 2.2:** Acta de Aprobación de Plan de Implementación. (Formato para registrar la aprobación formal del plan por el órgano directivo).
- **Checklists y Criterios de Éxito:**
 - **Checklist 2.3:** Revisión de Objetivos SMART. (Criterios para asegurar la calidad de los objetivos formulados).
 - **Criterio de Éxito 2.4:** Contar con un plan de implementación aprobado por la dirección del sostenedor.

Etapa 3: Diseño e Instalación de Estructuras y Sistemas

- **Objetivo Principal:** Implementar el Comité GEC, roles, flujos documentales y control.
- **Orientaciones Técnicas:**
 - Formalizar la constitución del Comité GEC, definiendo su composición, funciones, frecuencia de reuniones y responsabilidades.
 - Asignar roles y responsabilidades específicas a los equipos existentes para cada pilar del GEC.
 - Diseñar o ajustar los flujos de información y documentales para asegurar la trazabilidad y el control interno.
 - Establecer canales de comunicación interna para la difusión del modelo.
- **Ejemplos Aplicables:**
 - Crear un Comité GEC interdisciplinario (director, encargado financiero, encargado jurídico, representante del consejo escolar).
 - Definir que el Secretario del Directorio es el encargado de la custodia de actas y documentos del Comité GEC.
 - Implementar un sistema de archivo digital para la documentación relevante de compliance.
- **Recomendaciones por Nivel de Avance:**
 - **Nivel Inicial:** Comenzar con un Comité GEC reducido y funcional, enfocándose en la definición de roles clave.
 - **Nivel Intermedio:** Formalizar procedimientos mediante manuales sencillos y capacitar a los responsables.
 - **Nivel Avanzado:** Integrar el Comité GEC en la estructura de gobernanza existente del sostenedor, con comunicación fluida con el Directorio.
- **Documentos Modelo y Plantillas Asociadas:**
 - **Plantilla 3.1:** Acta de Constitución del Comité GEC.
 - **Modelo 3.2:** Reglamento Interno del Comité GEC.
 - **Plantilla 3.3:** Descripción de Funciones y Responsabilidades GEC.
 - **Diagrama 3.4:** Flujo de Aprobación Documental Clave.
- **Checklists y Criterios de Éxito:**
 - **Checklist 3.5:** Verificación de Conformación del Comité GEC.
 - **Criterio de Éxito 3.6:** El Comité GEC se reúne periódicamente (ej. cada 2 meses) y documenta sus acuerdos.

Etapa 4: Instrumentos y Herramientas de Gestión GEC

- **Objetivo Principal:** Aplicar KPIs, matrices, protocolos y tableros de control.
- **Orientaciones Técnicas:**
 - Capacitar a los equipos en el uso de cada herramienta (Matriz de Cumplimiento Legal, Mapa de Riesgos, KPIs, Protocolos, Checklists, Tablero de Control).
 - Personalizar las plantillas de herramientas según las necesidades específicas del sostenedor.
 - Establecer la periodicidad para la actualización y revisión de cada herramienta.
 - Integrar el uso de las herramientas en los procesos administrativos y pedagógicos existentes.

- **Ejemplos Aplicables:**
 - Completar la "Matriz de Cumplimiento Legal" identificando todas las leyes aplicables al sostenedor y sus establecimientos.
 - Elaborar el "Mapa de Riesgos Institucionales" para identificar riesgos financieros o de convivencia escolar.
 - Utilizar los "Protocolos Modelo" para formalizar la rendición de fondos SEP.
 - Aplicar el "Checklist de Auditoría Interna GEC" para evaluar la probidad en las compras.
- **Recomendaciones por Nivel de Avance:**
 - **Nivel Inicial:** Implementar 2-3 herramientas básicas que generen alto valor (ej. Matriz de Cumplimiento y un Protocolo clave).
 - **Nivel Intermedio:** Ampliar el uso de herramientas a todos los pilares, buscando la integración de datos.
 - **Nivel Avanzado:** Desarrollar un "Tablero de Control Estratégico" robusto que consolide la información de todas las herramientas.
- **Documentos Modelo y Plantillas Asociadas:**
 - **Plantillas 4.1-4.X:** Formatos Editables de todas las Herramientas GEC. (Este es el núcleo del Anexo N°2, que se referencia aquí. Incluirá ejemplos de: Matriz de Cumplimiento Legal, Plantilla de Mapa de Riesgos, Listado de KPIs sugeridos por pilar, Modelos de Protocolos para diversos temas, Checklist de Auditoría Interna, y Modelo de Tablero de Control Estratégico).
- **Checklists y Criterios de Éxito:**
 - **Checklist 4.Y:** Verificación de la Aplicación de Herramientas.
 - **Criterio de Éxito 4.Z:** El 80% de los procesos críticos identificados en el diagnóstico utilizan al menos una herramienta GEC para su gestión.

Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora

Gestión con propósito, educación con integridad

- **Objetivo Principal:** Ejecutar auditorías, seguimiento y revisión por la dirección.
- **Orientaciones Técnicas:**
 - Establecer un cronograma anual de auditorías internas, con responsables definidos.
 - Diseñar informes de seguimiento de KPIs y cumplimiento de objetivos.
 - Programar reuniones periódicas de revisión por la dirección o el Comité GEC para analizar los resultados de la evaluación.
 - Implementar el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para cada proceso de mejora identificado.
 - Documentar las acciones correctivas y preventivas tomadas.
- **Ejemplos Aplicables:**
 - Realizar una auditoría interna semestral sobre el uso de subvenciones.
 - Presentar un informe de avance del cumplimiento de la Matriz de Cumplimiento Legal al Directorio.
 - Revisar trimestralmente los KPIs del Tablero de Control Estratégico.
 - Aplicar el ciclo PDCA para mejorar un protocolo de convivencia escolar.
- **Recomendaciones por Nivel de Avance:**
 - **Nivel Inicial:** Enfocarse en el seguimiento de pocos indicadores clave y realizar una auditoría interna simple.

- **Nivel Intermedio:** Establecer un sistema de informes regulares y capacitar al equipo en el ciclo PDCA.
- **Nivel Avanzado:** Integrar la evaluación GEC en la autoevaluación institucional y presentar informes de transparencia pública anuales.
- **Documentos Modelo y Plantillas Asociadas:**
 - **Plantilla 5.1:** Plan Anual de Auditoría Interna GEC.
 - **Modelo 5.2:** Informe de Seguimiento de KPIs.
 - **Modelo 5.3:** Acta de Revisión por la Dirección/Comité GEC.
 - **Plantilla 5.4:** Plan de Acción Correctiva y Preventiva (PDCA).
- **Checklists y Criterios de Éxito:**
 - **Checklist 5.5:** Verificación del Ciclo PDCA.
 - **Criterio de Éxito 5.6:** Haber implementado al menos un ciclo completo de monitoreo, evaluación y mejora en un proceso crítico.

Etapa 6: Consolidación en la Cultura Organizacional

- **Objetivo Principal:** Asegurar sostenibilidad, formación permanente y apropiación cultural.
- **Orientaciones Técnicas:**
 - Desarrollar e implementar el Plan de Formación y Desarrollo Organizacional GEC (Anexo N°5).
 - Fomentar una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas a todo nivel.
 - Promover el liderazgo ético del sostenedor y los directivos como ejemplo.
 - Reconocer y celebrar los logros en la implementación del Modelo GEC.
 - Revisar periódicamente la efectividad de las estrategias de cultura organizacional.
- **Ejemplos Aplicables:**
 - Realizar inducciones GEC para todo nuevo personal.
 - Incluir los principios GEC en los reglamentos internos y códigos de conducta.
 - Organizar talleres de difusión sobre la importancia del compliance y la gobernanza.
 - Generar un sistema de reconocimiento a la probidad y las buenas prácticas.
- **Recomendaciones por Nivel de Avance:**
 - **Nivel Inicial:** Difundir los principios básicos del Modelo GEC y sensibilizar sobre su importancia.
 - **Nivel Intermedio:** Integrar la formación GEC en el plan anual de capacitación y establecer canales de comunicación permanentes.
 - **Nivel Avanzado:** Medir la percepción sobre la cultura de integridad y gobernanza en encuestas de clima laboral.
- **Documentos Modelo y Plantillas Asociadas:**
 - **Plantilla 6.1:** Plan de Inducción GEC para Nuevas Contrataciones.
 - **Modelo 6.2:** Campaña de Comunicación Interna GEC.
 - **Modelo 6.3:** Política de Reconocimiento a la Integridad Institucional.
- **Checklists y Criterios de Éxito:**
 - **Checklist 6.4:** Verificación de Estrategias de Cultura GEC.
 - **Criterio de Éxito 6.5:** Al menos el 70% del personal ha participado en actividades de formación sobre el Modelo GEC.

Cronograma Sugerido de Implementación (Ejemplo Referencial):

La duración de cada etapa puede variar significativamente según el tamaño, la complejidad y el nivel de madurez inicial del sostenedor. Sin embargo, se sugiere un enfoque gradual y realista:

- **Fase 1 (Meses 1-3): Diagnóstico y Planificación.** Prioridad en entender la realidad y definir el "qué" y "cómo".
- **Fase 2 (Meses 4-9): Diseño e Instalación de Estructuras y Herramientas.** Foco en crear los soportes operativos y empezar a usar las herramientas.
- **Fase 3 (Meses 10-18): Monitoreo, Evaluación y Consolidación.** Énfasis en la mejora continua y la integración del modelo en la cultura.

Se recomienda una revisión anual completa de la implementación del Modelo GEC.



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

ANEXO N°2: CARPETA DE HERRAMIENTAS GEC

Propósito: Este Anexo N°2, denominado "Carpeta de Herramientas GEC", es un repositorio práctico de los instrumentos operativos y estandarizados del Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance Escolar. Complementa lo descrito en el Capítulo VI del Manual GEC, proporcionando los **formatos y la estructura técnica de las plantillas** que el sostenedor podrá utilizar directamente. Su finalidad es materializar los principios del modelo en la operación cotidiana, facilitando la gestión estratégica, el cumplimiento normativo, el control interno y la mejora continua.

La Carpeta de Herramientas GEC ha sido estructurada con el objetivo de servir como un **portafolio institucional de implementación del Modelo GEC**, siendo un recurso clave para procesos de fiscalización, rendición pública de cuentas, certificaciones de calidad o auditorías internas.

Acceso y Formato: Este anexo conceptualiza la existencia de archivos digitales (preferentemente en formatos editables como .xlsx, .docx, .pptx) que el usuario podrá descargar o acceder a través de una plataforma digital asociada al Manual GEC.

Contenido de la Carpeta de Herramientas GEC:

La carpeta se organiza por el tipo de herramienta, y cada archivo contendrá una breve descripción de su propósito y las instrucciones de uso para facilitar su adaptación y llenado.

2.1. Herramientas de Cumplimiento y Control

2.1.1. Matriz de Cumplimiento Legal

Gestión con propósito, educación con integridad

- **Propósito:** Herramienta para identificar, registrar y hacer seguimiento de las obligaciones legales y normativas aplicables al sostenedor y sus establecimientos. Permite una verificación periódica del cumplimiento y la asignación de responsabilidades. Su diseño facilita la verificación periódica del cumplimiento, la asignación de responsabilidades y la identificación de posibles brechas normativas.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx sugerido):**
 - **Columnas:**
 - ID Normativa (Código único para cada ley/reglamento/circular)
 - Cuerpo Legal/Norma (Nombre completo de la normativa)
 - Artículo/Disposición Específica (Detalle del punto de cumplimiento)
 - Descripción de la Obligación (Qué se debe cumplir)
 - Pilar GEC Asociado (1 al 6)
 - Tipo de Obligación (Ej. Administrativa, Financiera, Pedagógica, Laboral, Ética)
 - Responsable(s) (Persona o área a cargo del cumplimiento)
 - Frecuencia de Verificación (Ej. Mensual, Trimestral, Anual, Única vez)
 - Medio de Verificación/Evidencia (Documento o registro que comprueba el cumplimiento)
 - Estado de Cumplimiento (Semáforo: Verde: Cumple / Amarillo: En Proceso / Rojo: Incumple)

- Fecha de Última Verificación
- Observaciones / Plan de Acción (Brechas detectadas, acciones correctivas).
- **Instrucciones de Uso dentro de la plantilla:** Guía paso a paso para la identificación de normas, registro de obligaciones y actualización del estado de cumplimiento.

2.1.2. Protocolos Modelo

- **Propósito:** Proporcionar plantillas estandarizadas para formalizar procedimientos críticos, asegurar la probidad, eficiencia y transparencia en diversas operaciones institucionales. Minimizan riesgos de sanciones y mejoran la trazabilidad.
- **Diseño de Plantilla (Formato .docx sugerido para cada protocolo):**
 - **Estructura Común:**
 - Título del Protocolo (Ej. Protocolo de Uso y Rendición de Subvenciones)
 - Código del Protocolo / Versión
 - Fecha de Aprobación
 - Responsable del Protocolo
 - 1. Objeto y Alcance
 - 2. Marco Normativo Aplicable
 - 3. Definiciones Clave
 - 4. Procedimiento (Pasos detallados, roles, flujos)
 - Diagramas de flujo (opcional)
 - 5. Responsabilidades (Especificación por rol)
 - 6. Medios de Verificación y Control
 - 7. Sanciones / Consecuencias (si aplica)
 - 8. Revisión y Actualización
 - 9. Anexos (Formularios, plantillas asociadas al protocolo)
 - **Ejemplos de Protocolos Incluidos:**
 - **Protocolo de Uso y Rendición de Subvenciones:** Detalle de los requisitos de gasto, justificación y plazos de rendición de fondos estatales.
 - **Protocolo de Declaración y Gestión de Conflicto de Interés:** Pasos para identificar, declarar y mitigar situaciones de conflicto de interés.
 - **Protocolo de Canal de Denuncias y Gestión de Irregularidades:** Procedimiento para la recepción, investigación y resolución de denuncias de malas prácticas.
 - **Protocolo de Contratación de Personal:** Lineamientos para asegurar procesos transparentes y basados en méritos.
- **Instrucciones de Uso dentro de cada plantilla:** Recomendaciones para la adaptación del protocolo a la realidad institucional y su difusión.

2.1.3. Checklist de Auditoría Interna GEC

- **Propósito:** Proporcionar una lista de verificación sistemática para evaluar el cumplimiento de los procesos internos y externos, la adherencia a políticas y protocolos, y la efectividad del Modelo GEC. Permite realizar revisiones periódicas y preparar la institución para fiscalizaciones externas.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx o .docx con casillas de verificación):**
 - **Columnas:**
 - ID

- Criterio de Auditoría / Pregunta (Ej. "¿Se ha publicado el PEI actualizado en la web institucional?")
- Pilar GEC Asociado
- Evidencia Requerida (Ej. URL, N° de Acta, Copia de documento)
- Cumple (Sí/No/N/A)
- Hallazgo / Observación (Descripción de lo encontrado o no encontrado)
- Acción Correctiva Sugerida
- Responsable
- Plazo
- **Secciones por Pilar GEC:** El checklist se segmenta por los 6 pilares, con criterios específicos para cada uno.
- **Instrucciones de Uso dentro de la plantilla:** Guía para la ejecución de la auditoría, registro de hallazgos y formulación de acciones.

2.2. Herramientas de Planificación y Gestión Estratégica

2.2.1. Mapa de Riesgos Institucionales

- **Propósito:** Permitir al sostenedor identificar, analizar, evaluar, priorizar y gestionar los riesgos potenciales que podrían afectar la calidad, legalidad, reputación o sostenibilidad financiera de la institución educativa. Facilita la creación de planes de mitigación y la toma de decisiones informada.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx sugerido con pestaña para matriz y otra para plan de mitigación):**
 - **Pestaña 1: Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos:**
 - ID Riesgo
 - Pilar GEC Asociado
 - Descripción del Riesgo (Evento que puede afectar la institución)
 - Causa Potencial
 - Efecto/Impacto Potencial (Legal, financiero, reputacional, pedagógico)
 - Probabilidad (Escala numérica o cualitativa)
 - Impacto (Escala numérica o cualitativa)
 - Nivel de Riesgo Inherente (Cálculo automático o manual: Probabilidad x Impacto)
 - Controles Existentes
 - Efectividad del Control
 - Nivel de Riesgo Residual
 - Clasificación de Prioridad (Alta/Media/Baja - basada en Riesgo Residual)
 - **Pestaña 2: Plan de Mitigación de Riesgos:**
 - ID Riesgo
 - Acción de Mitigación / Control Adicional
 - Responsable
 - Plazo
 - Estado
- **Instrucciones de Uso dentro de la plantilla:** Guía para la identificación, categorización, evaluación y seguimiento de riesgos.

2.2.2. Tablero de Control Estratégico para Sostenedores

- **Propósito:** Integrar información clave de los distintos pilares del Modelo GEC en un formato visual y de fácil comprensión. Permite a los directivos monitorear el desempeño global, identificar tendencias y tomar decisiones estratégicas de manera oportuna y fundamentada.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx o .pptx sugerido, con gráficos y tablas):**
 - **Secciones/Paneles (Dashboard):**
 - Resumen de KPIs por Pilar GEC (Gráficos de barras, semáforos, porcentajes)
 - Estado de Cumplimiento Normativo (Basado en Matriz de Cumplimiento Legal)
 - Principales Riesgos Activos (Resumen del Mapa de Riesgos)
 - Avance del Plan de Implementación GEC (Porcentaje general de avance del Cuadro de Mando 2.1)
 - Indicadores de Cultura y Clima Organizacional (Resultados clave de encuestas, capacitaciones)
 - Indicadores de Participación y Transparencia (Ej. N.º de consultas, informes publicados)
 - Alertas y Próximos Vencimientos
 - **Datos de Origen:** La plantilla debe indicar qué datos de otras herramientas (Matriz de Cumplimiento, Mapa de Riesgos, KPIs individuales) alimentan este tablero.
- **Instrucciones de Uso dentro de la plantilla:** Guía para la carga de datos, actualización y lectura del tablero.

2.3. Herramientas de Monitoreo y Evaluación

2.3.1. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) por Pilar

- **Propósito:** Proporcionar métricas específicas y objetivas para medir el progreso y la efectividad del Modelo GEC en cada uno de sus seis pilares. Sirven para sustentar la toma de decisiones y la mejora continua.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx sugerido, con una pestaña por pilar o una tabla consolidada):**
 - **Columnas:**
 - ID KPI
 - Pilar GEC Asociado
 - Nombre del KPI (Ej. % de cumplimiento normativo)
 - Fórmula de Cálculo
 - Meta
 - Responsable del Dato
 - Frecuencia de Medición
 - Valor Actual
 - Desempeño (vs. Meta) (Con semáforo o color condicional)
 - Tendencia (Flecha: sube/baja/mantiene)
 - Observaciones
- **Ejemplos de KPIs Incluidos:**
 - Gobernanza: % de cumplimiento de acuerdos de Directorio.
 - Compliance: N.º de sanciones o multas recibidas.
 - Riesgos: N.º de riesgos críticos mitigados.
 - Control: % de procesos auditados anualmente.
 - Cultura: % de personal capacitado en Código de Ética.
 - Participación: % de informes de gestión publicados a tiempo.

- **Instrucciones de Uso dentro de la plantilla:** Guía para la definición, recolección y análisis de datos de los KPIs.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

ANEXO N°3: GUÍA PARA LA EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL MODELO GEC

Propósito: Esta Guía para la Evaluación y Mejora Continua del Modelo GEC es fundamental para consolidar una cultura organizacional basada en la evidencia, la retroalimentación y la sostenibilidad. Complementa el **Capítulo VIII** del Manual GEC, al proporcionar los procedimientos, ciclos, formatos y métricas específicos para evaluar la efectividad del modelo y asegurar su constante perfeccionamiento. Su objetivo es transformar cada avance o dificultad institucional en una oportunidad de aprendizaje, permitiendo al sostenedor no solo responder a fiscalizaciones, sino anticiparse y fortalecer proactivamente su gestión.

Concepto Clave: La Evaluación como Motor de la Mejora La evaluación en el contexto del Modelo GEC se entiende desde dos dimensiones interconectadas:

- Evaluación del grado de implementación del Modelo GEC:** Mide cuánto del modelo está funcionando en la práctica, cuáles pilares están más consolidados y qué brechas persisten. Se enfoca en la madurez y la adherencia a la estructura del GEC.
- Evaluación del impacto del modelo en la gestión escolar:** Verifica si la aplicación del modelo ha generado mejoras concretas en la toma de decisiones, la eficiencia en el uso de recursos, el cumplimiento legal y la confianza de la comunidad. Se enfoca en los resultados y el valor agregado del GEC.

3.1. Criterios de Evaluación por Pilar y Nivel de Madurez Institucional

Para evaluar el progreso en cada pilar del Modelo GEC, se propone una escala de madurez que permite al sostenedor identificar su nivel actual y establecer metas de avance. Esta evaluación debe ser realizada periódicamente (ej. anualmente) por el Comité GEC y la dirección.

Gestión con propósito, educación con integridad

- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx o .docx con rúbricas):**
 - **Tabla de Madurez por Pilar:**
 - Pilar GEC: (Nombre del pilar)
 - Criterio de Evaluación: (Descripción de lo que se evalúa en el pilar, ej. "Existe y se aplica una política de cumplimiento normativo")
 - Nivel 1: Básico/Inicial: (Descripción de prácticas mínimas o inexistentes. Ej: "No existe política formal, el cumplimiento es reactivo a la fiscalización.")
 - Nivel 2: En Desarrollo: (Descripción de prácticas incipientes o parciales. Ej: "Existe un borrador de política, pero no está completamente implementada o difundida.")
 - Nivel 3: Consolidado: (Descripción de prácticas formales y aplicadas. Ej: "Existe política aprobada, difundida, y se realiza seguimiento periódico a su aplicación.")
 - Nivel 4: Excelente/Innovador: (Descripción de prácticas ejemplares, proactivas y con mejora continua. Ej: "La política es parte de la cultura, con mecanismos proactivos de prevención y capacitación constante.")
 - Puntuación/Nivel Actual: (Escala para calificar el nivel en el que se encuentra la institución para ese criterio/pilar).

- Comentarios/Evidencia de Soporte: (Notas y referencias a documentos que justifiquen la calificación).
 - **Instrucciones de Uso dentro de la plantilla:** Guía para la auto-evaluación objetiva, uso de evidencia y registro de avances.
-

3.2. Ciclo de Mejora Continua (PDCA)

El Modelo GEC integra el ciclo PDCA (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar) como la metodología fundamental para la mejora continua en todos sus procesos. Este ciclo asegura que la gestión sea dinámica y adaptable.

- **Descripción de las Fases del Ciclo PDCA:**
 - **Planificar (Plan):** Definir el problema o la oportunidad de mejora, establecer los objetivos (SMART), y planificar las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos. Utiliza el **Plantilla 2.1: Cuadro de Mando de Planificación GEC** y el **Modelo 1.3: Informe de Diagnóstico Inicial GEC**.
 - **Hacer (Do):** Ejecutar el plan. Implementar las acciones definidas, preferentemente en una escala pequeña o piloto si es un cambio significativo, y recopilar datos sobre su ejecución.
 - **Verificar (Check):** Monitorear y evaluar los resultados de las acciones implementadas comparándolos con los objetivos establecidos. Analizar los datos recopilados para identificar si el cambio tuvo el efecto deseado. Utiliza los **KPIs del Anexo N°2** y la **Plantilla de Auditoría Interna GEC (Anexo N°2)**.
 - **Actuar (Act):** Tomar decisiones basadas en los resultados de la verificación. Si el cambio fue exitoso, estandarizarlo e implementarlo a mayor escala. Si no lo fue, analizar las causas, ajustar el plan y reiniciar el ciclo. Documentar lecciones aprendidas.
 - **Plantilla Asociada (Formato .docx o .xlsx):**
 - **Plantilla 3.1: Ficha de Ciclo de Mejora PDCA:** (Documento para registrar y seguir un ciclo de mejora específico).
 - Título de la Mejora:
 - Pilar GEC Asociado:
 - Fase 1: PLANIFICAR (Descripción del problema, objetivo, acciones planificadas).
 - Fase 2: HACER (Descripción de la ejecución, desafíos).
 - Fase 3: VERIFICAR (Resultados obtenidos, comparación con objetivo, análisis).
 - Fase 4: ACTUAR (Decisiones tomadas: estandarizar, ajustar, descartar; lecciones aprendidas).
 - Fecha de Inicio del Ciclo:
 - Fecha de Cierre del Ciclo:
 - Responsable del Ciclo:
-

3.3. Herramientas de Revisión Interna: Auditoría Interna y Revisión por la Dirección

El monitoreo y la evaluación del Modelo GEC se formalizan a través de procesos de revisión interna periódicos.

3.3.1. Plan y Reporte de Auditoría Interna GEC

- **Propósito:** Planificar y documentar la ejecución de auditorías internas para verificar el cumplimiento del Modelo GEC y la normativa.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx para Plan, .docx para Reporte):**
 - **Plantilla 3.2: Plan Anual de Auditoría Interna GEC:**
 - Área/Proceso a Auditar
 - Pilar GEC Principal
 - Objetivo de la Auditoría
 - Alcance
 - Auditor(es) Responsable(s)
 - Fecha Programada (Inicio/Fin)
 - Estado (Planificado/En Ejecución/Finalizado)
 - **Modelo 3.3: Informe de Auditoría Interna GEC:** (Utiliza y complementa el Checklist de Auditoría Interna GEC del Anexo N°2).
 - Datos Generales de la Auditoría
 - Objetivo y Alcance
 - Metodología
 - Hallazgos (No Conformidades, Oportunidades de Mejora, Fortalezas)
 - Descripción del Hallazgo
 - Criterio GEC/Normativo Incumplido
 - Evidencia
 - Riesgo Asociado
 - Conclusiones
 - Recomendaciones / Acciones Correctivas Sugeridas
 - Plazo de Implementación de Acciones
 - Responsable de Acciones
 - Seguimiento de Acciones (Fechas de revisión)

3.3.2. Modelo de Revisión por la Dirección y por el Comité GEC *educación con integridad*

- **Propósito:** Asegurar que la alta dirección y el Comité GEC revisen periódicamente el desempeño y la pertinencia del Modelo GEC, tomen decisiones estratégicas y asignen recursos para su mejora.
- **Diseño de Plantilla (Formato .docx para Acta de Reunión):**
 - **Modelo 3.4: Acta de Reunión de Revisión por la Dirección/Comité GEC:**
 - Fecha y Hora de la Reunión
 - Participantes
 - Puntos de Agenda Sugeridos:
 - Revisión de resultados de auditorías internas y externas.
 - Estado de cumplimiento de los objetivos GEC.
 - Desempeño de los KPIs por pilar.
 - Estado del Mapa de Riesgos y acciones de mitigación.
 - Resultados de la autoevaluación de madurez (3.1).
 - Retroalimentación de las partes interesadas (comunidad, fiscalizadores).
 - Recursos necesarios para la mejora continua.
 - Oportunidades de mejora y cambios necesarios en el Modelo GEC.
 - Acuerdos y Decisiones Tomadas: (Detalle de las acciones, responsables y plazos).
 - Próxima Reunión:

3.4. Indicadores de Sostenibilidad del Modelo

Estos indicadores permiten medir la capacidad del Modelo GEC para mantenerse en el tiempo, adaptarse y generar valor a largo plazo. Son complementarios a los KPIs operativos del Anexo N°2.

- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx para seguimiento):**

- **Tabla de Indicadores de Sostenibilidad:**

- Nombre del Indicador
 - Fórmula de Cálculo
 - Meta
 - Frecuencia de Medición
 - Valor Actual
 - Tendencia
 - Observaciones / Análisis

- **Ejemplos de Indicadores:**

- Índice de Madurez GEC (Basado en la evaluación de madurez por pilar 3.1).
 - % de Acciones del Plan GEC Completadas a Tiempo.
 - N° de No Conformidades recurrentes en fiscalizaciones.
 - % de personal capacitado en compliance anualmente.
 - Tasa de cumplimiento de acciones correctivas.
 - Índice de percepción de transparencia (encuesta interna/externa).

3.5. Herramientas de Retroalimentación desde la Comunidad Educativa

La mejora continua del Modelo GEC se nutre también de la perspectiva de las partes interesadas, especialmente de la comunidad educativa.

- **Propósito:** Proporcionar mecanismos para recopilar, sistematizar y analizar la retroalimentación de estudiantes, apoderados, docentes y personal sobre la gestión institucional, la transparencia y la participación.

- **Diseño de Plantilla (Formato .docx para encuestas, .xlsx para consolidación):**

- **Modelo 3.5: Encuesta de Percepción de la Comunidad GEC:**

- Secciones por Pilar GEC (Preguntas sobre transparencia, participación, ética, calidad de gestión).
 - Escala de Valoración (ej. Likert de 1 a 5).
 - Espacio para Comentarios Abiertos.

- **Plantilla 3.6: Registro y Análisis de Sugerencias/Reclamos/Denuncias:**

- ID del Caso
 - Fecha de Recepción
 - Tipo (Sugerencia, Reclamo, Denuncia)
 - Pilar GEC Asociado
 - Descripción Breve
 - Acción Tomada

- Estado (Abierto/Cerrado)
- Fecha de Cierre
- Lecciones Aprendidas.

Este Anexo N°3, al integrar estas herramientas y metodologías, asegura que el Modelo GEC no solo sea implementado, sino que se mantenga relevante, efectivo y en constante evolución, respondiendo a las necesidades y expectativas del ecosistema educativo.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

ANEXO N°4: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GEC BAJO ISO 21001

Propósito: Esta guía tiene como objetivo principal ofrecer una introducción clara, amplia y estratégica a la norma internacional ISO 21001:2018, y establecer los puentes conceptuales y prácticos entre dicha norma y los componentes del Modelo GEC. Su finalidad es permitir que los sostenedores educacionales en Chile puedan adoptar un enfoque de mejora continua, estandarización de procesos y liderazgo institucional, sin perder de vista su contexto normativo y social. La alineación del Modelo GEC con ISO 21001 fortalece la trazabilidad de los procesos, profesionaliza la función del sostenedor y contribuye a la confianza de la comunidad educativa.

4.1. Entendiendo ISO 21001:2018: Un Marco para la Excelencia Educativa

En los últimos años, el concepto de calidad educativa ha evolucionado hacia un enfoque de gestión institucional integral. Ya no se trata solo de medir resultados de aprendizaje, sino de evaluar cómo las instituciones educativas diseñan, implementan, controlan y mejoran sus procesos para cumplir eficazmente con su misión.

¿Qué es ISO 21001:2018? La ISO 21001:2018 es una norma internacional desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), diseñada específicamente para organizaciones educativas. Su propósito es demostrar la capacidad de estas organizaciones para ofrecer productos y servicios educativos que satisfagan las necesidades y expectativas de los estudiantes, otros beneficiarios y partes interesadas.

Características Clave:

- Se basa en la Estructura de Alto Nivel (HLS) de los sistemas de gestión ISO, lo que facilita su integración con otras normas como ISO 9001 (calidad), ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo) e ISO 31000 (gestión de riesgos).
- Es aplicable a una amplia gama de organizaciones educativas, incluyendo escuelas, universidades, centros de formación técnica y programas de educación especial, tanto públicos como privados.

Objetivos Principales de ISO 21001: Esta norma permite a una organización educativa:

- Mejorar continuamente su sistema de gestión institucional.
- Aumentar la satisfacción de estudiantes y beneficiarios.
- Promover prácticas inclusivas, éticas y participativas.
- Alinear sus procesos con los principios de transparencia, trazabilidad y responsabilidad social.
- Estandarizar procesos críticos y asegurar calidad en la toma de decisiones.

Principios de Gestión de ISO 21001: La norma se fundamenta en principios que guían la gestión para lograr la excelencia:

- Enfoque en los estudiantes y otros beneficiarios.
- Liderazgo visionario.
- Compromiso del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Toma de decisiones basada en evidencia.

- Mejora continua.
- Responsabilidad social.
- Accesibilidad y equidad.
- Conducta ética.
- Participación de las partes interesadas.

4.2. Articulación Estratégica: Modelo GEC e ISO 21001

El Modelo GEC, con sus seis pilares fundamentales, está profundamente alineado con los principios y requisitos de la norma ISO 21001:2018. Esta correspondencia facilita la integración de ambos marcos, potenciando la gestión estratégica y el cumplimiento normativo del sostenedor. La siguiente tabla ilustra esta articulación:

<i>Pilar del Modelo GEC</i>	<i>Cláusula ISO 21001 relacionada</i>
<i>Gobernanza y liderazgo estratégico</i>	5. Liderazgo - 4. Contexto de la organización
<i>Cumplimiento normativo y ética institucional</i>	7. Apoyo - 8. Operación - 9. Evaluación del desempeño
<i>Gestión basada en datos y riesgos</i>	6. Planificación - 9. Evaluación del desempeño
<i>Control interno y auditoría</i>	9. Evaluación del desempeño - 10. Mejora
<i>Cultura organizacional y desarrollo de equipos</i>	7. Apoyo - 5. Liderazgo
<i>Participación, inclusión y rendición de cuentas</i>	4. Contexto - 5.2 Participación de partes interesadas

Esta correlación demuestra que implementar el Modelo GEC bajo los estándares de ISO 21001 no implica duplicar esfuerzos, sino integrar la gestión escolar a un sistema de calidad reconocido internacionalmente.

4.3. Fases de Implementación ISO 21001 en el Contexto GEC

La implementación de ISO 21001 dentro de una institución escolar que ya está trabajando con el Modelo GEC puede seguir un enfoque gradual, integrando los requisitos de la norma en las etapas del GEC:

- 1. Fase de Diagnóstico y Contexto (ISO Cláusula 4: Contexto de la Organización):**
 - Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas (estudiantes, apoderados, personal, MINEDUC, Supereduc, etc.).
 - Definir el alcance del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE).
 - Identificar problemas internos y externos que impactan el SGOE.
- 2. Fase de Liderazgo y Planificación (ISO Cláusulas 5 y 6: Liderazgo y Planificación):**
 - Demostrar el compromiso de la alta dirección (sostenedor) con el SGOE.
 - Establecer la política de calidad educativa.
 - Definir roles, responsabilidades y autoridades.
 - Identificar riesgos y oportunidades y planificar acciones para abordarlos.
 - Establecer objetivos de calidad y planes para lograrlos.
- 3. Fase de Recursos y Operación (ISO Cláusulas 7 y 8: Apoyo y Operación):**
 - Determinar y proporcionar los recursos necesarios (personas, infraestructura, ambiente).

- Asegurar la competencia del personal.
- Gestionar la comunicación y la información documentada (manuales, procedimientos, registros).
- Planificar, implementar y controlar los procesos operativos relacionados con la oferta educativa.

4. Fase de Evaluación del Desempeño (ISO Cláusula 9: Evaluación del Desempeño):

- Realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación del SGOE.
- Llevar a cabo auditorías internas periódicas.
- Realizar la revisión por la dirección para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema.

5. Fase de Mejora Continua (ISO Cláusula 10: Mejora):

- Identificar no conformidades y realizar acciones correctivas.
- Mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del SGOE.

4.4. Herramientas Clave del Anexo N°4

Este anexo contiene las siguientes plantillas y formatos para apoyar la implementación de ISO 21001 en el contexto del Modelo GEC:

4.4.1. Matriz de Correspondencia GEC-ISO

- **Propósito:** Facilita el diagnóstico institucional cruzado, permitiendo al sostenedor visualizar cómo cada elemento de su Modelo GEC contribuye al cumplimiento de los requisitos de ISO 21001 y viceversa.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx sugerido):**
 - **Columnas:**
 - Pilar del Modelo GEC
 - Componente/Práctica GEC (Ej. Existencia de un Código de Ética)
 - Cláusula ISO 21001 Relacionada (Ej. 5. Liderazgo, 7. Apoyo)
 - Requisito ISO Específico (Breve descripción del requisito de la norma)
 - Estado de Conformidad ISO (Sí/No/Parcial)
 - Brechas / Acciones Requeridas para ISO (Acciones para alinear GEC con ISO, si hay brecha)

4.4.2. Política de Calidad Educativa

- **Propósito:** Documento formal que expresa el compromiso de la alta dirección del sostenedor con la calidad educativa y el Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE) según ISO 21001.
- **Diseño de Plantilla (Formato .docx sugerido):**
 - **Estructura:**
 - Título: Política de Calidad Educativa
 - Nombre del Sostenedor:
 - Declaración de Compromiso: (Visión de la calidad educativa del sostenedor).
 - Principios Fundamentales: (Alineación con los principios de ISO 21001 y GEC, ej. enfoque en el estudiante, mejora continua, ética, participación).

- Compromisos Específicos: (Ej. Cumplimiento de requisitos legales, satisfacción de partes interesadas, asignación de recursos, gestión de riesgos).
- Firma del Representante Legal/Sostenedor:
- Fecha de Aprobación:
- Versión:

4.4.3. Formato de Revisión por la Dirección

- **Propósito:** Proporcionar una estructura sistemática para las reuniones de revisión periódica del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE) por parte de la alta dirección (sostenedor y directores), según lo exige la cláusula 9.3 de ISO 21001.
- **Diseño de Plantilla (Formato .docx para Acta de Reunión):**
 - **Modelo de Acta de Revisión por la Dirección:**
 - Datos Generales: (Fecha, hora, asistentes, ausencia).
 - Entradas de la Revisión: (Puntos a analizar, basados en ISO 21001, ej. resultados de auditorías, retroalimentación de partes interesadas, desempeño de los procesos, estado de acciones correctivas, cambios externos/internos, etc.).
 - Salidas de la Revisión: (Decisiones y acciones tomadas, ej. oportunidades de mejora, necesidad de cambios en el SGOE, necesidad de recursos, mejora de procesos/productos).
 - Responsables y Plazos de Acciones.
 - Fecha de Próxima Revisión.

4.4.4. Checklist de Autoevaluación ISO 21001

- **Propósito:** Herramienta interna para que el sostenedor realice una autoevaluación sistemática de su cumplimiento con cada requisito de la norma ISO 21001, preparando el camino para auditorías externas o certificaciones.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx o .docx con casillas de verificación):** *con integridad*
 - **Columnas:**
 - Cláusula ISO 21001 (Ej. 4.1, 5.2, 7.5.3)
 - Requisito ISO (Texto del requisito de la norma)
 - Pilar GEC Asociado (Si aplica)
 - Cumple (Sí/No/Parcialmente)
 - Evidencia de Cumplimiento (Descripción del documento, proceso o práctica que demuestra el cumplimiento)
 - Brechas / Acciones Requeridas (Si no cumple o cumple parcialmente)
 - Responsable
 - Plazo
 - Fecha de Verificación

Este Anexo N°4 proporciona los recursos necesarios para que el sostenedor pueda avanzar de un cumplimiento normativo básico a un sistema de gestión de calidad educativa reconocido internacionalmente, fortaleciendo su compromiso con la excelencia y la mejora continua.

ANEXO N°5: PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL GEC

Propósito: Este Anexo N°5 detalla la propuesta completa de formación y fortalecimiento de la cultura institucional vinculada al Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC). Complementa el Capítulo VIII del Manual GEC, reconociendo que el éxito sostenido de cualquier modelo de gobernanza radica en la capacidad de las personas para liderarlo, implementarlo y hacerlo parte de la vida institucional. Su finalidad es asegurar que todos los niveles de la organización —desde el sostenedor hasta los equipos técnicos y el personal— adquieran las competencias, la ética y el sentido de pertenencia necesarios para una gestión de calidad, transparente y sostenible.

Concepto Clave: Formación como Estrategia de Transformación Cultural

El plan no se limita a capacitaciones puntuales, sino que busca establecer un proceso institucionalizado de desarrollo profesional y personal, que construya conocimiento organizacional compartido y fortalezca la continuidad técnica del modelo. Es la base para promover una cultura de integridad, colaboración y participación, y para fomentar un liderazgo ético en todos los niveles.

5.1. Principios de la Estrategia de Formación GEC

La estrategia de formación y desarrollo organizacional se rige por los siguientes principios:

- **Integralidad:** Cubre todos los pilares del Modelo GEC y sus dimensiones (ética, gobernanza, control, compliance, riesgos, participación).
- **Diferenciación:** Adapta los contenidos y metodologías a los perfiles de cargo y niveles de responsabilidad dentro de la institución.
- **Continuidad:** Propone un proceso permanente de aprendizaje, más allá de eventos aislados, incluyendo inducción y formación continua.
- **Pertinencia:** Los contenidos son relevantes para la realidad jurídica, administrativa y pedagógica del sistema educativo chileno.
- **Basada en la Evidencia:** La identificación de necesidades formativas se basa en los resultados del diagnóstico (Anexo N°1) y la evaluación de desempeño.
- **Colaboración:** Promueve la formación interna y la colaboración con expertos externos o alianzas estratégicas.

5.2. Estructura Curricular y Módulos Formativos Sugeridos

La formación se articula en módulos temáticos que abordan los pilares del Modelo GEC, permitiendo construir trayectorias formativas diferenciadas por perfil de cargo.

- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx o .docx):**
 - **Plantilla 5.1: Estructura Curricular por Pilar y Nivel:**
 - Pilar GEC

- Módulo Temático Sugerido (Ej. Fundamentos de Gobernanza Educativa, Gestión de Riesgos en el Contexto Escolar, Ética Pública y Conflicto de Interés)
 - Contenidos Clave (Temas específicos a abordar en el módulo)
 - Público Objetivo (Ej. Sostenedores, Directivos, Equipos de Gestión, Personal Administrativo, Todos)
 - Duración Estimada (Ej. 4 horas, 8 horas)
 - Modalidad Sugerida (Presencial, Virtual, Híbrida)
 - Recursos Necesarios (Ej. Material didáctico, plataforma LMS, facilitador)
-

5.3. Trayectorias Formativas por Perfil de Cargo

Se propone una progresión en la formación que se ajusta a las responsabilidades y necesidades de cada rol clave dentro de la institución:

- **Sostenedores y Directorio:**
 - **Foco:** Liderazgo estratégico, probidad pública, gestión de riesgos de alto nivel, visión sistémica del compliance.
 - **Módulos Clave:** Gobernanza Estratégica GEC, Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (Ley N° 20.393), Marcos ISO 21001 para la Alta Dirección.
 - **Equipos Directivos (Director/a, UTP, Inspectores Generales):**
 - **Foco:** Implementación operativa del GEC, gestión pedagógica y administrativa bajo principios de gobernanza, manejo de protocolos, uso de datos para la toma de decisiones.
 - **Módulos Clave:** Implementación del Modelo GEC: Fases y Herramientas, Cumplimiento Normativo Escolar, Gestión Documental y Trazabilidad, Convivencia Escolar y Derechos del Estudiante.
 - **Equipos Técnicos y Administrativos (Finanzas, RR.HH., Control de Gestión, TI):**
 - **Foco:** Aplicación detallada de procedimientos de compliance, control interno, rendición de cuentas, gestión de información y riesgos financieros/operativos.
 - **Módulos Clave:** Uso Correcto de Subvenciones, Prevención de Fraude y Corrupción, Controles Internos para la Gestión Financiera, Gestión de Datos y KPIs.
 - **Todo el Personal:**
 - **Foco:** Cultura de integridad, principios éticos, canales de denuncia, importancia de la participación y el compromiso con la misión educativa.
 - **Módulos Clave:** Código de Ética Institucional, Conducta Responsable, Derechos y Deberes en el Contexto Escolar.
-

5.4. Propuesta de Cronograma y Métodos de Formación

El plan de formación es dinámico y se adapta a las capacidades institucionales.

- **Cronograma Sugerido (Ejemplo Referencial):**
 - **Anual:** Sesiones de inducción GEC para nuevas contrataciones (continuo).

- **Semestral:** Talleres de actualización normativa para equipos directivos y administrativos.
- **Trimestral:** Reuniones de Comité GEC con módulos de formación específicos.
- **Mensual/Bimensual:** Cápsulas informativas, boletines o webinars internos sobre temas específicos de compliance.
- **Métodos de Formación:**
 - **Presencial:** Talleres interactivos, seminarios, dinámicas grupales.
 - **Virtual (e-learning/webinars):** Plataformas de cursos online, sesiones en vivo.
 - **Híbrido:** Combinación de elementos presenciales y virtuales.
 - **Formación en el Puesto de Trabajo:** Mentoring, acompañamiento directo en la aplicación de herramientas.
 - **Comunidades de Práctica:** Espacios de intercambio de experiencias entre sostenedores.

5.5. Programas Específicos de Formación

5.5.1. Programa de Inducción GEC para Nuevas Contrataciones

- **Propósito:** Asegurar que todo nuevo miembro de la institución comprenda desde el inicio los principios del Modelo GEC, el Código de Ética y las políticas de cumplimiento.
- **Diseño de Plantilla (Formato .docx):**
 - **Plantilla 5.2: Guion de Inducción GEC:**
 - Duración: (Ej. 2 horas)
 - Contenidos: (Presentación de la Fundación GEC y el Modelo GEC, misión y valores institucionales, Código de Ética, políticas clave de compliance, canal de denuncias, importancia de la documentación y trazabilidad).
 - Materiales de Apoyo: (Presentación, folleto resumen, enlaces a documentos).
 - Actividad de Verificación: (Breve cuestionario de comprensión).

5.5.2. Programa de Formación Continua en Gobernanza y Compliance

- **Propósito:** Profundizar los conocimientos y habilidades del personal en las áreas de gobernanza, ética, gestión de riesgos, control interno y cumplimiento normativo.
- **Diseño de Plantilla (Formato .xlsx para registro de capacitación):**
 - **Plantilla 5.3: Registro de Capacitaciones GEC:**
 - Fecha de Capacitación
 - Nombre del Módulo/Curso
 - Facilitador
 - Público Asistente
 - N° de Asistentes
 - % de Asistencia
 - Evaluación de Satisfacción (Promedio)
 - Impacto/Aprendizajes Clave

5.5.3. Taller de Liderazgo Ético para Sostenedores y Directivos

- **Propósito:** Fortalecer el rol del sostenedor y los directivos como líderes éticos y estratégicos, promotores de la cultura de integridad y responsables de la sostenibilidad institucional.
- **Diseño de Módulo (Formato .pptx sugerido para el taller):**
 - **Contenidos:** Concepto de liderazgo ético, coherencia entre discurso y acción, toma de decisiones basada en valores, construcción de confianza, gestión de la reputación, manejo de crisis éticas.
 - **Metodología:** Análisis de casos, dilemas éticos, ejercicios de reflexión, discusión guiada.

5.6. Estrategias para la Promoción de una Cultura GEC

Más allá de la formación formal, la cultura se construye a través de prácticas y rituales:

- **Comunicación Interna:** Campañas de concientización, boletines periódicos, espacios de diálogo.
- **Reconocimiento:** Premios o menciones a la probidad, al compromiso ético o a la implementación de buenas prácticas.
- **Ejemplo de la Dirección:** El liderazgo ético del sostenedor y del directorio es fundamental.
- **Espacios de Participación:** Fortalecer el Consejo Escolar y otros órganos participativos.

5.7. Herramientas para la Gestión y Evaluación de la Formación

- **Plantilla 5.4: Encuesta de Evaluación de Capacitación GEC:** (Formato para medir la satisfacción y el aprendizaje de los participantes).
- **Plantilla 5.5: Informe de Impacto de la Formación GEC:** (Análisis de la transferencia de los aprendizajes a la práctica y su impacto en los KPIs del Modelo GEC).

Este Anexo N°5 es una guía viva para que la Fundación GEC y los sostenedores desarrollen el capital humano necesario para una gestión educativa que esté a la altura del derecho que se pretende garantizar

ANEXO: GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE

Propósito: Este Glosario de Términos Clave tiene como objetivo principal proporcionar definiciones claras y concisas de la terminología especializada utilizada a lo largo del Manual GEC: Gobernanza Educacional y Compliance Escolar. Su finalidad es asegurar una comprensión unificada y precisa de los conceptos fundamentales relacionados con la gobernanza, el compliance, la gestión educativa, el marco legal chileno y los estándares internacionales, facilitando así la aplicación coherente del Modelo GEC en todas las instituciones educacionales.

Términos y Definiciones:

- **Agencia de Calidad de la Educación (Agencia):** Organismo autónomo chileno, parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, responsable de evaluar y orientar la mejora de los resultados de aprendizaje y la gestión escolar.
- **Auditoría Forense:** Herramienta técnica utilizada en el sector educacional para la prevención, detección e investigación de fraudes, irregularidades administrativas, conflictos de interés y otras malas prácticas que afecten el derecho a la educación de calidad.
- **Autoevaluación Institucional:** Proceso mediante el cual las propias instituciones educativas analizan su desempeño y cumplen con estándares de calidad, articulándose con instrumentos de planificación como el PME.
- **BCN (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile):** Institución chilena que provee información legislativa y jurídica, citada como fuente de diversas leyes relevantes para la educación y el compliance.
- **CGE (Contraloría General de la República):** Organismo superior de fiscalización de la administración del Estado en Chile, que supervisa el uso de los recursos públicos y establece guías de control interno para instituciones, incluyendo las educacionales.
- **Compliance Escolar:** Se refiere a los mecanismos, procedimientos y la cultura organizacional que aseguran el cumplimiento normativo y ético por parte del sostenedor, previniendo riesgos, sanciones y malas prácticas en el ámbito educativo. Es un sistema de prevención, monitoreo y corrección de riesgos normativos y éticos.
- **Comité GEC:** Instancia clave en la implementación del Modelo GEC, encargado de coordinar y supervisar las fases de diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento del modelo.
- **Conflicto de Interés:** Situación en la que el interés personal o privado de un individuo o entidad podría influir indebidamente en sus decisiones o acciones profesionales en el ámbito educacional, especialmente en el uso de recursos.
- **Control Interno:** Proceso diseñado e implementado por la administración de una organización para asegurar la eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones. En educación, permite asegurar que los procesos administrativos, financieros, académicos y normativos se desarrolleen conforme a la ley, con trazabilidad documental y mecanismos de supervisión efectivos.
- **COSO ERM (Enterprise Risk Management):** Marco de gestión de riesgos empresariales que proporciona directrices para identificar, evaluar y gestionar riesgos organizacionales, utilizado como referencia para la gestión de riesgos en el Modelo GEC.

- **Cuadro de Mando de Planificación GEC (Plantilla 2.1):** Tabla utilizada para organizar objetivos, acciones, responsables, plazos e indicadores de la implementación del Modelo GEC, facilitando su seguimiento estructurado.
- **Cultura Organizacional:** El conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas compartidas que caracterizan a una institución. En el Modelo GEC, una cultura de integridad, colaboración y participación es fundamental para la sostenibilidad de una buena gobernanza.
- **Dashboard Institucional:** Tablero de control estratégico que consolida indicadores clave para una gestión basada en datos, permitiendo una visión rápida del desempeño y facilitando la toma de decisiones informada.
- **Fraude:** Acto intencional de engaño o falsedad con el fin de obtener un beneficio injusto o ilegal, un riesgo que el Modelo GEC busca prevenir y detectar mediante la auditoría forense y controles internos.
- **Gobernanza Educacional:** Marco estratégico que orienta la toma de decisiones institucionales en coherencia con los fines educativos, los derechos de la comunidad y la eficiencia en el uso de recursos. Implica organizar el poder institucional y establecer mecanismos de rendición de cuentas y supervisión estratégica.
- **Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):** Métricas cuantificables utilizadas para medir el avance y la efectividad de los procesos y objetivos dentro del Modelo GEC, permitiendo una gestión basada en datos.
- **ISO 21001:2018:** Norma internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión para organizaciones educativas, con foco en la satisfacción de los participantes del proceso formativo y la mejora continua.
- **Ley N° 18.575 (Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado):** Normativa que define el principio de probidad pública, esencial para la ética institucional en la gestión de fondos públicos.
- **Ley N° 20.248 (Ley de Subvención Escolar Preferencial - SEP):** Normativa que regula la entrega de recursos adicionales a establecimientos con estudiantes prioritarios, exigiendo transparencia y rendición de cuentas en su uso.
- **Ley N° 20.370 (Ley General de Educación - LGE):** Marco normativo fundamental del sistema educativo chileno, que establece las bases y principios de la educación y el rol de los sostenedores.
- **Ley N° 20.393 (Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas):** Establece la responsabilidad penal de las empresas y organizaciones (incluyendo fundaciones y corporaciones) por ciertos delitos cometidos por sus directivos o empleados, haciendo crucial la implementación de modelos de prevención.
- **Ley N° 20.500 (Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública):** Normativa que promueve la participación ciudadana en la gestión pública, relevante para la rendición de cuentas y el diálogo con la comunidad educativa.
- **Ley N° 20.529 (Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación):** Crea el sistema que evalúa, orienta y supervisa la calidad educativa, impactando directamente la gestión de los sostenedores.
- **Ley N° 20.845 (Ley de Inclusión Escolar):** Establece la prohibición de la selección académica, regula el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos que reciben subvención estatal, siendo crucial para los sostenedores particulares subvencionados.
- **Ley N° 21.040 (Crea el Sistema de Educación Pública - SLEP):** Impulsa una transformación en la administración de la educación pública en Chile, creando los Servicios Locales de Educación Pública y modificando el rol municipal como sostenedor.

- **Ley N° 21.595 (Sobre Delitos Económicos y Atentados contra el Medio Ambiente):** Amplía la responsabilidad penal de las personas jurídicas e introduce delitos económicos, elevando las exigencias de compliance en el sector educacional.
- **Mapa de Riesgos Institucionales:** Herramienta utilizada para identificar, evaluar, priorizar y gestionar riesgos que puedan afectar la sostenibilidad financiera, la legalidad de los actos administrativos o el bienestar de la comunidad escolar.
- **Matriz de Cumplimiento Legal:** Herramienta específica para el seguimiento y gestión de las obligaciones normativas que afectan a la institución.
- **MINEDUC (Ministerio de Educación de Chile):** Principal organismo del Estado chileno encargado de la política educativa, la regulación y el reconocimiento oficial de establecimientos.
- **Modelo GEC (Gobernanza Educacional y Compliance Escolar):** Metodología replicable de fortalecimiento institucional para sostenedores, basada en seis pilares fundamentales: gobernanza y liderazgo estratégico, cumplimiento normativo y ética institucional, gestión basada en datos y riesgos, control interno y auditoría, cultura organizacional y desarrollo de equipos, y participación, inclusión y rendición de cuentas.
- **PEI (Proyecto Educativo Institucional):** Documento fundamental de cada establecimiento educacional que define su identidad, principios, visión y misión, siendo una guía para la gestión pedagógica y administrativa.
- **PME (Plan de Mejoramiento Educativo):** Herramienta de planificación estratégica de las escuelas chilenas, utilizada para definir y monitorear acciones orientadas a la mejora de la calidad educativa, articulándose con la autoevaluación institucional y los principios GEC.
- **Probidad Pública:** Cumplimiento íntegro y recto de las funciones públicas, con preeminencia del interés general sobre el particular. Es un principio ético central en la administración y gestión educacional.
- **Protocolos Modelo:** Documentos que estandarizan procedimientos específicos y críticos para asegurar la probidad y eficiencia en diversas operaciones (ej. uso de subvenciones, conflicto de interés, denuncias).
- **Rendición de Cuentas:** Proceso de informar y justificar decisiones, acciones y uso de recursos ante las partes interesadas y los organismos fiscalizadores, fundamental para la transparencia y la legitimidad institucional.
- **Sostenedor Educacional:** Persona natural o jurídica responsable de la administración y el funcionamiento de uno o más establecimientos educacionales reconocidos oficialmente.
- **Supereduc (Superintendencia de Educación):** Organismo fiscalizador del sistema educativo chileno, encargado de velar por el cumplimiento de la normativa educacional, la probidad y el buen uso de los recursos por parte de los sostenedores.
- **Sostenibilidad Institucional:** Capacidad de la institución para mantenerse en el tiempo cumpliendo con su misión, con eficiencia en el uso de recursos, reducción de riesgos y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno.
- **Trazabilidad:** Capacidad de seguir el rastro de un proceso, decisión o recurso a lo largo de su ciclo, fundamental para la transparencia, la rendición de cuentas y la auditoría.

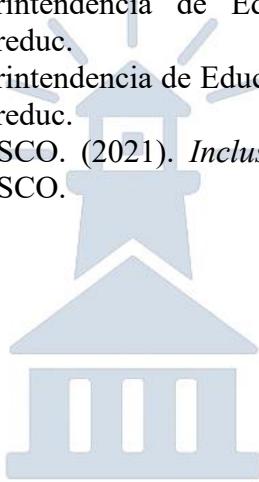
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Propósito: Esta sección reúne la normativa chilena vigente, estándares internacionales, orientaciones técnicas, marcos conceptuales y literatura especializada que sustentan teórica y operativamente los contenidos del Manual GEC: Gobernanza Educacional y Compliance Escolar. Todas las referencias han sido seleccionadas bajo criterios de actualidad, aplicabilidad institucional y relevancia para la gestión de sostenedores educacionales en el contexto público, subvencionado o particular.

Fuentes Normativas, Técnicas y Académicas:

- Agencia de Calidad de la Educación. (2020). *Uso de datos en la planificación escolar*. Agencia de Calidad de la Educación.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2021). *Gestión educativa basada en procesos y mejora continua*. Agencia de Calidad de la Educación.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2022). *Autoevaluación institucional y mejora continua*. Agencia de Calidad de la Educación.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2022). *Instrumentos de evaluación para la mejora institucional*. Agencia de Calidad de la Educación.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2006). *Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado*. BCN.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2009). *Ley N° 20.393. Establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos que indica*. BCN.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2011). *Ley N° 20.500 sobre participación ciudadana en la gestión pública*. BCN.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2015). *Ley N° 20.845 de Inclusión Escolar*. BCN.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *Ley N° 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública*. BCN.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). *Ley N° 21.595 sobre delitos económicos y atentados contra el medio ambiente*. BCN.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (Framework)*. COSO.
- Contraloría General de la República. (2020). *Guía de control interno para instituciones públicas*. Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la República. (2022). *Manual de control y procedimientos para servicios educacionales*. Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la República. (2022). *Manual para el diagnóstico institucional de control interno*. Contraloría General de la República.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 21001:2018 - Educational organizations Management systems for educational organizations Requirements with guidance for use*. ISO.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management Guidelines*. ISO.

- Ministerio de Educación de Chile. (2017). *Ley N° 20.529. Crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media.* MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Orientaciones para el desarrollo profesional docente.* MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Chile. (2022). *Orientaciones para la calidad de la gestión institucional escolar.* MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Requisitos para el reconocimiento oficial de establecimientos particulares.* MINEDUC.
- OECD. (2016). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2016.* OECD Publishing.
- Superintendencia de Educación. (2023). *Boletín de fiscalización y buenas prácticas institucionales.* Supereduc.
- Superintendencia de Educación. (2022). *Guía de fiscalización a establecimientos particulares pagados.* Supereduc.
- Superintendencia de Educación. (2022). *Guía para la gestión ética del sostenedor.* Supereduc.
- Superintendencia de Educación. (2022). *Manual de fiscalización para sostenedores subvencionados.* Supereduc.
- Superintendencia de Educación. (2020). *Orientaciones sobre participación escolar efectiva.* Supereduc.
- Superintendencia de Educación. (2023). *Guía para procesos de evaluación institucional sostenedora.* Supereduc.
- UNESCO. (2021). *Inclusión y equidad en la educación: Guía para la gobernanza institucional.* UNESCO.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

RECURSOS DIGITALES Y GUÍAS DE FISCALIZACIÓN

Propósito: Esta sección tiene como objetivo proporcionar a los sostenedores educacionales un compendio de enlaces y referencias a recursos digitales oficiales y guías de fiscalización. Estos recursos son fundamentales para mantenerse actualizado sobre la normativa vigente, acceder a información relevante para la gestión y preparación ante procesos de fiscalización, y aprovechar las herramientas que el Estado de Chile pone a disposición del sistema educativo.

Consideraciones Importantes:

- **Actualización Constante:** La normativa y los recursos digitales pueden cambiar. Se recomienda verificar la vigencia de los enlaces y documentos directamente en las plataformas oficiales.
- **Acceso Público:** La mayoría de los recursos aquí mencionados son de acceso público y gratuito, facilitando la transparencia y el cumplimiento normativo.

1. Plataformas y Sitios Web Oficiales:

- **Ministerio de Educación (MINEDUC):**
 - **Sitio Oficial:** www.mineduc.cl
 - **Utilidad:** Acceso a leyes, decretos, circulares, orientaciones curriculares, calendarios escolares y políticas educativas generales. Incluye información sobre el reconocimiento oficial de establecimientos particulares.
- **Superintendencia de Educación (Supereduc):**
 - **Sitio Oficial:** www.supereduc.cl
 - **Utilidad:** Principal fuente de información sobre fiscalización, denuncias, normativas específicas para sostenedores y establecimientos. Publica guías de fiscalización, orientaciones sobre participación escolar y gestión ética del sostenedor, además de boletines de buenas prácticas institucionales. Es el organismo encargado de velar por el cumplimiento normativo.
- **Contraloría General de la República (CGR):**
 - **Sitio Oficial:** www.contraloria.cl
 - **Utilidad:** Acceso a normativa sobre control interno, probidad administrativa y manuales de procedimientos para servicios educacionales. Sus informes son clave para entender las exigencias de control del gasto público.
- **Agencia de Calidad de la Educación:**
 - **Sitio Oficial:** www.agenciaeducacion.cl
 - **Utilidad:** Recursos sobre uso de datos en planificación, gestión basada en procesos, autoevaluación institucional e instrumentos de evaluación para la mejora. Proporciona indicadores y orientaciones para mejorar la calidad educativa.
- **Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN):**
 - **Sitio Oficial:** www.bcn.cl
 - **Utilidad:** Repositorio completo de la legislación chilena (leyes, decretos, códigos). Fundamental para consultar la versión más reciente de leyes como la Ley General de Educación (LGE), Ley de Inclusión Escolar, Ley de Subvención Escolar Preferencial, Ley N° 21.040 de

SLEP, Ley N° 20.393 de responsabilidad penal de las personas jurídicas, y Ley N° 21.595 sobre delitos económicos.

2. Guías y Documentos Específicos para Fiscalización y Cumplimiento:

- **Guía para la Gestión Ética del Sostenedor (Superintendencia de Educación):**
 - **Descripción:** Documento esencial que aborda los principios éticos que deben regir la actuación del sostenedor, proporcionando orientaciones para prevenir conflictos de interés y asegurar la probidad.
 - **Manual de Fiscalización para Sostenedores Subvencionados (Superintendencia de Educación):**
 - **Descripción:** Detalla los criterios y procedimientos que utiliza la Superintendencia para fiscalizar a los sostenedores que reciben subvención estatal, incluyendo aspectos financieros y de cumplimiento normativo.
 - **Guía de Fiscalización a Establecimientos Particulares Pagados (Superintendencia de Educación):**
 - **Descripción:** Específica para sostenedores particulares pagados, abordando las áreas de fiscalización relevantes para este tipo de instituciones.
 - **Guía para Procesos de Evaluación Institucional Sostenedora (Superintendencia de Educación):**
 - **Descripción:** Orientaciones para los sostenedores sobre cómo prepararse y llevar a cabo procesos de evaluación institucional, en línea con las exigencias del sistema de aseguramiento de la calidad.
 - **Manual para el Diagnóstico Institucional de Control Interno (Contraloría General de la República):**
 - **Descripción:** Documento de referencia para la autoevaluación y el establecimiento de sistemas de control interno efectivos en instituciones que administran fondos públicos.
 - **Boletín de Fiscalización y Buenas Prácticas Institucionales (Superintendencia de Educación):**
 - **Descripción:** Publicación periódica que comparte hallazgos comunes de fiscalización y ejemplos de buenas prácticas observadas en los sostenedores, sirviendo como aprendizaje para el sector.
-

3. Recursos Adicionales y Marcos Internacionales:

- **Páginas de ISO (International Organization for Standardization):** www.iso.org
 - **Utilidad:** Consulta de estándares internacionales de gestión, incluyendo la ISO 21001:2018 para organizaciones educativas y la ISO 31000:2018 para la gestión de riesgos.
- **UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura):** www.unesco.org
 - **Utilidad:** Ofrece publicaciones y guías sobre inclusión, equidad y gobernanza institucional en la educación a nivel global.
- **COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):** www.coso.org
 - **Utilidad:** Acceso a marcos reconocidos internacionalmente para el control interno y la gestión de riesgos empresariales (COSO ERM).

Esta sección busca ser un punto de partida dinámico para que los sostenedores accedan a información oficial y confiable, fortaleciendo así su capacidad de cumplimiento y su gestión estratégica en el cambiante entorno educativo.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

XI. SUGERENCIAS PARA FUTURAS REVISIONES Y ACTUALIZACIONES DEL MANUAL

Para asegurar que el Manual GEC mantenga su relevancia, precisión y máxima utilidad en un entorno normativo y de gestión educativo dinámico, se recomienda establecer un **ciclo formal y periódico de revisión y actualización de su contenido**. Este proceso, idealmente gestionado por la Fundación GEC o un comité interno designado, debe enfocarse en:

- **Monitoreo Legislativo Continuo:** Integrar proactivamente los cambios en la legislación chilena (como las recientes Ley N° 21.595 sobre Delitos Económicos y la Ley N° 21.040 sobre SLEP), así como las nuevas directrices regulatorias de la Superintendencia de Educación y la Contraloría General de la República.
- **Actualización de Mejores Prácticas:** Incorporar las evoluciones en los estándares internacionales de gestión (ISO) y las nuevas prácticas identificadas en la gestión educacional.
- **Mecanismo de Retroalimentación de Usuarios:** Implementar un canal para recopilar información de los sostenedores y directivos sobre los desafíos en la aplicación práctica del manual y las áreas donde la claridad o profundidad podrían mejorarse.
- **Mejora de la Referenciación Cruzada y la Navegación Digital:** Dada la extensa utilización de anexos y la interdependencia entre las secciones, es crucial asegurar una navegación fluida. Para las versiones digitales, se recomienda implementar hipervínculos robustos que faciliten el acceso directo a las plantillas y secciones referenciadas. Para todos los formatos, se sugiere utilizar referencias explícitas como "Para plantillas detalladas, consulte el Anexo N°2, sección 2.1.1".

La adopción de estas sugerencias garantizará que el Manual GEC no solo sea un documento de consulta, sino una herramienta viva y siempre actualizada al servicio de la excelencia educativa.



**FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL**

Gestión con propósito, educación con integridad



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

PLANTILLAS Y MODELOS DE ANEXOS *con integridad*

GUÍA PARA CREAR LA PLANTILLA 1.1: MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DIAGNÓSTICO GEC

Propósito: Esta plantilla tiene como objetivo facilitar la recopilación sistemática de información sobre la gobernanza, el cumplimiento y la gestión de la institución educativa, permitiendo establecer una línea base para la implementación del Modelo GEC. Su uso es crucial en la Etapa 1: Diagnóstico Institucional.

Formato Sugerido: Se recomienda utilizar un archivo de hoja de cálculo (ej. .xlsx) para facilitar la organización, el filtrado y el análisis de la información.

Estructura de la Plantilla: La matriz debe organizarse por pilares del Modelo GEC, con columnas para registrar la disponibilidad, el estado y las observaciones sobre documentos, políticas y procesos clave.

Columnas de la Matriz:

- Pilar GEC:** (Lista desplegable con los seis pilares del Modelo GEC: Gobernanza y Liderazgo Estratégico, Cumplimiento Normativo y Ética Institucional, Gestión Basada en Datos y Riesgos, Control Interno y Auditoría, Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos, Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas).
- Área/Proceso Específico:** (Descripción del área o proceso que se está evaluando, ej. "Proceso de Adquisiciones", "Reglamento de Convivencia Escolar", "Rendición de Subvenciones SEP", "Actas del Consejo Escolar").
- Documento/Política/Evidencia:** (Nombre del documento, política o evidencia que se busca, ej. "Reglamento Interno General", "Código de Ética", "Plan de Gestión de Riesgos", "Informes de Auditoría Interna").
- Disponible (Sí/No/Parcialmente):** (Indica si el documento/política existe y está disponible).
- Estado/Actualización:** (Breve descripción del estado del documento/política: "Actualizado", "Desactualizado", "En Elaboración", "No Existe").
- Observaciones/Hallazgos:** (Espacio para registrar observaciones relevantes sobre la calidad, integridad o aplicación del documento/política. Ej. "El reglamento interno no se ajusta a la Ley de Inclusión", "El código de ética no ha sido difundido", "No existe un plan formal de gestión de riesgos").
- Recomendaciones Iniciales:** (Sugerencias para mejorar la documentación, políticas o procesos, basadas en los hallazgos).
- Prioridad (Alta/Media/Baja):** (Indica la urgencia de abordar las recomendaciones).
- Responsable de la Recopilación:** (Persona o equipo a cargo de completar la fila).
- Fecha de Recopilación:**

Instrucciones de Uso:

- Para cada pilar del Modelo GEC, liste las áreas/procesos clave que deben ser evaluados.
- Para cada área/proceso, identifique los documentos, políticas o evidencias que deben ser revisados.
- Registre la disponibilidad y el estado de cada documento/política.
- En la columna de "Observaciones/Hallazgos", sea específico sobre cualquier problema, brecha o fortaleza identificada.
- Formule recomendaciones iniciales claras y priorizadas.
- Asigne responsables y fechas para asegurar el seguimiento.

Modelo de Plantilla 1.1 (Ejemplo Parcial):

Pilar GEC	Área/Proceso Específico	Documento/Política/ Evidencia	Disponible (Sí/No/Parcial)	Estado/Actualización	Observación/Hallazgos
-----------	-------------------------	-------------------------------	----------------------------	----------------------	-----------------------



**FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL**

Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 1.2: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE GOBERNANZA Y COMPLIANCE

Nombre del Sostenedor: [Insertar nombre del Sostenedor]

Fecha de la Autoevaluación: [DD/MM/AAAA]

Responsable/Equipo Evaluador: [Nombre(s) y Cargo(s)]

Instrucciones: Para cada pregunta, marque con una "X" la casilla que mejor represente la práctica actual de su institución y agregue comentarios o ejemplos que justifiquen su respuesta. Si una pregunta no aplica, marque "N/A". Este cuestionario es una herramienta clave en la Etapa 1: Diagnóstico Institucional del Modelo GEC.

Pilar 1: Gobernanza y Liderazgo Estratégico

- 1.1. ¿Su sostenedor cuenta con un organigrama formal y actualizado que define claramente los niveles de conducción institucional y sus relaciones?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 1.2. ¿Se han establecido objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo para la institución educativa, alineados con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A [] *lación con propósito, educación con integridad*

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 1.3. ¿Existen mecanismos formales (ej. reuniones periódicas, actas) para la coordinación y comunicación fluida entre el sostenedor y las direcciones de los establecimientos educativos (UTP, etc.)?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 1.4. ¿Las decisiones clave de la dirección se basan consistentemente en datos y evidencias disponibles (ej. resultados académicos, informes de gestión)?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

Pilar 2: Cumplimiento Normativo y Ética Institucional

- 2.1. ¿Su institución cuenta con un Código de Ética institucional aprobado y difundido entre todo el personal?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 2.2. ¿Se mantiene un registro formal del cumplimiento de las leyes clave que afectan al sostenedor (ej. Ley N° 20.370, 20.845, 20.393, 21.595)?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 2.3. ¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal sobre las normativas legales y éticas aplicables a su función?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 2.4. ¿Existen políticas y protocolos formalizados para prevenir y gestionar conflictos de interés en las decisiones institucionales?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 2.5. ¿Se generan y archivan adecuadamente las evidencias documentales necesarias para respaldar el cumplimiento normativo (ej. contratos, recibos de subvenciones, informes de rendición)?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

Pilar 3: Gestión Basada en Datos y Riesgos

- 3.1. ¿Su sostenedor utiliza indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear la gestión académica, financiera y de convivencia escolar?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 3.2. ¿Se elabora y mantiene un Mapa de Riesgos Institucionales que identifica y evalúa los riesgos potenciales (ej. financieros, legales, reputacionales) de la institución?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 3.3. ¿Existe un plan formal para la mitigación de los riesgos críticos identificados en el Mapa de Riesgos?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 3.4. ¿Las decisiones estratégicas y operativas se sustentan en el análisis sistemático de datos y evidencia (ej. resultados de aprendizaje, informes de fiscalización)?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

Pilar 4: Control Interno y Auditoría

- 4.1. ¿Su institución cuenta con controles administrativos, financieros y operativos definidos para asegurar el uso correcto de los recursos?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 4.2. ¿Se aplica la segregación de funciones críticas (ej. autorización, ejecución y control) para reducir riesgos de fraude o error?

Gestión con propósito, educación con integridad

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 4.3. ¿Se realizan auditorías internas periódicas para revisar la eficacia de los procesos y el cumplimiento normativo?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 4.4. ¿Existen mecanismos formales y seguros (ej. canal de denuncias, buzón de sugerencias) para la recepción y gestión de quejas o irregularidades?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 4.5. ¿Se lleva un registro de seguimiento a las observaciones o no conformidades detectadas en auditorías o fiscalizaciones, y se implementan acciones correctivas?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

- **Comentarios/Evidencia:**
-

Pilar 5: Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos

- 5.1. ¿Se invierte en el desarrollo profesional continuo de los equipos, con planes de formación anual que incluyan temas de gestión y ética?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

- **Comentarios/Evidencia:**

- 5.2. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas al personal, vinculadas a los objetivos estratégicos de la institución?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

- **Comentarios/Evidencia:**

- 5.3. ¿Se promueve un clima organizacional saludable, inclusivo y participativo (ej. a través de encuestas de clima, actividades de integración)?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

- **Comentarios/Evidencia:**

- 5.4. ¿Existen mecanismos institucionalizados de reconocimiento y retroalimentación para las buenas prácticas y el compromiso con la integridad?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

- **Comentarios/Evidencia:**

- 5.5. ¿La inducción para nuevas contrataciones incluye información detallada sobre la misión, valores, código de ética y políticas de cumplimiento de la institución?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

- **Comentarios/Evidencia:**
-

Pilar 6: Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas

- 6.1. ¿Se fortalece la participación de la comunidad educativa (ej. a través del Consejo Escolar, centros de padres, centros de estudiantes) en la toma de decisiones?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 6.2. ¿La institución cuenta con una política de inclusión educativa actualizada y se implementan acciones concretas para garantizar la equidad y no discriminación?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 6.3. ¿Se publican informes periódicos a la comunidad educativa sobre la gestión institucional (ej. uso de recursos, avances del PME)?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 6.4. ¿Se realizan evaluaciones de satisfacción o percepción institucional con la comunidad (apoderados, estudiantes, docentes) y se utilizan sus resultados para la mejora?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

- 6.5. ¿Los canales de comunicación con la comunidad son claros, accesibles y promueven una interacción transparente y bidireccional?

Sí [] No [] Parcialmente [] N/A []

○ **Comentarios/Evidencia:**

Gestión con propósito, educación con integridad

Síntesis de la Autoevaluación:

- Principales Fortalezas Identificadas:** [Resumir puntos altos]
- Principales Brechas / Áreas de Mejora Prioritarias:** [Resumir las áreas con "No" o "Parcialmente" y prioridad Alta]
- Primeras Acciones Sugeridas:** [Proponer 3 acciones inmediatas a partir de las brechas de alta prioridad]

MODELO 1.3: INFORME DE DIAGNÓSTICO INICIAL GEC

Título del Informe: Informe de Diagnóstico Inicial del Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC)

1. Datos Generales del Informe

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **RUT del Sostenedor:** [Espacio para insertar RUT]
- **Establecimientos Educacionales Asociados (si aplica):** [Espacio para listar nombres de los establecimientos evaluados]
- **Fecha de Emisión del Informe:** [DD de Mes de AAAA]
- **Período Evaluado:** [Inicio DD/MM/AAAA - Fin DD/MM/AAAA]
- **Equipo Responsable del Diagnóstico:**
 - [Nombre y Cargo del Líder del Equipo]
 - [Nombre y Cargo del Miembro del Equipo]
 - [Nombre y Cargo del Miembro del Equipo]
- **Fuentes de Información Consultadas:** (Ej. Matriz de Recolección (Plantilla 1.1), Cuestionario de Autoevaluación (Plantilla 1.2), entrevistas a personal clave, revisión de documentos institucionales (estatutos, reglamentos internos, informes financieros, actas, etc.))

2. Introducción

El presente informe detalla los resultados del diagnóstico inicial realizado a [Nombre del Sostenedor], en el marco de la implementación del Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC). El objetivo de este diagnóstico es establecer una línea base sobre el estado actual de la gobernanza, el cumplimiento normativo y la gestión institucional, identificando fortalezas, brechas y áreas de mejora prioritarias. Este análisis permitirá fundamentar la planificación estratégica y las acciones necesarias para fortalecer la institucionalidad del sostenedor y sus establecimientos, en línea con los principios de ética, transparencia y sostenibilidad promovidos por el Modelo GEC. La metodología empleada incluyó [describir brevemente las herramientas utilizadas, ej. la aplicación de la Plantilla 1.1: Matriz de Recolección de Información para Diagnóstico GEC y la Plantilla 1.2: Cuestionario de Autoevaluación de Gobernanza y Compliance, complementado con revisión documental y entrevistas].

3. Resumen Ejecutivo

Este apartado presenta una síntesis de los hallazgos más relevantes del diagnóstico.

- **Evaluación General:** Breve descripción del estado general de la gobernanza y el compliance en la institución (ej. "La institución presenta una base sólida en [área], pero requiere atención urgente en [área].")
- **Principales Fortalezas:** Listado de los aspectos más destacados y bien gestionados.

- **Principales Brechas / Áreas de Mejora:** Identificación de las deficiencias más críticas o recurrentes.
- **Riesgos Clave Identificados:** Mención de los riesgos más significativos derivados de las brechas.
- **Prioridades de Acción Sugeridas:** Enumeración de las 3-5 acciones más urgentes que se desprenden del diagnóstico, alineadas con los pilares del Modelo GEC.

4. Análisis por Pilar del Modelo GEC

En esta sección, se detalla el análisis de cada uno de los seis pilares del Modelo GEC, presentando los hallazgos específicos y su impacto en la institución. Los pilares son: Gobernanza y Liderazgo Estratégico; Cumplimiento Normativo y Ética Institucional; Gestión Basada en Datos y Riesgos; Control Interno y Auditoría; Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos; y Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas.

4.1. Pilar 1: Gobernanza y Liderazgo Estratégico

- **Descripción del Pilar:** Este componente reconoce que el sostenedor debe actuar como un líder estratégico institucional, orientando la misión educativa y gestionando recursos con enfoque en resultados.
- **Fortalezas Identificadas:** [Espacio para mencionar prácticas positivas y elementos bien establecidos, con ejemplos concretos o referencias a documentos existentes. Ej: "El sostenedor cuenta con un PEI formalizado y conocido por la comunidad."]
- **Brechas y Áreas de Mejora:** [Espacio para describir las deficiencias detectadas. Ej: "No existe un manual de funciones que clarifique roles y responsabilidades."]
- **Riesgos Asociados:** [Espacio para indicar los riesgos derivados de estas brechas. Ej: "Riesgo de duplicidad de funciones o falta de rendición de cuentas."]
- **Prioridad de Mejora:** [Alta/Media/Baja, justificado por los hallazgos.]

4.2. Pilar 2: Cumplimiento Normativo y Ética Institucional

- **Descripción del Pilar:** Se refiere a la capacidad del sostenedor de actuar conforme a las leyes y regulaciones vigentes, y de desarrollar una cultura organizacional basada en principios éticos.
- **Fortalezas Identificadas:** [Ej: "Existe un Código de Ética aprobado y exhibido en dependencias clave."]
- **Brechas y Áreas de Mejora:** [Ej: "La matriz de cumplimiento legal es inexistente, y el personal clave desconoce algunas normativas recientes."]
- **Riesgos Asociados:** [Ej: "Riesgo de sanciones por incumplimiento normativo y afectación de la reputación institucional."]
- **Prioridad de Mejora:** [Alta/Media/Baja.]

4.3. Pilar 3: Gestión Basada en Datos y Riesgos

- **Descripción del Pilar:** Promueve una gestión institucional basada en el análisis sistemático de datos y en la identificación oportuna de riesgos que puedan afectar la calidad, legalidad o sostenibilidad de la institución educativa.

- **Fortalezas Identificadas:** [Ej: "Se generan informes pedagógicos detallados sobre resultados de aprendizaje."]
- **Brechas y Áreas de Mejora:** [Ej: "No se elabora un mapa de riesgos institucional de forma sistemática."]
- **Riesgos Asociados:** [Ej: "Riesgo de enfrentar situaciones críticas (financieras, de convivencia) sin una preparación adecuada."]
- **Prioridad de Mejora:** [Alta/Media/Baja.]

4.4. Pilar 4: Control Interno y Auditoría

- **Descripción del Pilar:** Establece que toda organización educativa debe implementar mecanismos de control interno, fiscalización y auditoría institucional, con el fin de asegurar el uso correcto de los recursos, la eficacia de los procesos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Fortalezas Identificadas:** [Ej: "Se realizan conciliaciones bancarias mensuales de forma rigurosa."]
- **Brechas y Áreas de Mejora:** [Ej: "No existe un plan anual de auditoría interna ni un protocolo formal de denuncias."]
- **Riesgos Asociados:** [Ej: "Riesgo de malversación de fondos o irregularidades sin detección oportuna."]
- **Prioridad de Mejora:** [Alta/Media/Baja.]

4.5. Pilar 5: Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos

- **Descripción del Pilar:** Aborda el elemento humano e identitario de la institución, reconociendo que la calidad de la gestión depende de las personas y de la cultura organizacional que las une.
- **Fortalezas Identificadas:** [Ej: "El personal docente participa activamente en jornadas de perfeccionamiento pedagógico."]
- **Brechas y Áreas de Mejora:** [Ej: "La inducción para nuevas contrataciones no aborda aspectos de gobernanza y compliance."]
- **Riesgos Asociados:** [Ej: "Riesgo de baja apropiación de los principios de integridad por parte del nuevo personal."]
- **Prioridad de Mejora:** [Alta/Media/Baja.]

4.6. Pilar 6: Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas

- **Descripción del Pilar:** Garantiza que toda gestión escolar esté orientada a la legitimidad democrática, el respeto por los derechos y la rendición de cuentas hacia la comunidad educativa y el Estado.
- **Fortalezas Identificadas:** [Ej: "El Consejo Escolar se reúne periódicamente y sus actas están disponibles."]
- **Brechas y Áreas de Mejora:** [Ej: "No se publica un informe de gestión anual a la comunidad, limitando la transparencia."]
- **Riesgos Asociados:** [Ej: "Riesgo de pérdida de confianza por parte de la comunidad educativa."]
- **Prioridad de Mejora:** [Alta/Media/Baja.]

5. Conclusiones Generales

Este diagnóstico revela que [Nombre del Sostenedor] posee [mencionar una fortaleza general, ej. "un compromiso con la calidad educativa"], sin embargo, la implementación de un Modelo GEC robusto presenta [mencionar un desafío general, ej. "varias oportunidades de mejora en la formalización de procesos y la gestión de riesgos"]. La adopción de las recomendaciones propuestas permitirá no solo dar cumplimiento a las exigencias normativas, sino también fortalecer la confianza institucional y la sostenibilidad a largo plazo. Es fundamental que este proceso sea liderado por el directorio y que involucre a todos los niveles de la organización.

6. Recomendaciones y Prioridades de Acción

Basado en las brechas y riesgos identificados, se proponen las siguientes recomendaciones, priorizadas según su impacto y urgencia:

6.1. Prioridad Alta (Acciones Inmediatas/Críticas):

- [Recomendación 1: Acción concreta y específica. Ej: "Conformar y formalizar el Comité GEC, definiendo sus funciones y cronograma de reuniones."]
- [Recomendación 2: Acción concreta y específica. Ej: "Elaborar la Matriz de Cumplimiento Legal y capacitar al equipo jurídico/administrativo en su uso."]
- [Recomendación 3: Acción concreta y específica. Ej: "Diseñar e implementar un Mapa de Riesgos Institucionales, priorizando los riesgos financieros y de probidad."]

6.2. Prioridad Media (Acciones a Mediano Plazo):

- [Recomendación 4: Acción concreta y específica. Ej: "Desarrollar manuales de procedimientos internos para las áreas de finanzas y recursos humanos."]
- [Recomendación 5: Acción concreta y específica. Ej: "Integrar módulos de gobernanza y compliance en el plan de formación anual del personal."]

6.3. Prioridad Baja (Acciones a Largo Plazo/Mejora Continua):

- [Recomendación 6: Acción concreta y específica. Ej: "Establecer un sistema de auditorías internas periódicas."]
 - [Recomendación 7: Acción concreta y específica. Ej: "Implementar un tablero de control estratégico para el monitoreo de KPIs de gestión."]
-

7. Próximos Pasos

Se sugiere que este Informe de Diagnóstico Inicial sea presentado y validado por el Directorio del Sostenedor o el máximo órgano de decisión. Posteriormente, sus conclusiones servirán como insumo principal para la Etapa 2: Planificación Estratégica del Modelo GEC, donde se transformarán las recomendaciones en objetivos SMART y un plan de acción detallado para su implementación.

8. Anexos del Informe

- **Anexo A:** Plantilla 1.1: Matriz de Recolección de Información para Diagnóstico GEC (completada con los datos de la institución).
- **Anexo B:** Plantilla 1.2: Cuestionario de Autoevaluación de Gobernanza y Compliance (completado con las respuestas de la institución).
- **Anexo C:** [Espacio para listar cualquier otro documento relevante revisado durante el diagnóstico, ej. organigramas, políticas internas, informes de fiscalización, actas relevantes.]



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

CHECKLIST 1.4: VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN ESENCIAL

Nombre del Sostenedor: [Espacio para el nombre del sostenedor]

Fecha de Verificación: [DD/MM/AAAA]

Responsable de la Verificación: [Nombre y cargo]

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla correspondiente para indicar si el documento existe, si está actualizado y si cumple con los requisitos esenciales. Agregue comentarios relevantes.

ID	Documento Esencial	Existe	Actualizado	Cumple Requisitos Esenciales	Comentarios



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

CRITERIO DE ÉXITO 1.5: IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS DE MEJORA

Nombre del Criterio: Identificación de Áreas Prioritarias de Mejora alineadas con el Modelo GEC.

Etapa del Modelo GEC: 1. Diagnóstico Institucional

Propósito: Este criterio de éxito garantiza que la Etapa de Diagnóstico no solo culmine con una recolección de información, sino con un análisis profundo que permita identificar de forma clara y priorizada las áreas más críticas donde el sostenedor debe enfocar sus esfuerzos iniciales para fortalecer su gobernanza y cumplimiento. Es el puente entre el análisis y la planificación estratégica.

Enunciado del Criterio de Éxito: El sostenedor ha logrado identificar y documentar, como resultado del diagnóstico inicial, **al menos tres (3) áreas prioritarias de mejora** que están directamente relacionadas con los pilares del Modelo GEC. Estas áreas deben ser claramente justificadas por las brechas identificadas y deben representar un impacto significativo en la gestión ética, estratégica o sostenible de la institución.

Cómo Demostrar el Cumplimiento (Evidencia): El cumplimiento de este criterio se demostrará principalmente a través de la evidencia generada en la Etapa 1 del diagnóstico:

1. **Modelo 1.3: Informe de Diagnóstico Inicial GEC:** La sección "6.1. Prioridad Alta (Acciones Inmediatas/Críticas)" de este informe debe listar y describir al menos tres áreas de mejora que hayan sido clasificadas con alta prioridad. Cada área debe estar claramente vinculada a uno o más de los seis pilares del Modelo GEC (Gobernanza y Liderazgo Estratégico, Cumplimiento Normativo y Ética Institucional, Gestión Basada en Datos y Riesgos, Control Interno y Auditoría, Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos, Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas).
2. **Plantilla 1.1: Matriz de Recolección de Información para Diagnóstico GEC:** Las "Observaciones/Brechas Identificadas" y la "Prioridad de Mejora (Alta)" en esta matriz deben sustentar las áreas prioritarias definidas en el informe. Se debe poder trazar cada área prioritaria a brechas específicas identificadas en esta matriz.
3. **Plantilla 1.2: Cuestionario de Autoevaluación de Gobernanza y Compliance:** Las respuestas a las preguntas estructuradas en este cuestionario que indiquen "No" o "Parcialmente", especialmente aquellas con comentarios que señalen debilidades significativas, deben correlacionarse con las áreas de mejora de alta prioridad.

Consideraciones Clave para la Evaluación:

- **Relevancia:** Las áreas identificadas deben ser significativas y tener un impacto real en la mejora de la gobernanza, el cumplimiento o la sostenibilidad institucional.
- **Justificación:** Cada área prioritaria debe estar respaldada por hallazgos concretos del diagnóstico (brechas documentadas, riesgos identificados).
- **Alineación:** Las áreas deben poder vincularse directamente con al menos uno de los seis pilares del Modelo GEC.
- **Claridad:** La descripción de cada área prioritaria debe ser específica, evitando generalidades.

Fuente de Verificación:

- Modelo 1.3: Informe de Diagnóstico Inicial GEC (Sección 6.1).
- Plantilla 1.1: Matriz de Recolección de Información para Diagnóstico GEC (Columna "Prioridad de Mejora").
- Plantilla 1.2: Cuestionario de Autoevaluación de Gobernanza y Compliance (Respuestas y comentarios en las secciones relevantes).



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

CHECKLIST 2.3: REVISIÓN DE OBJETIVOS SMART

Propósito: Este checklist tiene como finalidad asegurar la calidad y efectividad de los objetivos formulados en la **Etapa 2: Planificación Estratégica** del Modelo GEC. Su aplicación permite verificar que cada objetivo cumpla con los criterios SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con Plazo Definido), lo cual es fundamental para una planificación precisa y un seguimiento efectivo de la implementación del modelo.

Información General de la Revisión:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de la Revisión:** [DD/MM/AAAA]
- **Objetivo a Evaluar:** [Espacio para insertar el objetivo específico que se está revisando]
- **Responsable de la Revisión:** [Nombre y Cargo]

Criterios de Revisión de Objetivos SMART:

Cada objetivo de planificación debe ser evaluado contra los siguientes cinco criterios:

1. S - Específico (Specific)

- **Definición:** El objetivo debe ser claro, concreto y bien definido. Debe responder a las preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Quién está involucrado? ¿Dónde se realizará?
- **Pregunta Guía para la Revisión:** ¿Es el objetivo lo suficientemente detallado como para que cualquier persona entienda exactamente qué se espera lograr? ¿Evita ambigüedades?
- **Evaluación (Marque con "X"):** [] Sí, es específico. [] No, es demasiado general o ambiguo. [] Parcialmente. [] N/A.
- **Comentarios y Evidencia Sugerida (Ejemplos):**

2. M - Medible (Measurable)

- **Definición:** El objetivo debe tener criterios claros que permitan cuantificar o calificar el progreso y determinar si se ha logrado. Debe responder a las preguntas: ¿Cuánto? ¿Cómo se sabrá que se ha logrado?
- **Pregunta Guía para la Revisión:** ¿Se puede medir el avance o el resultado del objetivo? ¿Hay indicadores definidos que permitan cuantificar su logro?
- **Evaluación (Marque con "X"):** [] Sí, es medible. [] No, no hay forma clara de medirlo. [] Parcialmente. [] N/A.
- **Comentarios y Evidencia Sugerida (Ejemplos):**

3. A - Alcanzable (Achievable)

- **Definición:** El objetivo debe ser realista y alcanzable, considerando los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos) y las capacidades disponibles de la institución.

- **Pregunta Guía para la Revisión:** ¿Es el objetivo realista y posible de lograr con los recursos y el tiempo disponibles? ¿Es desafiante pero no imposible?
- **Evaluación (Marque con "X"):** [] Sí, es alcanzable. [] No, es irrealista o demasiado ambicioso. [] Parcialmente. [] N/A.
- **Comentarios y Evidencia Sugerida (Ejemplos):**

4. R - Relevante (Relevant)

- **Definición:** El objetivo debe ser significativo para la misión, visión y los objetivos estratégicos generales del sostenedor y del Modelo GEC. Debe responder a la pregunta: ¿Por qué es importante este objetivo? ¿Contribuye a las metas institucionales más amplias?
- **Pregunta Guía para la Revisión:** ¿Es este objetivo importante para el éxito del sostenedor y la implementación del Modelo GEC? ¿Está alineado con las prioridades estratégicas?
- **Evaluación (Marque con "X"):** [] Sí, es relevante. [] No, no parece contribuir significativamente. [] Parcialmente. [] N/A.
- **Comentarios y Evidencia Sugerida (Ejemplos):**

5. T - Con Plazo Definido (Time-bound)

- **Definición:** El objetivo debe tener una fecha límite clara de inicio y/o finalización. Esto crea un sentido de urgencia y permite la planificación temporal.
- **Pregunta Guía para la Revisión:** ¿Tiene el objetivo una fecha de inicio y/o finalización específica? ¿Se ha establecido un cronograma claro para su cumplimiento?
- **Evaluación (Marque con "X"):** [] Sí, tiene plazo definido. [] No, no hay un plazo claro. [] Parcialmente. [] N/A.
- **Comentarios y Evidencia Sugerida (Ejemplos):**

Gestión con propósito, educación con integridad

Síntesis de la Revisión del Objetivo:

- **Evaluación General del Objetivo:** [Resumen de si el objetivo cumple o no con el criterio SMART, y su adecuación general para la planificación.]
- **Fortalezas del Objetivo:** [Aspectos bien formulados del objetivo.]
- **Aspectos a Refinar/Mejorar:** [Elementos del objetivo que necesitan ajuste para cumplir plenamente los criterios SMART.]
- **Recomendación:** [Acción recomendada para el objetivo: "Aprobado", "Aprobado con Modificaciones", "Rechazado - Requiere reformulación completa".]

CRITERIO DE ÉXITO 2.4: APROBACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Nombre del Criterio: Contar con un plan de implementación aprobado por la dirección del sostenedor.

Etapa del Modelo GEC: 2. Planificación Estratégica

Propósito: Este criterio de éxito garantiza que la planificación de la implementación del Modelo GEC no sea solo un ejercicio teórico, sino un compromiso formal de la alta dirección del sostenedor. La aprobación formal asegura el respaldo institucional, la asignación de recursos y la legitimidad necesaria para ejecutar las acciones definidas en el plan. Es un paso crucial para transitar de la fase de diseño a la de ejecución, proporcionando una hoja de ruta clara y recursos prácticos para el éxito del proceso.

Enunciado del Criterio de Éxito: El sostenedor ha elaborado un plan de implementación del Modelo GEC (utilizando como base la Plantilla 2.1: Cuadro de Mando de Planificación GEC) y ha obtenido la aprobación formal de su máxima autoridad o del órgano de gobierno correspondiente (ej. Directorio, Gerencia General, Concejo Municipal).

Cómo Demostrar el Cumplimiento (Evidencia): El cumplimiento de este criterio se demostrará principalmente a través de:

- Modelo 2.2: Acta de Aprobación de Plan de Implementación:** La existencia de un acta formal que registre la sesión en la que se discutió y aprobó el plan de implementación del Modelo GEC. Esta acta debe incluir:
 - Fecha de la reunión.
 - Asistentes y quórum.
 - Punto de tabla donde se trató la aprobación del plan.
 - Detalle del acuerdo de aprobación, mencionando explícitamente el "Plan de Implementación del Modelo GEC".
 - Firmas de los participantes o la formalización según los procedimientos internos de la institución.
- Plantilla 2.1: Cuadro de Mando de Planificación GEC (Validado):** Una versión final y validada de la Plantilla 2.1 que refleje los objetivos, acciones, responsables y plazos acordados. Aunque el acta es la evidencia formal de aprobación, el cuadro de mando es el contenido aprobado.

Consideraciones Clave para la Evaluación:

- Formalidad:** La aprobación debe provenir del órgano con autoridad para comprometer a la institución (ej. Directorio, Concejo Municipal, Gerencia General del SLEP).
- Claridad del Acuerdo:** El acta de aprobación debe ser explícita en su referencia al Plan de Implementación del Modelo GEC.
- Conocimiento y Compromiso:** La existencia de la aprobación formal indica un compromiso de la dirección con el proceso de implementación.

Fuente de Verificación:

- Modelo 2.2: Acta de Aprobación de Plan de Implementación.

- Plantilla 2.1: Cuadro de Mando de Planificación GEC (versión aprobada).



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 3.1: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA EDUCACIONAL Y COMPLIANCE (GEC)

Propósito del Documento: Esta plantilla tiene como finalidad formalizar la constitución del Comité de Gobernanza Educacional y Compliance (Comité GEC), un paso crucial en la **Etapa 3: Diseño e Instalación de Estructuras y Sistemas** del Modelo GEC. Este documento oficializa la creación del Comité, establece su conformación, define sus funciones iniciales y sienta las bases para su operación regular.

Información General del Acta:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **RUT del Sostenedor:** [Espacio para insertar RUT del sostenedor]
- **Fecha de la Reunión:** [DD/MM/AAAA]
- **Hora de Inicio:** [HH:MM]
- **Hora de Término:** [HH:MM]
- **Lugar de la Reunión:** [Espacio para indicar la dirección o modalidad, ej., "Oficinas del Sostenedor", "Reunión virtual vía [Plataforma]"]
- **Convocatoria:** [Espacio para detallar cómo y cuándo se realizó la convocatoria, ej., "Convocatoria enviada por correo electrónico el DD/MM/AAAA a todos los miembros designados."]
- **Objetivo de la Reunión:** Constitución formal del Comité de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC).

Desarrollo de la Reunión:

1. Participantes:

Se registran los asistentes a la reunión constitutiva del Comité GEC.

Gestión con propósito, educación con integridad

Nombre Completo	Cargo/Rol en la Institución	Correo Electrónico	Firma
-----------------	-----------------------------	--------------------	-------

- **Miembros Ausentes (con justificación si aplica):**
 - [Nombre del Ausente]: [Justificación, si la hay]

2. Constitución Formal del Comité GEC:

Se declara formalmente constituido el Comité de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC) del/la [Nombre del Sostenedor], en cumplimiento con los objetivos de fortalecer la gobernanza y el cumplimiento normativo de la institución, según lo establecido en el Modelo GEC.

3. Nombramiento de Miembros y Roles Internos del Comité:

Se procede al nombramiento de los miembros del Comité y la asignación de roles internos para su funcionamiento.

Nombre Completo	Rol Asignado en el Comité GEC (ej. Coordinador, Secretario, Miembro)
-----------------	--

4. Definición de Funciones y Responsabilidades Iniciales del Comité: El Comité GEC asume las siguientes funciones y responsabilidades iniciales, las cuales podrán ser ampliadas o detalladas en un Reglamento Interno de Comité (Modelo 3.2):

- Supervisar la implementación del Modelo GEC en sus distintas etapas.
- Promover la cultura de gobernanza, ética y cumplimiento en la institución.
- Coordinar el desarrollo y aplicación de las herramientas del Modelo GEC (ej. Matriz de Cumplimiento, Mapa de Riesgos).
- Revisar periódicamente el avance de los planes de acción asociados al Modelo GEC.
- Actuar como instancia de consulta y apoyo para la dirección en materias de compliance y gobernanza.
- [Añadir otras funciones específicas que se acuerden en la reunión].

5. Frecuencia y Próximas Reuniones: Se acuerda que el Comité GEC sesionará con una frecuencia de [Ej. mensual/bimestral/trimestral], o cada vez que sea convocado por su Coordinador/a o por la mayoría de sus miembros. La próxima reunión se fija para el [DD/MM/AAAA], a las [HH:MM], en [Lugar/Modalidad].

6. Acuerdos Adoptados:

- Aprobación por unanimidad/mayoría de la constitución formal del Comité GEC.
- Aprobación por unanimidad/mayoría de los roles internos y funciones iniciales.
- Aprobación de la frecuencia y fecha de la próxima reunión.
- [Añadir otros acuerdos relevantes].

Cierre del Acta: No habiendo otros puntos que tratar, se da por finalizada la reunión, y en señal de conformidad, firman los asistentes a continuación. Se acuerda que una copia de la presente Acta será archivada por la Secretaría del Comité y difundida a los miembros.

Firmas de los Asistentes:

Nombre Completo	Cargo/Rol en el Comité GEC	Firma
-----------------	----------------------------	-------

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

1. **Completar la Información General:** Rellenar los campos iniciales con los datos específicos de la reunión.
2. **Registro de Participantes:** Asegurarse de listar a todos los presentes y ausentes.
3. **Definir Roles Internos:** Asignar los roles dentro del Comité GEC (ej. Coordinador/a, Secretario/a) y a los demás miembros.

4. **Establecer Funciones Iniciales:** Detallar las funciones que el Comité asumirá desde su constitución. Estas pueden basarse en las responsabilidades descritas en el Capítulo IV del Manual GEC para el Comité GEC.
5. **Frecuencia de Reuniones:** Acordar la periodicidad de las sesiones del Comité.
6. **Acuerdos:** Registrar todos los acuerdos relevantes alcanzados durante la reunión.
7. **Firmas:** Recopilar las firmas de todos los asistentes para validar el acta.
8. **Archivo:** Archivar el acta en un lugar seguro y accesible para el Comité y la dirección, como evidencia de la constitución formal de la estructura.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

MODELO 3.2: REGLAMENTO INTERNO DEL COMITÉ DE GOBERNANZA EDUCACIONAL Y COMPLIANCE (GEC)

Propósito del Documento: Esta plantilla proporciona la estructura para el Reglamento Interno del Comité de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC). Su objetivo es formalizar y detallar el funcionamiento de este comité, el cual es implementado en la **Etapa 3: Diseño e Instalación de Estructuras y Sistemas** del Modelo GEC. Este reglamento asegura la operatividad, transparencia y eficiencia del Comité GEC en sus funciones de supervisión y coordinación del modelo en la institución.

Información General del Reglamento:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Aprobación:** [DD/MM/AAAA]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Capítulo I: Disposiciones Generales

Artículo 1º - Objeto del Reglamento: El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas de organización, funcionamiento y atribuciones del Comité de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC) del/la [Nombre del Sostenedor].

Artículo 2º - Naturaleza y Fines del Comité: El Comité GEC es una instancia interna de carácter [Ej. consultivo/asesor/ejecutivo] creada para coordinar y supervisar la implementación del Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC) en la institución. Sus fines principales son promover una gestión estratégica, ética y sostenible, asegurar el cumplimiento normativo, fortalecer el control interno y la rendición de cuentas, y fomentar una cultura de integridad y participación en toda la comunidad educativa.

Artículo 3º - Ámbito de Aplicación: Las disposiciones de este Reglamento son de aplicación obligatoria para todos los miembros del Comité GEC y de carácter orientador para las demás áreas y miembros de la comunidad educativa que interactúen con el Comité.

Capítulo II: Composición y Designación

Artículo 4º - Composición del Comité: El Comité GEC estará compuesto por un número de [Número] miembros, incluyendo a [Ej. un Coordinador/a, un Secretario/a], y otros miembros. Se buscará una composición multidisciplinaria que incluya representantes de las áreas de [Ej. dirección, finanzas, recursos humanos, asuntos jurídicos, convivencia escolar y/o representantes de los establecimientos educativos].

Artículo 5º - Designación de Miembros: Los miembros del Comité GEC serán designados por [Ej. el Directorio del Sostenedor/la Gerencia General], y su nombramiento será registrado en el Acta de Constitución del Comité (Plantilla 3.1).

Artículo 6º - Duración en el Cargo: Los miembros del Comité GEC ejercerán sus funciones por un período de [Ej. 2 años], pudiendo ser reelegidos por períodos sucesivos.

Artículo 7º - Cese de Funciones: Los miembros del Comité cesarán en sus funciones por [Ej. renuncia voluntaria, término del período de designación, pérdida de la calidad que motivó su nombramiento, inasistencia injustificada a un número determinado de sesiones, o decisión fundamentada del órgano designante].

Capítulo III: Funciones y Atribuciones del Comité

Artículo 8º - Funciones Generales: El Comité GEC tendrá las siguientes funciones principales:

- Supervisar la implementación y el desarrollo del Modelo GEC en todas sus etapas.
- Promover y difundir los principios de gobernanza, cumplimiento normativo y ética institucional en toda la comunidad educativa.
- Coordinar el desarrollo, implementación y uso de las herramientas de gestión GEC (ej. Matriz de Cumplimiento Legal, Mapa de Riesgos, KPIs, Protocolos Modelo).
- Revisar periódicamente los resultados del diagnóstico inicial (Modelo 1.3) y el avance del plan de implementación GEC (Plantilla 2.1).
- Evaluar la efectividad y el impacto del Modelo GEC y proponer acciones de mejora continua (Anexo N°3).
- Actuar como instancia de consulta y apoyo para la dirección en materias de compliance, gestión de riesgos y gobernanza educativa.
- Mantener la comunicación con los órganos fiscalizadores internos y externos de la institución en lo relativo a la implementación del Modelo GEC.

Artículo 9º - Atribuciones Específicas: Para el cumplimiento de sus funciones, el Comité GEC podrá:

- Solicitar y acceder a toda la información y documentación necesaria para sus labores.
- Proponer a la dirección del sostenedor la adopción o modificación de políticas, protocolos y procedimientos relacionados con la gobernanza y el compliance.
- Recomendar la asignación de recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del Modelo GEC.
- Establecer grupos de trabajo o comisiones específicas para abordar temas particulares.
- Realizar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas derivadas de auditorías o evaluaciones.

Capítulo IV: Funcionamiento del Comité

Artículo 10º - Sesiones (Ordinarias y Extraordinarias): El Comité GEC sesionará de forma ordinaria con una frecuencia de [Ej. mensual/bimestral/trimestral], según lo establecido en el Acta de Constitución. Podrá sesionar de forma extraordinaria a solicitud del Coordinador/a o de la mayoría de sus miembros, para tratar asuntos específicos y urgentes. Las sesiones podrán ser presenciales o telemáticas, según se acuerde.

Artículo 11º - Convocatorias: Las convocatorias a sesiones ordinarias y extraordinarias serán realizadas por el/la Secretario/a del Comité, con al menos [Ej. 3/5] días hábiles de anticipación, incluyendo el temario, fecha, hora y lugar/modalidad.

Artículo 12º - Quórum: El quórum mínimo para sesionar será la mayoría absoluta de sus miembros. Para la adopción de acuerdos, se requerirá la mayoría absoluta de los asistentes. En caso de empate, el Coordinador/a tendrá el voto dirimente.

Artículo 13º - Adopción de Acuerdos: Los acuerdos del Comité serán válidos una vez aprobados por la mayoría simple de los miembros presentes en la sesión, salvo que este Reglamento o una normativa superior exijan un quórum diferente.

Artículo 14º - Actas de Sesión: De cada sesión del Comité se levantará un acta, la cual será responsabilidad del/la Secretario/a del Comité. Las actas deberán contener [Ej. fecha, hora, asistentes, puntos tratados, acuerdos adoptados, tareas asignadas y plazos]. Serán aprobadas en la sesión siguiente y firmadas por los asistentes. En el caso de sesiones telemáticas, estas se grabarán y quedarán registradas las asistencias.

Capítulo V: Deberes y Derechos de los Miembros

Artículo 15º - Deberes: Son deberes de los miembros del Comité:

- Asistir y participar activamente en las sesiones del Comité.
- Cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas.
- Guardar la confidencialidad de la información tratada en el Comité.
- Promover los principios del Modelo GEC en sus respectivas áreas.

Artículo 16º - Derechos: Son derechos de los miembros del Comité:

- Participar con voz y voto en las sesiones.
- Proponer puntos de agenda y acciones al Comité.
- Recibir la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Capítulo VI: Disposiciones Finales

Artículo 17º - Modificaciones al Reglamento: El presente Reglamento podrá ser modificado por acuerdo del Comité GEC, con el voto favorable de [Ej. dos tercios] de sus miembros, y deberá ser aprobado por [Ej. el Directorio del Sostenedor/la Gerencia General].

Artículo 18º - Vigencia: El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por [Ej. el Directorio del Sostenedor/la Gerencia General].

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

- Completar Información General:** Iniciar rellenando los datos del sostenedor y la fecha de aprobación.
- Personalizar Artículos:** Revisar cada artículo y adaptar su contenido a la estructura y necesidades específicas de la institución (número de miembros, roles internos, frecuencia de reuniones, etc.).
- Definir Responsabilidades:** Asegurarse de que las funciones y atribuciones del Comité se alineen con los objetivos del Modelo GEC y la capacidad de la institución.
- Aprobación Formal:** Una vez redactado, el Reglamento debe ser presentado y aprobado por el órgano de gobierno del sostenedor (ej. Directorio), y dicha aprobación debe quedar registrada en un acta formal.
- Difusión:** Difundir el Reglamento entre todos los miembros del Comité y las partes interesadas relevantes.
- Revisión Periódica:** Se recomienda revisar este Reglamento anualmente o cuando ocurran cambios significativos en la estructura o la normativa, para asegurar su pertinencia y vigencia.



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 3.3: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GEC

Propósito del Documento: Esta plantilla tiene como finalidad detallar las funciones y responsabilidades específicas de los diferentes roles y áreas de la institución en relación con la implementación y mantenimiento del Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC). Su objetivo es asegurar la claridad en la asignación de tareas, fomentar la colaboración y fortalecer la rendición de cuentas a lo largo de todas las etapas del modelo, desde la planificación hasta la mejora continua.

Información General del Documento:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Elaboración/Última Revisión:** [DD/MM/AAAA]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Introducción: La Importancia de Roles Claros en el Modelo GEC

La implementación efectiva del Modelo GEC requiere que cada miembro de la comunidad educativa comprenda su contribución al fortalecimiento de la gobernanza, la ética y el cumplimiento normativo. La claridad en las funciones y responsabilidades evita duplicidades, optimiza la ejecución de las acciones y asegura que los principios del Modelo GEC se integren en las prácticas diarias de la institución. Este documento sirve como una guía para definir y comunicar estas responsabilidades, construyendo una cultura organizacional de compromiso y colaboración.

1. Roles de la Alta Dirección y Gobierno (Sostenedor y Directorio)

Descripción del Rol General: La alta dirección, conformada por el sostenedor y el directorio, ejerce la dirección superior de la institución, estableciendo la visión estratégica, la misión y los valores que guían el quehacer educativo. Es el garante institucional del derecho a una educación de calidad y el principal responsable de la sostenibilidad de la institución.

Responsabilidades GEC Específicas:

- **Liderazgo y Compromiso Estratégico:** Liderar y demostrar un compromiso visible con los principios y la implementación del Modelo GEC.
- **Aprobación y Supervisión del Plan GEC:** Aprobar el plan de implementación del Modelo GEC y asegurar la asignación de los recursos necesarios para su ejecución (financieros, humanos, materiales, tecnológicos).
- **Establecimiento del Marco Ético:** Promulgar y velar por el cumplimiento del Código de Ética y las políticas contra conflictos de interés.
- **Revisión por la Dirección:** Realizar revisiones periódicas del desempeño del Modelo GEC, analizando los resultados, los riesgos y las oportunidades de mejora (Anexo N°3, Modelo 3.4).

- **Promoción de la Cultura:** Fomentar activamente una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas en toda la organización.
- **Toma de Decisiones Informada:** Asegurar que las decisiones estratégicas se basen en datos y evidencia, y consideren la gestión de riesgos.

2. Roles del Comité de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC)

Descripción del Rol General: El Comité GEC es una instancia interna multidisciplinaria encargada de coordinar, supervisar y promover la implementación operativa y la mejora continua del Modelo GEC en la institución. Su rol es fundamental para asegurar la integración de los pilares del modelo en la práctica diaria.

Responsabilidades GEC Específicas (para el Comité en su conjunto):

- **Coordinación de la Implementación:** Liderar la coordinación de las acciones definidas en el plan de implementación del Modelo GEC (Plantilla 2.1).
- **Desarrollo y Aplicación de Herramientas:** Supervisar el desarrollo, adaptación y uso de las herramientas de gestión GEC (ej. Matriz de Cumplimiento Legal, Mapa de Riesgos, KPIs, Protocolos Modelo).
- **Monitoreo y Evaluación:** Realizar el seguimiento del progreso del Modelo GEC y sus objetivos, y coordinar las evaluaciones periódicas (Anexo N°3).
- **Gestión de Riesgos y Cumplimiento:** Identificar nuevos riesgos, monitorear el cumplimiento normativo y proponer acciones preventivas o correctivas.
- **Fomento de la Cultura:** Contribuir a la difusión y apropiación de la cultura de integridad y compliance a través de capacitaciones y comunicaciones (Anexo N°5).
- **Elaboración de Informes:** Preparar informes periódicos sobre el estado del Modelo GEC para la alta dirección.

Gestión con propósito, educación con integridad

Roles Internos Específicos del Comité GEC:

- **Coordinador/a del Comité GEC:**
 - **Responsabilidades GEC:** Presidir las reuniones del Comité, asegurar el cumplimiento de los acuerdos, representar al Comité ante la alta dirección, y velar por la coherencia y efectividad del Modelo GEC.
- **Secretario/a del Comité GEC:**
 - **Responsabilidades GEC:** Convocatoria a reuniones, elaboración y custodia de las actas de sesión (Modelo 3.4), gestión de la documentación del Comité, y comunicación interna de los acuerdos.
- **Miembros del Comité GEC:**
 - **Responsabilidades GEC:** Participar activamente en las sesiones, cumplir con las tareas asignadas, aportar desde la experticia de su área a la implementación del GEC, y promover los principios del modelo en sus respectivos equipos.

3. Roles Clave por Área Funcional (Ejemplos)

3.1. Área de Dirección del Establecimiento (Director/a, UTP, Inspectores Generales)

Descripción del Rol General: La dirección del establecimiento es responsable de la gestión pedagógica y administrativa a nivel escolar, asegurando el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la calidad de los aprendizajes.

Responsabilidades GEC Específicas:

- **Liderazgo Escolar del GEC:** Liderar la implementación del Modelo GEC a nivel del establecimiento, integrando sus principios en la práctica pedagógica y administrativa diaria.
- **Cumplimiento Normativo Local:** Velar por el cumplimiento de la normativa educacional específica del establecimiento (Reglamento Interno, PEI) y las directrices del sostenedor en materia de compliance.
- **Gestión de Datos y Evidencia:** Asegurar la recopilación y análisis de datos relevantes para la gestión escolar (rendimiento académico, convivencia, asistencia) para la toma de decisiones basada en evidencia.
- **Control Interno Operativo:** Implementar los controles internos definidos por el sostenedor a nivel de establecimiento, especialmente en el uso de recursos y la gestión documental.
- **Cultura Institucional:** Promover una cultura de integridad, transparencia y participación entre docentes, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados.
- **Participación y Rendición de Cuentas:** Fomentar la participación del Consejo Escolar y otras instancias comunitarias, y contribuir a la rendición de cuentas del sostenedor con información precisa.

3.2. Área de Administración y Finanzas

Descripción del Rol General: Encargada de la gestión de los recursos financieros, materiales y de infraestructura de la institución, asegurando su uso eficiente y la correcta rendición.

Responsabilidades GEC Específicas:

- **Gestión de Subvenciones:** Asegurar el uso y la rendición de las subvenciones estatales conforme al Decreto N° 582 (MINEDUC, 2015/2016) y otros protocolos de uso de fondos.
- **Control Interno Financiero:** Implementar y monitorear los controles internos para la gestión de ingresos, gastos, adquisiciones y activos, asegurando la segregación de funciones.
- **Prevención de Riesgos Financieros:** Contribuir a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos financieros y de fraude (ej. uso indebido de recursos), según el Mapa de Riesgos Institucionales.
- **Trazabilidad Documental:** Mantener registros contables y financieros precisos y completos, que permitan la trazabilidad y la auditoría.
- **Cumplimiento Fiscal y Laboral:** Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales.

3.3. Área de Recursos Humanos

Descripción del Rol General: Responsable de la gestión del capital humano de la institución, incluyendo la contratación, desarrollo, bienestar y cumplimiento de la normativa laboral.

Responsabilidades GEC Específicas:

- **Cultura y Valores:** Promover la cultura de integridad y ética institucional a través de políticas, comunicación y programas de reconocimiento.
- **Formación y Desarrollo:** Diseñar e implementar el Plan de Formación y Desarrollo Organizacional GEC (Anexo N°5), incluyendo módulos de compliance, ética y gobernanza.
- **Inducción GEC:** Asegurar que todo nuevo personal reciba una inducción que cubra los principios del Modelo GEC, el Código de Ética y las políticas de cumplimiento (Plantilla 6.1, Anexo N°5).
- **Cumplimiento Laboral:** Velar por el estricto cumplimiento de la normativa laboral y la gestión ética de los conflictos.
- **Gestión de Desempeño:** Implementar evaluaciones de desempeño vinculadas a los objetivos estratégicos y los principios del Modelo GEC.

3.4. Área Jurídica/Legal (si aplica)

Descripción del Rol General: Brindar asesoría legal a la institución, asegurar el cumplimiento de la normativa y gestionar los asuntos legales.

Responsabilidades GEC Específicas:

- **Monitoreo Normativo:** Mantener actualizada la Matriz de Cumplimiento Legal (Anexo N°2, Plantilla 2.1.1) e informar sobre nuevas leyes, decretos y circulares relevantes para la institución.
- **Asesoría en Compliance:** Asesorar al sostenedor y al Comité GEC en la interpretación y aplicación de las leyes N° 20.393 y N° 21.595, y en la adaptación del Modelo de Prevención de Delitos.
- **Elaboración de Políticas:** Colaborar en la redacción y revisión de políticas y protocolos internos (ej. conflicto de interés, denuncias) para asegurar su legalidad y efectividad.
- **Gestión de Litigios y Denuncias:** Gestionar los procesos legales y apoyar la investigación de denuncias según los protocolos establecidos.

3.5. Área de Convivencia Escolar/Psicopedagogía (si aplica)

Descripción del Rol General: Responsable de promover un clima escolar inclusivo, seguro y de respeto, y de atender las necesidades de desarrollo integral de los estudiantes.

Responsabilidades GEC Específicas:

- **Políticas de Inclusión:** Implementar y monitorear las políticas de inclusión y no discriminación del establecimiento.
- **Derechos de Estudiantes:** Velar por el respeto de los derechos de los estudiantes y la comunidad escolar.
- **Canales de Denuncia:** Gestionar los canales de denuncia relacionados con convivencia escolar y protección de derechos (Ej. maltrato, acoso), asegurando un protocolo claro de actuación.
- **Participación:** Promover la participación activa de estudiantes y apoderados en instancias como el Consejo Escolar y otras instancias definidas.

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

- Personalización:** Adaptar cada descripción de rol y sus responsabilidades GEC específicas a la estructura organizacional real y los nombres de cargo de la institución.
- Identificación de Responsables:** Asignar los nombres de las personas a cargo de cada rol.
- Difusión y Capacitación:** Comunicar estas responsabilidades a todo el personal involucrado y capacitarlos sobre su alcance y la importancia para el Modelo GEC.
- Revisión Periódica:** Revisar y actualizar este documento anualmente o cuando existan cambios significativos en la estructura organizacional, los roles o el Modelo GEC.
- Vinculación con Perfiles de Cargo:** Integrar estas responsabilidades en los descriptores de cargo formales de la institución.



**FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL**

Gestión con propósito, educación con integridad

DIAGRAMA 3.4: FLUJO DE APROBACIÓN DOCUMENTAL CLAVE

Propósito del Documento: Este diagrama tiene como finalidad ilustrar visualmente y estandarizar los procesos de aprobación de documentos y gastos clave dentro de la institución. Su objetivo es garantizar la claridad en la secuencia de autorizaciones, la asignación de responsabilidades, la aplicación de controles internos y la trazabilidad de las decisiones. Es una herramienta fundamental para la **Etapa 3: Diseño e Instalación de Estructuras y Sistemas** del Modelo GEC, y esencial para fortalecer el pilar de **Control Interno y Auditoría**, asegurando la probidad y eficiencia en la gestión.

Formato Sugerido: Se recomienda crear este diagrama utilizando software de diseño de flujos de proceso (ej. Microsoft Visio, Draw.io, Lucidchart) o, alternativamente, dibujarlo de forma clara en documentos Word o PowerPoint utilizando formas de diagrama de flujo.

Información General del Diagrama:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Elaboración/Última Revisión:** [DD/MM/AAAA]
- **Versión:** [Ej. 1.0]
- **Proceso/Tipo de Documento Regulado:** [Espacio para describir el proceso específico que ilustra el diagrama, ej., "Aprobación de Solicitud de Compras Mayores", "Aprobación de Contratación de Personal", "Aprobación de Proyectos Específicos"].

Elementos del Diagrama de Flujo:

Para una correcta interpretación y diseño del diagrama, se utilizarán los siguientes símbolos estándar:

- **Óvalo (Inicio/Fin):** Representa el punto de inicio o finalización del proceso.
- **Rectángulo (Proceso/Actividad):** Indica una actividad o un paso específico del proceso.
- **Rombo (Decisión):** Simboliza un punto donde se toma una decisión, y el flujo del proceso se bifurca en al menos dos caminos (Sí/No, Aprobado/Rechazado).
- **Documento (Forma de Documento):** Representa un documento generado o requerido en ese punto del proceso.
- **Conector (Círculo pequeño):** Se utiliza para unir dos partes de un flujo cuando el diagrama es demasiado grande para caber en una sola página o para simplificar líneas.
- **Flechas (Líneas con punta):** Indican la dirección del flujo del proceso entre los elementos.
- **Carriles / Piscinas (Swimlanes):** Líneas o rectángulos verticales/horizontales que dividen el diagrama en áreas de responsabilidad, mostrando claramente quién (qué rol o departamento) es el encargado de cada paso. Son cruciales para la segregación de funciones.

Flujo Típico de Aprobación Documental (Ejemplo Conceptual: "Proceso de Aprobación de Gasto Mayor")

Este ejemplo ilustra cómo se estructuraría un diagrama para un proceso crítico como la aprobación de un gasto significativo, aplicando los principios de control interno y segregación de funciones.

Carriles (Roles/Áreas Involucradas):

1. **Solicitante (Área Necesitada)**
2. **Jefatura / Dirección de Área**
3. **Área de Administración y Finanzas**
4. **Gerencia General / Sostenedor** (Para montos que requieren alta dirección)
5. **Cierre del Proceso**

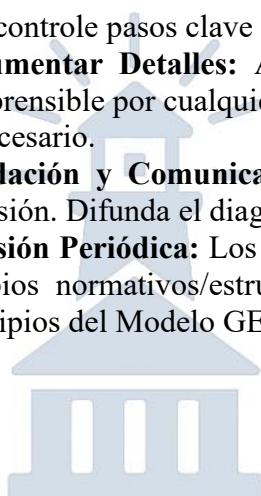
Pasos del Flujo:

- **INICIO (Óvalo):** Necesidad de Gasto Identificada.
 - **Carril: Solicitante (Área Necesitada)**
 - **Actividad (Rectángulo):** Elaborar Solicitud de Gasto / Cotizaciones.
 - **Documento (Forma de Documento):** Solicitud de Gasto formal con justificación y cotizaciones.
 - **Flujo (Flecha):** Envía a Jefatura/Dirección de Área.
- **Carril: Jefatura / Dirección de Área**
 - **Actividad (Rectángulo):** Revisar Solicitud de Gasto.
 - **Decisión (Rombo):** ¿Gasto pertinente y dentro del presupuesto del área?
 - **Flujo "NO":** (Flecha) Regresa a Solicitante (con observaciones). Fin del flujo para esta solicitud.
 - **Flujo "SÍ":** (Flecha) Envía a Área de Administración y Finanzas.
- **Carril: Área de Administración y Finanzas**
 - **Actividad (Rectángulo):** Verificar Disponibilidad Presupuestaria y Cumplimiento de Políticas de Compra.
 - **Documento (Forma de Documento):** Informe de Disponibilidad Presupuestaria / Visto Bueno de Cumplimiento.
 - **Decisión (Rombo):** ¿Cumple políticas y hay presupuesto suficiente?
 - **Flujo "NO":** (Flecha) Regresa a Jefatura/Dirección de Área (con observaciones).
 - **Flujo "SÍ":** (Flecha) **Decisión (Rombo):** ¿Monto requiere aprobación de Gerencia/Sostenedor?
 - **Flujo "NO":** (Flecha) Envía a **Actividad (Rectángulo) en mismo carril:** Procede con la ejecución de la compra/pago.
 - **Flujo "SÍ":** (Flecha) Envía a Gerencia General/Sostenedor.
- **Carril: Gerencia General / Sostenedor**
 - **Actividad (Rectángulo):** Revisar y Autorizar Gasto Final.
 - **Documento (Forma de Documento):** Autorización Final de Gasto.
 - **Decisión (Rombo):** ¿Autorizado?
 - **Flujo "NO":** (Flecha) Notifica a Área de Administración y Finanzas (rechazo).
 - **Flujo "SÍ":** (Flecha) Notifica a Área de Administración y Finanzas (autorización para proceder).
- **Carril: Área de Administración y Finanzas**
 - **Actividad (Rectángulo):** Ejecutar Compra / Pago.

- **Carril: Cierre del Proceso**
 - **FIN (Óvalo):** Gasto Aprobado y Ejecutado.
-

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

1. **Seleccionar un Proceso Clave:** Elija un proceso de aprobación crítico para su institución que requiera claridad y control (ej., aprobación de viajes, uso de vehículos institucionales, implementación de proyectos, etc.).
2. **Identificar Roles y Actividades:** Liste todos los roles o departamentos involucrados y las actividades específicas en cada etapa del proceso.
3. **Mapear el Flujo:** Utilice los símbolos del diagrama de flujo para representar la secuencia de actividades, decisiones y documentos. Asegúrese de que cada decisión tenga al menos dos salidas.
4. **Definir los Carriles (Swimlanes):** Asigne cada actividad a un carril claro para indicar la responsabilidad. Esto es crucial para la segregación de funciones, evitando que una misma persona o área controle pasos clave que deberían ser independientes.
5. **Documentar Detalles:** Asegúrese de que el diagrama sea lo suficientemente detallado para ser comprensible por cualquier persona involucrada en el proceso. Complemente con notas explicativas si es necesario.
6. **Validación y Comunicación:** Revise el diagrama con los equipos involucrados para validar su precisión. Difunda el diagrama a todo el personal relevante para asegurar su aplicación uniforme.
7. **Revisión Periódica:** Los flujos de aprobación deben revisarse periódicamente (ej. anualmente o ante cambios normativos/estructurales) para asegurar que sigan siendo eficientes y cumplan con los principios del Modelo GEC.



**FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL**

Gestión con propósito, educación con integridad

CHECKLIST 3.5: VERIFICACIÓN DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ GEC

Propósito del Documento: Este checklist tiene como finalidad verificar la correcta conformación y formalización del Comité de Gobernanza Educacional y Compliance (Comité GEC) en la institución. Su aplicación es crucial en la **Etapa 3: Diseño e Instalación de Estructuras y Sistemas** del Modelo GEC, ya que asegura que la base organizacional para la implementación del modelo esté correctamente establecida.

Información General de la Verificación:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Verificación:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable de la Verificación:** [Nombre y Cargo]

Criterios de Verificación:

Marque con una "X" la casilla que corresponda. En "Observaciones", registre cualquier nota relevante, brecha o acción requerida.

1. Constitución Formal del Comité GEC:

- 1.1. ¿Existe un Acta de Constitución del Comité GEC (Plantilla 3.1) debidamente elaborada? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.2. ¿El Acta de Constitución del Comité GEC ha sido aprobada formalmente por la autoridad competente del sostenedor (ej., Directorio del Sostenedor, Gerencia General)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.3. ¿El Acta de Constitución especifica claramente el objetivo y la finalidad de la creación del Comité GEC? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

2. Composición y Designación de Miembros:

- 2.1. ¿El Comité GEC está compuesto por el número de miembros definido en su Reglamento Interno (Modelo 3.2)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 2.2. ¿La composición del Comité GEC es multidisciplinaria y representa adecuadamente las áreas clave de la institución (ej., Dirección, Finanzas, RR.HH., Legal, Convivencia)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 2.3. ¿Los miembros del Comité GEC han sido formalmente designados según los procedimientos establecidos por la institución (ej., por la alta dirección)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

3. Roles y Responsabilidades del Comité:

- 3.1. ¿Se han definido y asignado claramente los roles internos de coordinación dentro del Comité GEC (ej., Coordinador/a, Secretario/a)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.2. ¿Se han definido las funciones y responsabilidades iniciales del Comité GEC, abarcando su rol en la supervisión, promoción y coordinación del Modelo? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.3. ¿Existe un Reglamento Interno del Comité GEC (Modelo 3.2) aprobado y difundido entre sus miembros? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

4. Funcionamiento Inicial del Comité:

- 4.1. ¿Se ha establecido una frecuencia de reuniones ordinarias para el Comité GEC (según Acta de Constitución o Reglamento Interno)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 4.2. ¿Se han realizado y documentado las reuniones iniciales del Comité GEC (con actas de sesión disponibles)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

Síntesis de la Verificación:

- **Estado General de la Conformación del Comité GEC:** [Resumen del estado, ej., "Comité formalmente constituido y operativo", "Constitución pendiente de formalización", "Requiere revisión de composición", etc.]
- **Principales Fortalezas Identificadas:** [Mencionar aspectos positivos en la conformación.]
- **Principales Brechas / Áreas que Requieren Acción Urgente:** [Listar los puntos donde se marcó "No" o "Parcialmente", especialmente si son críticos.]
- **Próximos Pasos Recomendados:** [Sugerir acciones inmediatas para resolver las brechas identificadas y asegurar la plena operatividad del Comité GEC.]

CRITERIO DE ÉXITO 3.6: PERIODICIDAD Y DOCUMENTACIÓN DE REUNIONES DEL COMITÉ GEC

Nombre del Criterio: El Comité GEC se reúne periódicamente y documenta sus acuerdos.

Etapa del Modelo GEC: 3. Diseño e Instalación de Estructuras y Sistemas

Propósito: Este criterio de éxito asegura que el Comité GEC no solo se constituya formalmente, sino que opere de manera continua y sistemática. La periodicidad de las reuniones garantiza el seguimiento regular de la implementación del Modelo GEC y la toma de decisiones informadas. La documentación de los acuerdos proporciona trazabilidad, facilita el seguimiento de las acciones y sirve como evidencia de la gestión del Comité.

Enunciado del Criterio de Éxito: El Comité GEC se reúne de forma periódica, con una frecuencia de **al menos cada dos meses (ej. bimestralmente)**, y documenta formalmente sus acuerdos y decisiones a través de **actas de reunión** que cumplen con los requisitos mínimos de contenido.

Cómo Demostrar el Cumplimiento (Evidencia): El cumplimiento de este criterio se demostrará a través de:

1. **Actas de Reunión del Comité GEC (Modelo 3.4):** Se deberán presentar actas de reunión del Comité GEC que cubran un período de al menos seis meses a partir de su constitución. Las actas deben cumplir con los siguientes requisitos mínimos:
 - **Periodicidad:** Las fechas de las actas deben demostrar que el Comité se ha reunido al menos cada dos meses (ej. actas con fechas en enero, marzo, mayo).
 - **Contenido Mínimo:** Cada acta debe registrar como mínimo:
 - Fecha y hora de la reunión.
 - Lista de asistentes y quórum.
 - Puntos tratados en la agenda.
 - Acuerdos y decisiones adoptadas (con el detalle suficiente para entender la acción a seguir).
 - Tareas asignadas y responsables (si aplica).
 - Plazos para el cumplimiento de las tareas (si aplica).
 - **Formalidad:** Las actas deben estar firmadas por el Secretario/a del Comité o validadas según los procedimientos internos de la institución.
2. **Reglamento Interno del Comité GEC (Modelo 3.2):** El Reglamento Interno del Comité GEC debe establecer la frecuencia de las reuniones (ej. "El Comité sesionará ordinariamente de forma bimestral"). Si la frecuencia no está explícitamente en el Reglamento, se tomará como válida la frecuencia demostrada en las actas, siempre que cumpla con el mínimo de cada dos meses.

Consideraciones Clave para la Evaluación:

- **Periodicidad Regular:** La frecuencia de las reuniones debe ser constante y cumplir con el mínimo de cada dos meses. Reuniones esporádicas o infrecuentes no cumplen con este criterio.
- **Contenido Sustantivo:** Las actas no deben ser meras listas de asistencia, sino que deben reflejar el trabajo real del Comité, los temas discutidos y las decisiones tomadas.

- **Trazabilidad:** Las actas deben permitir el seguimiento de las acciones acordadas y la rendición de cuentas del Comité.
- **Formalidad:** Las actas deben ser documentos oficiales y validados según los procedimientos de la institución.

Fuente de Verificación:

- Modelo 3.4: Actas de Reunión del Comité GEC (Actas que cubran un período de al menos seis meses).
- Modelo 3.2: Reglamento Interno del Comité GEC (Artículo sobre frecuencia de reuniones).



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 4.1: MATRIZ DE CUMPLIMIENTO LEGAL

Propósito del Documento: La Matriz de Cumplimiento Legal es una herramienta fundamental para el pilar de **Cumplimiento Normativo y Ética Institucional** del Modelo GEC. Su objetivo es identificar, registrar y hacer un seguimiento sistemático de todas las obligaciones legales, normativas y regulatorias que aplican al sostenedor y a sus establecimientos educacionales. Permite una verificación periódica del cumplimiento, la asignación de responsables y la detección temprana de posibles brechas normativas, fortaleciendo la legitimidad institucional y la gestión de riesgos.

Formato Sugerido: Se recomienda crear esta plantilla en una hoja de cálculo (ej. Microsoft Excel o Google Sheets) debido a su facilidad para organizar grandes volúmenes de información, aplicar filtros, ordenar datos y, si se desea, utilizar formatos condicionales (ej., semáforos) para visualizar el estado de cumplimiento.

Información General de la Matriz:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Elaboración/Última Revisión:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable de la Matriz:** [Nombre y Cargo de la persona o equipo encargado de la gestión y actualización de esta matriz]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Estructura de la Matriz (Columnas y su Explicación):

La matriz estará compuesta por las siguientes columnas principales, cada una diseñada para capturar información específica y relevante:

Gestión con propósito, educación con integridad

1. **ID Normativa:**
 - **Descripción:** Un código o número único para identificar cada obligación normativa o cuerpo legal. Facilita la referencia y el seguimiento.
 - **Ejemplo:** LGE-001, 20393-005, DS582-01
2. **Cuerpo Legal / Norma:**
 - **Descripción:** El nombre completo de la ley, decreto, circular, resolución, reglamento o cualquier otra normativa aplicable.
 - **Ejemplo:** Ley N° 20.370 (Ley General de Educación), Decreto N° 582 (MINEDUC), Circular N° X (Supereduc)
3. **Artículo / Disposición Específica:**
 - **Descripción:** El número del artículo, inciso, párrafo o disposición específica dentro del cuerpo legal que establece la obligación.
 - **Ejemplo:** Art. 3°, DFL N°2, Art. 18°, Circular Exenta N°XXX, punto 2.5
4. **Descripción de la Obligación:**
 - **Descripción:** Una explicación clara y concisa de la obligación específica que el sostenedor debe cumplir. Debe ser redactada de manera comprensible.
 - **Ejemplo:** Garantizar que el uso de los recursos públicos sea exclusivamente para fines educativos., Contar con un modelo de prevención de delitos (MPD)

actualizado., Realizar un proceso de admisión no discriminatorio y transparente.

5. Pilar GEC Asociado:

- **Descripción:** El pilar principal del Modelo GEC al que esta obligación normativa contribuye directamente. (Ej. Cumplimiento Normativo y Ética Institucional, Gestión Basada en Datos y Riesgos, etc.).
- **Ejemplo:** Cumplimiento Normativo y Ética Institucional, Gobernanza y Liderazgo Estratégico

6. Tipo de Obligación:

- **Descripción:** Categoriza la naturaleza de la obligación para facilitar el análisis.
- **Ejemplo:** Administrativa, Financiera, Pedagógica, Laboral, Ética, Contable

7. Responsable(s):

- **Descripción:** La persona o equipo interno de la institución que es responsable principal de asegurar el cumplimiento de esta obligación.
- **Ejemplo:** Área de Finanzas, Dirección de Establecimiento, Comité GEC, Encargado de RR.HH., Jefatura Jurídica

8. Frecuencia de Verificación:

- **Descripción:** Con qué periodicidad se debe verificar el cumplimiento de esta obligación.
- **Ejemplo:** Diario, Semanal, Mensual, Trimestral, Anual, Única vez, Ante evento específico

9. Medio de Verificación / Evidencia:

- **Descripción:** El documento, registro, informe, acta, política o cualquier otra evidencia tangible que demuestra el cumplimiento de la obligación.
- **Ejemplo:** Facturas y boletas archivadas, Certificado de recepción de capacitación, Acta de sesión de Consejo Escolar, Captura de pantalla de publicación web, Informe de auditoría interna

10. Estado de Cumplimiento:

- **Descripción:** Permite calificar visualmente el estado actual del cumplimiento. Se recomienda usar una leyenda o formato condicional.
- **Opciones Sugeridas:**
 - Verde (Cumple) : La obligación se cumple cabalmente y la evidencia está disponible.
 - Amarillo (En Proceso / Parcial) : El cumplimiento está en desarrollo, es parcial o tiene observaciones menores.
 - Rojo (Incumple) : La obligación no se cumple o hay un incumplimiento grave.
 - N/A (No Aplica) : La obligación no es relevante para la institución en particular.

11. Fecha de Última Verificación:

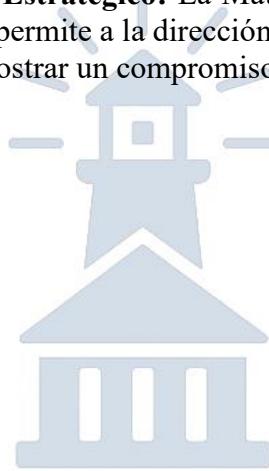
- **Descripción:** La fecha en que se verificó por última vez el cumplimiento de esta obligación.

12. Observaciones / Plan de Acción:

- **Descripción:** Espacio para detallar cualquier observación relevante, brecha encontrada, riesgo asociado al incumplimiento, o las acciones específicas que se deben tomar para lograr o mantener el cumplimiento.
- **Ejemplo:** Pendiente de actualización del protocolo de compras., Se requiere capacitación al personal nuevo sobre esta política., Existe un riesgo de multa si no se subsana antes de [fecha].

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

- Investigación Preliminar:** Antes de llenar la matriz, realice una investigación exhaustiva de toda la normativa aplicable a su tipo de sostenedor (público, particular subvencionado, particular pagado). Utilice los "Recursos Digitales y Guías de Fiscalización" (Anexo X) y consulte a expertos legales si es necesario.
- Carga Inicial:** Complete cada fila con una obligación normativa específica. Es preferible desglosar las leyes en sus artículos o disposiciones más relevantes para un seguimiento granular.
- Asignación de Responsables:** Asegúrese de que cada obligación tenga un responsable claro, lo que facilitará el seguimiento y la rendición de cuentas.
- Verificación Periódica:** Establezca una rutina para la verificación y actualización del "Estado de Cumplimiento" según la "Frecuencia de Verificación" definida. Esta verificación puede ser parte de las auditorías internas del GEC (Anexo N°3).
- Generación de Planes de Acción:** Utilice la columna "Observaciones / Plan de Acción" para registrar acciones correctivas y preventivas. Estas observaciones pueden alimentar directamente la "Plantilla 2.1: Cuadro de Mando de Planificación GEC" para la gestión de proyectos de cumplimiento.
- Uso Estratégico:** La Matriz de Cumplimiento Legal no es solo un registro; es una herramienta viva que permite a la dirección tomar decisiones informadas, gestionar proactivamente los riesgos legales y demostrar un compromiso efectivo con la gobernanza y el compliance.



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 4.2: MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONALES

Propósito del Documento: El Mapa de Riesgos Institucionales es una herramienta clave para el pilar de Gestión Basada en Datos y Riesgos del Modelo GEC. Su objetivo es permitir al sostenedor identificar, analizar, evaluar, priorizar y gestionar los riesgos potenciales que podrían afectar la calidad, la legalidad, la reputación o la sostenibilidad financiera de la institución educativa. Se basa en metodologías de gestión de riesgos como COSO ERM, facilitando la creación de planes de mitigación y la toma de decisiones informada para prevenir irregularidades administrativas, conflictos de interés o el mal uso de recursos.

Formato Sugerido: Se recomienda crear esta plantilla en una hoja de cálculo (ej. Microsoft Excel o Google Sheets). Lo ideal es usar dos pestañas: una para la identificación y evaluación de riesgos, y otra para el plan de mitigación y seguimiento.

Información General del Mapa de Riesgos:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Elaboración/Última Revisión:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable del Mapa de Riesgos:** [Nombre y Cargo de la persona o equipo encargado de la gestión de riesgos]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Estructura de la Matriz (Pestaña 1: Identificación y Evaluación de Riesgos)

Esta pestaña es el corazón del Mapa de Riesgos, donde se listan y analizan los riesgos detectados.

1. **ID Riesgo:**
 - **Descripción:** Un código o número único para identificar cada riesgo. Facilita la referencia en el plan de mitigación.
 - **Ejemplo:** RIESGO-FIN-001, RIESGO-NOR-002
2. **Pilar GEC Asociado:**
 - **Descripción:** El pilar principal del Modelo GEC al que este riesgo podría afectar directamente (ej. Cumplimiento Normativo, Control Interno, Gobernanza, etc.).
 - **Ejemplo:** Gestión Basada en Datos y Riesgos, Cumplimiento Normativo y Ética Institucional
3. **Descripción del Riesgo (Evento):**
 - **Descripción:** Una redacción clara y concisa del evento adverso que podría ocurrir.
 - **Ejemplo:** Fuga de información sensible de estudiantes., Multa por incumplimiento de la Ley de Inclusión., Malversación de fondos de subvenciones.
4. **Causa Potencial:**
 - **Descripción:** Los factores o razones que podrían llevar a la ocurrencia del riesgo.
 - **Ejemplo:** Sistemas de información obsoletos., Desconocimiento de la normativa por parte del personal., Falta de segregación de funciones.
5. **Efecto / Impacto Potencial:**

- **Descripción:** Las consecuencias que tendría la materialización del riesgo para la institución (legal, financiero, reputacional, pedagógico, operativo, etc.).
- **Ejemplo:** Sanciones legales, pérdida de confianza de apoderados., Pérdida económica, revocación de reconocimiento oficial., Interrupción del servicio educativo.

6. Probabilidad (Escala):

- **Descripción:** La estimación de la frecuencia con la que podría ocurrir el riesgo. Se recomienda usar una escala numérica (ej. 1 al 5) o cualitativa (ej. Muy Baja, Baja, Media, Alta, Muy Alta).
- **Ejemplo:** 3 (Media)

7. Impacto (Escala):

- **Descripción:** La estimación de la gravedad de las consecuencias si el riesgo se materializa. Se recomienda usar la misma escala que para la Probabilidad.
- **Ejemplo:** 4 (Alta)

8. Nivel de Riesgo Inherente:

- **Descripción:** El nivel de riesgo antes de considerar cualquier control existente. Se calcula multiplicando la Probabilidad por el Impacto (o usando una matriz cualitativa).
- **Ejemplo:** 12 (Riesgo Alto)

9. Controles Existentes:

- **Descripción:** Las medidas o procesos que la institución ya tiene implementados para mitigar o gestionar este riesgo.
- **Ejemplo:** Claves de acceso a sistemas., Auditorías externas anuales., Capacitaciones de ética.

10. Efectividad del Control:

- **Descripción:** Una evaluación de cuán efectivos son los controles actuales para reducir el riesgo (ej. Alta, Media, Baja, Inexistente).
- **Ejemplo:** Media

11. Nivel de Riesgo Residual:

- **Descripción:** El nivel de riesgo que persiste *después* de considerar la efectividad de los controles existentes. Es el riesgo real al que la institución se expone. Se recalcula considerando el impacto de los controles.
- **Ejemplo:** 6 (Riesgo Medio)

12. Clasificación de Prioridad:

- **Descripción:** Prioridad asignada a este riesgo para la gestión. Se basa en el Nivel de Riesgo Residual.
- **Opciones Sugeridas:** Alta, Media, Baja.

Estructura de la Matriz (Pestaña 2: Plan de Mitigación y Seguimiento de Riesgos)

Esta pestaña se enfoca en las acciones concretas para reducir los riesgos residuales identificados en la Pestaña 1.

1. ID Riesgo:

- **Descripción:** Se vincula al ID Riesgo de la Pestaña 1.

2. Acción de Mitigación / Control Adicional:

- **Descripción:** Las acciones específicas, nuevas o de mejora, que se implementarán para reducir la Probabilidad o el Impacto del riesgo.
- **Ejemplo:** Implementar sistema de doble autenticación para acceso a datos., Contratar capacitación especializada en Ley N° 21.595., Reestructurar roles para asegurar segregación de funciones financieras.

3. Responsable:

- **Descripción:** La persona o equipo encargado de implementar la acción de mitigación.

4. Plazo (Inicio - Fin):

- **Descripción:** El período de tiempo estimado para completar la acción de mitigación.

5. Estado:

- **Descripción:** El estado actual de la acción de mitigación.

- **Opciones Sugeridas:** Planificado, En Proceso, Completado, Retrasado, Cancelado.

6. Fecha de Última Actualización:

- **Descripción:** La fecha en que se revisó por última vez el estado de esta acción de mitigación.

7. Observaciones:

- **Descripción:** Cualquier comentario relevante sobre la ejecución de la acción, desafíos, o la efectividad inicial.

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

1. **Identificación Inicial:** Comience por la Pestaña 1. Realice sesiones de lluvia de ideas con equipos clave (directivos, financieros, pedagógicos, jurídicos) para identificar la mayor cantidad posible de riesgos. Consulte el Informe de Diagnóstico (Modelo 1.3) y la Matriz de Cumplimiento Legal (Plantilla 4.1).
2. **Evaluación de Riesgos:** Para cada riesgo identificado, evalúe su Probabilidad e Impacto (Riesgo Inherente). Luego, identifique y evalúe los Controles Existentes para determinar el Riesgo Residual.
3. **Priorización:** Clasifique los riesgos por prioridad (Alta, Media, Baja) basándose en su Nivel de Riesgo Residual. Los riesgos "Alta" son los que requieren atención inmediata.
4. **Planificación de Mitigación:** Pase a la Pestaña 2. Para todos los riesgos de prioridad "Alta" y "Media", defina acciones de mitigación concretas y asigne responsables y plazos. Estas acciones pueden alimentar el Cuadro de Mando de Planificación GEC (Plantilla 2.1).
5. **Monitoreo Continuo:** Revise y actualice el Mapa de Riesgos periódicamente (ej. trimestralmente), especialmente el estado de las acciones de mitigación. La gestión de riesgos es un proceso dinámico.
6. **Comunicación:** Comparta los riesgos más críticos y los planes de mitigación con la alta dirección y el Comité GEC para asegurar el respaldo y la asignación de recursos. El Mapa de Riesgos es un insumo clave para las reuniones de Revisión por la Dirección (Anexo N°3).
7. **Cultura de Riesgo:** Fomente una cultura donde la identificación y gestión de riesgos sea una responsabilidad compartida, no solo una tarea de un área.

PLANTILLA 4.3: INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs) POR PILAR

Propósito del Documento: La Plantilla de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) es esencial para los pilares de

Gestión Basada en Datos y Riesgos y Control Interno y Auditoría del Modelo GEC. Su objetivo es proporcionar métricas específicas y objetivas para medir el progreso y la efectividad de la implementación del Modelo GEC en cada uno de sus seis pilares. Estos KPIs sirven para sustentar la toma de decisiones estratégicas, basadas en datos confiables, y facilitan la mejora continua de la gestión institucional.

Formato Sugerido: Se recomienda crear esta plantilla en una hoja de cálculo (ej. Microsoft Excel o Google Sheets). Puede tener una pestaña por pilar para una organización detallada, o una tabla consolidada para una visión general.

Información General de la Plantilla de KPIs:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Elaboración/Última Revisión:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable de los KPIs:** [Nombre y Cargo de la persona o equipo encargado del monitoreo y reporte de los KPIs]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Estructura de la Matriz de KPIs (Ejemplo de Columnas):

La matriz estará compuesta por las siguientes columnas, organizadas por cada pilar del Modelo GEC:

Gestión con propósito, educación con integridad

1. **ID KPI:**
 - **Descripción:** Un código o número único para identificar cada indicador. Facilita la referencia y el seguimiento.
 - **Ejemplo:** GOB-001, COMP-002, RIESG-003
2. **Pilar GEC Asociado:**
 - **Descripción:** El pilar específico del Modelo GEC al que este KPI contribuye directamente.
 - **Ejemplo:** 1. Gobernanza y Liderazgo Estratégico, 2. Cumplimiento Normativo y Ética Institucional
3. **Nombre del KPI:**
 - **Descripción:** Una descripción clara y concisa del indicador.
 - **Ejemplo:** Porcentaje de cumplimiento de acuerdos de Directorio., Número de sanciones o multas recibidas., Número de riesgos críticos mitigados.
4. **Fórmula de Cálculo:**
 - **Descripción:** La fórmula matemática o el método para calcular el valor del KPI.
 - **Ejemplo:** (Acuerdos Cumplidos / Total de Acuerdos) * 100, Conteo de multas o sanciones impuestas, Conteo de riesgos que pasaron de nivel alto a medio/bajo
5. **Meta:**
 - **Descripción:** El valor objetivo o el umbral deseado que se busca alcanzar para este KPI.

- **Ejemplo:** 90%, 0, 50% de reducción

6. Responsable del Dato:

- **Descripción:** La persona o área responsable de recopilar, calcular y reportar el valor de este KPI.
- **Ejemplo:** Secretaría de Directorio, Área Jurídica, Encargado de Riesgos

7. Frecuencia de Medición:

- **Descripción:** Con qué periodicidad se recopilarán y actualizarán los datos de este KPI.
- **Ejemplo:** Mensual, Trimestral, Anual

8. Valor Actual:

- **Descripción:** El último valor registrado para el KPI.
- **Ejemplo:** 85%, 2, 10

9. Desempeño (vs. Meta):

- **Descripción:** Una evaluación visual del desempeño en relación con la meta. Se puede usar formato condicional (ej. Verde si cumple, Amarillo si está cerca, Rojo si está lejos) o una calificación cualitativa.
- **Ejemplo:** En Meta (Verde), Fuera de Meta (Rojo)

10. Tendencia:

- **Descripción:** Indica si el valor del KPI está mejorando, empeorando o manteniéndose estable con respecto a mediciones anteriores.
- **Ejemplo:** Sube, Baja, Mantiene

11. Observaciones / Análisis:

- **Descripción:** Espacio para cualquier comentario, análisis de la tendencia, causas de desviaciones o acciones recomendadas basadas en el desempeño del KPI.
- **Ejemplo:** Se requiere capacitación para mejorar el cumplimiento de acuerdos., Las dos multas fueron por problemas administrativos menores, se tomaron acciones correctivas.

Gestión con propósito, educación con integridad

Ejemplos de KPIs Incluidos por Pilar del Modelo GEC:

- **1. Gobernanza y Liderazgo Estratégico:**
 - % de cumplimiento de acuerdos de Directorio.
 - Frecuencia de revisión del Plan Estratégico.
 - % de objetivos del PEI/PME con seguimiento definido.
- **2. Cumplimiento Normativo y Ética Institucional:**
 - Número de sanciones o multas recibidas.
 - % de cumplimiento de la Matriz de Cumplimiento Legal (KPI consolidado).
 - Número de incidentes éticos reportados.
- **3. Gestión Basada en Datos y Riesgos:**
 - Número de riesgos críticos mitigados o reducidos.
 - Frecuencia de actualización del Mapa de Riesgos Institucionales.
 - % de decisiones estratégicas sustentadas en análisis de datos.
- **4. Control Interno y Auditoría:**
 - % de procesos críticos auditados anualmente.
 - Tasa de implementación de acciones correctivas de auditoría.
 - Número de hallazgos recurrentes en auditorías.
- **5. Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos:**
 - % de personal capacitado en Código de Ética anualmente.

- Puntuación promedio en encuestas de clima laboral sobre "Integridad".
 - % de nuevos contratados que reciben inducción GEC.
 - **6. Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas:**
 - % de informes de gestión publicados a tiempo.
 - Nivel de satisfacción de la comunidad educativa (encuestas de percepción).
 - Frecuencia de reuniones del Consejo Escolar.
-

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

1. **Selección de KPIs:** No es necesario usar todos los KPIs sugeridos. Seleccione aquellos que sean más relevantes y factibles de medir para la realidad y las prioridades de su sostenedor, basándose en el diagnóstico inicial (Modelo 1.3).
2. **Definición de Metas:** Establezca metas realistas y desafiantes para cada KPI. Las metas deben ser coherentes con los objetivos definidos en la Plantilla 2.1: Cuadro de Mando de Planificación GEC.
3. **Asignación de Responsables:** Designe claramente a las personas o equipos responsables de la recolección, cálculo y reporte de cada KPI.
4. **Recolección de Datos:** Implemente procesos para la recolección periódica y precisa de los datos necesarios para cada KPI.
5. **Monitoreo y Análisis:** Revise los KPIs con la frecuencia establecida. El análisis de los datos es más importante que la mera recolección. Utilice estos resultados para identificar desviaciones, tendencias y oportunidades de mejora.
6. **Reporte:** Los KPIs son un insumo clave para el "Tablero de Control Estratégico para Sostenedores" (Plantilla 4.X) y para las reuniones de "Revisión por la Dirección/Comité GEC" (Anexo N°3).
7. **Mejora Continua:** Los hallazgos de los KPIs deben alimentar el ciclo PDCA (Anexo N°3) para la mejora continua del Modelo GEC.



Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 4.4: MODELOS DE PROTOCOLOS (EJEMPLOS Y ESTRUCTURA GENERAL)

Propósito del Documento: La Plantilla de Modelos de Protocolos es crucial para los pilares de **Cumplimiento Normativo** y **Ética Institucional** y **Control Interno** y **Auditoría** del Modelo GEC. Su objetivo es proporcionar plantillas estandarizadas para formalizar procedimientos críticos, asegurando la probidad, eficiencia y transparencia en diversas operaciones institucionales. Proveen directrices claras, reducen la discrecionalidad, aumentan la trazabilidad y fortalecen la integridad institucional, minimizando riesgos de sanciones.

Formato Sugerido: Se recomienda crear estas plantillas en un procesador de texto (ej. Microsoft Word o Google Docs) para facilitar la redacción, edición y gestión de versiones de documentos. Cada protocolo debe ser un documento independiente.

Información General de cada Protocolo Modelo:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Título del Protocolo:** [Espacio para el nombre específico del protocolo, ej., "Protocolo de Uso y Rendición de Subvenciones"]
- **Código del Protocolo / Versión:** [Ej., PROT-FIN-001 / v1.0]
- **Fecha de Aprobación:** [DD/MM/AAAA]
- **Fecha de Última Revisión:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable del Protocolo:** [Nombre y Cargo de la persona o área que supervisa este protocolo y su actualización]

Estructura General de un Protocolo:

Cada protocolo deberá seguir la siguiente estructura, adaptando el contenido a su propósito específico:

1. Objeto y Alcance:

Descripción: Define el propósito del protocolo y a quiénes (roles, departamentos, tipos de transacciones) o a qué situaciones se aplica.

Ejemplo: *Este protocolo tiene por objeto establecer los procedimientos para la solicitud, uso y rendición de los fondos de subvención escolar preferencial (SEP), aplicando a todo el personal involucrado en la gestión financiera y administrativa del sostenedor y sus establecimientos.*

2. Marco Normativo Aplicable:

Descripción: Enlaza el protocolo con las leyes, decretos, circulares o políticas internas que lo rigen o complementan.

Ejemplo: Ley N° 20.248 (Ley SEP), Decreto N° 582 (MINEDUC, 2015/2016) sobre Fines Educativos, Ley N° 20.393 sobre Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas, Ley N° 21.595 sobre Delitos Económicos, Código de Ética Institucional.

3. Definiciones Clave:

Descripción: Incluye un glosario de términos específicos utilizados en el protocolo para asegurar una comprensión uniforme.

Ejemplo: Fines Educativos, Subvención, Rendición de Cuentas, Conflicto de Interés, Partes Interesadas.

4. Procedimiento:

Descripción: Detalla, paso a paso, las actividades, responsables, plazos y documentación necesaria para llevar a cabo el proceso que regula el protocolo. Se recomienda usar numeración o viñetas.

Ejemplo:

Paso 1: Solicitud de Fondos: El encargado de finanzas del establecimiento elabora la solicitud de fondos SEP, adjuntando el plan de inversión aprobado por UTP.

Paso 2: Aprobación de Jefatura: La dirección del establecimiento revisa y aprueba la solicitud, verificando la alineación con el PME.

Paso 3: Verificación de Cumplimiento: El área de Administración y Finanzas del sostenedor revisa la disponibilidad de fondos y el cumplimiento de los requisitos formales, basándose en la Matriz de Cumplimiento Legal.

(Opcional) Diagramas de Flujo: Para procesos complejos, se pueden incluir diagramas de flujo para una visualización clara de las etapas y decisiones (como el Diagrama 3.4).

5. Responsabilidades:

Descripción: Especifica las funciones y deberes de cada rol o departamento involucrado en la ejecución del protocolo. (Puede hacer referencia a la Plantilla 3.3).

Ejemplo: Director/a del Establecimiento: Aprobar solicitudes alineadas al PME. Encargado de Finanzas: Realizar rendiciones oportunas y con respaldo. Comité GEC: Monitorear la aplicación del protocolo.

6. Medios de Verificación y Control:

Descripción: Define cómo se verificará el cumplimiento del protocolo y qué evidencias deben generarse y conservarse.

Ejemplo: Actas de reuniones, registros de gastos, facturas, informes de ejecución, listas de asistencia a capacitaciones, resultados de auditorías internas.

7. Sanciones / Consecuencias (si aplica):

Descripción: Establece las consecuencias del incumplimiento del protocolo, siempre enmarcado en la normativa legal y reglamentos internos de la institución.

Ejemplo: *El incumplimiento de este protocolo puede generar faltas administrativas, sanciones disciplinarias, y/o las responsabilidades legales correspondientes conforme a la normativa vigente.*

8. Revisión y Actualización:

Descripción: Indica la periodicidad y el responsable de la revisión y actualización del protocolo para asegurar su vigencia y pertinencia.

Ejemplo: *Este protocolo será revisado anualmente o ante cualquier cambio normativo relevante, bajo la supervisión del Comité GEC y la aprobación del Directorio.*

9. Anexos:

Descripción: Se enumeran los formularios, formatos o documentos complementarios que son parte integral del protocolo.

Ejemplo: *Anexo A: Formulario de Solicitud de Compra. Anexo B: Formato de Declaración de Conflicto de Interés.*

Ejemplos de Protocolos Clave Incluidos en la Carpeta de Herramientas (Plantilla 4.4):

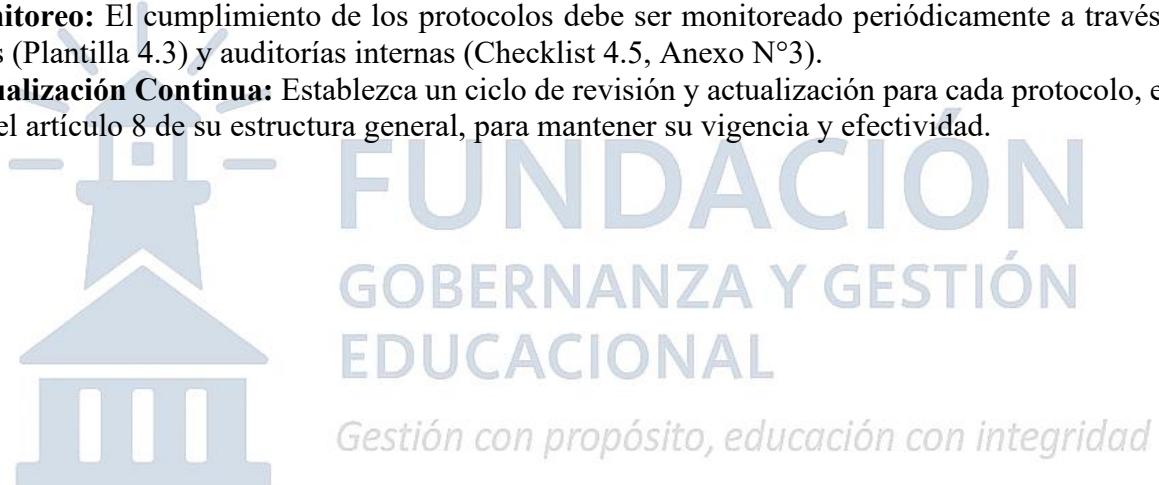
A continuación, se describen los propósitos específicos de algunos protocolos que deben ser confeccionados utilizando la estructura general detallada anteriormente:

- **Protocolo de Uso y Rendición de Subvenciones:**
 - **Propósito:** Establecer los lineamientos y procedimientos para la correcta administración, ejecución y rendición de los fondos provenientes de subvenciones estatales (ej. SEP, PIE, FAEP), asegurando su exclusividad para fines educativos según el Decreto N° 582 (MINEDUC, 2015/2016).
- **Protocolo de Declaración y Gestión de Conflicto de Interés:**
 - **Propósito:** Definir los mecanismos para identificar, declarar y gestionar posibles conflictos de interés que puedan surgir entre los intereses personales de los miembros de la institución y los intereses del sostenedor, garantizando la probidad y la transparencia en las decisiones.
- **Protocolo de Canal de Denuncias y Gestión de Irregularidades:**
 - **Propósito:** Establecer un canal seguro y confidencial para la recepción de denuncias sobre actos de corrupción, fraude, incumplimientos normativos o faltas éticas, así como el procedimiento para su investigación, resolución y seguimiento, en el marco de la Ley N° 20.393 y N° 21.595.
- **Protocolo de Contratación de Personal:**

- **Propósito:** Definir los procedimientos para los procesos de selección y contratación de personal, asegurando la transparencia, la no discriminación y la selección basada en méritos y competencias, en cumplimiento de la normativa laboral y los principios éticos.
-

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

1. **Adaptación:** No copie el contenido de los ejemplos textualmente. Adapte la estructura general y los elementos descritos para crear cada protocolo específico de su institución, reflejando sus procesos reales.
2. **Consulta Legal:** Es fundamental que la elaboración de cada protocolo sea revisada y validada por el área jurídica de la institución para asegurar su coherencia con la normativa vigente.
3. **Difusión y Capacitación:** Una vez aprobado cada protocolo, este debe ser difundido a todo el personal relevante y se deben realizar capacitaciones (Anexo N°5) para asegurar su comprensión y correcta aplicación.
4. **Monitoreo:** El cumplimiento de los protocolos debe ser monitoreado periódicamente a través de los KPIs (Plantilla 4.3) y auditorías internas (Checklist 4.5, Anexo N°3).
5. **Actualización Continua:** Establezca un ciclo de revisión y actualización para cada protocolo, en línea con el artículo 8 de su estructura general, para mantener su vigencia y efectividad.



PLANTILLA 4.5: CHECKLIST DE AUDITORÍA INTERNA GEC

Propósito del Documento: La Plantilla de Checklist de Auditoría Interna GEC es una herramienta sistemática fundamental para el pilar de **Control Interno y Auditoría** del Modelo GEC. Su objetivo es evaluar el cumplimiento de los procesos internos y externos, la adherencia a las políticas y protocolos establecidos, y la efectividad general del Modelo GEC. Permite realizar revisiones periódicas para identificar desviaciones, corregir errores y preparar a la institución para fiscalizaciones externas, profesionalizando la toma de decisiones.

Formato Sugerido: Se recomienda crear esta plantilla en una hoja de cálculo (ej. Microsoft Excel o Google Sheets) para facilitar la gestión de los datos, o en un procesador de texto (ej. Microsoft Word) si se prefiere un formato más documental. Es ideal que permita el uso de casillas de verificación para marcar el estado.

Información General de la Auditoría:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de la Auditoría:** [DD/MM/AAAA]
- **Período Auditado:** [Ej. Del 01/01/202X al 31/12/202X]
- **Área/Proceso Auditado:** [Espacio para especificar, ej., "Gestión de Subvenciones", "Proceso de Contratación", "Cumplimiento de Reglamento Interno"]
- **Auditado por:** [Nombre y Cargo del auditor(es) interno(s) o equipo de auditoría]
- **Responsable del Área Auditada:** [Nombre y Cargo del líder del área o proceso que está siendo auditado]
- **Versión del Checklist:** [Ej. 1.0]

Estructura del Checklist (Columnas y su Explicación):

El checklist se organiza por los seis pilares del Modelo GEC para asegurar una cobertura integral, con las siguientes columnas principales:

1. **ID:**
 - **Descripción:** Un código o número único para cada criterio o pregunta de auditoría.
 - **Ejemplo:** GEC-AIT-001, FIN-AUD-002
2. **Criterio de Auditoría / Pregunta:**
 - **Descripción:** La pregunta o afirmación específica que debe ser verificada durante la auditoría. Deben ser claras, concisas y verificables.
 - **Ejemplo:** ¿Se cuenta con un organigrama formal y actualizado?, ¿Se aplican los procedimientos para la rendición de subvenciones según el protocolo?, ¿Todos los nuevos ingresos han recibido la inducción GEC?
3. **Pilar GEC Asociado:**
 - **Descripción:** El pilar principal del Modelo GEC al que este criterio de auditoría se vincula directamente.
 - **Ejemplo:** 1. Gobernanza y Liderazgo Estratégico, 4. Control Interno y Auditoría, 5. Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos

4. Evidencia Requerida:

- **Descripción:** El documento, registro, informe, entrevista o cualquier otra prueba que se debe revisar para verificar el cumplimiento del criterio.
- **Ejemplo:** Copia del organigrama, Actas de Directorio., Registros contables, Comprobantes de gasto, Protocolo de rendición., Registro de asistencias a inducción GEC.

5. Cumple (Sí/No/Parcialmente/N/A):

- **Descripción:** La evaluación del auditor sobre el cumplimiento del criterio.

Opciones Sugeridas:

- Sí: El criterio se cumple completamente y la evidencia lo respalda.
- No: El criterio no se cumple.
- Parcialmente: El criterio se cumple de forma incompleta o con deficiencias.
- N/A: El criterio no aplica al área o proceso auditado.

6. Hallazgo / Observación:

- **Descripción:** Un registro detallado de lo encontrado. Si no se cumple o cumple parcialmente, describir la desviación, la deficiencia o la no conformidad detectada. Si cumple, puede ser un comentario positivo.
- **Ejemplo:** El organigrama existe, pero la versión digital en la intranet no es la última aprobada., Faltan dos comprobantes de pago de subvenciones en el mes de marzo., El programa de inducción GEC está diseñado, pero no se ha aplicado a los últimos 5 ingresos.

7. Acción Correctiva Sugerida:

- **Descripción:** Las acciones específicas propuestas para corregir el hallazgo o la no conformidad identificada.
- **Ejemplo:** Actualizar organigrama en intranet., Ubicar comprobantes faltantes y digitalizarlos; revisar procedimiento de archivo., Programar inducción GEC para nuevos ingresos de forma retroactiva y asegurar cumplimiento futuro.

8. Responsable:

- **Descripción:** La persona o área encargada de ejecutar la Acción Correctiva Sugerida.

9. Plazo:

- **Descripción:** La fecha límite para la implementación de la Acción Correctiva.

Secciones por Pilar del Modelo GEC (Ejemplos de Criterios por Sección):

El checklist se estructurará con encabezados para cada pilar, conteniendo criterios de auditoría específicos para cada uno.

• 1. Gobernanza y Liderazgo Estratégico:

- ¿Existe un Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado y difundido?
- ¿Las actas de Directorio evidencian la toma de decisiones estratégicas basadas en datos?
- ¿Se revisan periódicamente los objetivos del PME por la alta dirección?

• 2. Cumplimiento Normativo y Ética Institucional:

- ¿Existe un Código de Ética institucional comunicado a todo el personal?
- ¿La Matriz de Cumplimiento Legal (Plantilla 4.1) está actualizada y se utiliza para seguimiento?
- ¿Se han realizado capacitaciones en Ley N° 20.393 y N° 21.595 al personal relevante?

• 3. Gestión Basada en Datos y Riesgos:

- ¿Se cuenta con un Mapa de Riesgos Institucionales (Plantilla 4.2) actualizado y con planes de mitigación?
- ¿Los KPIs (Plantilla 4.3) del sostenedor son monitoreados regularmente y sus desviaciones son analizadas?
- **4. Control Interno y Auditoría:**
 - ¿Se aplican los protocolos financieros (ej. uso de subvenciones, compras) y existe evidencia de su cumplimiento?
 - ¿Existe un Plan Anual de Auditoría Interna (Anexo N°3, Plantilla 3.2) y se cumple su ejecución?
 - ¿Se realiza la segregación de funciones en los procesos críticos (ej. autorización de gasto y pago)?
- **5. Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos:**
 - ¿Se aplica el Programa de Inducción GEC (Anexo N°5, Plantilla 5.2) a todo el personal nuevo?
 - ¿Existen mecanismos de reconocimiento a las buenas prácticas y al compromiso ético?
- **6. Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas:**
 - ¿Se publican informes de gestión anual a la comunidad educativa?
 - ¿Las actas del Consejo Escolar reflejan una participación activa y la discusión de temas de gestión?

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

1. **Planificación de la Auditoría:** Defina el alcance y los objetivos de la auditoría interna a realizar. Seleccione las secciones del checklist más pertinentes o, si es una auditoría general, abarque todos los pilares.
2. **Recopilación de Evidencia:** Realice entrevistas, revise documentos, observe procesos y recopile toda la evidencia necesaria para responder a cada criterio.
3. **Evaluación:** Marque la casilla correspondiente para cada criterio y registre sus hallazgos de forma objetiva y detallada.
4. **Generación de Acciones Correctivas:** Para cada "No" o "Parcialmente", proponga una acción correctiva clara, asigne un responsable y establezca un plazo.
5. **Informe de Auditoría:** Este checklist servirá como base fundamental para la elaboración del Informe de Auditoría Interna GEC (Anexo N°3, Modelo 3.3).
6. **Seguimiento:** El progreso de las acciones correctivas debe ser monitoreado y revisado periódicamente por el responsable del área y el Comité GEC.

PLANTILLA 4.6: TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO PARA SOSTENEDORES

Propósito del Documento: La Plantilla de Tablero de Control Estratégico es un instrumento clave para los pilares de **Gobernanza y Liderazgo Estratégico** y **Gestión Basada en Datos y Riesgos** del Modelo GEC. Su objetivo es integrar la información clave de los distintos pilares del Modelo GEC en un formato visual, conciso y de fácil comprensión. Permite a los directivos y al Comité GEC monitorear el desempeño global de la institución, identificar tendencias, detectar alertas tempranas y tomar decisiones estratégicas de manera oportuna y fundamentada. Es una herramienta que consolida los KPIs, los riesgos y los avances en el cumplimiento normativo.

Formato Sugerido: Se recomienda crear este tablero en una hoja de cálculo (ej. Microsoft Excel o Google Sheets) utilizando gráficos, tablas dinámicas y formatos condicionales. También puede ser diseñado en herramientas de presentación (ej. Microsoft PowerPoint, Google Slides) para un formato más ejecutivo, vinculando los datos desde la hoja de cálculo. La clave es la representación visual clara de los datos.

Información General del Tablero de Control:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Última Actualización:** [DD/MM/AAAA - Debería ser una fecha reciente, ej. mensual o trimestral]
- **Responsable del Tablero:** [Nombre y Cargo de la persona o equipo encargado de la actualización y reporte del tablero]
- **Período Reportado:** [Ej. Primer Trimestre 202X, Año Fiscal 202X]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Estructura del Tablero de Control (Secciones/Paneles y su Explicación):

Un tablero de control efectivo se organiza en paneles que resumen el desempeño de cada pilar del Modelo GEC y otras áreas estratégicas, utilizando visualizaciones claras (gráficos de barras, líneas, semáforos, tablas de resumen).

1. Visión General y Resumen Ejecutivo:

Contenido: Un resumen de alto nivel del desempeño general de la institución en relación con los objetivos estratégicos y los principios del Modelo GEC. Puede incluir un "semáforo" general de cumplimiento o una frase clave que indique el estado.

Objetivo: Proporcionar una instantánea rápida del estado de la gobernanza y el compliance.

Ejemplo de Métricas: % de Avance Global del Plan GEC, Estado General de Cumplimiento Normativo.

2. Panel de Gobernanza y Liderazgo Estratégico:

Contenido: Métricas relacionadas con la efectividad de la dirección y la alineación estratégica.

Datos de Origen: Principalmente del Planificación GEC (Plantilla 2.1) y Actas de Reunión.

Ejemplos de KPIs/Gráficos:

- % de cumplimiento de acuerdos de Directorio.
- Frecuencia de reuniones de Directorio/Órgano de Gobierno (vs. programado).
- % de objetivos del PEI/PME con seguimiento definido.

3. Panel de Cumplimiento Normativo y Ética Institucional:

Contenido: Resumen del estado de la adherencia a la normativa y la promoción de la ética.

Datos de Origen: Matriz de Cumplimiento Legal (Plantilla 4.1), Registros de incidentes éticos.

Ejemplos de KPIs/Gráficos:

- % global de cumplimiento de la Matriz de Cumplimiento Legal (con semáforo).
- Número de sanciones o multas recibidas en el período.
- Número de incidentes éticos reportados.
- % de personal que ha completado la capacitación en Código de Ética.

4. Panel de Gestión de Riesgos:

Contenido: Información sobre los riesgos más críticos y el progreso en su mitigación.

Datos de Origen: Mapa de Riesgos Institucionales (Plantilla 4.2).

Ejemplos de KPIs/Gráficos:

Gestión con propósito, educación con integridad

- Número de riesgos críticos (Prioridad Alta) activos.
- % de avance en la implementación de planes de mitigación de riesgos.
- Número de incidentes derivados de riesgos no controlados.

5. Panel de Control Interno y Auditoría:

Contenido: Desempeño de los controles internos y los resultados de las auditorías.

Datos de Origen: Informes de Auditoría Interna (Anexo N°3, Modelo 3.3), registros de acciones correctivas.

Ejemplos de KPIs/Gráficos:

- % de hallazgos de auditoría con acciones correctivas implementadas.
- Número de procesos críticos con controles internos formalizados.
- Número de recomendaciones de auditoría pendientes.

6. Panel de Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos:

Contenido: Métricas sobre la cultura de integridad, la formación y el desarrollo del personal.

Datos de Origen: Registros de capacitación (Anexo N°5), Encuestas de Clima Laboral.

Ejemplos de KPIs/Gráficos:

- % de personal capacitado en módulos GEC.
- Índice de percepción de integridad en encuestas de clima.
- Tasa de cumplimiento del programa de inducción GEC.

7. Panel de Participación, Inclusión y Rendición de Cuentas:

Contenido: Desempeño en la interacción con la comunidad y la transparencia.

Datos de Origen: Actas de Consejos Escolares, registros de encuestas de percepción de la comunidad, registros de informes publicados.

Ejemplos de KPIs/Gráficos:

- % de asistencia promedio a reuniones de instancias participativas.
- Número de informes de gestión anual publicados.
- Índice de satisfacción de la comunidad educativa.

8. Alertas y Próximos Vencimientos:

Contenido: Espacio para destacar alertas críticas (ej. riesgos que se materializaron, incumplimientos graves) y los próximos vencimientos de normativas o acciones clave del plan GEC.

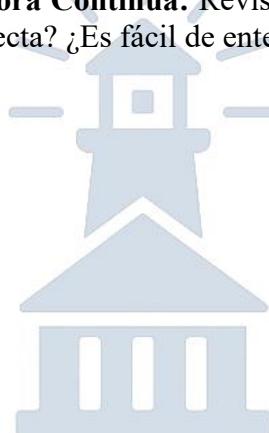
Objetivo: Acción inmediata y gestión proactiva.

Principios de Diseño de un Buen Tablero de Control:

- **Claro y Conciso:** Evitar la sobrecarga de información. Presentar solo lo esencial para la toma de decisiones estratégicas.
- **Visual:** Utilizar gráficos, semáforos, iconos y formatos condicionales para facilitar la comprensión rápida de los datos.
- **Relevante:** Los KPIs y la información deben estar directamente vinculados a los objetivos estratégicos del sostenedor y a los pilares del Modelo GEC.
- **Actualizado:** Los datos deben ser periódicamente actualizados para reflejar el estado actual de la gestión.
- **Accionable:** La información presentada debe permitir a los usuarios tomar decisiones o iniciar acciones.

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

- Fuente de Datos:** Este tablero se alimenta de la información generada y actualizada en otras herramientas GEC (ej. Plantilla 4.1: Matriz de Cumplimiento Legal, Plantilla 4.2: Mapa de Riesgos, Plantilla 4.3: KPIs por Pilar). Asegure que estas fuentes estén al día.
- Frecuencia de Actualización:** Defina una periodicidad de actualización del tablero (ej. mensual, trimestral) que sea coherente con la frecuencia de medición de sus KPIs más críticos y las necesidades de la dirección.
- Ánalisis y Discusión:** El tablero no es solo una presentación de datos; es una herramienta para el análisis y la discusión. Utilícelo en las reuniones del Comité GEC y en las revisiones por la dirección (Anexo N°3) para identificar tendencias, causas de desviaciones y acciones de mejora.
- Toma de Decisiones:** Las alertas y los paneles de desempeño deben servir como detonantes para la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos.
- Comunicación:** Comparta versiones apropiadas del tablero con las partes interesadas relevantes, manteniendo la transparencia y la rendición de cuentas.
- Mejora Continua:** Revise periódicamente la efectividad del propio tablero: ¿Muestra la información correcta? ¿Es fácil de entender? ¿Ayuda a tomar decisiones? Ajuste según sea necesario.



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 4.7: CHECKLIST DE VERIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS

Propósito del Documento: Este checklist tiene como finalidad verificar que las herramientas de gestión del Modelo GEC están siendo efectivamente aplicadas y utilizadas en la institución. Su uso es esencial en la **Etapa 4: Instrumentos y Herramientas de Gestión GEC** y en la **Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora**, para asegurar que el modelo no solo se instale, sino que se institucionalice y genere valor.

Información General de la Verificación:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Verificación:** [DD/MM/AAAA]
- **Período de Verificación:** [Ej. Últimos 6 meses]
- **Responsable de la Verificación:** [Nombre y Cargo del responsable o equipo evaluador]

Criterios de Verificación:

Marque con una "X" la casilla que corresponda. En "Observaciones", registre cualquier nota relevante, brecha o acción requerida.

1. Matriz de Cumplimiento Legal (Plantilla 4.1):

- 1.1. ¿Se ha elaborado la Matriz de Cumplimiento Legal y está disponible para consulta? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.2. ¿La Matriz de Cumplimiento Legal se actualiza con la frecuencia definida (ej., trimestralmente o ante cambios normativos)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.3. ¿Se utiliza la Matriz para identificar brechas en el cumplimiento y generar planes de acción correctivos? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

2. Mapa de Riesgos Institucionales (Plantilla 4.2):

- 2.1. ¿Se ha elaborado el Mapa de Riesgos Institucionales y está aprobado por la dirección? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 2.2. ¿El Mapa de Riesgos se revisa y actualiza con la periodicidad establecida (ej., anualmente o ante eventos relevantes)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 2.3. ¿Se han definido e implementado acciones de mitigación para los riesgos críticos identificados? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

3. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) por Pilar (Plantilla 4.3):

- 3.1. ¿Se han definido KPIs específicos para cada pilar del Modelo GEC y se encuentran formalizados? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.2. ¿Se recolectan y actualizan los datos de los KPIs con la frecuencia definida para cada uno? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.3. ¿Los resultados de los KPIs se analizan periódicamente y se utilizan para la toma de decisiones y la mejora? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

4. Modelos de Protocolos (Plantilla 4.4):

- 4.1. ¿Se han adaptado e implementado los protocolos modelo relevantes para las operaciones clave de la institución (ej., uso de subvenciones, conflicto de interés, denuncias)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 4.2. ¿El personal clave conoce y aplica los protocolos correspondientes a sus funciones en los procesos diarios? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 4.3. ¿Los protocolos implementados se revisan y actualizan periódicamente para asegurar su vigencia y pertinencia? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

5. Checklist de Auditoría Interna GEC (Plantilla 4.5):

- 5.1. ¿Se utiliza el Checklist de Auditoría Interna GEC en las auditorías planificadas (según el Plan Anual de Auditoría Interna del Anexo N°3)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 5.2. ¿Los hallazgos de las auditorías internas (registrados en el Checklist) se documentan y generan acciones correctivas con responsables y plazos? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

6. Tablero de Control Estratégico para Sostenedores (Plantilla 4.6):

- 6.1. ¿Se ha implementado el Tablero de Control Estratégico y es accesible para la alta dirección y el Comité GEC? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 6.2. ¿El Tablero de Control Estratégico se actualiza con la frecuencia definida (ej., mensual o trimestral)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 6.3. ¿El Tablero de Control es utilizado activamente por la alta dirección y el Comité GEC para el monitoreo del desempeño y la toma de decisiones estratégicas? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

Síntesis de la Verificación:

- **Nivel General de Aplicación de Herramientas GEC:** [Resumen del estado, ej., "Herramientas implementadas en fase inicial", "Aplicación consistente y documentada", "Requiere impulso en el uso de herramientas", etc.]
- **Principales Fortalezas en el Uso de Herramientas:** [Mencionar aspectos positivos.]
- **Principales Desafíos / Áreas que Requieren Refuerzo:** [Listar los puntos donde se marcó "No" o "Parcialmente", especialmente si son críticos para la operatividad del modelo.]
- **Próximos Pasos Recomendados:** [Sugerir acciones inmediatas para mejorar la aplicación de las herramientas, como capacitaciones adicionales, revisión de procesos o asignación de responsables.]



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

CRITERIO DE ÉXITO 4.8: APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS GEC EN PROCESOS CRÍTICOS

Nombre del Criterio: El 80% de los procesos críticos identificados en el diagnóstico utilizan al menos una herramienta GEC para su gestión.

Etapa del Modelo GEC: 4. Instrumentos y Herramientas de Gestión GEC

Propósito: Este criterio de éxito garantiza que la **Etapa 4: Instrumentos y Herramientas de Gestión GEC** logre su objetivo principal de aplicar efectivamente las herramientas operativas del Modelo GEC en la gestión diaria de la institución. Asegura que la inversión en el diseño de las herramientas se traduzca en su uso práctico, mejorando la gestión de los procesos más vulnerables o de mayor impacto identificados inicialmente, y transformando así la gobernanza y el compliance en acciones concretas.

Enunciado del Criterio de Éxito: Al finalizar la Etapa 4 de implementación, **al menos el ochenta por ciento (80%) de los procesos críticos** identificados durante el diagnóstico inicial de la institución (Etapa 1) deben estar gestionándose activamente utilizando al menos una de las herramientas GEC (Plantillas 4.1 a 4.6).

Cómo Demostrar el Cumplimiento (Evidencia): El cumplimiento de este criterio se demostrará a través de la correlación de la información de las siguientes fuentes:

- Modelo 1.3: Informe de Diagnóstico Inicial GEC:** Se utilizará la sección "6.1. Prioridad Alta (Acciones Inmediatas/Críticas)" para obtener el listado de los procesos que la institución ha identificado como "críticos" en su etapa inicial. Este listado representa el "universo" sobre el cual se calculará el 80%.
- Plantilla 4.7: Checklist de Verificación de la Aplicación de Herramientas:** Se revisará esta plantilla, previamente completada, para identificar cuáles de los procesos críticos (listados en el Modelo 1.3) están siendo gestionados con herramientas GEC. Se verificará que, para cada proceso crítico, se haya marcado "Sí" en al menos una de las preguntas de aplicación de herramienta (ej. "¿Se utiliza la Matriz de Cumplimiento Legal para este proceso?", "¿Se han definido e implementado acciones de mitigación para los riesgos de este proceso en el Mapa de Riesgos?").
- Evidencia Directa del Uso de Herramientas (Plantillas 4.1 a 4.6 completadas):** Se solicitarán ejemplos de las herramientas GEC (ej. entradas relevantes en la Matriz de Cumplimiento Legal, registros en el Mapa de Riesgos Institucionales, o datos en la Plantilla de KPIs) que demuestren su aplicación real a los procesos críticos declarados.

Cálculo del Cumplimiento: El porcentaje se calculará de la siguiente manera: (Número de Procesos Críticos que utilizan al menos una Herramienta GEC / Número Total de Procesos Críticos identificados en el Diagnóstico) * 100

Consideraciones Clave para la Evaluación:

- Identificación Clara:** Es fundamental que la institución tenga documentado su listado de "procesos críticos" desde la Etapa 1.
- Uso Activo:** "Utilizar" una herramienta implica que esta esté actualizada, se use para la toma de decisiones o el seguimiento, y genere evidencia que pueda ser verificada. No basta con tener la plantilla creada.

- **Pertinencia:** La herramienta utilizada para un proceso crítico debe ser pertinente para su gestión (ej., un proceso con riesgos financieros debe usar el Mapa de Riesgos o KPIs financieros).
- **Impacto:** El uso de la herramienta debe apuntar a mejorar la gestión del proceso crítico, alineado con los objetivos del Modelo GEC.

Fuente de Verificación:

- Modelo 1.3: Informe de Diagnóstico Inicial GEC (listado de procesos críticos).
- Plantilla 4.7: Checklist de Verificación de la Aplicación de Herramientas.
- Plantillas 4.1 a 4.6 (ejemplos de aplicación).



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 5.1: PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA GEC

Propósito del Documento: Esta plantilla tiene como objetivo principal planificar y organizar el programa de auditorías internas para la institución sostenedora durante un período anual. Su aplicación es fundamental en la **Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora** del Modelo GEC, y es un componente clave para el pilar de **Control Interno y Auditoría**. El Plan Anual de Auditoría Interna GEC busca asegurar la verificación periódica del cumplimiento del modelo, la eficacia de los procesos y el uso correcto de los recursos, facilitando así la mejora continua y la preparación ante fiscalizaciones externas.

Formato Sugerido: Se recomienda crear este plan en un procesador de texto (ej. Microsoft Word o Google Docs) para permitir una redacción detallada y una fácil gestión de versiones. Aunque la planificación detallada de auditorías puede incluir tablas internas, la estructura general del plan se presenta en texto.

Información General del Plan:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Período del Plan (Año):** [Ej. Año Fiscal 2025]
- **Fecha de Elaboración:** [DD/MM/AAAA]
- **Fecha de Aprobación:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable del Plan (Coordinador de Auditoría Interna o Comité GEC):** [Nombre y Cargo]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Secciones del Plan Anual de Auditoría Interna GEC:

1. Introducción y Propósito: Breve descripción de la importancia de la auditoría interna como mecanismo de control y mejora para el Modelo GEC. *Gestión con propósito, educación con integridad*

- **Declaración del objeto del presente Plan Anual:** establecer un programa estructurado de auditorías internas para el período [Año].

2. Objetivos Generales de Auditoría Interna GEC para el Período: Verificar el grado de implementación y efectividad del Modelo GEC en las áreas seleccionadas.

- Asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente y las políticas internas.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos de gestión.
- Evaluar la idoneidad y eficacia de los controles internos existentes.
- Contribuir a una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

3. Alcance General del Plan de Auditoría: Descripción de las áreas, procesos o pilares del Modelo GEC que serán cubiertos por las auditorías internas durante el año.

- Mención de cómo se ha considerado el **Mapa de Riesgos Institucionales (Plantilla 4.2)** para priorizar las auditorías, enfocándose en los procesos de alto riesgo o aquellos con impacto crítico.

4. Programa Detallado de Auditorías Programadas: Para cada auditoría individual planificada en el año, se detallarán los siguientes puntos:

- **Proceso/Área a Auditar:** Nombre específico del proceso o área que será objeto de la auditoría (ej. "Uso y Rendición de Subvenciones SEP", "Proceso de Contratación de Docentes", "Gestión de Denuncias").
- **Pilar GEC Principal Asociado:** El pilar del Modelo GEC que se verá más directamente impactado o evaluado por esta auditoría (ej. "Control Interno y Auditoría", "Cumplimiento Normativo y Ética Institucional").
- **Objetivo Específico de la Auditoría:** Lo que esta auditoría en particular busca verificar o lograr (ej. "Verificar la correcta aplicación del Protocolo de Uso y Rendición de Subvenciones").
- **Alcance Específico de la Auditoría:** Los límites de la auditoría (ej. "Revisión de todas las rendiciones SEP del año fiscal 2024", "Análisis de contratos y expedientes de personal de los últimos 12 meses").
- **Criterios de Auditoría:** Las normativas, políticas, protocolos internos o estándares que se utilizarán como referencia para la evaluación (ej. Ley N° 20.248, Decreto N° 582, Protocolo de Uso y Rendición de Subvenciones - Plantilla 4.4, Código de Ética Institucional).
- **Auditores Responsables:** La(s) persona(s) o equipo(s) que ejecutarán esta auditoría específica.
- **Fecha Programada (Mes/Trimestre):** El período en el que se espera realizar la auditoría.
- **Recursos Estimados:** Estimación de horas-persona, herramientas o cualquier otro recurso necesario para la ejecución de la auditoría.

5. Metodología de Auditoría Interna GEC: Descripción del enfoque general que se seguirá para las auditorías internas (ej. "Enfoque basado en riesgos", "Auditoría de cumplimiento").

- Descripción de las fases típicas del proceso de auditoría interna:
 - **Planificación:** Definición de objetivos, alcance, criterios y recursos.
 - **Ejecución:** Recopilación de evidencia, realización de entrevistas, revisión documental (utilizando el **Checklist de Auditoría Interna GEC - Plantilla 4.5**).
 - **Informe:** Redacción de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones (Modelo 3.3: Informe de Auditoría Interna GEC).
 - **Seguimiento:** Verificación de la implementación de las acciones correctivas.

6. Reporte y Comunicación de Resultados: Establecimiento del proceso para la comunicación de los resultados de las auditorías internas.

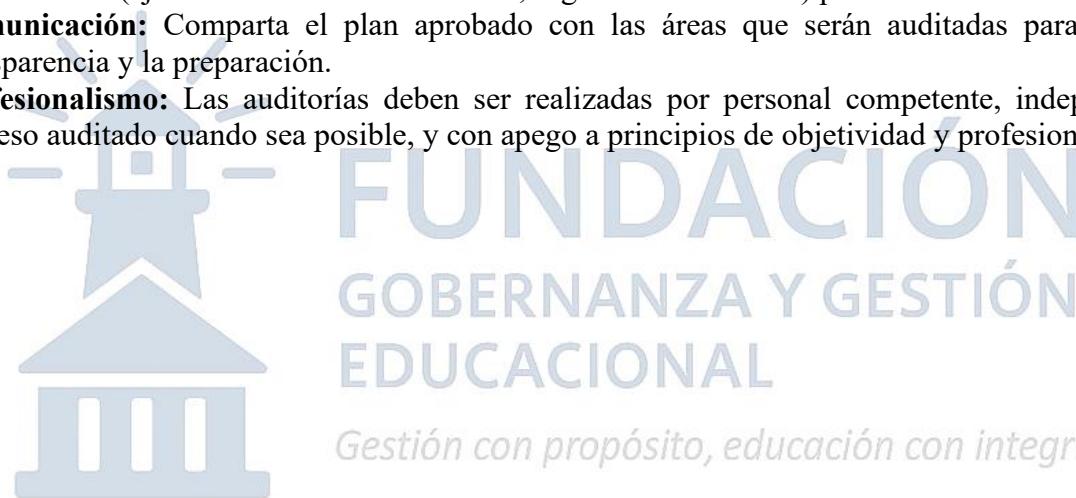
- Indicación de cómo se elaborarán los informes de auditoría (basado en el **Modelo 3.3: Informe de Auditoría Interna GEC**).
- A quién se reportarán los hallazgos (ej. al Responsable del área auditada, al Comité GEC, a la alta dirección en las reuniones de Revisión por la Dirección - Modelo 3.4).

7. Seguimiento de Acciones Correctivas: Descripción del proceso para asegurar que las recomendaciones derivadas de las auditorías internas se implementen de manera oportuna y efectiva. Esto puede vincularse directamente a la "Plantilla 5.4: Plan de Acción Correctiva y Preventiva (PDCA)" del Anexo N°3.

8. Aprobación del Plan: Indicación de que este Plan Anual de Auditoría Interna GEC debe ser revisado y aprobado por [Ej. el Comité GEC, y/o el Directorio del Sostenedor], para asegurar su respaldo y asignación de recursos.

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

- Revisión Anual:** Este plan debe ser revisado y actualizado al menos una vez al año, o con mayor frecuencia si hay cambios significativos en la estructura de la institución, la normativa o los riesgos.
- Base en Riesgos:** Utilice el Mapa de Riesgos Institucionales (Plantilla 4.2) como insumo principal para identificar y priorizar qué procesos o áreas deben ser auditados con mayor frecuencia o profundidad.
- Flexibilidad:** El plan debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a nuevas necesidades o riesgos que puedan surgir durante el año.
- Integración:** Asegúrese de que las auditorías internas se integren con otros procesos de evaluación del Modelo GEC (ej. autoevaluación de madurez, seguimiento de KPIs) para una visión holística.
- Comunicación:** Comparta el plan aprobado con las áreas que serán auditadas para fomentar la transparencia y la preparación.
- Profesionalismo:** Las auditorías deben ser realizadas por personal competente, independiente del proceso auditado cuando sea posible, y con apego a principios de objetividad y profesionalismo.



MODELO 5.2: INFORME DE SEGUIMIENTO DE KPIs DEL MODELO GEC

Propósito del Documento: Este informe tiene como propósito principal monitorear y evaluar el desempeño de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) definidos para el Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC). Su elaboración es fundamental en la **Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora**, ya que permite analizar de forma sistemática el progreso hacia los objetivos del modelo y el cumplimiento de los principios de gobernanza, ética y sostenibilidad. Facilita la toma de decisiones informadas por parte de la dirección y el Comité GEC, así como la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas.

Formato Sugerido: Se recomienda crear este informe en un procesador de texto (ej. Microsoft Word o Google Docs) para la narrativa, complementándolo con gráficos y tablas generados a partir de hojas de cálculo (ej. Microsoft Excel) para la visualización de los datos. También puede diseñarse como una presentación (ej. PowerPoint) si su principal uso es para reuniones de directorio.

Información General del Informe:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Período del Informe:** [Ej. Trimestre: Enero-Marzo 2025, o Año Fiscal: 2024]
- **Fecha de Emisión del Informe:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable del Informe:** [Nombre y Cargo de la persona o equipo encargado de elaborar el informe (ej. Comité GEC, Encargado de Control de Gestión)]
- **Versión:** [Ej. 1.0]
- **Destinatarios:** [Ej. Directorio del Sostenedor, Comité GEC, Equipo Directivo del Establecimiento]

Secciones del Informe de Seguimiento de KPIs del Modelo GEC:

1. Resumen Ejecutivo:

- **Descripción:** Una visión general y concisa del desempeño global de los KPIs clave durante el período.
- **Contenido Sugerido:**
 - Principales logros o KPIs con desempeño "En Meta" o "Superado".
 - Principales desviaciones o KPIs con desempeño "Fuera de Meta" o "Crítico".
 - Síntesis de las tendencias más relevantes.
 - Conclusiones preliminares sobre el estado del Modelo GEC en el período.

2. Desempeño de KPIs por Pilar del Modelo GEC:

Esta sección detallará el desempeño de los KPIs, organizados por cada uno de los seis pilares del Modelo GEC. La información base se obtendrá de la **Plantilla 4.3: Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) por Pilar**.

- **Para cada Pilar GEC (ej. "1. Gobernanza y Liderazgo Estratégico"):**
 - Análisis de KPIs Clave:
 - **KPI (Nombre):** [Nombre completo del Indicador, ej., "% de cumplimiento de acuerdos de Directorio".]

- Meta: [Valor objetivo establecido.]
- Valor Actual: [Último valor medido para el período del informe.]
- Desempeño vs. Meta: [Evaluación visual (ej. ícono de semáforo: Verde, Amarillo, Rojo) y/o cualitativa (ej. "En Meta", "Cerca de Meta", "Requiere Atención").]
- Tendencia: [Indicación de la evolución: "Sube", "Baja", "Mantiene".]
- Análisis y Observaciones:
 - ✓ Explicación de las causas del desempeño (positivas o negativas).
 - ✓ Impactos observados en la gestión o en la comunidad.
 - ✓ Desafíos o riesgos que afectan el desempeño del KPI.
- Acciones Propuestas:
 - ✓ Acciones específicas para mejorar el desempeño del KPI en el próximo período.
 - ✓ Responsables y plazos para estas acciones (esto puede alimentar la Plantilla 5.4: Plan de Acción Correctiva y Preventiva (PDCA)).

3. Análisis Transversal y Tendencias:

- **Descripción:** Esta sección busca identificar patrones generales, interrelaciones y tendencias a largo plazo que no son evidentes al analizar los KPIs de forma aislada.
- **Contenido Sugerido:**
 - Identificación de patrones o tendencias comunes en varios pilares (ej. "Bajo cumplimiento en KPIs de 'Control Interno' y 'Cumplimiento Normativo' sugiere una debilidad en la formalización de procesos").
 - Correlación entre el desempeño de KPIs de diferentes pilares (ej. "Mejora en KPIs de 'Cultura Organizacional' se correlaciona con mejor desempeño en 'Participación'").
 - Impacto de factores externos o internos relevantes en el desempeño general del modelo.

4. Conclusiones:

- Gestión con propósito, educación con integridad*
- **Descripción:** Una síntesis del desempeño global del Modelo GEC en el período, destacando el nivel de madurez alcanzado y la contribución a los objetivos estratégicos.
 - **Contenido Sugerido:**
 - Estado general del Modelo GEC (ej. "Modelo en fase de consolidación", "Necesita refuerzo en pilares clave").
 - Principales aprendizajes del período.
 - Implicaciones para la dirección estratégica de la institución.

5. Recomendaciones y Próximos Pasos:

- **Descripción:** Propuestas de acciones específicas basadas en las conclusiones del informe, para ser presentadas a la alta dirección y al Comité GEC para su aprobación e implementación.
- **Contenido Sugerido:**
 - Acciones correctivas prioritarias para abordar las desviaciones más críticas.
 - Propuestas para ajustar objetivos o planes de acción (Plantilla 2.1).
 - Necesidad de recursos adicionales o reasignación.
 - Temas a priorizar en las próximas reuniones del Comité GEC o del Directorio.
 - Sugerencias para la mejora de la propia medición y reporte de KPIs.

6. Anexos del Informe (Opcional):

- **Descripción:** Documentos complementarios que proporcionan mayor detalle.
 - **Contenido Sugerido:**
 - Tabla detallada con todos los datos de los KPIs (Plantilla 4.3).
 - Gráficos históricos de KPIs.
 - Resumen de acciones correctivas en curso (Plantilla 5.4).
 - Cualquier otra evidencia relevante.
-

Instrucciones de Uso del Modelo de Informe:

1. **Recopilación de Datos:** La elaboración de este informe depende directamente de la información actualizada en la Plantilla 4.3 (KPIs por Pilar) y otras herramientas GEC como el Mapa de Riesgos (Plantilla 4.2) y la Matriz de Cumplimiento Legal (Plantilla 4.1).
2. **Ánalisis Crítico:** No se limite a reportar números. El valor del informe radica en el análisis de las causas de los resultados, las tendencias y las implicaciones para la gestión.
3. **Claridad y Concisión:** Mantenga el lenguaje claro y evite la jerga innecesaria. El resumen ejecutivo debe ser comprensible para un público no técnico.
4. **Visualización:** Utilice gráficos y tablas de forma efectiva para presentar los datos de manera impactante.
5. **Frecuencia:** El informe debe ser elaborado con la periodicidad que se haya definido para el monitoreo de KPIs (ej. mensual, trimestral), y presentado en las reuniones de revisión por la dirección o el Comité GEC (Anexo N°3, Modelo 3.4).
6. **Orientado a la Acción:** El objetivo final del informe es impulsar la toma de decisiones y acciones de mejora.



Gestión con propósito, educación con integridad

MODELO 5.3: ACTA DE REUNIÓN DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN / COMITÉ GEC

Propósito del Documento: Esta plantilla tiene como propósito documentar formalmente las reuniones periódicas de revisión del desempeño y la pertinencia del Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC), ya sean realizadas por la alta dirección del sostenedor o por el Comité GEC. Su elaboración es fundamental en la **Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora** del Modelo GEC, asegurando que las decisiones estratégicas se tomen con base en la evaluación de resultados y se asignen los recursos necesarios para la mejora continua. Este modelo se alinea con los requisitos de revisión por la dirección de estándares internacionales como la cláusula 9.3 de ISO 21001.

Formato Sugerido: Se recomienda crear este modelo en un procesador de texto (ej. Microsoft Word o Google Docs) para facilitar la redacción y archivo.

Información General del Acta:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Tipo de Reunión:** [Marcar con "X"]:
 - [] Revisión por la Dirección
 - [] Revisión del Comité GEC
- **Fecha de la Reunión:** [DD/MM/AAAA]
- **Hora de Inicio:** [HH:MM]
- **Hora de Término:** [HH:MM]
- **Lugar/Modalidad:** [Espacio para indicar la dirección o modalidad, ej., "Sala de Reuniones Central", "Reunión virtual vía [Plataforma]"]
- **Convocatoria:** [Espacio para detallar cómo y cuándo se realizó la convocatoria, ej., "Convocatoria enviada por [medio] el DD/MM/AAAA por [quién]."]

Secciones del Acta de Reunión:

1. Asistentes: Se registra la lista de personas presentes en la reunión.

- **Presentes:**
 - [Nombre Completo], [Cargo/Rol en la Institución]
 - [Nombre Completo], [Cargo/Rol en la Institución]
 - ...
- **Invitados (si aplica):**
 - [Nombre Completo], [Cargo/Rol], [Motivo de la invitación]
 - ...
- **Ausentes (con justificación si aplica):**
 - [Nombre del Ausente]: [Justificación, si la hay]

2. Quórum: Se verifica que se cumple con el número mínimo de asistentes requerido para validar la reunión y sus acuerdos (según el Reglamento Interno del Comité GEC o las políticas del Directorio).

- [] Se cumple el quórum.
- [] No se cumple el quórum (la reunión se realiza con carácter informativo o se pospone la toma de decisiones).

3. Puntos de Agenda (Entradas de la Revisión): Se detallan los temas y la información que se analizará durante la reunión, conformando las "entradas" de la revisión. Estos puntos se basan en los requerimientos para una revisión estratégica efectiva.

- **Resultados de auditorías internas y externas:** Presentación de los hallazgos y acciones correctivas de auditorías recientes (Modelo 3.3: Informe de Auditoría Interna GEC).
- **Estado de cumplimiento de los objetivos GEC:** Avance del Plan de Implementación (Plantilla 2.1: Cuadro de Mando de Planificación GEC).
- **Desempeño de los KPIs por pilar:** Análisis de los indicadores clave del Modelo GEC (Modelo 5.2: Informe de Seguimiento de KPIs del Modelo GEC).
- **Estado del Mapa de Riesgos y acciones de mitigación:** Revisión de riesgos críticos y efectividad de las acciones (Plantilla 4.2: Mapa de Riesgos Institucionales).
- **Resultados de la autoevaluación de madurez:** Análisis del nivel de madurez del Modelo GEC (Anexo N°3, Sección 3.1: Criterios de Evaluación por Pilar y Nivel de Madurez Institucional).
- **Retroalimentación de las partes interesadas:** Análisis de sugerencias, reclamos, denuncias y encuestas de percepción de la comunidad (Anexo N°3, Sección 3.5).
- **Necesidades de recursos para la mejora continua:** Discusión sobre los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) requeridos para sostener y mejorar el Modelo GEC.
- **Oportunidades de mejora y cambios necesarios en el Modelo GEC:** Propuestas de ajuste al diseño o implementación del propio modelo.
- [Añadir otros puntos relevantes acordados en la convocatoria].

4. Discusión y Análisis: Se resume la deliberación y el análisis realizado por los asistentes sobre cada punto de la agenda. Se registran los principales comentarios, preguntas y debates.

5. Acuerdos y Decisiones Tomadas (Salidas de la Revisión): Se registran las decisiones concretas y los acuerdos alcanzados durante la reunión, incluyendo los siguientes aspectos clave:

- **Oportunidades de mejora:** Identificación formal de áreas para optimizar el Modelo GEC o los procesos institucionales.
- **Necesidad de cambios en el Modelo GEC:** Acuerdos sobre modificaciones al diseño, políticas o procedimientos del modelo.
- **Necesidades de recursos:** Decisiones sobre asignación o reasignación de recursos para la implementación de acciones.
- **Acciones relativas a procesos/productos/servicios educativos:** Acuerdos sobre mejoras directas en la oferta educativa o en los procesos operativos.
- **Acciones de mejora continua:** Definición de acciones específicas a implementar, incluyendo responsables y plazos (estas acciones pueden alimentar la Plantilla 5.4: Plan de Acción Correctiva y Preventiva (PDCA)).

6. Responsables y Plazos de Acciones: Se detalla la asignación de responsabilidades y las fechas límite para cada acción o acuerdo específico que se desprende de la reunión.

7. Fecha de Próxima Reunión: Se establece la fecha y, si es posible, la hora y lugar de la siguiente reunión de revisión.

8. Cierre del Acta: No habiendo más puntos que tratar, se da por finalizada la reunión. En señal de conformidad, firman los asistentes a continuación. Se acuerda que una copia de la presente Acta será archivada y, si es necesario, difundida a las partes interesadas.

Firmas:

Nombre Completo	Cargo/Rol en la Institución	Firma
-----------------	-----------------------------	-------

Instrucciones de Uso del Modelo de Acta:

- Preparación Previa:** Antes de la reunión, prepare la agenda con los puntos de entrada de la revisión. Recopile y tenga a mano los informes y datos relevantes (ej. Informe de Seguimiento de KPIs - Modelo 5.2, Informes de Auditoría - Modelo 3.3).
- Registro Durante la Reunión:** El/la Secretario/a del Comité o el rol designado debe registrar de forma concisa los debates, decisiones y acciones durante la reunión.
- Claridad en Acuerdos:** Asegúrese de que los acuerdos sean claros, específicos y accionables, con responsables y plazos definidos.
- Aprobación:** Una vez redactada, el acta debe ser revisada y aprobada por los asistentes, idealmente en la siguiente reunión.
- Archivo y Seguimiento:** Archive el acta de forma segura. Las acciones y decisiones registradas deben ser monitoreadas para asegurar su cumplimiento, lo que puede vincularse a la Plantilla 5.4: Plan de Acción Correctiva y Preventiva (PDCA).
- Periodicidad:** Estas reuniones deben realizarse con la frecuencia establecida en el Plan Anual de Auditoría Interna (Plantilla 5.1) o el Reglamento Interno del Comité GEC (Modelo 3.2).

PLANTILLA 5.4: PLAN DE ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA (CICLO PDCA)

Propósito del Documento: Esta plantilla es una herramienta fundamental para la **Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora** del Modelo GEC. Su objetivo es documentar y gestionar de manera estructurada las acciones correctivas (para eliminar la causa de una no conformidad o brecha existente) y las acciones preventivas (para eliminar la causa de una no conformidad o brecha potencial). Se basa en la metodología del Ciclo de Mejora Continua PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para asegurar que cada acción sea efectiva, monitoreada y derive en aprendizajes institucionales.

Formato Sugerido: Se recomienda crear esta plantilla en un procesador de texto (ej. Microsoft Word o Google Docs) para permitir la descripción detallada de cada fase del ciclo. Opcionalmente, se puede adaptar a una hoja de cálculo (ej. Microsoft Excel) si se prefiere un seguimiento más tabular para múltiples planes.

Información General del Plan de Acción:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **ID del Plan de Acción:** [Ej. PAC-001, PAP-002. Código único para el seguimiento.]
- **Fecha de Creación:** [DD/MM/AAAA]
- **Origen de la No Conformidad / Brecha / Oportunidad de Mejora:** [Espacio para detallar cómo se identificó la necesidad de la acción, ej., "Hallazgo de Auditoría Interna GEC (Modelo 3.3)", "KPI fuera de meta (Modelo 5.2)", "Reclamo recurrente de apoderados", "Revisión por la Dirección (Modelo 5.3)", "Propuesta del Comité GEC".]
- **Pilar GEC Asociado:** [Espacio para indicar el pilar principal del Modelo GEC al que se relaciona la acción.]
- **Responsable del Plan de Acción:** [Nombre y Cargo de la persona o equipo encargado de la supervisión general de este plan.]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Gestión con propósito, educación con integridad

Secciones del Plan de Acción (Fases del Ciclo PDCA):

FASE 1: PLANIFICAR (PLAN)

- **Problema / No Conformidad / Oportunidad de Mejora Detectada:**
 - **Descripción:** Detalle claro y conciso del problema, la no conformidad o la oportunidad de mejora que la acción busca abordar. ¿Qué ocurrió o qué se quiere mejorar?
 - **Ejemplo:** *Identificación de 2 comprobantes faltantes en la rendición de fondos SEP del Q1. / El porcentaje de capacitación en ética para personal nuevo es del 40%, bajo la meta del 100%.*
- **Ánalisis de Causa Raíz:**
 - **Descripción:** Investigación para identificar las causas subyacentes del problema, no solo los síntomas. Se pueden usar herramientas como los "5 porqué" o diagramas de Ishikawa.
 - **Ejemplo:** *No existe un protocolo estandarizado de archivo de comprobantes. / Falta de un programa de inducción estructurado y obligatoriedad de los módulos GEC en la formación inicial.*
- **Objetivo de la Acción (SMART):**

- **Descripción:** Definir la meta específica y medible que se espera alcanzar con la acción, utilizando el formato SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, con Plazo Definido).
- **Ejemplo:** *Recuperar los comprobantes faltantes y formalizar un Protocolo de Archivo antes del 31/08/2025. / Asegurar que el 100% del personal nuevo reciba la inducción GEC en ética en sus primeros 30 días, a partir del 01/09/2025.*
- **Acciones Planificadas:**
 - **Descripción:** Los pasos específicos y concretos que se llevarán a cabo para lograr el objetivo.
 - **Ejemplo:** *1. Revisar archivos físicos y digitales. 2. Redactar borrador de Protocolo de Archivo. 3. Validar protocolo con Finanzas. 4. Difundir y capacitar sobre el protocolo.*
- **Responsable(s):**
 - **Descripción:** Persona(s) o equipo(s) encargado(s) de ejecutar cada una de las acciones planificadas.
 - **Ejemplo:** Encargado de Finanzas, Comité GEC
- **Plazo:**
 - **Descripción:** Fecha límite para la finalización de la acción o el plan en su conjunto.
 - **Ejemplo:** 31/08/2025
- **Recursos Necesarios:**
 - **Descripción:** Breve descripción de los recursos (humanos, económicos, tecnológicos) que se requieren para llevar a cabo las acciones.
 - **Ejemplo:** Horas de personal administrativo, software de gestión documental.

FASE 2: HACER (DO)

- **Ejecución de las Acciones:**
 - **Descripción:** Registro de las actividades realizadas conforme a lo planificado, incluyendo fechas de inicio y fin reales de cada tarea.
 - **Ejemplo:** *Búsqueda de comprobantes realizada del 15 al 20 de julio. Borrador de protocolo redactado el 25 de julio.*
- **Evidencia de Ejecución:**
 - **Descripción:** Referencia a los documentos o registros que demuestran que las acciones se llevaron a cabo.
 - **Ejemplo:** Registro de búsqueda, Versión 0.1 del Protocolo de Archivo.
- **Desafíos / Ajustes durante la Ejecución:**
 - **Descripción:** Cualquier obstáculo encontrado durante la ejecución o los ajustes realizados al plan original.
 - **Ejemplo:** *Demora en la validación del protocolo por falta de disponibilidad del área legal.*

FASE 3: VERIFICAR (CHECK)

- **Resultados Obtenidos:**
 - **Descripción:** Los resultados concretos logrados al implementar las acciones. ¿Qué se consiguió?
 - **Ejemplo:** *Se recuperó 1 de 2 comprobantes faltantes. El borrador de Protocolo de Archivo está listo para aprobación.*
- **Comparación con el Objetivo (SMART):**

- **Descripción:** Análisis de si los resultados alcanzaron o no el objetivo establecido en la fase de Planificación.
- **Ejemplo:** *Objetivo de recuperación de comprobantes no logrado. Objetivo de Protocolo en progreso.*
- **Efectividad de la Acción:**
 - **Descripción:** Evaluación de si las acciones implementadas fueron efectivas para resolver el problema o aprovechar la oportunidad.
 - **Ejemplo:** *Parcialmente efectiva en recuperación. Efectiva en el avance del protocolo.*
- **Medio de Verificación:**
 - **Descripción:** Cómo se verificaron los resultados (ej. revisión de registros, auditoría, observación).
 - **Ejemplo:** *Revisión de informes de rendición, Entrevista con Encargado de Finanzas.*

FASE 4: ACTUAR (ACT)

- **Decisión Final:**
 - **Descripción:** Basado en los resultados de la verificación: ¿Se estandariza la solución? ¿Se requieren más acciones? ¿Se ajusta el objetivo o el plan?
 - **Opciones Sugeridas:**
 - Estandarizar: La acción fue exitosa y se implementará a gran escala.
 - Ajustar/Reiniciar PDCA: Se requiere un nuevo ciclo PDCA con ajustes al plan.
 - Cerrar (Éxito Parcial/Objetivo no alcanzado): La acción se cierra con el reconocimiento de los resultados obtenidos.
 - Escalar: La solución es tan buena que se puede aplicar a otros procesos.
- **Estandarización / Extensión (si aplica):**
 - **Descripción:** Si la solución fue exitosa, ¿cómo se integrará de forma permanente al proceso?
 - **Ejemplo:** *El Protocolo de Archivo será incluido en el Manual de Procedimientos Internos y será obligatorio para todas las áreas.*
- **Lecciones Aprendidas:**
 - **Descripción:** Conocimientos o aprendizajes obtenidos del proceso que pueden ser aplicados en el futuro.
 - **Ejemplo:** *La importancia de una revisión periódica de documentos. La necesidad de capacitación inicial para nuevos procedimientos.*
- **Próximos Pasos:**
 - **Descripción:** Acciones futuras que se desprenden de esta decisión (ej. nuevo ciclo PDCA, monitoreo continuo, auditoría de seguimiento).
 - **Ejemplo:** *Programar nueva auditoría interna en 3 meses sobre archivo de comprobantes.*

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

1. **Activación:** Inicie un nuevo "Plan de Acción Correctiva y Preventiva" cada vez que se identifique una no conformidad, una brecha significativa (ej. de la Matriz de Cumplimiento - Plantilla 4.1, o auditorías internas - Modelo 3.3) o una oportunidad clara de mejora.

2. **Compleción Detallada:** Asegúrese de completar cada sección con el mayor detalle posible, ya que esta información es crucial para el seguimiento y el aprendizaje institucional.
3. **Seguimiento Periódico:** El responsable del Plan de Acción debe actualizar su estado y registrar el progreso regularmente.
4. **Integración con Reportes:** Los resultados de estos planes de acción deben ser un insumo clave para el "Modelo 5.2: Informe de Seguimiento de KPIs" y para el "Modelo 5.3: Acta de Revisión por la Dirección/Comité GEC", demostrando la efectividad de la mejora continua del Modelo GEC.
5. **Cultura de Mejora:** Fomente una cultura donde la resolución de problemas y la mejora continua a través del ciclo PDCA sea una práctica habitual en todos los niveles.



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

CHECKLIST 5.5: VERIFICACIÓN DEL CICLO PDCA

Propósito del Documento: Este checklist tiene como finalidad verificar la correcta y efectiva aplicación de la metodología del Ciclo de Mejora Continua PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) en los planes de acción de la institución. Su uso es fundamental en la **Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora** del Modelo GEC, ya que asegura que la resolución de problemas y la implementación de mejoras se realicen de manera sistemática, lógica y documentada, transformando los desafíos en aprendizajes institucionales.

Información General de la Verificación:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Verificación:** [DD/MM/AAAA]
- **Plan de Acción PDCA Auditado (Referencia al Plan de Acción 5.4):** [Espacio para indicar el ID del plan o el problema/mejora abordado]
- **Responsable de la Verificación:** [Nombre y Cargo del auditor interno o responsable de la supervisión]
- **Responsable del Plan de Acción PDCA:** [Nombre y Cargo del líder del plan que está siendo verificado]

Criterios de Verificación por Fase del Ciclo PDCA:

Marque con una "X" la casilla que corresponda. En "Observaciones", registre cualquier nota relevante, brecha o acción requerida.

FASE 1: PLANIFICAR (PLAN)

- 1.1. ¿El problema, la no conformidad o la oportunidad de mejora está claramente definido en el plan? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.2. ¿Se realizó un análisis de causa raíz (aunque sea básico) para comprender el origen del problema/oportunidad? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.3. ¿Se establecieron objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con Plazo Definido) para la acción correctiva o preventiva? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.4. ¿Las acciones planificadas son claras, detalladas y lógicamente coherentes con el objetivo y el análisis de causa raíz? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.5. ¿Se asignaron claramente los responsables para cada acción planificada? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.6. ¿Se definieron plazos realistas para la ejecución de cada acción? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.7. ¿Se consideraron y asignaron los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales) para la ejecución del plan? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

○ Observaciones / Acciones Requeridas:

FASE 2: HACER (DO)

- 2.1. ¿Las acciones planificadas fueron ejecutadas conforme a lo establecido en el plan? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 2.2. ¿Se registró la evidencia de la ejecución de las acciones (ej., documentos, fotos, correos, actas)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 2.3. ¿Se documentaron los desafíos, obstáculos o ajustes que surgieron durante la ejecución de las acciones? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

FASE 3: VERIFICAR (CHECK)

- 3.1. ¿Se verificaron los resultados obtenidos de la implementación de las acciones? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.2. ¿Se compararon los resultados obtenidos con los objetivos SMART establecidos en la fase de Planificación? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.3. ¿Se evaluó la efectividad de las acciones implementadas para resolver el problema o alcanzar la mejora? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.4. ¿Se utilizaron medios de verificación adecuados para la comprobación de los resultados (ej. revisión de registros, auditoría, observación)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

FASE 4: ACTUAR (ACT)

- 4.1. ¿Se tomó una decisión clara y documentada basada en los resultados de la verificación (ej., estandarizar, ajustar, cerrar, reiniciar PDCA)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 4.2. Si la acción fue exitosa, ¿se definieron pasos para estandarizarla o extenderla a otros procesos/áreas? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 4.3. ¿Se documentaron las lecciones aprendidas de este ciclo PDCA para futuros procesos de mejora? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 4.4. ¿Se definieron los próximos pasos necesarios a partir de la decisión final (ej., nuevo ciclo PDCA, monitoreo continuo, auditoría de seguimiento)? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

Síntesis de la Verificación del Ciclo PDCA:

- **Evaluación General de la Aplicación del PDCA:** [Resumen de la efectividad del ciclo PDCA para el plan de acción verificado, ej., "Ciclo PDCA bien aplicado, con resultados claros", "Requiere fortalecer la fase de 'Verificar'", etc.]
- **Principales Fortalezas en la Gestión del Plan de Acción:** [Mencionar aspectos positivos observados.]
- **Principales Desafíos / Áreas que Requieren Refuerzo:** [Listar los puntos donde se marcó "No" o "Parcialmente", especialmente si afectan la efectividad del PDCA.]
- **Recomendaciones para la Mejora del Proceso PDCA en la Institución:** [Sugerir acciones para optimizar la aplicación de la metodología PDCA a futuro.]



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

CRITERIO DE ÉXITO 5.6: CICLO COMPLETO DE MEJORA EN PROCESO CRÍTICO

Nombre del Criterio: Haber implementado al menos un ciclo completo de monitoreo, evaluación y mejora en un proceso crítico.

Etapa del Modelo GEC: 5. Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora

Propósito: Este criterio de éxito es fundamental para demostrar la efectividad práctica de la **Etapa 5: Monitoreo, Evaluación Continua y Mejora** del Modelo GEC. Su objetivo es asegurar que la institución no solo identifica brechas y riesgos, sino que aplica activamente la metodología del Ciclo de Mejora Continua PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para resolver problemas concretos y generar mejoras medibles en sus operaciones más relevantes. Esto valida que el Modelo GEC es un sistema vivo y dinámico que contribuye a la sostenibilidad institucional.

Enunciado del Criterio de Éxito: El sostenedor ha implementado y documentado la finalización de **al menos un ciclo completo del proceso de mejora continua (PDCA)**, aplicando el Modelo GEC a **un proceso crítico** previamente identificado en el diagnóstico inicial de la institución. Este ciclo debe demostrar que se han planificado, ejecutado, verificado y actuado sobre las acciones correctivas o preventivas, resultando en una mejora o solución efectiva del problema o brecha abordada.

Cómo Demostrar el Cumplimiento (Evidencia): El cumplimiento de este criterio se demostrará principalmente a través de la presentación de:

1. **Modelo 1.3: Informe de Diagnóstico Inicial GEC:** Se deberá hacer referencia a la sección "6.1. Prioridad Alta (Acciones Inmediatas/Críticas)" de este informe para identificar el "proceso crítico" que fue seleccionado para la aplicación del ciclo PDCA.
2. **Plantilla 5.4: Plan de Acción Correctiva y Preventiva (Ciclo PDCA):** Se deberá presentar una versión completa y finalizada de esta plantilla, específica para el proceso crítico seleccionado. Esta plantilla debe evidenciar claramente que todas las fases del ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) fueron completadas y documentadas.
 - **Fase 1 (Planificar):** Clara definición del problema/oportunidad y el objetivo SMART.
 - **Fase 2 (Hacer):** Descripción de las acciones implementadas y evidencia de su ejecución.
 - **Fase 3 (Verificar):** Análisis de los resultados obtenidos, comparación con el objetivo y evaluación de la efectividad de las acciones.
 - **Fase 4 (Actuar):** Decisión final sobre la estandarización o ajustes, registro de lecciones aprendidas y próximos pasos.
3. **Evidencia de Mejora / Resolución:** Documentación adicional (ej. informes, registros, fotos, datos comparativos) que compruebe que la implementación del ciclo PDCA generó una mejora medible en el proceso crítico o resolvió la brecha/problema inicial. Esto puede ser la "Medio de Verificación" indicada en la Plantilla 5.4.

Consideraciones Clave para la Evaluación:

- **Proceso Crítico:** El proceso seleccionado debe ser genuinamente crítico para la institución, tal como se identificó en el diagnóstico inicial.

- **Ciclo Completo:** Todas las fases del PDCA deben estar documentadas y sus interconexiones deben ser lógicas y coherentes. No basta con iniciar acciones; deben ser verificadas y sus resultados deben llevar a una "actuación".
- **Impacto Real:** La evidencia debe demostrar que la acción generó un cambio positivo o una resolución efectiva en el proceso.
- **Aprendizaje Institucional:** La documentación del ciclo PDCA (especialmente la fase "Actuar") debe reflejar los aprendizajes que la institución obtuvo de la experiencia.

Fuente de Verificación:

- Modelo 1.3: Informe de Diagnóstico Inicial GEC (para identificar el proceso crítico).
- Plantilla 5.4: Plan de Acción Correctiva y Preventiva (Ciclo PDCA) (para la documentación del ciclo completo).
- Evidencia documental de los resultados/mejoras (según se indique en la Plantilla 5.4).



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

PLANTILLA 6.1: PLAN DE INDUCCIÓN GEC PARA NUEVAS CONTRATACIONES

Propósito del Documento: Esta plantilla tiene como propósito establecer un programa estructurado para la inducción de nuevas contrataciones en los principios, políticas y herramientas del Modelo de Gobernanza Educacional y Compliance (GEC). Su implementación es crucial en la **Etapa 6: Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos** y es un pilar fundamental para la **Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos**, así como para el **Cumplimiento Normativo y Ética Institucional**. Una inducción efectiva asegura que el nuevo personal comprenda la importancia de la probidad, la transparencia y el cumplimiento desde el primer día, fomentando una cultura de integridad y previniendo riesgos futuros.

Formato Sugerido: Se recomienda crear esta plantilla en un procesador de texto (ej. Microsoft Word o Google Docs) para facilitar la descripción detallada de los contenidos y actividades.

Información General del Plan de Inducción:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Título del Plan:** Plan de Inducción GEC para Nuevas Contrataciones
- **Fecha de Elaboración/Última Revisión:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable del Plan:** [Nombre y Cargo de la persona o área encargada de la gestión de personas o del Comité GEC]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Secciones del Plan de Inducción GEC:

1. Introducción y Objetivos del Plan de Inducción GEC: *

- Gestión con propósito, educación con integridad*
- **Propósito:** Explicar la relevancia de la inducción GEC para la institución y el nuevo personal.
 - **Objetivos Específicos:**
 - Familiarizar al nuevo personal con la visión, misión y valores institucionales, con énfasis en la ética y la probidad.
 - Dar a conocer el Modelo GEC, sus pilares y la importancia de la gobernanza y el compliance.
 - Informar sobre las políticas clave de cumplimiento normativo y ética (ej., Código de Ética, Canal de Denuncias).
 - Establecer las expectativas de conducta y las responsabilidades individuales en el marco del Modelo GEC.
 - Promover una cultura organizacional basada en la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas.

2. Alcance:

- **A quién aplica:** Indicar a qué tipo de nuevas contrataciones aplica este plan (ej., todo el personal, personal directivo y administrativo, docentes, etc.).
- **Momento de la Inducción:** Especificar cuándo se debe realizar la inducción (ej., durante la primera semana de ingreso, antes de asumir funciones críticas, etc.).

3. Contenidos del Programa de Inducción GEC: Se detallan los módulos o temas clave que se abordarán durante la inducción, con una breve descripción de cada uno.

- **Módulo 1: Introducción al Sostenedor y su Propósito Educativo:**
 - Visión, misión, valores institucionales.
 - Estructura organizacional y organigrama general.
 - Rol del sostenedor en el sistema educativo.
- **Módulo 2: Fundamentos del Modelo GEC:**
 - ¿Qué es el Modelo GEC y por qué es importante para nuestra institución?
 - Presentación de los seis pilares del Modelo GEC y su interrelación.
 - El rol de cada empleado en la implementación del Modelo GEC.
- **Módulo 3: Ética y Conducta Institucional:**
 - **Código de Ética y Conducta:** Revisión detallada del Código de Ética institucional, ejemplos prácticos.
 - **Conflicto de Interés:** Definición, ejemplos y Protocolo de Declaración y Gestión de Conflicto de Interés (Plantilla 4.4).
 - **Uso de Recursos Institucionales:** Políticas sobre el uso adecuado de bienes y fondos.
- **Módulo 4: Cumplimiento Normativo Clave:**
 - **Ley N° 20.393 (Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas):** Conceptos básicos y cómo aplica a la institución.
 - **Ley N° 21.595 (Delitos Económicos):** Implicancias generales y prevención.
 - **Ley de Inclusión Escolar y otras normativas relevantes:** Breve descripción de las normativas más críticas para el rol del nuevo empleado.
 - **Matriz de Cumplimiento Legal (Plantilla 4.1):** Breve explicación de su existencia y relevancia.
- **Módulo 5: Transparencia y Rendición de Cuentas:**
 - **Canal de Denuncias:** Protocolo de Canal de Denuncias y Gestión de Irregularidades (Plantilla 4.4), cómo y cuándo utilizarlo, protección al denunciante.
 - **Protección de Datos Personales:** Políticas de privacidad y manejo de información sensible (estudiantes, personal).
 - **Importancia de la Documentación y Trazabilidad:** Cómo el registro adecuado contribuye a la transparencia.
- **Módulo 6: Control Interno y Gestión de Riesgos:**
 - Conceptos básicos de control interno y su rol en la prevención de errores y fraudes.
 - Breve introducción al Mapa de Riesgos Institucionales (Plantilla 4.2).
 - Importancia de los protocolos internos (Plantilla 4.4) en las operaciones diarias.

4. Metodología de Inducción:

- **Modalidad:** [Ej., Presencial, Online (e-learning), Mixta].
- **Duración Estimada:** [Ej., 4 horas, 2 días].

- **Recursos y Materiales:** [Ej., Presentaciones, videos, manuales digitales, acceso a intranet GEC, Código de Ética impreso].
- **Actividades:** [Ej., Sesiones expositivas, talleres interactivos, estudio de casos, lectura de documentos clave, evaluación de comprensión].

5. Responsabilidades:

- **Área de Gestión de Personas/RRHH:** Coordinación general del plan, registro de participantes, seguimiento de cumplimiento.
- **Comité GEC:** Aprobación del contenido, participación en módulos específicos, resolución de dudas complejas.
- **Jefes Directos:** Asegurar la participación del nuevo personal, reforzar los mensajes GEC en el día a día.
- **Nuevo Personal:** Participar activamente, comprender y aplicar los principios GEC.

6. Evaluación y Seguimiento:

- **Mecanismos de Evaluación:** [Ej., Cuestionarios de comprensión al finalizar la inducción, feedback del nuevo personal].
- **Registro de Cumplimiento:** Mantener un registro de las personas que han completado la inducción GEC. Este registro es un KPI relevante para la **Plantilla 4.3: Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) por Pilar** (Pilar 5: Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos).
- **Seguimiento Post-Inducción:** [Ej., Encuestas de clima laboral que incluyan preguntas sobre cultura ética, auditorías internas que evalúen la aplicación de principios GEC].

7. Revisión y Actualización del Plan:

- **Periodicidad:** Este plan debe ser revisado y actualizado al menos anualmente, o ante cambios normativos, institucionales o lecciones aprendidas.
- **Responsable de la Revisión:** [Ej., Comité GEC, Área de Gestión de Personas].

Instrucciones de Uso de la Plantilla:

1. **Adaptación:** Adapte los contenidos y la metodología a la realidad, tamaño y tipo de su sostenedor.
2. **Materiales de Apoyo:** Desarrolle o recopile los materiales necesarios para cada módulo (presentaciones, documentos, casos prácticos).
3. **Capacitación de Inductores:** Asegure que las personas responsables de impartir la inducción estén capacitadas y comprendan a fondo el Modelo GEC.
4. **Obligatoriedad:** Establezca la inducción GEC como un requisito obligatorio para todas las nuevas contrataciones.
5. **Medición:** Utilice el registro de cumplimiento de este plan como un KPI clave para el monitoreo de la cultura GEC en la institución (Plantilla 4.3).

6. **Mejora Continua:** Utilice el feedback de los participantes y los resultados de las evaluaciones para mejorar continuamente el programa de inducción (aplicando el ciclo PDCA - Plantilla 5.4).



FUNDACIÓN GOBERNANZA Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Gestión con propósito, educación con integridad

MODELO 6.2: CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA GEC

Propósito del Documento: Esta plantilla tiene como propósito guiar el diseño e implementación de una campaña de comunicación interna, fundamental para la **Etapa 6: Consolidación en la Cultura Organizacional** del Modelo GEC. Su objetivo es fomentar una cultura de integridad, transparencia, colaboración y participación en todos los niveles de la institución. La comunicación efectiva es clave para que el Modelo GEC sea percibido no solo como un conjunto de normas, sino como un pilar estratégico que guía el comportamiento y las decisiones diarias del personal.

Formato Sugerido: Se recomienda crear este modelo como un documento de planificación en un procesador de texto (ej. Microsoft Word o Google Docs) o como una presentación (ej. PowerPoint, Google Slides) si se busca un formato más visual y ejecutivo para la planificación y difusión.

Información General de la Campaña:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Nombre de la Campaña:** [Ej. "Integridad en Acción: Nuestro Compromiso GEC", "Conoce tu Modelo GEC"]
- **Período de la Campaña:** [Ej. "Mes de la Integridad" (Octubre 2025), "Campaña Anual GEC"]
- **Responsable de la Campaña:** [Nombre y Cargo de la persona o equipo encargado de liderar la campaña (ej. Área de Comunicaciones, RR.HH., Comité GEC)]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Secciones de la Campaña de Comunicación Interna GEC:

1. Introducción y Objetivos de la Campaña:

- **Contexto:** Breve descripción de por qué se lanza esta campaña, vinculándola a la implementación del Modelo GEC y los principios de la institución.
- **Objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con Plazo Definido):**
Ejemplo: Aumentar en un 20% el conocimiento del personal sobre el Canal de Denuncias en los próximos 3 meses. / Incrementar en un 15% la percepción de transparencia interna según la próxima encuesta de clima laboral.

2. Mensajes Clave:

- **Descripción:** Definir las ideas principales que se desean transmitir. Deben ser concisas, claras y directamente relacionadas con los principios y pilares del Modelo GEC.
- **Ejemplos:**
 - "La integridad es el cimiento de nuestra educación."
 - "Tu participación fortalece nuestra gobernanza."
 - "Conoce y utiliza el Canal de Denuncias: tu voz nos ayuda a mejorar."
 - "Gestionamos con datos para una educación de calidad."
 - "Nuestro Código de Ética: una guía para el día a día."

3. Público Objetivo y Segmentación:

- **Descripción:** Identificar a quién va dirigida la comunicación y si es necesario adaptar los mensajes o canales a diferentes grupos dentro de la institución.
- **Ejemplos:**
 - **Todo el personal:** (Mensajes generales sobre valores y principios).
 - **Nuevas contrataciones:** (Énfasis en inducción y políticas básicas).
 - **Directivos y Jefaturas:** (Énfasis en liderazgo ético y rol en el compliance).
 - **Personal administrativo/financiero:** (Énfasis en protocolos de uso de recursos).

4. Canales de Comunicación:

- **Descripción:** Listar los medios y plataformas que se utilizarán para difundir los mensajes.
- **Ejemplos:**
 - **Canales Digitales:** Intranet, correo electrónico, grupos de mensajería interna, redes sociales corporativas, webinars.
 - **Canales Físicos:** Carteleras informativas, murales, folletos, reuniones de equipo presenciales.
 - **Eventos:** Jornadas de inducción (Plantilla 6.1, Anexo N°5), talleres, charlas.

5. Actividades y Materiales de Comunicación:

- **Descripción:** Detallar las acciones específicas de comunicación y los materiales que se desarrollarán.
- **Ejemplos:**
 - **Gráficos:** Infografías sobre los pilares GEC, afiches con frases clave, banners digitales.
 - **Textuales:** Boletines mensuales de compliance, artículos en la intranet, correo electrónico de la dirección.
 - **Audiovisuales:** Videos cortos explicando protocolos, testimonios de personal sobre la importancia de la ética.
 - **Interactivas:** Talleres participativos sobre dilemas éticos, sesiones de preguntas y respuestas con el Comité GEC.

6. Cronograma de la Campaña:

- **Descripción:** Establecer las fechas clave para el desarrollo y la implementación de las actividades de comunicación.
- **Ejemplo de Tabla de Cronograma:**

<i>Actividad / Material</i>	<i>Fecha Límite de Creación</i>	<i>Fecha de Lanzamiento / Difusión</i>	<i>Responsable</i>
Diseño de Infografía "Qué es GEC"	01/10/2025	15/10/2025	Comunicaciones
Envío de correo "Mensaje del Sostenedor"	05/10/2025	08/10/2025	Dirección
Taller "Canal de Denuncias" (Grupo I)	20/10/2025	25/10/2025	RR.HH. / Comité GEC

7. Responsables de la Ejecución:

- **Descripción:** Asignar roles y responsabilidades específicas para cada actividad de comunicación.
- **Ejemplo:** Área de Comunicaciones (diseño gráfico, difusión digital), RR.HH. (coordinación de talleres), Comité GEC (contenido técnico, participación en charlas).

8. Presupuesto Estimado:

- **Descripción:** Estimación de los recursos financieros necesarios para la campaña (diseño, impresión, licencias de software, etc.).

9. Evaluación y Medición de Impacto:

- **Descripción:** Definir cómo se medirá el éxito y la efectividad de la campaña en relación con los objetivos establecidos (Punto 1).
- **Ejemplos de Métricas/Métodos:**
 - Encuestas de conocimiento o percepción (pre/post campaña).
 - Número de visitas a secciones relevantes de la intranet.
 - Número de preguntas o interacciones en espacios dedicados a la campaña.
 - Inclusión de preguntas específicas en la próxima encuesta de clima laboral.
 - Análisis de los KPIs relacionados con la cultura GEC (Plantilla 4.3, Anexo N°3).

Instrucciones de Uso del Modelo de Campaña:

1. **Alineación Estratégica:** Asegure que los objetivos de la campaña estén directamente vinculados a los objetivos de la **Etapa 6: Consolidación en la Cultura Organizacional** y a los principios generales del Modelo GEC.
2. **Mensajes Claros y Consistentes:** La clave de una comunicación efectiva es la coherencia de los mensajes a través de todos los canales y actividades.
3. **Participación del Liderazgo:** Es fundamental que la alta dirección y el Comité GEC participen activamente en la campaña, actuando como ejemplo y voceros de los mensajes clave.
4. **Retroalimentación:** Utilice los resultados de la evaluación para mejorar futuras campañas de comunicación y adaptar el Modelo GEC a las necesidades de la comunidad.
5. **Ciclo PDCA:** La planificación, ejecución y evaluación de la campaña de comunicación puede ser gestionada como un ciclo PDCA (Plantilla 5.4, Anexo N°3).

MODELO 6.3: POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO A LA INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

Propósito del Documento: Esta plantilla tiene como propósito establecer los principios, criterios y procedimientos para reconocer formal e informalmente las conductas ejemplares de integridad, probidad y buenas prácticas en la gestión institucional. Su implementación es clave en la **Etapa 6: Consolidación en la Cultura Organizacional** del Modelo GEC, y contribuye directamente al pilar de **Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos**. El reconocimiento de estas conductas es una estrategia fundamental para fomentar una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas a todo nivel, reforzando los valores éticos y el compromiso con el Modelo GEC.

Formato Sugerido: Se recomienda crear esta política como un documento formal en un procesador de texto (ej. Microsoft Word o Google Docs), que pueda ser aprobado por la alta dirección y difundido ampliamente.

Información General de la Política:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Título de la Política:** Política de Reconocimiento a la Integridad Institucional
- **Fecha de Aprobación:** [DD/MM/AAAA]
- **Responsable de la Gestión de la Política:** [Nombre y Cargo del área o persona encargada de administrar y supervisar esta política (ej. Área de Recursos Humanos, Comité GEC)]
- **Versión:** [Ej. 1.0]

Secciones de la Política de Reconocimiento a la Integridad Institucional:

1. Introducción y Principios:

Gestión con propósito, educación con integridad

- **Contexto:**
 - Breve descripción de la misión y los valores del sostenedor.
 - Enlace con el Modelo GEC y la importancia de la integridad como pilar fundamental de la gestión educativa.
 - Reconocimiento de que la probidad y la ética son esenciales para la confianza de la comunidad y la sostenibilidad institucional.
- **Objeto de la Política:** Definir el propósito de la política: incentivar, valorar y reconocer las conductas que reflejen la integridad, la probidad y el compromiso con los principios del Modelo GEC.
- **Principios Rectores del Reconocimiento:**
 - **Transparencia:** Criterios claros y proceso conocido por todos.
 - **Justicia y Objetividad:** Reconocimientos basados en hechos y evidencia, sin favoritismos.
 - **Oportunidad:** Reconocimiento en tiempo y forma, cercano al momento de la acción ejemplar.
 - **No Represalia:** Protección a quienes nominan o son reconocidos.
 - **Inclusividad:** Aplicable a todos los niveles de la organización.

2. Alcance:

- **Sujetos de la Política:** Indicar a quiénes aplica esta política de reconocimiento (ej., todo el personal del sostenedor y sus establecimientos, equipos de trabajo específicos, voluntarios, etc.).

3. Conductas Ejemplares de Integridad y Probidad (Criterios de Reconocimiento): Se detallan los tipos de acciones, actitudes y comportamientos que serán objeto de reconocimiento, vinculándolos directamente con los principios y pilares del Modelo GEC.

- **Ejemplos de Criterios:**

- **Actos de Transparencia:** Publicación proactiva de información, claridad en la comunicación de decisiones.
- **Uso Ejemplar de Recursos:** Gestión eficiente y proba de fondos públicos y privados, adherencia estricta a protocolos financieros (ej. Protocolo de Uso y Rendición de Subvenciones - Plantilla 4.4).
- **Liderazgo Ético:** Directivos que consistentemente modelan el comportamiento ético, promueven la probidad y toman decisiones justas.
- **Fomento de la Cultura GEC:** Contribución activa a la difusión y apropiación de los valores de gobernanza y compliance.
- **Promoción de la Participación e Inclusión:** Acciones que fortalecen la voz de la comunidad educativa y aseguran un ambiente inclusivo.
- **Reporte de Irregularidades:** La valentía y el compromiso de reportar sospechas de incumplimientos a través del Canal de Denuncias (Plantilla 4.4).
- **Cumplimiento Diligente:** Demostración constante de un cumplimiento riguroso de la normativa y políticas internas.

4. Tipos de Reconocimiento: Se definen las formas en que se manifestará el reconocimiento.

- **Reconocimiento Formal:**

- Mención honrosa en reuniones de Directorio o equipos directivos.
- Certificado de reconocimiento a la integridad.
- Publicación en boletines internos o intranet.
- Premios anuales a la probidad o mejor práctica de gobernanza.

- **Reconocimiento Informal:**

- Agradecimiento público en reuniones de equipo.
- Destacado en comunicaciones internas.

5. Proceso de Nominación y Evaluación:

- **Nominación:**

- Quién puede nominar (ej., cualquier miembro del personal, jefaturas, Comité GEC, comunidad educativa).
- Cómo nominar (ej., formulario de nominación, correo electrónico a RR.HH. o al Comité GEC).

- **Evaluación y Selección:**

- **Comité Evaluador:** Quiénes serán los encargados de evaluar las nominaciones (ej., Comité GEC, Comité de Ética, un panel mixto).
- **Criterios de Evaluación:** Detallar cómo se valorarán las nominaciones (ej., impacto de la acción, coherencia con valores institucionales, objetividad de la evidencia).

- **Proceso:** Descripción de los pasos de revisión, verificación de hechos y decisión.

6. Frecuencia del Reconocimiento:

- Establecer la periodicidad de los reconocimientos formales (ej., trimestral, anual).

7. Comunicación del Reconocimiento:

- Cómo se hará público el reconocimiento, asegurando la visibilidad y el refuerzo positivo.
- Consideraciones sobre la privacidad de la persona reconocida (obtener consentimiento para publicaciones).

8. Confidencialidad y Protección:

- Asegurar la confidencialidad de los nominadores, especialmente si la nominación está relacionada con el reporte de una irregularidad.
- Garantizar que no habrá represalias contra nadie que participe de buena fe en el proceso de nominación o reconocimiento.

9. Revisión y Actualización de la Política:

- **Periodicidad:** Esta política será revisada y actualizada anualmente o cuando ocurran cambios relevantes en la normativa, los valores o la estructura institucional.
- **Responsable de la Revisión:** [Ej., Comité GEC, Área de Recursos Humanos].

Instrucciones de Uso de la Plantilla: *Gestión con propósito, educación con integridad*

1. **Personalización:** Adapte esta política a los valores, cultura y estructura específicos de su sostenedor.
2. **Aprobación:** La política debe ser aprobada por la máxima autoridad o el órgano de gobierno del sostenedor (ej. Directorio) para asegurar su legitimidad y respaldo.
3. **Difusión y Sensibilización:** Comunique ampliamente esta política a todo el personal a través de diversos canales (ej. intranet, correos, reuniones). Explique cómo funciona y por qué es importante.
4. **Capacitación:** Si es necesario, realice capacitaciones sobre la importancia del reconocimiento y cómo nominar conductas ejemplares.
5. **Coherencia:** Asegure que el proceso de reconocimiento sea coherente con el Código de Ética y el Protocolo de Canal de Denuncias para reforzar la confianza.
6. **Medición:** Considere la posibilidad de incluir KPIs relacionados con el reconocimiento en la Plantilla 4.3 (ej. Número de reconocimientos otorgados, percepción del reconocimiento en encuestas de clima).

CHECKLIST 6.4: VERIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CULTURA GEC

Propósito del Documento: Este checklist tiene como propósito verificar la implementación y efectividad de las estrategias diseñadas para consolidar la cultura de gobernanza, ética y compliance en la institución. Su uso es fundamental en la **Etapa 6: Consolidación en la Cultura Organizacional** del Modelo GEC, y se vincula directamente con el pilar de **Cultura Organizacional y Desarrollo de Equipos**. Permite evaluar si las acciones para fomentar una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas están generando el impacto deseado y si el Modelo GEC está siendo adoptado como un principio transversal en el actuar diario.

Formato Sugerido: Se recomienda crear esta plantilla en un procesador de texto (ej. Microsoft Word) con casillas de verificación, o en una hoja de cálculo (ej. Microsoft Excel) para facilitar el registro y seguimiento.

Información General de la Verificación:

- **Nombre del Sostenedor:** [Espacio para insertar el nombre completo de la institución sostenedora]
- **Fecha de Verificación:** [DD/MM/AAAA]
- **Período de Verificación:** [Ej. Últimos 12 meses]
- **Responsable de la Verificación:** [Nombre y Cargo del auditor interno o responsable de la supervisión, ej. Comité GEC o RR.HH.]

Criterios de Verificación por Estrategia de Cultura GEC:

Marque con una "X" la casilla que corresponda. En "Observaciones", registre cualquier nota relevante, brecha o acción requerida.

1. Comunicación Interna y Sensibilización: *sesión con propósito, educación con integridad*

- 1.1. ¿Se han implementado campañas de comunicación interna sobre el Modelo GEC (ej., "Integridad en Acción" - Modelo 6.2) en el período evaluado? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.2. ¿Los mensajes clave sobre ética, probidad y transparencia son consistentemente difundidos y fácilmente comprensibles por todo el personal? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 1.3. ¿Se utilizan diversos canales de comunicación (digitales, físicos, reuniones de equipo) para la difusión de los principios y valores GEC? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

2. Liderazgo Ético y Ejemplo Directivo:

- 2.1. ¿La alta dirección (sostenedor y directorio) demuestra un compromiso visible y consistente con los principios GEC en su actuar diario? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 2.2. ¿Los líderes de equipo y jefaturas promueven activamente una cultura de integridad y probidad en sus equipos? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A

- Observaciones / Acciones Requeridas:
- 2.3. ¿Existen espacios formales o informales donde el liderazgo comparte experiencias o dilemas éticos, fomentando la reflexión? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

3. Reconocimiento y Refuerzo Positivo:

- 3.1. ¿Existe y se aplica una Política de Reconocimiento a la Integridad Institucional (Modelo 6.3)?
[] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.2. ¿Se realizan reconocimientos formales o informales a conductas ejemplares de integridad y buenas prácticas de forma periódica? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 3.3. ¿Los reconocimientos son comunicados eficazmente al resto de la organización para inspirar y reforzar los valores deseados? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

4. Fortalecimiento de la Participación y el Diálogo:

- 4.1. ¿Se promueve activamente la participación de la comunidad educativa en instancias formales (ej. Consejo Escolar) relacionadas con la gestión y gobernanza? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 4.2. ¿Existen canales de diálogo y retroalimentación efectivos para la comunidad educativa (ej. encuestas de percepción, buzón de sugerencias) que son utilizados y respondidos? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

5. Formación Continua y Desarrollo:

- 5.1. ¿El plan de formación anual (Anexo N°5) incluye módulos específicos sobre ética, gobernanza y compliance para todo el personal, no solo para roles directivos? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 5.2. ¿La inducción para nuevas contrataciones (Plantilla 6.1) cubre los principios GEC (misión, valores, código de ética, políticas clave) de manera efectiva y obligatoria? [] Sí [] No [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:

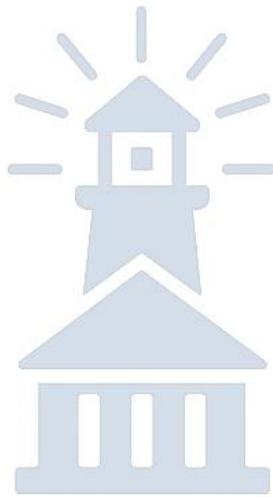
6. Integración en Políticas y Procesos:

- 6.1. ¿Los principios GEC (ética, transparencia, probidad) están explícitamente integrados en las políticas y procedimientos internos clave de la institución (ej. de compras, contratación, uso de recursos)? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A
 - Observaciones / Acciones Requeridas:
- 6.2. ¿Se utilizan los hallazgos de auditorías internas (Checklist 4.5) o evaluaciones (Anexo N°3) para ajustar y mejorar las estrategias de cultura GEC? [] Sí [] No [] Parcialmente [] N/A

○ **Observaciones / Acciones Requeridas:**

Síntesis de la Verificación de Estrategias de Cultura GEC:

- **Nivel General de Consolidación de la Cultura GEC:** [Resumen del estado actual de la cultura, ej., "Cultura de integridad en consolidación, con fuerte compromiso directivo", "Requiere mayor difusión y refuerzo en todos los niveles", etc.]
- **Principales Fortalezas en las Estrategias de Cultura:** [Mencionar las acciones o áreas que están funcionando particularmente bien.]
- **Principales Desafíos / Áreas que Requieren Refuerzo Cultural:** [Listar los puntos donde se marcó "No" o "Parcialmente", indicando los aspectos más críticos para la cultura GEC.]
- **Próximos Pasos Recomendados:** [Sugerir acciones concretas para fortalecer las estrategias de cultura, como la revisión de planes de comunicación, el diseño de nuevas actividades de reconocimiento, o el refuerzo del rol de los líderes en la promoción ética.]



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad

CRITERIO DE ÉXITO 6.5: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN FORMACIÓN GEC

Nombre del Criterio: Al menos el 70% del personal ha participado en actividades de formación sobre el Modelo GEC.

Etapa del Modelo GEC: 6. Consolidación en la Cultura Organizacional

Propósito: Este criterio de éxito es fundamental para medir la penetración y el alcance de las estrategias de formación y cultura organizacional del Modelo GEC. Su objetivo es asegurar que un porcentaje significativo del personal ha sido expuesto y ha participado en actividades de formación relacionadas con los principios de gobernanza, ética y compliance. Esto es crucial para la **consolidación de una cultura de integridad** a todo nivel y para que el Modelo GEC sea efectivo y sostenible en el tiempo.

Enunciado del Criterio de Éxito: Al finalizar el período de evaluación (ej., anual), **al menos el setenta por ciento (70%) del total del personal** de la institución (incluyendo sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación y personal administrativo) ha participado en actividades de formación planificadas sobre el Modelo GEC, sus pilares o temas específicos de gobernanza y compliance.

Cómo Demostrar el Cumplimiento (Evidencia): El cumplimiento de este criterio se demostrará a través de:

- Listado del Personal Total de la Institución:** Un registro actualizado del número total de empleados activos en el sostenedor y sus establecimientos durante el período de evaluación.
- Plan de Formación y Desarrollo Organizacional GEC (Anexo N°5):** Evidencia de la existencia y ejecución de un plan de formación anual que incluya módulos y actividades sobre el Modelo GEC.
- Registro de Capacitaciones GEC (Anexo N°5, Plantilla 5.3):** La presentación de los registros de asistencia o de participación que demuestren quiénes y en qué actividades de formación GEC participaron durante el período de evaluación. Esta plantilla debe contener:
 - Fecha de Capacitación
 - Nombre del Módulo/Curso
 - Público Asistente
 - N° de Asistentes
 - Nombre de los Participantes (o un identificador único que permita contarlos).
- Certificados o Constancias de Participación (si aplica):** Documentos que acrediten la participación en actividades de formación externa o interna.

Cálculo del Cumplimiento: El porcentaje se calculará de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número Total de Personal de la Institución}}{\text{Número de Personal que Participó en Formación GEC}} \times 100 \geq 70\%$$

Consideraciones Clave para la Evaluación:

- Alcance del Personal:** Se considera "personal" a todos los empleados con contrato vigente en la institución.
- Tipo de Actividad:** Las actividades de formación deben ser relevantes para el Modelo GEC (ej., módulos sobre ética, compliance, gestión de riesgos, gobernanza, transparencia, canal de denuncias,

etc.). Pueden ser talleres, cursos, charlas, seminarios, webinars, o módulos de inducción (Plantilla 6.1: Plan de Inducción GEC) siempre que estén formalmente documentados.

- **Registro Consistente:** Es crucial que la institución mantenga un registro consistente y verificable de la participación del personal en estas actividades formativas.
- **Periodicidad:** Este criterio debe evaluarse al menos una vez al año para monitorear el avance de la cultura GEC.

Fuente de Verificación:

- Listado general de personal de la institución.
- Anexo N°5: Plan de Formación y Desarrollo Organizacional GEC.
- Plantilla 5.3: Registro de Capacitaciones GEC (o registros equivalentes).
- Plantilla 6.1: Plan de Inducción GEC para Nuevas Contrataciones (para el personal nuevo).



FUNDACIÓN
GOBERNANZA Y GESTIÓN
EDUCACIONAL
Gestión con propósito, educación con integridad