



TRABAJO DE INTEGRACIÓN FINAL
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**INGENIERÍA INDUSTRIAL
EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO**

Autores:

Matías Iñurrategui	45321
Horacio Javier Madorno Guzmán	45262
Matías Sala	44219
Fernando José Viola	45370

**Docente Guía:
Pablo Coccolo**

AÑO 2012

*A todos aquellos niños y jóvenes
que hoy no tienen la posibilidad de acceder a una educación de calidad.*

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo del presente estudio se podrá conocer el proceso de diseño de un Tablero de Control de tipo directivo para que las autoridades de Enseñá Por Argentina puedan monitorear mensualmente los resultados de la organización y así tomar mejores decisiones.

Enseña Por Argentina es una fundación que se crea en 2009 con el fin de reducir la brecha educativa que existe actualmente en Argentina, focalizándose en la creación de un movimiento transformacional que propague la solución dentro y fuera del ámbito educativo.

Esta propuesta resulta de la adaptación del modelo que *Teach For America* implementó en Estados Unidos hace ya veinte años y que se ha replicado en más de veinte países alrededor del mundo. El mismo se resume en la selección, capacitación y acompañamiento de los mejores graduados universitarios de diversas disciplinas para que dicten clases en escuelas en desventaja educativa por dos años a tiempo completo, periodo en el cual deben asumir objetivos concretos y exigentes en cuanto al rendimiento de sus alumnos.

Para el desarrollo del tablero, en un primer paso se realizó una revisión de la visión, misión y objetivos de Enseñá Por Argentina para poder comprender su *raison d'être*. Luego se estudiaron los principales procesos para relevar aquellas palancas fundamentales que son las que logran que la organización se acerque a su misión. En base a esa selección, se realizaron *benchmark* con otros países y se hicieron sesiones de *brainstorming* con el equipo local para obtener un listado de indicadores que pudieran medir los resultados y seleccionar aquellos importantes. Posteriormente, se definieron las responsabilidades para cada una de las métricas y se procedió a la confección del mapa estratégico y del Tablero de Control utilizando una herramienta informática.

Finalmente, se brindaron consejos a la organización para proceder con una correcta implementación de la herramienta desarrollada, y se sugieren ciertas oportunidades de mejora que debieran trabajar a continuación para seguir cimentando la estructura para ser más sustentables en el tiempo y crecer más rápidamente.

ABSTRACT

This paper shows the design of an executive type Dashboard for *Enseñá Por Argentina*, making able its executive committee to monitor in a monthly basis the organizational performance and thus facilitate decision-making.

Enseñá Por Argentina is a foundation created in 2009 with the purpose of reducing the educational gap that nowadays exists in Argentina, focusing on the creation of a transformational movement that spreads the solution both inside and outside the educational field.

This NGO is an adaptation of the Teach For America's model, implemented twenty years ago in the United States and that since has been replicated in more than twenty countries around the world. It can be explained as the selection, training and support of top college graduates from diverse backgrounds to teach classes in educationally disadvantaged schools for a two year full-time period, in which they must undertake demanding and specific goals in regards of the performance of their students.

As a first step in the development of the dashboard, the vision, mission and goals of Enseñá Por Argentina were reviewed with the purpose of understanding its *raison d'être*. Afterwards, the main processes were studied with the aim of identifying the key levers, which are those that make the organization approach its mission. Based on this selection, benchmarks were carried out with other countries' dashboards and brainstorming sessions were held with the local team with the intention of obtaining a list of metrics that could measure the results and select the truly important ones. Subsequently, responsibilities were defined for each of the metrics and then, using a software tool, the confection of the strategic map and dashboard was ultimately done.

Finally, advice was provided to the organization so as to proceed with the correct implementation of the developed tool. Furthermore, some improvement opportunities were suggested and that should be duly noted in order to strengthen the organization, hence allowing a faster growth and more sustainability over time.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias y amigos, quienes nos acompañaron durante estos años de estudio.

A Oscar Ghillione, director ejecutivo de *Enseñá Por Argentina*, y a todo el equipo, por la entrega y el sacrificio que realizaron al abrirnos las puertas para que realicemos este trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. Introducción a Enseñá Por Argentina.....	1
I-1. Historia.....	1
I-2. Lógica y modelo de trabajo.....	2
I-3. Situación Actual.....	7
II. Introducción al Tablero de Control	9
II-1. Herramientas de Gestión	9
II-2. ¿Por qué un Tablero de Control?	11
II-3. Teoría del Tablero de Control	12
III. Objetivo del trabajo final.....	15
IV. Metodología del trabajo.....	16
V. Actividades y plan de trabajo	19
TRABAJO REALIZADO	21
I. Revisar la visión y misión de la organización	21
I-1. Introducción a la visión y misión	21
I-2. Entrevista en Enseñá Por Argentina.....	21
I-3. Visión y misión de las organizaciones agrupados por la red global <i>Teach for All</i>	22
I-4. Visión y misión de Enseñá Por Argentina	26
I-5. Análisis de visión y misión	27
II. Definir objetivos tangibles alineados a la estrategia.....	30
II-1. Introducción a los objetivos y las estrategias.....	30
II-2. Objetivos de Enseñá Por Argentina.....	30
III. Relevar las principales palancas y las métricas fundamentales	32
III-1. Introducción a las palancas y métricas	32
III-2. Esquema de trabajo.....	34
III-3. Procesos programáticos	36
III-3.1. Reclutamiento	37

III-3.2. Selección	39
III-3.3. Formación.....	42
III-3.4. Asignación	44
III-3.5. Evaluación y medición de impacto	47
III-3.6. Acompañamiento.....	48
III-3.7. Alumni.....	52
III-4. Procesos organizacionales	53
III-4.1. Desarrollo de fondos.....	53
III-4.2. Administración y gestión de recursos financieros.....	57
III-4.3. Administración y gestión de los recursos humanos.....	59
III-4.4. Comunicación.....	61
IV. Asignar las responsabilidades y las metas para cada objetivo.....	65
IV-1. Asignar las responsabilidades.....	65
IV-2. Metas para cada objetivo	66
V. Confeccionar el tablero de control	69
V-1. Introducción a la confección del tablero de control	69
V-2. Explicación del armado y lógica del mapa estratégico y el Tablero de Control.....	71
VI. Alinear a la organización	78
VI-1. Claridad de un propósito en común y armonía de objetivos.....	78
VI-2. Participación activa de las personas y áreas	79
VI-3. Entusiasmo y compromiso hacia el logro	80
VI-4. Comunicación y sentido de aprendizaje en el proceso	80
CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXO 1 – BENCHMARK DE TABLEROS DE CONTROL.....	89
ANEXO 2 – INSTRUCTIVO DE USO DEL TABLERO DE CONTROL	93

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN A ENSEÑÁ POR ARGENTINA

Antes de comenzar a hablar sobre Enseñá Por Argentina (ExA de aquí en adelante), se cree conveniente explicar brevemente lo que llevó al grupo a elegir dicha organización para la realización del presente trabajo:

- Al ser miembro del *staff* uno de los integrantes del grupo se garantizó el acceso irrestricto a la información y a los miembros del equipo de la Fundación permitiendo, de ese modo, un rico intercambio de ideas durante el desarrollo del trabajo.
- Por otro lado, ExA se encuentra en un estado de *start up* en el que todavía no se han establecido herramientas o procesos que aseguren una ejecución impecable, por lo que el desarrollo y las conclusiones de este trabajo serán considerados como un aporte voluntario que luego podrá ser utilizado por la organización.
- Por último y no por eso menor, se acordó entre los integrantes del grupo que el programa de trabajo de ExA (desarrollado originalmente por *Teach For America*) es una solución posible para colaborar en una mejora del sistema educativo de Argentina.

I-1. Historia

Enseñá Por Argentina fue fundada en febrero del 2009 por Oscar Ghillione y un grupo de jóvenes que, consternados por el estado de la educación en el país, comenzaron a desarrollar el plan de ejecución para adaptar el modelo de *Teach For America* (TFA de aquí en adelante) a Argentina. Sin embargo, dada la particularidad y los tiempos asociados al programa, recién en marzo de 2011 comenzó a generarse impacto con la llegada de los jóvenes profesionales a las aulas.

ExA forma parte de la red mundial *Teach For All* la cual está integrada por 24 organizaciones independientes ubicadas a lo largo del globo, cada una con distintas realidades, y que comparten el mismo deseo: “brindar educación de calidad para que todos los chicos tengan la oportunidad de soñar y aspirar a mejores oportunidades de vida”.

Teach For All agrupa y apoya a las organizaciones sociales interesadas por mejorar las oportunidades educativas involucrando a jóvenes profesionales, además de buscar aumentar y acelerar el impacto hacia la sociedad. Esta red fue creada en septiembre de 2007 por las organizaciones *Teach For America* y

Teach First para brindar asistencia a aquellos emprendedores sociales que quisieran repetir el modelo en sus respectivos países. Actualmente es un organismo plenamente independiente al que se espera se adhieran, en los próximos dos años, entre 10 y 20 nuevas organizaciones de diversos países que desean aplicar el programa.

Teach For America es una organización de amplia trayectoria y en la actualidad cuenta con un cuerpo docente de más de 9.000 profesores en los Estados Unidos. Fue ideada en 1990 por Wendy Kopp quién la propuso inicialmente como su tesis de grado para la Universidad de Princeton. Ella sostuvo acertadamente que en su generación habría personas dispuestas e interesadas en realizar un cambio en la sociedad y que varias de estas, alumnos universitarios destacados, estarían resueltas a enseñar y formar parte de un cuerpo docente antes de insertarse de lleno en otras oportunidades más lucrativas del ámbito laboral.

En 2002, tiempo más tarde, *Teach First* es lanzada por Brett Wigdortz – basándose en el modelo de TFA – con la idea de mejorar la performance de los alumnos de Londres tras reconocer el impacto positivo que puede tener sobre aquella la calidad de los profesores de los que reciben la enseñanza. Actualmente *Teach First* cuenta con más de 800 profesores en las aulas de Inglaterra.

I-2. Lógica y modelo de trabajo

ExA se crea con el fin de mejorar la situación actual de la educación en la Argentina, la cual presenta diversos problemas. A continuación se enumeran unas preocupantes estadísticas:

- El 99% de los niños se matricula en la escuela primaria y, por lo general, la mayoría la completa. No obstante, sólo el 82% de los chicos se inscriben en la escuela secundaria y, de éstos, el 12% repite al menos un grado y únicamente el 44% se gradúa.¹
- Argentina gasta cerca del 6% de su ingreso per cápita en educación, lo que la posiciona dentro de las cinco naciones latinoamericanas con mayor gasto educativo. A pesar de esto, en el programa internacional de evaluación de alumnos (PISA por sus siglas en inglés, organizada por la OCDE), siendo partícipes cerca de 75 sistemas educativos de diversos países, se posicionó entre los 15 peores en lectura, ciencias y matemáticas, de los cuales 1 de cada 2 alumnos se despeñaron en los

¹Base de datos en línea de Ed Stats – Banco Mundial

niveles más bajos de estas tres materias. Además de esto, Argentina obtuvo la tercera brecha de educación más grande en el mundo.²

- En el último Operativo Nacional de Evaluación (ONE) del 2010, se observa que 4 de cada 10 alumnos desfavorecidos se desempeñaron en los niveles más bajos de desempeño.³

ExA sostiene que, para lograr una transformación en estas problemáticas, es necesario que la sociedad en su totalidad asuma una serie de compromisos de modo tal que se puedan realizar cambios profundos y de largo plazo. A modo de lograr esto, plantea que – considerando que los factores que afectan la calidad educativa son tan diversos como lo son la cultura, las ideologías, la gobernabilidad y las políticas públicas – se torna imperativo focalizarse en la creación de un movimiento transformacional que propague la solución dentro y fuera del ámbito educacional.

De este modo, ExA establece que el inicio del cambio se da en los profesores quienes son uno de los factores fundamentales en el proceso de aprendizaje y la construcción del conocimiento de los alumnos, siendo éstos líderes, motivadores y de gran influencia para lograr el pleno desarrollo de sus capacidades personales. Así, la propuesta se resume en la selección, capacitación y acompañamiento de los mejores graduados universitarios de diversas disciplinas para que dicten clases en escuelas en desventaja educativa por dos años a tiempo completo, periodo en el cual deben asumir objetivos concretos y exigentes en cuanto al rendimiento de sus alumnos.

Este modelo genera impactos, tanto en el corto como en el largo plazo. En primer lugar, logra transformar la clase alcanzando mejores niveles de aprendizaje en los alumnos, motivándolos a esforzarse en desarrollar su potencial, para así alcanzar mejores oportunidades. Estudios en Estados Unidos han revelado que el progreso en lectura y en matemática es mayor al esperado, y el rendimiento en el aprendizaje de matemática resulta significativamente mayor con profesores TFA frente a otros con tres o más años de experiencia docente.⁴

Por otra parte, y con una mirada de largo plazo, gracias a la experiencia y el compromiso generado durante el programa esos profesores forman luego parte del cuerpo de *Alumni* de ExA, transformándose en verdaderos embajadores de la misión dedicados a generar cambios desde sus profesiones y áreas de influencia.

²OECD - Programme for International Student Assessment (PISA)

³Operativo Nacional de Evaluación 2010

⁴Teach For all – Student Outcomes

Por ende, la lógica y el modelo de trabajo de ExA quedan resumidos de la siguiente manera:

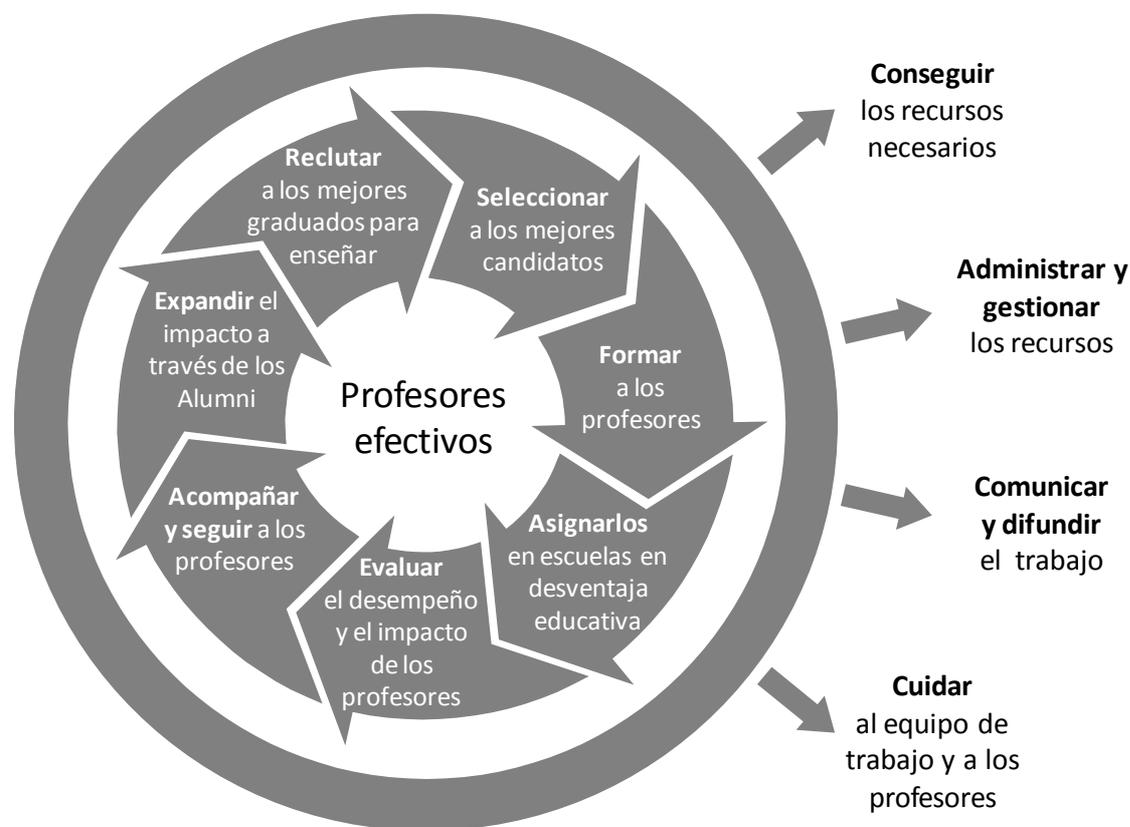


Figura 1 Lógica y modelo de trabajo de ExA.

Las áreas programáticas de ExA son:

- **Reclutamiento:** buscan a los mejores jóvenes profesionales para que apliquen al programa mediante la difusión en universidades, grupos juveniles y empresas.
- **Selección:** mediante un riguroso proceso de selección se evalúan determinadas competencias específicas en todos los postulantes para determinar aquellos a quienes se les hará la oferta de participar del programa.
- **Formación:** durante los 2 años del programa se capacita a los participantes formándolos desde la óptica de *Teaching as Leadership*⁵ (TAL) y, para aquellos que no tienen un título de profesorado al ingresar,

⁵*Teaching as Leadership* (Enseñar es Liderar) es un modelo desarrollado por Steven Farr, Jason Kamras y Wendy Kopp para *Teach For America* en el que se desarrollan las siguientes dimensiones del profesor: planificación con visión, liderazgo en la enseñanza y manejo de clase, evaluación constante y mejora continua, y sensibilidad social y motivación para el aprendizaje.

otorgándoles una beca para cursar el Profesorado de Nivel Medio y Superior.

- Asignación: para que el impacto sea el esperado, se asignan los profesores a escuelas en desventajas educativas que comparten la misión con ExA y quieren sumarse a este compromiso.
- Evaluación: se lleva un registro y se evalúa a cada uno de los profesores para entender cómo viene su desarrollo respecto a la rúbrica TAL y cuál es el impacto que está logrando en sus alumnos.
- Acompañamiento: en paralelo con la formación, los profesores reciben tutorías y apoyo continuo durante los 2 años del programa a través de un seguimiento personalizado y visitas programadas a sus clases.
- Alumni: al finalizar el programa, después de 2 años, el profesional pasa a formar parte del cuerpo de egresados que impulsará el movimiento desde su ámbito de influencia. La experiencia de otros países en donde el programa tiene más historia es que la mayoría de los egresados permanecen vinculados directa o indirectamente con la educación.

A su vez, ExA cuenta con otras áreas que gestionan la organización y dan soporte al programa permitiendo que el mismo se desarrolle sin problemas:

- Desarrollo de fondos: buscan empresas, fundaciones e individuos que se comprometan a solventar económicamente las actividades de ExA.
- Administración y gestión de recursos financieros: gestionan y administran eficientemente esos recursos para optimizar el impacto que genera la organización.
- Administración y gestión de los recursos humanos: gestionan aquellas cuestiones relacionadas a políticas, al equipo y los voluntarios que trabajan en ExA
- Comunicación: difunden las actividades y llevan el mensaje de ExA a los distintos ámbitos de la sociedad para impulsar el movimiento que se busca generar.

A modo de llevar a cabo todas estas tareas se ha desarrollado una estructura capaz de gestionar y llevar a cabo el modelo de trabajo, ya sea desde capacitar a los jóvenes profesionales hasta conseguir los fondos para financiar a la fundación. ExA actualmente posee la siguiente estructura organizacional:

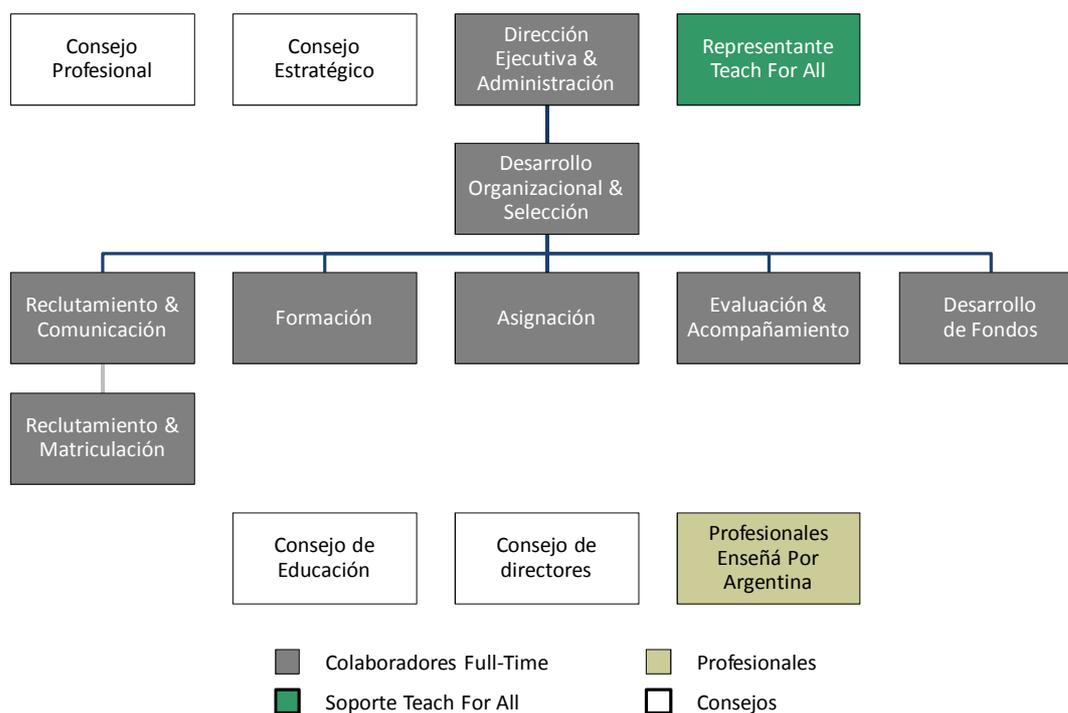


Figura 2 Estructura organizacional de ExA.

De la figura se pueden destacar distintos grupos dentro del equipo de trabajo:

- **Colaboradores Full-Time:** personas que están dedicadas exclusivamente a trabajar en ExA y cobran un sueldo de la organización por ello. Realizan todas las tareas, tanto programáticas como organizacionales.
- **Soporte Teach For All:** la red envía a un representante para que colabore con cada uno de los socios durante sus primeros 2 años de operación, buscando de ese modo garantizar un crecimiento sustentable y asegurar el éxito en el período de *start up*.
- **Profesionales:** son quienes fueron seleccionados y participan del programa dando clases en las aulas. Ellos están agrupados en un comité que trabaja en aspectos relacionados a la medición del impacto (Evaluación) y a la generación de un movimiento una vez que salen del programa (Alumni). Esta última área aún no cuenta con un responsable porque todavía se encuentra en etapa de gestación – ExA tendrá la primera camada de egresados del programa recién en 2012
- **Consejos:** Existen cuatro consejos de personas con experiencia que dan recomendaciones y asistencia a los miembros del equipo:
 - **Estratégico:** integrado por personas en altos cargos directivos de empresas u organizaciones que colaboran en la definición de la estrategia de la organización y asesoran en el desarrollo de fondos.

- Profesional: integrado por personas en cargos medios de organizaciones con voluntad de asistir a ExA en el desarrollo organizacional. Realizan tareas diversas y muy variadas, desde la propuesta de políticas de Recursos Humanos hasta la organización de un evento de recaudación de fondos.
- Académico: integrado por personas especialistas en educación que asisten al equipo en cuestiones de formación, asignación, evaluación y pedagogía.
- Directores: este año se ha tomado la decisión de conformar un consejo con aquellos directores de escuelas que han decidido sumarse al compromiso acogiendo en sus aulas a los profesionales del programa.

I-3. Situación Actual

Tal como se mencionó anteriormente, ExA se gestó en 2009 y comenzó a operar un año más tarde con el reclutamiento, la selección y la asignación de los profesionales que serían profesores en 2011. Recién en ese año comenzaron las tareas asociadas a las tutorías y la formación continua por lo que, al momento, el equipo cuenta únicamente con la experiencia de un ciclo en la mayoría de los procesos del programa que son de recurrencia anual.

Al encontrarse ExA todavía en una etapa de *start up* no cuenta con procesos definidos y herramientas de gestión implementadas que garanticen la planificación integral, la ejecución impecable y el monitoreo continuo de las actividades de cada una de las áreas de trabajo y, menos aún, de la organización como un conjunto.

A pesar de no contar con registros detallados de la gestión realizada, la evidencia muestra que, en estos primeros 3 años de trabajo, las principales estimaciones de crecimiento no se han alcanzado lo que genera un círculo de refuerzo negativo: cuando no se cumplen con las expectativas acordadas con los donantes, ellos retiran el apoyo a la organización y limitan de ese modo los recursos y la posibilidad de trabajar para lograr las metas inicialmente establecidas. Esto ha generado frustraciones y roces en las relaciones interpersonales del equipo creando un difícil clima laboral en los últimos 6 meses.

Esta es una de las razones por las que ha habido cambios en el equipo de trabajo: aquellas personas que comenzaron la labor y establecieron los cimientos de ExA han dado un paso al costado para seguir por caminos ajenos

al programa, dejando de ese modo la conducción a quienes fueran sus colaboradores o a nuevo personal contratado a tal fin.

Dada la buena disposición del equipo anterior a transmitir las experiencias y los conocimientos adquiridos en este tiempo a los nuevos responsables, la transición no ha sido traumática. Sin embargo, al no haber realizado registros detallados de ciertos indicadores principales de cada área funcional, hay muchos análisis que no se podrán realizar por lo que tanto la planificación como las metas definidas este año serán simplemente las mejores estimaciones ya que no se contará con sustento estadístico que las avale.

Estos hechos han determinado que las autoridades de ExA definan al 2012 como un año en el que se trabajará en la sustentabilidad de la organización. Dentro de ese eje, uno de los aspectos en los que la dirección ha puesto foco es en el monitoreo de la gestión. Es por ello que el contenido de este trabajo, tanto el diagnóstico como el desarrollo y diseño, será realizado en conjunto y en consenso con el equipo de ExA para obtener como resultado una herramienta realista y funcional que pueda ser implementada sin problemas.

II. INTRODUCCIÓN AL TABLERO DE CONTROL

II-1. Herramientas de Gestión

Según Peter Drucker sólo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global. Conocer el estado de situación es el primer paso clave en todo proceso directivo para lo cual deberán tener incorporado sistemas permanentes de diagnóstico en los diferentes niveles. Los desafíos que enfrentaban históricamente las organizaciones y que llevaron a desarrollo de los Sistemas de Mediciones de Performance son permanentes y parecidos a los que se tienen actualmente: la necesidad de diagnosticar la situación, concretar objetivos y dar a conocer consignas claras. Hoy se puede y debe disponer permanentemente de información interna y externa que permita estar constantemente actualizado. Esa documentación, de no organizarse adecuadamente, corre el riesgo de volverse inerte e incluso constituir un obstáculo.

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, toma como principio subyacente que “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

Para continuar con el análisis, es importante entender el concepto de *control*: en cuanto a lo que administración se refiere se lo vincula con los términos *guía, medio de regulación, realimentación, aprendizaje y estándar de comparación*, lo cual lleva implícita la idea del autocontrol. Hace muchos años, Drucker habló del concepto de autocontrol que implica que cada directivo debe tener la información adecuada y oportuna para tomar las decisiones correctivas.

El control como autocontrol, retroalimentación o aprendizaje de la realidad supone en las personas que deciden alguna capacidad de discernir por sí mismas las bondades de una decisión, de actuar en consecuencia, de reflexionar en función de los errores del pasado y de aprender de la experiencia. En definitiva, de autoregular sus acciones en función de un criterio rector que tiene internalizado y que, a su vez, se va enriqueciendo con el tiempo.

La estandarización de procesos es el punto de apoyo donde se apalanca la continua búsqueda de eficiencia de una organización. Esta búsqueda de eficiencia y el sistema de control alineado a ella, empujan a la organización hacia delante en su camino de crecimiento.

La medición de los resultados que la organización va obteniendo en dicho camino resulta vital como retroalimentación para la mejora de los procesos.

Ambos, tanto la estandarización de procesos como la capacidad de medir los resultados, constituyen un círculo virtuoso apoyado en la experiencia, la

maduración y formalización, y colaboran en el proceso de aprendizaje de la organización.

El control se sustenta entonces en la necesidad de asegurar la supervivencia organizacional. En general, se dice que hay control cuando está razonablemente asegurada la operación diaria del negocio y, por lo tanto, garantizada su sustentabilidad en el tiempo; dicho de otra forma, cuando hay suficiente seguridad de que no aparecerán sorpresas desagradables que menoscaben la capacidad de la organización en su camino de creación de valor. A dicha capacidad se la llama *Control Directivo*.

Las herramientas más comunes para ejercer el control directivo son: Presupuesto (y su consecuente control presupuestario), Tablero de Control y *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integralo CMI):

Presupuesto

El Presupuesto es la oportunidad para tener una primera discusión acerca de la performance actual y futura de la organización en el aspecto económico-financiero. Constituye una manera de asignar responsabilidades, límites de inversión y gasto, y el direccionamiento de decisiones por lo que también es el compromiso que asume el equipo gerencial con los accionistas o el consejo de administración, en función del cual se medirá su gestión.

Tablero de Control

El tablero de control es una herramienta del campo de la administración de empresas aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su organización o sector apoyándose en tecnologías informáticas.

Balanced Scorecard

En la búsqueda de una herramienta estratégica de control del negocio, Robert S. Kaplan y David P. Norton, en su libro *Balanced Scorecard*, desarrollaron el concepto de Cuadro de Mando Integral que resulta de la visión y estrategia de la organización. Su definición implica revelar los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

Ellos definen a las estrategias como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, donde cada estrategia está plasmada en un conjunto de decisiones (causas) cuya razón de ser es cumplir los objetivos de la gestión (efectos).

El *Balanced Scorecard* debe estar saturado por una cadena de causas-efecto que, en definitiva, tratan reflejar la estrategia de la organización buscando la relación y el equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo:

- Los indicadores externos para accionistas y clientes – que se utilizan para medir los resultados de esfuerzos del pasado.
- Los indicadores internos de los procesos críticos de la organización: operativos, innovación, formación y crecimiento – que funcionan como inductores que impulsan la toma de decisiones y los pasos a seguir.

II-2. ¿Por qué un Tablero de Control?

Luego de presentar las principales tres herramientas de gestión, resulta importante justificar por qué se ha elegido la confección de un Tablero de Control para Enseñá Por Argentina sobre las otras dos alternativas.

El Presupuesto es una excelente herramienta para separar y asignar responsabilidades. Sin embargo, en ExA se necesita también el desarrollo de una visión panorámica, integral o de síntesis y, específicamente en lo que hace a la información para la toma de decisiones, la búsqueda de indicadores que reflejen los inductores de valor de los procesos que se generan y no de los sectores que los administran.

En cambio, tanto el Tablero de Control como el de Comando implican:

- Analizar el negocio y definir unas pocas áreas clave, en función de los procesos clave.
- Definir para cada área clave indicadores que reflejen su naturaleza.
- Sistematizar y definir la forma de calcular cada indicador.
- Homogeneizar la información disponible reduciéndola a los indicadores clave definidos para orientar la gestión hacia ellos.

Desde el punto de vista de la estandarización de los procesos, el Presupuesto requiere cierto grado de madurez de los mismos. Es por eso que es útil en la búsqueda de eficiencia en procesos estables, mientras que los Tableros de Control o Comando pueden utilizarse como herramientas de definición de procesos donde no los hay y para madurarlos una vez que han sido establecidos.

Analizando las herramientas en términos de la capacidad de una empresa para medir resultados, todas requieren un desarrollo y disponibilidad previa de información económico-financiera. Sin embargo, los Tableros de Control y Comando agregan fácilmente documentación extracontable, incluso intuitiva, en función de las necesidades de su usuario mientras que al Presupuesto, por definición, le es imposible manejar este tipo de información.

Desde el punto de vista del seguimiento de objetivos, todas las herramientas brindan resultados excelentes, con la salvedad que el Presupuesto sólo incluye información económica-financiera, siendo esta una desventaja respecto del Tablero de Control en objetivos cualitativos.

Si bien son parecidos en muchos aspectos, los Tableros de Control y de Comando difieren en varias cosas: la metodología utilizada para seleccionar información, los modelos de decisión según a quiénes va dirigida la información, la granularidad o nivel de detalle de los datos, y la oportunidad de la entrega.

Un Tablero de Control en un proceso de *knowledge management* puede convertir a la información en conocimiento. Es muy útil para acortar diferencias entre lo abstracto y lo concreto, entre el análisis y la síntesis, entre la intuición y la racionalidad, entre lo intangible y lo tangible, entre lo cualitativo y lo cuantitativo. Quizás la gran virtud de esta herramienta es su sencillez y que es el nexo con los objetivos estratégicos que pueden surgir de herramientas como el *Balanced Scorecard*.

El Tablero de Control cobra relevancia en organizaciones en crisis y en entornos cambiantes. En ellas es necesario y muy importante contar con indicadores operativos que permitan superar el corto plazo y con indicadores estratégicos que permitan no afectar seriamente el largo plazo. Para ello hará falta monitorear indicadores no financieros que podrán luego impactar, en algún momento, en los financieros.

II-3. Teoría del Tablero de Control

El Tablero de Control es una herramienta compuesta por un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permite contar con un mayor conocimiento de la situación de una organización o de una de sus áreas. Una fundación, como organización formal e informal, es sujeta de parametrización en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones. Si bien hay indicadores genéricos para todas las organizaciones, especialmente en áreas como las económicas financieras, cada asociación o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y definir quién y cómo va a monitorear esa información.

El Tablero de Control surge al no existir una metodología clara para enseñar a los directivos a organizar y configurar la información de una organización. Nace de la necesidad de generar una metodología gerencial para que las organizaciones no se basen sólo en la intuición y los conocimientos de cada directivo o por la sola inteligencia existente en herramientas informáticas.

Los indicadores claves son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación de cada área clave. A partir de la definición de las áreas de análisis, el establecimiento de indicadores y la utilización de tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

Existen distintos tipos de Tableros de Control:

- Operativo: Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la organización, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Puede proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como Finanzas, Compras, Ventas, Producción, Logística, entre otras.
- Directivo: Es aquel que permite monitorear los resultados de la organización en su conjunto y de los diferentes aspectos claves en que se puede segmentar. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la organización en un todo a corto plazo, con un monitoreo mensual. Puede contener indicadores de todos los sectores para el comité ejecutivo o estar sectorizado para un directivo específico.
- Estratégico: Es aquel que brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación completa de una organización y evitar que los directivos se lleven sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo.
- Integral: Es aquel que presenta información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral. Engloba las tres perspectivas anteriores.

El Tablero de Control tiene determinado alcance que limita pero, a su vez, refuerza su utilidad:

- Refleja sólo información cuantificable: como herramienta formal de concreción el tablero tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa. Si bien es útil para intentar cuantificar lo que antes se consideraba no cuantificable a través de encuestas, calificaciones subjetivas en números, etc., hay límites claros

que indican que el tablero debe ser complementado con otras herramientas de control formales e informales.

- Evalúa situaciones, no responsables: permite saber cómo está la organización o un sector pero no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra. Para evaluar responsables existen otras herramientas más útiles en cuyo diseño se deben aplicar criterios de control, asignándole cada partida a quién la controla significativamente, y de equidad, reconociendo el resultado a quién le corresponda.
- No focaliza totalmente la acción directiva: en principio establece qué mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis. Esto puede ser un gran avance, pero para focalizar la acción directiva hay que definir aquellos indicadores que reflejen en objetivos prioritarios los impulsos estratégicos de la organización.
- No reemplaza el juicio directivo: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información. En general la información, para alguien que está actuando en la operación, no hace más que confirmar algo que ya conoce con lo cual hasta puede darse cuenta si la misma es veraz o errónea de acuerdo a sus vivencias y conocimientos de la realidad. Por ello, el uso de la herramienta debe estar fundamentado en el desarrollo de una estrategia organizacional previa y en la construcción de una propuesta de valor, tras lo cual la creación del tablero permite evaluar el avance de cara a la estrategia.
- No pretende reflejar totalmente la estrategia: un tablero puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una organización de acuerdo a un perfil estratégico dado. No es, por lo tanto, una herramienta ideal para implementar una estrategia global. Para ello hay que seleccionar y priorizar aquellos indicadores del tablero en los que se debe ser excelentes y que otorguen una personalidad propia a la organización.

III. OBJETIVO DEL TRABAJO FINAL

El objetivo del presente estudio es el de diseñar un Tablero de Control de tipo directivo de para que las autoridades de Enseñá Por Argentina puedan monitorear mensualmente los resultados de la organización y facilitar la toma de decisiones.

Dado que esto se trata de una primera versión de la herramienta (actualmente la organización no posee nada similar), se pondrá el foco en la gestión interna de ExA y no se tendrán en cuenta aquellas informaciones que *stakeholders* externos podrían estar interesados en recibir ya que se ha considerado como prioritaria la mejora interna.

Para poder gestionar la organización, el Tablero de Control contará con indicadores tanto generales como específicos de cada una de las áreas de trabajo de la organización, e integrar las visiones de corto y mediano plazo. La elección de las métricas se realizará en base al análisis de aquellos indicadores que actualmente se miden, se relevarán los *benchmark* de socios de la red *Teach For All* y, en caso de no existir actualmente, se desarrollarán nuevos que se ajusten a las características de la organización.

Si bien se considera que es una herramienta fundamental de gestión y podría estar asociada al Tablero de Control, no está estipulado dentro del alcance de este trabajo el armado de un Sistema de Evaluación de Desempeño para los colaboradores *full-time* de ExA. Dicho proceso es considerado como la continuación natural a este desarrollo y se recomienda fuertemente a las autoridades de la fundación realizarlo una vez que se termine de implementar adecuadamente esta herramienta.

Como producto final de este trabajo Enseñá Por Argentina tendrá:

- El presente informe en cual se detallan la teoría y la lógica en las que se basó el análisis, el diagnóstico y el diseño del Tablero de Control directivo, y las conclusiones y recomendaciones que siguieron al desarrollo.
- El Tablero de Control desarrollado en *Microsoft Excel 2007* listo para que la organización utilice luego de establecer las metas para los objetivos.
- Un instructivo de uso del Tablero de Control descrito en el punto anterior.

IV. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

La metodología utilizada para el armado del Tablero de Control está compuesta por los siguientes pasos:



Figura 3 Metodología utilizada para el armado del Tablero de Control.

1. Revisar la visión y misión de la organización

Remontando a los principios básicos y subyacentes en la elaboración del mapa estratégico, se debe tener presente que “no se puede controlar lo que no se puede medir” y que “no se puede medir lo que no se puede describir”. Es por ello que, tanto la visión como la misión, resultan de suma importancia para la organización ya que son su *raison d'être*: representan los valores que guían los quehaceres de sus colaboradores y corresponden al propósito básico al que apuntan sus actividades.

2. Definir objetivos tangibles alineados a la estrategia

Para cumplir con el propósito de la organización resulta necesario establecer objetivos claros y precisos. Esta definición debe corresponderse a las estrategias que son las herramientas y los medios mediante los cuales los

objetivos se realizan. A su vez, éstos no pueden determinarse sin tener presente la realidad económica, organizacional y cultural de la organización además del medio en que se encuentra inmersa.

Para definirlos se debe tener presente tanto su realidad interna como la externa. Del mismo modo y a fin de sortear cualquier circunstancia (previsible o no), se requiere además que las estrategias, planes y objetivos estén alineados entre sí. En resumen, se puede decir que “se debe saber para dónde se va, qué se debe hacer para llegar y cómo se hará”.

3. *Relevar las principales palancas y las métricas fundamentales*

A la hora de elaborar el sistema de gestión es necesario encontrar el punto óptimo en donde se maximicen los beneficios obtenidos en función de los recursos asignados. Considerando esta premisa se logrará evitar contar con información que resulte poco adecuada para entender el desempeño de ExA, ni de información cuyo costo de obtención sea mayor que al de las utilidades derivadas de la medición.

Para lograr esto se deben desarrollar métricas que sean estratégicas, equilibradas, enfocadas y prácticas. A su vez, éstas han de medir los recursos, las capacidades, las actividades y los resultados que impactan de algún modo u otro en la organización afectando su rendimiento. Del mismo modo hay tener presente los distintos horizontes temporales a considerar: el corto, mediano y largo plazo. Por último, las métricas han de ser directas e indirectas y tanto cualitativas como cuantitativas.

4. *Asignar las responsabilidades y las metas para cada objetivo*

Al asignar las metas y responsabilidades se deben tener en cuenta los siguientes ítems: el análisis de tendencias en gestión, los objetivos estratégicos, los *benchmark* y las herramientas estratégicas. Además, se debe contemplar cierto margen de acción a para de ese modo estimular el cumplimiento de las metas establecidas, para lo cual existen diversos criterios que puedan utilizarse a la hora de definir las metas.

Dada la complejidad que representa la tarea de definir las metas y la sensibilidad que pueden tener esta actividad para los miembros del *staff* de ExA, esta etapa no se llevará a cabo en este trabajo sino que simplemente se describirán los pasos que la organización debiera seguir para poder realizarla sin dificultades y con metas realistas y accesibles.

5. *Confecionar el tablero de control*

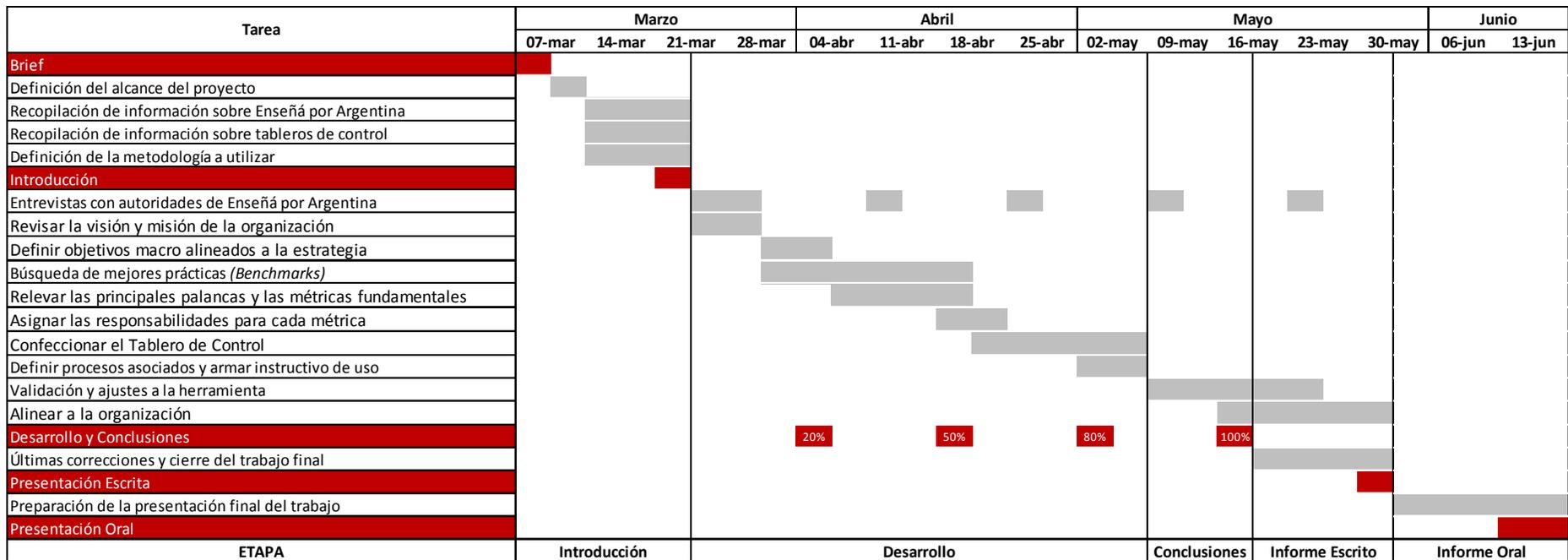
El tablero de control debe ser concebido de tal manera que resulte conectado a través de toda la organización, que esté adaptado a cada nivel, que sea visual y fácil de entender, y que sea a la vez dinámico y flexible. Además, y sobre todo para aquellas organizaciones con recursos escasos, es preferible sacrificar perfección en pos del pragmatismo; es así que el foco se debe fijar en métricas fáciles de medir, la responsabilidad de medición debe recaer en aquellos en el mejor lugar, se debe definir un ciclo razonable de medición, se deben mantener la simplicidad de la herramienta y establecer un proceso de revisión frecuente y estandarizado.

6. *Alinear a la organización*

Un sistema de gestión no sirve de nada por sí sólo, sino que es una mera herramienta que la organización debe usar para mejorarse y superarse. Es de este modo que las personas, los principales recursos de la organización, deben comprometerse y entender la bondad y beneficios de la misma. De lo contrario, es sumamente probable que el resultado final no sea adecuado y mucho menos el esperado.

V. ACTIVIDADES Y PLAN DE TRABAJO

A lo largo del presente trabajo se desarrollará dicha metodología y se detallarán cada una de estas etapas según se fue realizando. En base a ella se realizó un plan de trabajo que se detalla a continuación:



Entrega de informe del trabajo a la cátedra
 Tareas a desarrollar para alcanzar el objetivo

Figura 4 Plan de trabajo.

TRABAJO REALIZADO

I. REVISAR LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

I-1. Introducción a la visión y misión

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una *visión* y *misión* claras, creativas, retadoras e innovadoras. La *visión* y *misión* deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la fundación. En organizaciones exitosas, el espíritu de la *visión* y *misión* se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

La construcción de la **visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva**. Ésta representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo; sin embargo, la visión puede permanecer inalterable en su esencia.

El poder de la visión reside en la capacidad de uno o más sujetos de inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, de ser preactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que llevan a ella y de transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores.

La **misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades**; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, de los colaboradores, y de la comunidad en general.

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la organización. Basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente.

I-2. Entrevista en Enseñá Por Argentina

Antes de continuar con el desarrollo del trabajo, se consideró que era fundamental realizar una reunión con Oscar Ghillione, director ejecutivo de ExA. Para que esa entrevista fuera provechosa, se realizó previamente una

recopilación de la visión y misión de la red global *Teach For All* y de varias de las distintas organizaciones que la integran.

Una vez que se compilaron, se procedió a analizar las variantes y las diferencias que existen entre ellas para poder presentarle al entrevistado las distintas alternativas y entender cuáles son la visión y misión de Enseñá Por Argentina y por qué se han determinados utilizado los conceptos para definirlos de esa forma.

I-3. Visión y misión de las organizaciones agrupados por la red global *Teach for All*

A continuación se detallan la visión y misión de la red y aproximadamente la mitad de las organizaciones que la integran, ya que existen muchas otras cuyos lineamientos son similares a los que se presentan y no aportaban variedad a la discusión:

Red Global Teach For All



Misión: Ampliar las oportunidades educativas a nivel internacional, aumentando y acelerando el impacto de las empresas sociales independientes que integran la red.

Australia



Visión: Que todos los niños australianos, independientemente de su origen o situación social, tengan las mejores posibilidades en clase para alcanzar su máximo potencial.

Misión: Transformar individuos en maestros excepcionales y líderes, que inspiren el destino de sus alumnos y se conviertan en figuras incidentes en el debate estudiantil australiano.

Austria



Visión: Que todos los niños en Austria, independientemente de su origen social, tengan la posibilidad de una excelente educación.

Misión: Construir un movimiento de egresados destacados que se conviertan en los principales actores de la sociedad bogando por la igualdad de oportunidades educativas.

Brasil



Visión: Que todos los niños, sin importar su origen, tengan acceso a una excelente educación y más oportunidades en la vida.

Misión: Crear una red de líderes capaces de influir en las políticas y prácticas de la educación y generar un impacto decisivo en las mismas.

Bulgaria



Visión: Que todos los niños en Bulgaria tengan acceso a una educación de calidad, independientemente del lugar donde vivan y de los recursos de sus padres.

Misión: Fomentar la preparación de jóvenes profesionales, talentosos y ambiciosos para motivar tanto a los maestros y líderes en nuestro sistema educativo como a la sociedad misma.

Chile



Visión: Un día todos los niños en Chile recibirán educación de calidad.

Misión: Construir un movimiento de líderes comprometidos con la calidad de la educación.

China



Visión: Que algún día todos los niños de China tengan acceso a una educación de calidad.

Misión: Eliminar la inequidad educativa enlistando a los más prometedores jóvenes profesionales para que brinden una excelente educación en las comunidades rurales más pobres de China.

Colombia



Visión: Un día todos los niños y jóvenes en Colombia tendrán la oportunidad de recibir una educación de calidad.

Misión: Construir un movimiento social con el propósito de promover oportunidades educativas para todos y asegurar una educación de calidad, reclutando a excelentes profesionales y futuros líderes de nuestro país.

España



Visión: Algún día todos los niños y niñas de España podrán acceder a una educación excelente.

Misión: Eliminar las desigualdades educativas mediante la transformación de graduados universitarios excepcionales en profesionales efectivos, motivadores y en agentes de cambio del mañana.

Estados Unidos



Visión: Todos los niños, sin importar dónde vivan, cuánta plata tengan sus padres o el color de su piel, merecen tener acceso a una gran educación.

Misión: Generar un movimiento de líderes que trabajen para asegurar que los niños de bajos recursos obtengan una excelente educación.

India



Visión: Que todos los niños de India, independientemente de su origen social, tengan la posibilidad de una excelente educación.

Misión: Crear un movimiento de líderes de distintos sectores que trabajen con el fin de asegurar que todos los niños de India reciban una excelente educación.

Nueva Zelanda



Visión: Que todos los niños de Nueva Zelanda alcancen su máximo potencial educacional, independientemente de las condiciones étnicas o socioeconómicas.

Misión: Construir una red de líderes en la educación y de varios campos comprometidos a eliminar la inequidad educacional.

Perú



Visión: Algún día todos los niños y jóvenes del Perú tendrán la oportunidad de acceder a una educación de excelencia.

Misión: Construir un movimiento integrado por jóvenes líderes peruanos que contribuyan eficientemente a eliminar la alta inequidad y la baja calidad educativa en el Perú.

I-4. Visión y misión de Enseñá Por Argentina

Argentina



Visión: Un día todos los niños y jóvenes en Argentina recibirán una educación de calidad.

Misión: Construir en Argentina un movimiento de líderes comprometidos con el propósito de promover oportunidades educativas de calidad para todos.

I-5. Análisis de visión y misión

Análisis de la visión

De la observación de las visiones de las distintas organizaciones se puede notar la alineación y la similitud entre las mismas: no sólo en el contenido, sino también en la estructura: *a quién* y *qué*.

Lo primero que debe analizarse es **a quién apunta la organización**. En su mayoría, las fundaciones apuntan a *los niños* como población objetivo, mientras que en países como Colombia y Perú se incorpora también a *los jóvenes* en los enunciados. En el caso de Argentina también se contempla la posibilidad de incorporar a los jóvenes en la visión puesto que es en las escuelas secundarias donde es mayor la deserción escolar y donde se trabajará con mayor intensidad.

Debido a distintos recursos del idioma español y con el fin de evitar el lenguaje sexista, en España se utiliza la fórmula desdoblada de *niños y niñas*, mientras que el resto de los países de habla hispana no realiza dicha diferenciación. En inglés suelen utilizarse los términos *kids* o *children* indistintamente.

También se puede notar que en muchas visiones se incorporan frases tales como *independientemente de la condición social* y *sin importar dónde vivan, cuánta plata tengan sus padres o el color de su piel*, mientras que otros países lo consideran redundante y hacen referencia únicamente a *todos los niños*. A partir de la reunión con el Director Ejecutivo de ExA se observó que la fundación se encuentra alineada al grupo de organizaciones que cree no debería realizarse ese refuerzo lingüístico.

Por otro lado, para entender **qué quiere la organización** resulta importante definir más en detalle la expresión *educación de calidad*, puesto que es uno de los términos más acuñados en las visiones:

- Algunas organizaciones toman el criterio de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), la cual entiende a la educación de calidad como aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta. John Mortimore define que la escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.
- Hay otras fundaciones que contemplan como educación de calidad que los alumnos sean capaces e ingresen a la universidad, obteniendo prometedores resultados en los exámenes de ingreso a las mismas (Por ejemplo: *PSU* en Chile y *SAT* en Estados Unidos).

En Argentina, todavía se están desarrollando *workshops* entre los miembros del equipo para llegar al detalle y a una definición consensuada sobre el significado de esta expresión. Sin embargo, dado que aquí no existen actualmente los exámenes estandarizados hay una fuerte inclinación a trabajar momentáneamente en forma más cualitativa en los aspectos definidos previamente por la OCDE.

Otra diferencia entre las visiones de cada una de las organizaciones es la que reside entre las expresiones *contar con la posibilidad de tener acceso*, *tener acceso a* o *recibir educación de calidad*. En el orden en que se encuentran enumeradas, estas frases van desde la oportunidad a la certeza. En el equipo de ExA se ha optado por aquella más ambiciosa.

Análisis de la misión

La mayoría de las organizaciones de la red incluyen las siguientes palabras en la definición de sus misiones: *movimiento* y *líderes*.

El término **movimiento** desde el concepto social implica la agrupación de individuos u organizaciones dedicadas a cuestiones socio-políticas que tienen como finalidad el cambio social y, generalmente, surgen a la par de las crisis sociales. Las fundaciones agrupadas por Teach For All se forman debido a una crisis educacional que observan en cada uno de sus países en los que existen

circunstancias sociales y económicas que limitan a los niños y jóvenes a aspirar, obtener resultados y acceder a una educación de excelencia. Esto es lo que comúnmente se conoce como *inequidad o desigualdad educativa*.

Por otro lado, el vocablo *movimiento* también da sensación de ser una masa de gente que se encamina hacia una misma dirección y bajo una creencia común. De esta forma, las organizaciones de la red invitan a personas de todos los sectores de la sociedad a sumarse al compromiso, sin importar su ámbito de trabajo o influencia, de combatir y reducir la desigualdad educativa.

Sin embargo, si bien todos son invitados a sumarse al movimiento, solamente aquellos que presentan cualidades propias de **líderes** podrán tener la experiencia de ser profesores en el programa. Esto se debe a que, para que el impacto en un futuro sea mayor y se produzca más rápidamente, aquellas personas que salgan del programa como *Alumni* deben ser aquellos que ocuparán después posiciones directivas en escuelas, gobierno, empresas y organizaciones.

En Enseñá Por Argentina están alineados con esta misión y extienden su alcance afirmando que, para lograr una transformación en estas problemáticas, es necesario que la sociedad en su totalidad asuma el compromiso de modo tal que se puedan realizar cambios profundos y de largo plazo. Considerando que los factores que afectan la calidad educativa son tan diversos como lo son la cultura, las ideologías, la gobernabilidad y las políticas públicas, se torna una necesidad focalizarse en la creación de un movimiento transformacional que propague una solución, tanto dentro y fuera del ámbito educacional.

II. DEFINIR OBJETIVOS TANGIBLES ALINEADOS A LA ESTRATEGIA

I-1. Introducción a los objetivos y las estrategias

Toda organización gira en torno a su misión y visión, lo que es en el presente y lo que quiere llegar a ser en un futuro. Para alcanzar esa meta final es necesario contar con objetivos claros y precisos que, además, se correspondan con una correcta selección de estrategias. Para sortear cualquier situación previsible o no, una organización requiere que las estrategias y los objetivos vayan de la mano: debe saber para dónde va, qué debe hacer para llegar y cómo lo hará.

Puesto que la organización es el conjunto de actividades y procesos y dado que cada uno de ellos cumple con un objetivo dentro de la misma, la sumatoria de todas las metas lleva a la organización a lograr su objeto social. Es por ello que, a la hora de establecer las metas, es necesario analizar la situación desde la organización como un todo hacia cada una de sus partes (áreas, procesos, etc.).

A su vez, debe existir una perfecta alineación entre cada uno de los objetivos, y entre éstos, las estrategias y los planes de la organización. Un objetivo debe conducir a otro y para ello se requiere de planificación mientras que, por otro lado, deben existir estrategias para poder desarrollar el plan adecuado que lo contemple todo.

Por último, los objetivos no se pueden definir sin que la organización tenga presente la realidad económica, organizacional y cultural en distintos aspectos:

- Se deben considerar elementos como las necesidades, las oportunidades y los riesgos a los que se enfrenta.
- A su vez, deben ser contempladas tanto la realidad interna de la organización como la externa comprendiendo el actual estado de los entornos económico y político, y entender hacia dónde se dirigen en un futuro.
- También son factores clave a ser analizados los distintos *stakeholders* con los que la fundación interactúa (otras fundaciones competidoras o socias, gobierno, la red global, universidades, escuelas, empresas e individuos).

I-2. Objetivos de Enseñá Por Argentina

A continuación se exponen los objetivos de Enseñá Por Argentina. Como se puede observar, los mismos se correlacionan íntimamente con la visión y misión de la fundación previamente analizadas:

- **Brindar a los niños y jóvenes beneficiarios una experiencia educativa transformadora** que los exponga a los más altos estándares educativos, les de valor para confiar en sus capacidades y les de herramientas para seguir construyendo su futuro.
- **Contribuir a mejorar la calidad de la educación y a cerrar la brecha de inequidad** asegurando el rendimiento académico de niños y jóvenes en colegios de escasos recursos económicos.
- **Promover el reconocimiento de la profesión docente** destacando la importancia de su formación, liderazgo y motivación.
- **Formar un movimiento de líderes** que, desde sus ámbitos de acción, impulse la reducción de la brecha de acceso a educación de calidad.

III. RELEVAR LAS PRINCIPALES PALANCAS Y LAS MÉTRICAS FUNDAMENTALES

I-1. Introducción a las palancas y métricas

Antes de comenzar a relevar las palancas principales, es sumamente importante entender en profundidad aquellos procesos que son objeto de análisis ya que no se puede establecer métricas de algo que se desconoce. Por lo tanto, resulta esencial comenzar por relevar los diversos procesos y entender las principales palancas de ExA para luego definir los indicadores clave.

Por otra parte, en lo que corresponde a la selección de las métricas, es importante encontrar el justo equilibrio entre el valor que aporta a la organización y la complejidad de obtenerla. En el amplio espectro de indicadores que existen se puede ir desde la información simplista que no presenta los niveles adecuados de datos para entender el desempeño del proceso hasta contar con información recargada en la que el costo de obtenerla es ampliamente mayor que el beneficio que se obtiene a partir de ella.

Dado que en este caso se trata de una fundación con recursos y herramientas limitadas, comprender hasta dónde se puede llegar en el registro de información es fundamental para poder definir las métricas que se relevarán y formarán parte del Tablero de Control.

A su vez, no sólo la calidad sino que la cantidad es importante. Es por ello que se deben aplicar distintos y variados filtros al listado de métricas que surjan para luego definir aquellas pocas fundamentales que apalancan los resultados finales de ExA:

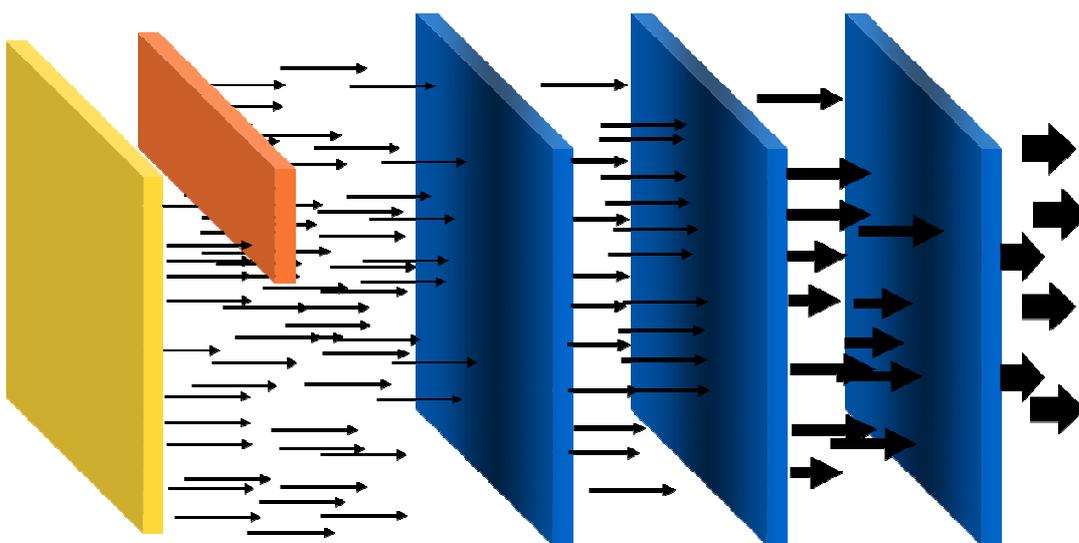


Figura 5 Esquema de filtros para la selección de métricas.

Por otro lado, las métricas deben estar dentro de determinados principios. En el caso de una organización con fines de lucro éstos son:

- Estratégicas: deben estar dirigidas por la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Equilibradas: tienen que proveer una visión completa del negocio (actividades, resultados, causas raíz, corto vs. largo plazo).
- Enfocadas: hay que priorizar aquellas 20 métricas que crean el mayor valor.
- Prácticas: deben ser fáciles de medir, actualizar, entender y comparar.

En cambio, para una organización sin fines de lucro los principios aplican los mismos principios pero con ciertas modificaciones:

- Estratégicas: deben estar dirigidas por la visión, la misión y los objetivos de la organización.
- Equilibradas: tienen que proveer una visión completa de la operación (actividades, resultados, impacto, incluyendo métricas cualitativas e indirectas).
- Enfocadas: hay que priorizar aquellas 20 métricas que generan el mayor impacto.
- Prácticas: deben ser realmente fáciles de medir, actualizar, entender y comparar.

Por otro lado, las métricas deben medir los siguientes aspectos:

- Recursos: todos los recursos tangibles para llevar adelante la operación (Por ejemplo: fondeo, equipo).
- Capacidades: humanas y organizacionales requeridas para el normal desarrollo de las actividades de la fundación (Por ejemplo: habilidades y entrenamientos).
- Actividades: progreso de las actividades ejecutadas en pos de lograr los resultados planificados y generar el impacto deseado.
- Resultados: organizacionales y programáticos de las actividades que realiza la fundación.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, se recomienda que los resultados sean medidos en tres horizontes temporales:

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Productos	Resultados	Impacto
1 año	1-3 años	5-10 años
Ejecución de actividades y operaciones	Progreso hacia la generación de impacto	Medida en que la misión se ha logrado

Tabla 1 Horizontes temporales para medición de resultados.

A su vez, deben incluirse métricas tanto directas – la gestión de aquellos aspectos en los que la organización es responsable – como indirectas– la situación del ambiente en que la organización está inmersa. También se debe tener en cuenta la posibilidad de incluir indicadores cualitativos y cuantitativos.

I-2. Esquema de trabajo

Para identificar las principales palancas y definir las métricas fundamentales se siguió el siguiente esquema de trabajo:

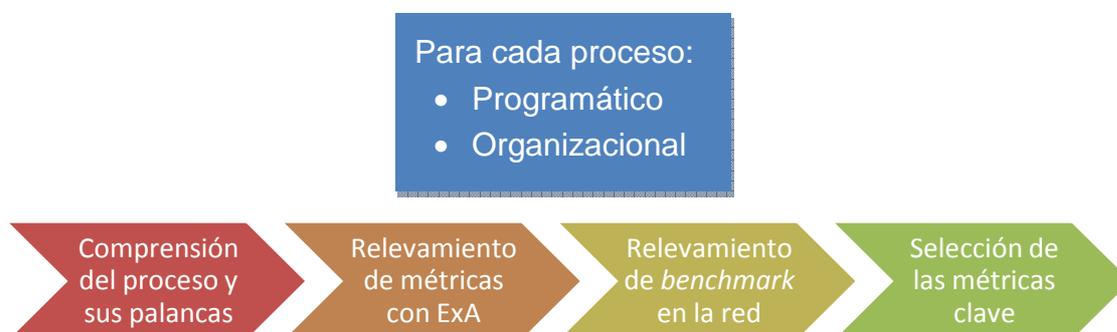


Figura 6 Esquema de trabajo.

Antes de comenzar, es importante señalar que se deben analizar separadamente los procesos programáticos de los organizacionales. Esto se debe a que las tareas relacionadas al *core-business* resultan de índole completamente diferente a aquellas de estructura y, por ende, las métricas para controlarlas difieren unas de otras.

Comprensión de los procesos y sus palancas

Como se menciona anteriormente, resulta necesario, a la hora de seleccionar las métricas para un Tablero de Control, entender los procesos que van a ser monitoreados por esta herramienta y sus respectivas palancas. Es por esto que en esta sección del trabajo se se repasa el ciclo de trabajo y se profundiza aún más en las tareas que realiza el equipo de ExA.

A continuación se muestra una figura con los principales procesos de ExA. Allí se pueden distinguir claramente aquellas funciones programáticas, que conforman el ciclo del programa de trabajo con los Profesionales, y las organizacionales, que colaboran consistentemente a la fundación en su operación:

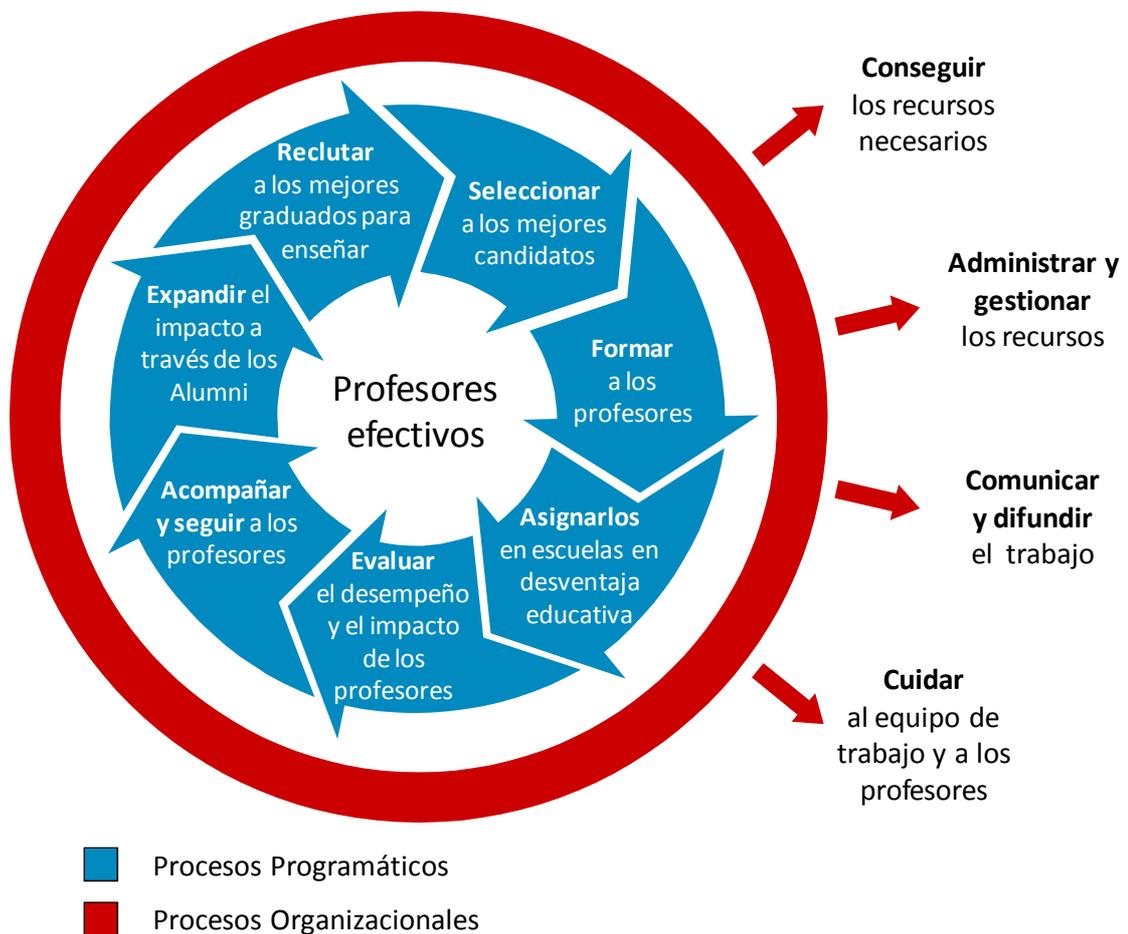


Figura 7 Principales procesos de ExA.

Relevamiento y selección de las métricas

Para cada uno de los procesos de ExA, tanto programáticos como organizacionales, se realizó el siguiente proceso:

- En primer lugar, se realizó un *brainstorming* entre los integrantes del equipo de trabajo en conjunto con los colaboradores full-time de la fundación. Allí, cada uno de los participantes, desde su experiencia o la comprensión que se ha logrado sobre las tareas de ExA, propuso una serie de métricas que podrían ayudar a medir el desempeño de la fundación en todos los procesos. → *Relevamiento de métricas con ExA*
- Posteriormente se realizó un relevamiento de *benchmark* a partir de la información que la red global cuenta de las organizaciones en cada uno de los países. Cabe destacar que no necesariamente todos han desarrollado un tablero de control, que no hay una obligación de compartir esa información, y que no todos tienen los mismos niveles u objetivos que los que se plantearon para este trabajo. Aquellos que se analizarán provienen de los socios de Alemania, Austria, Israel, Perú, Estados Unidos, India y Bulgaria. → *Relevamiento de benchmark en la red*
- Finalmente, se seleccionarán las métricas en base a la importancia que tienen en relación al proceso, la facilidad y posibilidad de medirlas, y garantizando un equilibrio para poder evaluar cada una de las áreas. → *Selección de las métricas clave*

I-3. Procesos programáticos

Previo a comenzar el ciclo programático de actividades, se definieron algunos lineamientos generales que aplican a todos los procesos. En esta etapa se definen las metas y los objetivos asociados a preguntas tales como:

- ¿Qué características tiene que tener un postulante para ser PExA?
- ¿Cuántos PExAs⁶ se desea seleccionar para el año entrante?
- ¿Cuáles son el mejor y el peor escenario de asignación de horas para ese año?
- ¿Cuál es la mayor y la menor cantidad de tutores que la organización puede soportar desde la estructura y el presupuesto?
- ¿Cuál sería una medida aceptable de alcance del programa? (cantidad de Alumni y cantidad de alumnos alcanzados)

⁶PExAs es la abreviatura de Profesionales Enseña Por Argentina

I-3.1. Reclutamiento

Este proceso consiste en buscar a los mejores jóvenes profesionales para que apliquen al programa mediante la difusión en empresas, universidades y clubes juveniles. Para ello el equipo de ExA realiza y diversas acciones.

En primer lugar, se define el perfil de profesionales que se desea reclutar para poder focalizar la búsqueda. Para ello se tienen en cuenta preguntas como:

- ¿Cuál es el impacto que se busca que logren los PExAs durante el programa? ¿Y cuando se transformen en Alumni una vez que finalice?
- ¿Cuáles son las competencias que deben tener para que cumplan eso que se desea?

A continuación, se estudia el mercado objetivo potencial a fin de entender sus necesidades y motivaciones para poder realizarles a los jóvenes una propuesta de valor atractiva y seductora para que se sumen al programa.

Para el reclutamiento propiamente dicho se planifican y realizan actividades de tres tipos:

Las **campañas masivas** le permiten a ExA ganar reconocimiento de nombre y como marca, construir credibilidad y captar la atención del público objetivo para interiorizarse más sobre el programa. Algunas de las actividades que realizan son:

- Comunicaciones a través de la pagina Web.
- Promoción de las actividades y organización de reuniones informativas a través de redes sociales (Facebook principalmente).
- Videos informativos o de promoción en Youtube.
- Publicación de la búsqueda de postulantes en buscadores de empleo web como ZonaJobs.
- Participación en ferias laborales presenciales u *online*.

Las **campañas a nivel universitario** son la herramienta que utiliza ExA para poder llegar directamente a la gran mayoría de su público *target* y seducirlo con el programa. En este proceso es clave el acceso a las universidades y su apoyo en la difusión de la propuesta, y la coordinación con jóvenes alumnos que participen y promocionen voluntariamente el programa desde dentro como coordinadores de difusión:

- Charlas y ferias en universidades.
- Reuniones con directivos y profesores.
- Publicaciones en revistas de la universidad.
- Envíos de información por correo a alumnos con alto rendimiento.

El último eslabón en esta cadena lo conforman las **campañas individuales** en las que se tiene contacto directo con potenciales postulantes. Allí se logra conocer a la persona en profundidad y se lo motiva a unirse al programa:

- Entrevistas individuales.
- Llamadas telefónicas.
- Emails personalizados.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Cantidad de acuerdos de reclutamiento con universidades
Cantidad de coordinadores de difusión en universidades
Cantidad de eventos/charlas en universidades
Cantidad de postulaciones completas del segmento target
Cantidad de postulantes del segmento target
Cantidad total de postulantes
Cantidad de entrevistas individuales con perfiles target
Porcentaje de postulantes de Ciencias Aplicadas
Porcentaje de postulantes de Ciencias Humanísticas
Porcentaje de postulantes de Ciencias Sociales
Porcentaje de postulantes de Inglés
Porcentaje mínimo de postulantes menores de X años
Porcentaje mínimo de postulantes varones
Porcentaje mínimo de postulantes que puedan enseñar inglés
Porcentaje de postulantes universidades privadas
Porcentaje de renovación de acuerdos con universidades privadas

Tabla 2 Relevamiento de métricas de Reclutamiento con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
Cantidad de registraciones	Alemania
Cantidad de aplicaciones	Alemania
Porcentaje de postulaciones <i>top target</i> terminadas	Perú

Métrica	Origen
Cantidad total de postulaciones	Israel
Cantidad de postulaciones en las materias buscadas	Israel

Tabla 3 Relevamiento de benchmark para Reclutamiento.

Métricas seleccionadas

Cantidad de postulaciones completas del segmento target

Cantidad de postulantes que completan el formulario de postulación del segmento *target*

Las razones de la elección de este indicador por sobre otros son su facilidad de medición y la accesibilidad a los datos necesarios que surgen de la misma organización. A su vez, es más completo que otros listados anteriormente ya que da una medida de la eficacia de todo el proceso de reclutamiento. En caso de obtener un valor bajo, se pueden analizar las razones a través de indicadores más específicos sobre cada aspecto de este proceso. Al hablar de segmento *target*, se hace referencia a los postulantes que cumplen con las competencias y características que ExA busca en sus PExAs, como pueden ser edad, carrera universitaria, ubicación geográfica, experiencia laboral, etc.

Para obtener este indicador se utilizarán los resultados que surgen de la herramienta Web en donde está basado el formulario online de aplicación: *FormAssembly*. De allí se pueden descargar la base de datos con todos los registros de aquellas personas que hayan comenzado los formularios, tanto completos como incompletos. Posteriormente se deberá segmentar los postulantes en base a los criterios que se han definido previamente para determinar el público *target*. Este indicador se podrá medir desde mayo a agosto ya que esos son los meses en que se ejecuta el reclutamiento y está abierta la postulación *online* permitiendo, de ese modo, ver los resultados del trabajo y poder tomar medidas en caso de que haya variaciones respecto de lo planificado.

I-3.2. Selección

Mediante un riguroso proceso de selección el equipo de ExA evalúa ciertas competencias específicas en todos los postulantes para determinar aquellos a quienes se les hace la oferta de participar del programa.

Este proceso comienza con el lanzamiento del formulario de postulación en mayo y culmina con la firma del acuerdo a mediados de diciembre del mismo

año. Lo conforman las etapas de postulación *online*, las entrevistas individuales y grupales, el pre-seminario y la oferta:

- Postulación *online*: la presentación del formulario de postulación online es la primera presentación de los candidatos a ExA y la base sobre la cual se realiza la primera etapa de selección. Por esta razón, es tan importante que los postulantes brinden la mayor información posible, siendo precisos, concretos y detallistas para asegurar una evaluación justa por parte del equipo. Durante esta etapa, las competencias más relevantes a evaluar son: logro académico y profesional, liderazgo, perseverancia y el entendimiento de la misión de Enseñá Por Argentina.
- Entrevistas grupal e individual: todos los jóvenes que hayan sido seleccionados a partir de su postulación online son convocados a 2 entrevistas. Por un lado, se realiza una en la que se forman grupos de trabajo y hay presentaciones de diversos temas y actividades. Luego se coordina una segunda instancia personal en la que el entrevistador tiene la oportunidad de buscar mayor profundidad en el postulante y se aprovecha también esa oportunidad para evacuar aquellas dudas o consultas que el entrevistado tenga a esa altura del proceso. Las competencias que se evalúan en esta etapa son: habilidades organizacionales, motivación e influencia, pensamiento crítico, responsabilidad y apertura al *feedback*.
- Pre-seminario: funciona tanto como para la formación de los postulantes como para la selección de los que luego serán PExAs. En pocos encuentros formativos, el equipo de selección tiene la oportunidad de compartir más tiempo con los postulantes con lo que termina teniendo una imagen y un entender mucho más precisos sobre cada una de las personas que están siendo evaluadas. Esto permite hacer un último análisis en pos de tener mayor claridad a la hora de realizar ofertas para sumarse al programa.
- Oferta: luego del pre-seminario, Enseñá Por Argentina selecciona a quienes hayan demostrado los niveles más altos en las competencias que se evalúan durante el proceso para convertirse en PExAs. El perfil de los profesionales es muy específico ya que contempla todas las habilidades que, según el modelo, debe evidenciar el postulante para llevar a cabo su labor con total comodidad y éxito. Una vez realizada la propuesta, aquellas personas que han sido seleccionadas tendrán un plazo de dos semanas para aceptar o rechazar la oferta de compromiso.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Porcentaje mínimo de postulantes a quienes se les haga la oferta y firman contrato
Porcentaje mínimo de postulantes a los que se le hace la propuesta
Porcentaje mínimo de postulantes que pasan ETAPA 2 (Entrevistas grupal e individual)
Porcentaje mínimo de postulantes que pasan ETAPA 1 (Formulario de postulación)

Tabla 4 Relevamiento de métricas de Selección con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
Porcentaje de abandono antes del <i>assessment center</i>	Alemania
Porcentaje de aceptación para el <i>assessment center</i>	Alemania
Porcentaje de abandono después del <i>assessment center</i>	Alemania
Porcentaje de selecciones para el programa	Alemania
Porcentaje de postulantes que aceptan la propuesta	Perú
Porcentaje de postulantes que aceptan la propuesta y comienzan el Seminario de Verano	Perú
Cantidad de invitados a la segunda etapa	Israel
Cantidad de invitados al <i>assessment center</i>	Israel

Tabla 5 Relevamiento de benchmark para Selección.

Métricas seleccionadas

Porcentaje de postulantes a los que se les hace la propuesta y la aceptan

Cantidad de postulantes que aceptan la propuesta / Cantidad de postulantes a los que se les hace la oferta

Esta métrica sirve para visualizar qué porcentaje de los postulantes seleccionados para convertirse en PExAs finalmente aceptan la oferta final. En caso de obtener un porcentaje bajo en este indicador, esto es una señal de alerta que servirá para estudiar a qué se debe la deserción de un postulante: falta de información durante el proceso, fallas al transmitir la esencia del programa y seducir al postulante, o una propuesta económica no competitiva, entre otros. Es decir, es información valiosa para evaluar tanto el proceso de selección y como el de reclutamiento.

Para poder medir este indicador se debe definir un único concepto: cuándo se entiende que una propuesta a un candidato ha sido realizada. Luego de conversar con el equipo de reclutamiento y selección, se ha acordado que dicho momento sucede en la entrevista individual posterior al pre-seminario en la que se le anuncia cuál fue el resultado de esta última etapa y, en caso de ser positiva la evaluación, se le anuncia que ha quedado seleccionado para ser parte del programa y que posee 15 días para dar una respuesta. Mediante el registro de la cantidad de personas a las que se les hace la oferta y de aquellas que, luego de los 15 días de plazo, están dispuestas a seguir adelante con el trabajo propuesto se puede calcular este indicador.

Dado que el proceso de selección es anual y que las ofertas a los candidatos se realizan durante diciembre, es únicamente en ese mes cuando se podrá medir esta métrica.

I-3.3. Formación

Al ser seleccionado para formar parte de Enseñá Por Argentina, el PExA ingresa inmediatamente al proceso de formación mediante el cual, durante los 2 años que dura el programa, se lo capacita desde la óptica de *Teaching As Leadership* (TAL) y, para aquel que no tiene el título de profesor, se le otorga una beca para cursar el Profesorado de Nivel Medio y Superior.

Este proceso de formación consta de tres etapas:

- **Pre-Seminario:** comienza en noviembre y termina en diciembre. Éste consiste en una formación semi-presencial a través de la lectura de los textos obligatorios para el Seminario, la observación de clases en escuelas de contextos vulnerables y la participación en seis actividades presenciales de consolidación de contenidos, habilidades y actitudes necesarias para comenzar la formación propuesta por Enseñá Por Argentina.
- **Seminario de Verano:** se lo denomina “Seminario de Educación Media en Contextos Vulnerables para Profesionales no Docentes”, es obligatorio, dura entre cuatro y cinco semanas, y se realiza entre los meses de enero y febrero. Es un tiempo de trabajo intensivo donde los PExAs asisten a clases teóricas y, a la vez, dictan clases en la Escuela de Apoyo a jóvenes de Nivel Medio que deben materias a marzo. Este Seminario corresponde a un trayecto pedagógico del Profesorado en Enseñanza Media y Superior de la Universidad Austral, y habilita a los profesionales a convertirse en alumnos regulares del Profesorado y a dictar clases en establecimientos de enseñanza pública y privada.

- **Formación Continua:** Reuniones mensuales de orientación y formación en las que se refuerza contenidos, se comparten experiencias, y se motiva y brinda herramientas a los PExAs, entre otras cosas.
- Cursada del profesorado antes mencionado para, al finalizar el programa a los 2 años, contar con un título habilitante para dictar clases en escuelas media y superior.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Porcentaje de PExAs, sin título docente previo, que mantengan la cursada regular del Profesorado
Porcentaje de PExAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica TAL
Porcentaje de logro promedio en el examen final
Porcentaje de PExAs, sin título docente previo, que mantengan la cursada regular del Profesorado

Tabla 6 Relevamiento de métricas de Formación con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
Porcentaje de PExAs que logran las competencias mínimas para enseñar después del Seminario de Verano, según la rúbrica TAL	Perú
Porcentaje de PExAs con impacto "Avanzado" o "Ejemplar" al finalizar los 2 años del programa, según la rúbrica TAL	Perú

Tabla 7 Relevamiento de benchmark para Formación.

Métricas seleccionadas

Porcentaje de PExAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica TAL al finalizar su Segundo Año de Programa

Cantidad de PExAs que alcanzaron un nivel Avanzado según la rúbrica TAL al finalizar su Segundo Año / Cantidad total de PExAs que finalizan su Segundo Año

Porcentaje de PExAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica TAL al finalizar su Primer Año de Programa

Cantidad de PExAs que alcanzaron un nivel Avanzado según la rúbrica TAL al finalizar su Primer Año / Cantidad total de PExAs que finalizan su Primer Año

Este indicador evalúa el proceso de formación de los nuevos docentes en referencia a la rúbrica TAL, documento de la red global donde se describe cómo debe desempeñarse un docente al frente de una clase para lograr la misión de la organización:

- Establecer grandes metas
- Incentivar a los estudiantes y a su círculo de influencias para trabajar arduamente en pos de esas grandes metas
- Planificar con propósito
- Ejecutar eficazmente
- Aumentar continuamente la eficacia
- Trabajar permanente y sustentablemente
- Integrarse a la realidad social

Esta métrica está alineada con otros indicadores que utilizan en la red, como puede ser el de Perú: porcentaje de jóvenes líderes con impacto avanzado o ejemplar, siendo estos dos últimos conceptos niveles que puede alcanzar un PExA en la escala de la rúbrica TAL.

Por otro lado, se ha decidido analizar por separado a los PExAs que se encuentran a mitad del programa (al finalizar su Primer Año) y aquellos que lo están finalizando (Segundo Año). Esto permite ver la evolución de los participantes entre un año y otro, y los resultados concretos que se están obteniendo desde la Formación Continua.

Los valores de esta métrica se obtendrán de la evaluación respecto de la rúbrica TAL que los tutores y el equipo de Formación realizan de los PExAs en diciembre, en base a las observaciones de sus clases y las co-investigaciones realizadas en conjunto.

I-3.4. Asignación

La asignación de los PExAs a las escuelas se realiza teniendo en cuenta las necesidades y demandas de las escuelas participantes, y las habilitaciones otorgadas según el título que posea el profesional, su ubicación geográfica y su perfil.

Enseña por Argentina se focaliza en escuelas secundarias, tanto de gestión pública como privada, que se encuentran en la siguiente situación de desventaja educativa:

- Altos porcentajes de repitencia y abandono
- Cupos docentes vacantes al inicio del año lectivo
- Alta rotación docente
- Atienden poblaciones de estudiantes de zonas vulnerables
- Se encuentran en contextos sociales desafiantes

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Relación <i>pipeline</i> Tipo 1 (primera reunión hecha) / presupuesto asignación horas
Relación <i>pipeline</i> Tipo 2 (2da reunión o actividad conjunta) / presupuesto asignación horas
Relación <i>pipeline</i> Tipo 3 (propuesta presentada) / presupuesto asignación horas
Cantidad de reuniones con nuevas escuelas
Porcentaje de asignación de horas en escuelas nuevas
Porcentaje de asignación de horas en escuelas por renovación
Porcentaje de asignación de horas en escuelas por crecimiento
Porcentaje de asignación de horas por acuerdo con ministerios
Porcentaje mínimo de escuelas que mantienen al PExA para el segundo año
Resultado de la encuesta de satisfacción de directores de escuelas

Tabla 8 Relevamiento de métricas de Asignación con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
Porcentaje de posiciones aseguradas en colegios que cumplan con la misión	Perú
Número total de aulas en el período 2011-12	India
Número de aulas que continúan el próximo año	India
Porcentaje de aulas que continúan el próximo año	India
Número total de escuelas en el período 2011-12	India

Métrica	Origen
Cantidad de escuelas que continúan el próximo año	India
Porcentaje de escuelas que continúan el próximo año	India
Avance hacia las metas de colocación	Alemania

Tabla 9 Relevamiento de benchmark para Asignación.

Métricas seleccionadas

Porcentaje de horas asignadas en colegios target

Cantidad de horas asignadas en escuelas en desventajas educativas / Cantidad total de horas asignadas

Más allá de poder contar con la colaboración de jóvenes recién graduados interesados en participar de este programa, será de vital importancia para ExA conseguir horas de clases en escuelas que compartan la misión del programa para poder asignar a los PExAs y tener un impacto real en la disminución de la inequidad educativa.

La obtención de esta métrica es relativamente sencilla ya que la mayoría de las escuelas con la que se trabaja se encuentra catalogada según valor de la cuota, cantidad de subsidios y público que asiste a la misma. Las únicas de las que, originalmente, no se posee dicha clasificación son aquellas en las que los PExAs ya trabajaban previamente a entrar al programa. Para definir si son *target* para ExA o no, el equipo de asignación debe realizar visitas y entender cuál es el alumnado que asiste a la misma.

Contando con la clasificación de las escuelas según los estándares que se han definido previamente como *target*, la obtención de la métrica resulta simplemente un cálculo matemático ya que toda la información la administra el equipo de asignación.

Porcentaje de PExAs con más de X% de asignación

Cantidad de PExAs con más del X% de sus horas asignadas/ Cantidad de PExAs que participan del programa

Porcentaje de asignación vs. Presupuesto en horas

Cantidad de horas asignadas / Cantidad de horas en presupuesto (de acuerdo a la cantidad de PExAs)

Poder asegurarle un nivel de ocupación suficiente es un factor clave para la retención de los PExAs ya que dependen tanto anímica como económicamente

de las horas que tengan asignadas. Es por eso que para seguir esta variable se utilizarán 2 métricas similares pero en distintas unidades. Esto permite poder evaluar la situación entre PExAs y horas asignadas que ayudará a tomar decisiones estratégicas en relación de necesidad de nuevos colegios o una mayor dedicación al asunto.

Del mismo modo que para la medición de horas en escuelas *target*, el equipo de asignación también posee todos los datos respecto a la cantidad de horas reloj que cada uno de los PExAs tiene asignada y cuál es su objetivo (o presupuesto) ya que el mismo depende del tipo de materias que está habilitado a dictar por la formación universitaria que posee.

Dada la importancia y las limitantes que hoy en día se tienen respecto a la asignación de las horas de clase para los PExAs, estos indicadores se medirán desde enero hasta mayo que es cuando efectivamente se realiza la asignación.

I-3.5. Evaluación y medición de impacto

A diferencia de las empresas, las organizaciones sin fines de lucro generan impacto, no valor. Sin embargo, el registro y la medición de esta generación es en ambos casos fundamental.

Es por ello que en ExA hay un proceso exclusivamente relacionado a medir el impacto que los PExAs generan en los alumnos, tanto académico como en sus habilidades. Éste consta de diversas herramientas que cada uno de los profesores va actualizando y luego la información es analizada con diversos cortes para obtener distintas lecturas de los datos.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Porcentaje de salones que llegan al menos a X% de rendimiento académico promedio
Porcentaje de crecimiento en índice de actitudes medidas en estudiantes

Tabla 10 Relevamiento de métricas de Evaluación y Medición de Impacto con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
----------------	---------------

Métrica	Origen
Porcentaje de salones que llegan al menos a X% de rendimiento académico promedio	Perú
Porcentaje de aulas de <i>Fellows</i> del 1er año que crecieron en al menos X (por ramo)	India
Porcentaje de aulas de <i>Fellows</i> del 2do año que crecieron en al menos X (por ramo)	India

Tabla 11 Relevamiento de benchmark para Evaluación y Medición de Impacto.

Métricas seleccionadas

Si bien la métrica relacionada con el impacto académico es necesaria, en Argentina y otros países de la red este tipo de indicadores son muy difíciles de conseguir. Esto se debe a que no existen evaluaciones estandarizadas e información estadística que pueda asegurar esta medición.

Es por ello que desde ExA están comenzando a trabajar con una red de escuelas de distintos niveles socioeconómicos en pos de organizar algún sistema que les permita compararse y registrar si ha habido mejoras en el rendimiento de los alumnos a los que los PExAs le dictan clases. Sin embargo, hasta no contar con este tipo de herramientas esta métrica no podrá ser incluida en el Tablero de Control.

Porcentaje de crecimiento en índice de actitudes medidas en estudiantes

Actualmente ExA está desarrollando una herramienta para poder evaluar aspectos actitudinales de los estudiantes tales como autoconfianza, motivación, autosuperación, participación e interés por aprender. En base a esto es que el equipo tendrá información disponible de calidad y representativa del impacto del programa dentro de las aulas y en los alumnos.

Para poder establecer una evolución, esta métrica se medirá en julio y en diciembre, permitiendo analizar la variación entre esos dos momentos. Esto es muy importante porque los PExAs en julio todavía no conocen plenamente a los alumnos (cada uno tiene aproximadamente 150 alumnos en un año) y porque el comienzo del año siempre es más complicado ya que incluye la planificación y un refuerzo de los contenidos de la materia que dictan.

I-3.6. Acompañamiento

Las necesidades de los participantes varían en gran medida en los dos años que están en el aula. Desde ExA se los ayuda principalmente a reflexionar sobre su enseñanza a través de lo que ellos mismos observan en sus estudiantes, a resolver sus propios problemas de forma independiente realzando la confianza en ellos mismos, y se busca asegurar que son conscientes del impacto que están teniendo y como su labor está vinculada con la misión de la organización.

Es importante darles soporte a los participantes, ya sea a través de un seguimiento personalizado o visitas a sus clases para poder tener un *feedback* preciso de sus necesidades y responder en forma temprana brindándoles capacitación o apoyo para que puedan lograr el impacto deseado dentro de las aulas.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Porcentaje de nivel de satisfacción de directores de escuelas empleadoras de PExAs
Porcentaje de satisfacción de PExAs respecto del T&S recibido
Porcentaje de escuelas que mantienen al PExA para el segundo año
Porcentaje mínimo de PExAs que logren la certificación pedagógica
Porcentaje mínimo de retención de PExAs
Porcentaje de PExAs que llegan al objetivo acordado a principios de año con su tutor

Tabla 12 Relevamiento de métricas de Acompañamiento con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
Porcentaje de permanencia de los PExAs sobre la cantidad total que inició el programa	Perú
Porcentaje de PExAs con satisfacción y sentido de pertenencia	Perú
Porcentaje de directores de colegios con por lo menos X% de satisfacción con el trabajo de los PExAs y el programa	Perú

Métrica	Origen
Porcentaje de directores que están de acuerdo/fuertemente de acuerdo con: "El <i>Be The Change Project</i> (BTCP) generó un impacto positivo en nuestra escuela."	India
Porcentaje de <i>Fellows</i> de 2do año que están de acuerdo/están fuertemente de acuerdo con: "Yo creo que mi BTCP va a tener un fuerte impacto en mi desarrollo profesional y en mi colegio o mi comunidad"	India
Porcentaje de <i>Fellows</i> de 1er año (2011) al inicio del año académico 2011 - 2012 (Julio 2011)	India
Porcentaje de <i>Fellows</i> de 1er año (2011) que terminaron el año académico 2011 - 2012 (Abril 2012)	India
Porcentaje de <i>Fellows</i> de 1er año (2011) que empezarán el año académico 2012 - 2013 (Junio 2012)	India
Porcentaje de <i>Fellows</i> de 2do año (2010) que terminaron el año académico 2011 – 2012	India
Porcentaje de <i>Fellows</i> de 1er año (2011) que empiezan el año académico 2012 – 2013	India

Tabla 13 Relevamiento de benchmark para Acompañamiento.

Métricas seleccionadas

Porcentaje de PEXAs que llegan al objetivo acordado a principios de año con su tutor

Cantidad de PEXAs que alcanzan los objetivos acordados con su tutor/
Cantidad total de PEXAs

Con esta métrica se obtiene una evaluación interna de los resultados del PEXA en el aula de clase y sirve también para evaluar a la organización. Es significativo ya que el logro de los objetivos individuales de cada uno de los PEXAs da por sentado el impacto que Enseñá Por Argentina como una única organización está logrando.

Es un índice relativamente sencillo de calcular ya que implica la definición por consenso del objetivo personal de cada Profesional con su tutor (previa discusión y posterior registro) y la comparación de los resultados obtenidos a fin de año. De allí se obtiene el nivel de cumplimiento del objetivo de cada uno de los PEXAs y luego se analiza la Profesionales que han obtenido resultados mayores a un porcentaje definido previamente.

Porcentaje de permanencia de los PEXAs sobre la cantidad total que iniciaron el programa

Cantidad de PExAs que continúan o terminan el programa / Cantidad de PExAs que iniciaron el programa

Esta medida de deserción de PExAs le dará a ExA un parámetro del nivel de rotación no deseada que, en caso de ser alta, enciende una señal de alarma que la organización tiene que analizar y resolver prontamente. En esta área es fundamental escuchar a los PExAs para poder conocer y sacar conclusiones sobre su experiencia en el programa.

Este indicador se mide en julio y diciembre, y posee 2 variantes: rotación total o rotación no deseada. Si bien el indicador que más preguntan las organizaciones con las que trabajamos es la rotación total, siempre ayuda explicar que no toda la rotación es *no deseada* sino que en ciertos casos era la mejor opción para ExA.

Para poder realizar esta diferenciación de los indicadores es importante que todos los meses se haga una evaluación de cada uno de los PExAs y se determine cuál es su condición respecto del programa. Por lo que se pudo conocer de las entrevistas con el equipo, esta tarea no se está realizando por lo que es una oportunidad de mejora si se desea tener la apertura pensada para esta métrica.

Porcentaje de directores de colegios con por lo menos X% de satisfacción con el trabajo de los PExAs y el programa

Cantidad de directores satisfechos con el programa / Cantidad de directores que participan en el programa

Conocer una medida de la aceptación de los directores de los colegios donde han sido designados los PExAs es importante para tener un *feedback* de socios estratégicos del programa. Un alto porcentaje en el valor de este indicador significa una posible renovación o incluso incremento de horas de clase para asignar nuevos PExAs, mientras que un porcentaje bajo sirve de alarma para buscar mejoras en pos de alcanzar los objetivos propuestos dentro del aula.

Para la medición de la métrica, se realizarán 2 encuestas anónimas en el año (julio y diciembre) utilizando la herramienta online *FormAssembly*. La misma contendrá preguntas que permitan evaluar diversos aspectos de la relación que los directores poseen con ExA: Asignación, Comunicación, Formación y Tutorías. Dentro del cuestionario, tendrán que contestar (desde 0 como menos probable a 10 como más probable) si recomendarían trabajar con Enseñá Por Argentina y será el resultado de esta pregunta el que determine el porcentaje de satisfacción respecto del programa.

I-3.7. Alumni

Luego de dos años en el programa dictando clases en las aulas, los PExAs tienen la posibilidad de convertirse en los embajadores del programa, siendo los encargados de difundir, atraer nuevos profesionales y conseguir nuevos colaboradores o escuelas que compartan la misión.

Es por eso que desde ExA se está diseñando la estrategia y un plan para la primera promoción de Alumni en Argentina que se produce en el año 2012. En dichos documentos se desarrollarán, entre otros, los siguientes aspectos:

- Elaborar la Identidad del grupo de Alumnis (imagen y perfil), es decir la cultura, y asegurar que perdure.
- Conocer y revisar las competencias claves para que los PExAs logren el éxito en su misión post ExA, es decir como Alumni.
- Detallar el programa de Alumni post ExA (para los diversos ámbitos de acción)
- Identificar los roles claves en donde se desea que los Alumni accedan en el futuro, a modo de apuntalar la misión de ExA.
- Fijar y orientar el programa de Alumni para los 2 años de trabajo como PExAs en base al ámbito de acción post ExA que estos deseen llevar a cabo.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Cantidad de PExAs que continúan en tareas relacionadas a educación
Cantidad de organizaciones con convenio de reclutamiento post ExA
Cantidad de Empresas con convenio de reclutamiento post ExA
Cantidad de ONGs con convenio de reclutamiento post ExA
Cantidad de Entidades del Sector Público con convenio de reclutamiento post EpA
Cantidad de convenios con universidades para estudios de postgrado
Cantidad de eventos de Alumni en el año

Tabla 14 Relevamiento de métricas de Alumni con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
Porcentaje de PExAs que permanecen trabajando en el sistema educativo	Perú

Métrica	Origen
Porcentaje de PExAs que realiza actividades de Liderazgo	Perú

Tabla 15 Relevamiento de benchmark para Alumni.

Métricas seleccionadas

Porcentaje de PExAs que permanecen trabajando en el sistema educativo

Cantidad de Alumni que siguen involucrados con el ámbito educativo (ExA, escuelas, gobierno, ONGs) / Cantidad total de Alumni

Luego de permanecer dos años dictando clase, los Alumni tomarán una decisión: retornar a sus ámbitos de trabajo esperados según la carrera que hayan estudiado o seguir trabajando en temáticas relacionadas a la educación. Si bien desde ambos se puede lograr un cambio en el sistema educativo, es mucho más significativo aquel que se logra desde las áreas de educación misma por lo que será este aspecto el que se mida sobre las actividades que realizan en la red de Alumni.

Dado que el objetivo de ExA es crear un movimiento de líderes que deseen reformar la educación desde sus ámbitos de acción, resulta importante medir qué es lo que sus Alumni realiza una vez que finaliza el programa, esté relacionado con la educación o no, por lo que mantener actualizada esa base de datos es fundamental. Para ello en ExA tienen pensado desarrollar un formulario en *FormAssembly* en el que cada uno de los participantes actualice su información laboral y de contacto 2 veces al año (abril y octubre). En base a una cierta segmentación de las respuestas se podrá obtener el cálculo de esta métrica.

I-4. Procesos organizacionales

I-4.1. Desarrollo de fondos

El principal objetivo de esta área es conseguir los fondos necesarios (y en tiempo y forma) de modo tal que ExA sea sustentable a lo largo del tiempo. Dada la importancia de esta tarea es que hay un área específicamente avocada a este proceso. El modo de trabajo y sus tareas se basan en los siguientes fundamentos:

- Preparación
 - Planear e identificar las metas
 - Invertir en líderes capaces

- Armar el pipeline de los prospectos
- Armar el sistema
- Ejecutar
 - Calificar a los prospectos
 - Abordar a los prospectos
 - Preguntar y concretar las donaciones
- Reflexionar
 - Usar la información disponible y acumulada para mejorar

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Reunión con empresas que son socias de otras países en Latinoamérica y tienen presencia en Argentina
Relación pipeline Tipo 1 (1era reunión hecha) / presupuesto
Relación pipeline Tipo 2 (2da reunión o actividad conjunta)/ presupuesto
Relación pipeline Tipo 3 (propuesta presentada) / presupuesto
Cantidad de reuniones con nuevas grandes empresas (>X anuales)
Cantidad de reuniones con nuevas pequeñas empresas (<X anuales)
Cantidad de reuniones con individuos (>X anuales)
Porcentaje del presupuesto comprometido 2013
Porcentaje del presupuesto comprometido 2014
Porcentaje del presupuesto viene de grandes empresas (>X anuales)
Porcentaje del presupuesto viene de pequeñas empresas (<X anuales)
Porcentaje del presupuesto viene de leads regional
Porcentaje del presupuesto viene de individuos (>X anuales)
Porcentaje del presupuesto viene de pequeños donantes (<X anuales)
Porcentaje del presupuesto viene de eventos
Porcentaje del pipeline corresponde a empresas que tengan potencial de ser socios corporativos
Porcentaje del presupuesto anual en compromisos asegurados
Porcentaje de cash-in sobre el presupuesto anual
Días de cash en real vs presupuesto

Tabla 16 Relevamiento de métricas de Desarrollo de Fondos con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
¿Acaso nuestro pipeline se encuentra lo suficientemente lleno?	Alemania
¿Estamos moviendo a nuestros prospectos a través del pipeline?	Alemania
Cantidad de donantes principales/otros donantes	Alemania
Dinero cobrado en el último mes	Alemania
Porcentaje del presupuesto anual en compromisos asegurados	Perú
Porcentaje de cobros sobre el presupuesto anual	Perú
Cantidad de individuos donando \$5K o más.	Nueva York
Cantidad contactada de nuevos prospectos C&F	Nueva York
Cantidad de reuniones realizadas con los donantes IG / Potencial de donantes	Nueva York

Tabla 17 Relevamiento de benchmark para Desarrollo de Fondos.

Métricas seleccionadas

Para este proceso, los mejores indicadores son aquellos de la relación del *pipeline* y el presupuesto ya que miden todo el proceso de obtener los fondos y no solamente el resultado final. Esto permite ir teniendo *pulse check* frecuentes y poder tomar las medidas adecuadas.

El concepto de pipeline se utiliza para mostrar el potencial de las donaciones para las que se están trabajando, y las distintas etapas demuestran el nivel de la relación que busca garantizar que la potencial donación se convierta en un compromiso.

De ese modo, a cada relación se la cuantifica en cuanto al monto de la donación y se la sitúa en una de las etapas del proceso; la suma de ellas es lo que se llama pipeline Tipo X (según la etapa X). El objetivo de esta métrica es equilibrar el trabajo del sector de desarrollo de fondos tanto en cerrar los compromisos como en empezar nuevas relaciones con potenciales donantes.

Sin embargo, dada la dificultad que representa el cálculo de este indicador y que actualmente esta tarea está realizada por el Director Ejecutivo quien tiene muchas otras responsabilidades, se ha optado dejarlo de lado de este Tablero de Control.

Porcentaje del presupuesto anual en compromisos asegurados

Presupuesto garantizado (debido a donaciones concretadas y/o aseguradas de manera verbal y/o escrita) / Presupuesto anual

Esta métrica le brinda a ExA la información mensual de en qué porcentaje se ha conseguido cubrir el presupuesto anual desde una óptica económica ya que contempla el nivel de cumplimiento a través del monto comprometido por parte de los donantes.

Este indicador es de vital importancia porque permite visualizar en forma temprana las posibilidades de cumplir con los objetivos de ExA, evaluando si se dispone o no de los fondos necesarios. Un valor bajo en este índice es una señal de alerta a partir de la cual la fundación debe maximizar sus esfuerzos para conseguir nuevas donaciones y/o socios o replantearse el alcance de sus objetivos o sustentabilidad del proyecto.

Dada la naturaleza del indicador, es una métrica que implica el simple cálculo matemático que se detalla previamente. Sin embargo, la complejidad del mismo radica en la obtención tanto del dividendo como del divisor. En ExA están redefiniendo el proceso mediante el cual se define y se revisa el presupuesto anual ya que actualmente se consideran únicamente los gastos y no se tiene una clara noción de las inversiones que se realizarán. Dado que la revisión se realizaría cada 3 meses, se puede tener un mejor control del denominador permitiendo una medición más precisa en un proceso tan importante para una fundación como lo es el desarrollo de fondos.

Por el otro lado, la complejidad del cálculo del numerador radica en la definición del momento en que un determinado monto de donación se puede considerar como comprometida o asegurada. Las preguntas que surgen son: ¿Es una posibilidad o es real? ¿Se necesita un acuerdo o papel firmado? ¿La persona que lo afirma tiene el poder de decisión dentro de la empresa o requiere de autorización por parte de sus superiores? Se está trabajando con el equipo de desarrollo de fondos para, en base a su experiencia, definir cuáles son los momentos en los que se puede afirmar que la donación es un compromiso que se hará realidad.

Porcentaje donaciones cobradas sobre el presupuesto anual

Dinero que realmente ha ingresado a ExA / Presupuesto anual

Este indicador es la otra cara del anterior: analiza el cumplimiento con el presupuesto anual pero desde una perspectiva financiera. El nivel de cumplimiento está dado por el ingreso efectivo a la caja de los aportes que ExA tenía comprometidos por parte de sus socios donantes.

El resultado de este índice es sumamente importante ya que, si bien puede haberse conseguido el compromiso del apoyo por parte del donante, para

afrontar los compromisos relativos a las tareas de ExA es necesaria la materialización (o pago) de la donación en un determinado momento.

Un valor bajo en esta métrica invita a ExA, en caso de haber obtenido un alto nivel de cumplimiento en el indicador anterior, a evaluar las razones por las cuales no está calzando los ingresos con los egresos. Este indicador recuerda a la organización que se debe seguir trabajando con los donantes hasta que el compromiso se concrete financieramente y, en caso de incumplimiento, dar el aviso sobre la necesidad de buscar nuevos recursos. Más allá de contar con el recurso económico, ExA necesita hacer un seguimiento de su salud financiera.

Días de cash en real vs presupuesto

Cantidad de días de *cash* en la caja vs días de *cash* presupuestado.

A través de las dos métricas anteriores ExA tendrá un diagnóstico de la disponibilidad de recursos para poder cumplir con sus tareas a través del compromiso de sus socios y la materialización de los mismos en la caja de la organización. Con este tercer indicador podrá evaluar la situación de su caja en relación a sus obligaciones corrientes y analizar si la concreción de los compromisos de los donantes se está realizando en los plazos acordados o si necesita hacer una recalendarización de los próximos cobros.

Para evitar posibles problemas financieros resulta imprescindible mantener mensualmente un seguimiento de la cantidad disponible de dinero en caja. Esto se medirá en base al dinero que se posee en las cuentas de la fundación respecto del flujo de dinero que se tiene proyectado para el mes en curso y los siguientes.

Si el nivel de *cash* resulta demasiado bajo es posible que no se cuente con fondos necesarios para afrontar los gastos que se avecinan por lo que se deberán realizar ajustes en los pagos o suspender actividades que impliquen una cierta erogación, especialmente ya que las fundaciones no suelen recibir créditos de entidades bancarias. Por otro lado, si la métrica muestra un índice alto está señalando el éxito de la gestión ya que se posee cierta comodidad o reserva respecto al presupuesto.

Dada la importancia que tienen estos indicadores, estas mediciones se realizarán de forma mensual.

I-4.2. Administración y gestión de recursos financieros

El seguimiento y análisis periódico y refinado en cuanto a la administración y gestión de los recursos de índole financieros son de vital importancia a la hora de evaluar la sustentabilidad y salud tanto financiera y económica de una organización. Más todavía en un ONG como lo es ExA donde los recursos financieros son por demás escasos ya que tienen como origen el aporte y donaciones de individuos y empresas que comparten la misión de ExA.

Este proceso tiene como principales funciones la planificación, control y ejecución del presupuesto anual, interpretar cualquier desviación con respecto al mismo analizando las posibles causas, asegurar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por ExA y la robustez financiera de la organización para poder captar nuevos donantes y socios.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Reserva operativa / Presupuesto
Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual
Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)

Tabla 18 Relevamiento de métricas de Administración y Gestión de Recursos Financieros con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
¿Hasta cuándo se encuentra asegurado nuestro <i>cashflow</i> ?	Alemania
¿Estamos cumpliendo el presupuesto?	Alemania
¿Hay aumento del rendimiento (costo-eficiencia)?	Alemania
Responsabilidad del presupuesto departamental	Alemania
Profesionalización de los procesos	Alemania
Presupuesto-a-real	Alemania
Porcentaje de presupuesto ejecutado vs. presupuestado (ahorro)	Perú
Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual	Perú
Varianza mensual del presupuesto	Nueva York

Tabla 19 Relevamiento de benchmark para Administración y Gestión de Recursos Financieros.

Métricas seleccionadas

Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)

Gasto real / Gasto presupuestado (tomando en cuenta el porcentaje de ahorro que se quiere lograr)

El indicador da un parámetro de los desvíos de lo ejecutado. Las diferencias o la falta de ellas pueden ser causadas por varios motivos: gastos excesivos, el no cumplimiento por falta de donaciones y un error a la hora de presupuestar o, por otro lado, un ahorro real y el cumplimiento de las metas fijadas previamente. Es de este modo que resulta fundamental identificar estos motivos para no caer en falencias y falsas conclusiones en base a los números mostrados.

Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual

Monto adicional del presupuesto que está en la cuenta de ExA cada período. Este indicador está asociado al de días de *cash* que se vio en el proceso de desarrollo de fondos, pero contiene otra visión o perspectiva: se compara la cantidad de dinero que se posee como nivel de reserva sobre el presupuesto anual. Esto es una muestra del respaldo que posee la organización para poder afrontar cualquier imprevisto, por lo que un mayor índice indica que la organización posee un fuerte apoyo de los donantes. Este es un indicador de confianza que los posibles donantes siempre están observando: quiénes colaboran, con cuánto lo hacen y cuál es la situación actual respecto del presupuesto.

Dada la importancia que tienen estos indicadores, estas mediciones se realizarán de forma mensual.

I-4.3. Administración y gestión de los recursos humanos

Este proceso incluye, entre otras, as siguientes actividades:

- Define los perfiles y competencias de puestos en el organigrama.
- Detecta las necesidades de personal de cada área para los próximos años y gestiona su selección.
- Establece y se encarga del proceso de ingreso y egreso de personal.
- Diseña mecanismos de medición de satisfacción del *staff* y los *stakeholders* que trabajan con ellos.
- Desarrolla evaluaciones de rendimiento basados en los perfiles y competencia de los individuos.

- Crea planes de desarrollo continuo e instituye programas de fortalecimiento (*team building*, convivencias, etc.) para el equipo.
- Idea políticas integrales de trabajo voluntario.
- Madura las competencias transversales de ExA.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Cantidad de talleres de prácticas de mensaje (pitch) para los responsables de áreas
Cantidad de actividades de fortalecimiento del equipo ExA realizadas
Promedio del resultado de la evaluación de performance del equipo
Rotación no deseada
Resultado de la encuesta de clima laboral
Porcentaje de satisfacción de PExAs respecto de ExA

Tabla 20 Relevamiento de métricas de Administración y Gestión de los Recursos Humanos con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
Personal asistiendo a capacitaciones externas en los últimos 6 meses	Alemania
Cantidad de capacitaciones internas del personal	Alemania
Evaluación regular de la información y progreso hacia los objetivos	Alemania
Resultados del barómetro del equipo (encuesta laboral)	Alemania
Resultados del barómetro de los <i>Fellows</i> (encuesta a los participantes del programa)	Alemania
Encuestas a los <i>stakeholders</i> externos	Alemania
Porcentaje de satisfacción laboral de todos los colaboradores en EP	Perú

Tabla 21 Relevamiento de benchmark para Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Métricas seleccionadas

Resultado de la encuesta de clima laboral

En una organización como ExA resulta fundamental que el clima organizacional sea el adecuado. Es de este modo importante escuchar a los empleados para poder identificar aquellos puntos que generan ruido en el ambiente laboral y las posibles mejoras en el ambiente, ya sea a nivel individual como grupal.

Para la medición de la métrica, se realizará una encuesta anónima en el mes de septiembre utilizando la herramienta online *FormAssembly*. La misma contendrá preguntas que permitan evaluar diversos aspectos del clima laboral y la situación de cada uno de los colaboradores *full time* respecto de EpA: Compromiso, Cultura, Valores, *Feedback*, Liderazgo, Autonomía y Desarrollo Profesional. Dentro del cuestionario, tendrán que contestar (desde 0 como menos probable a 10 como más probable) si le recomendarían a un amigo o familiar trabajar en Enseñá Por Argentina. Será el resultado de esta pregunta el que determine el porcentaje de satisfacción respecto al clima laboral.

Porcentaje de satisfacción de PExAs respecto de ExA

En base a encuestas realizadas a los PExAs se pretende obtener un parámetro del nivel de satisfacción de esto respecto a ExA. Resulta fundamental seguir de cerca esta métrica ya que los PExAs son los embajadores de la ONG con el mundo, los futuros Alumni, por lo que su opinión, ya sea desde lo económico hasta lo personal, es de suma importancia a la hora de evaluar la gestión de la organización y el impacto que ésta genera en la sociedad. Dado esto un bajo nivel de satisfacción debe desencadenar las acciones correspondientes dentro de la organización con el fin de escuchar a los PExAs y analizar las causas de esto para luego poder actuar de la manera apropiada.

Del mismo modo que a los colaboradores *full time*, a los PExAs se les pedirá que completen una encuesta parecida en Junio y Noviembre donde podrán contestar de forma anónima temas relacionados a su experiencia con el programa y el soporte que han recibido desde Enseñá Por Argentina. También contendrá la pregunta sobre si recomiendan el programa o no y su resultado será el que se tome en consideración para medir el nivel de satisfacción de ellos.

I-4.4. Comunicación

Las tareas de los procesos de comunicación son diversas e incluyen temas tan distintos como lo es la actualización del contenido web, hasta la elaboración de informes acerca de la gestión. Algunas de sus principales tareas consisten en:

- Definir, mantener y promover el proceso de integración y utilización de base de datos.
- Identificar el mapa de stakeholders (de los que reciben la comunicación) y establecer el “qué quiero comunicar” a cada uno de ellos (la identidad y el posicionamiento) y la forma correcta de hacerlo (plan estratégico).
- Fijar el posicionamiento de la marca de modo que perdure en el tiempo y se ocupa de la obtención de los materiales institucionales acordes (papelería, web, redes sociales, etcétera).
- Buscar alianzas estratégicas pro-bono con agencias de comunicación, agencias de prensa, etcétera.
- Crear y actualizar los contenidos en la web: redes sociales, etcétera.
- Mantener y actualizar herramientas de comunicación interna y externa del área.
- Buscar, mantener y establecer relaciones claves con otras organizaciones para lograr alcanzar los objetivos de impacto como Alumni.
- Comunicar los valores y conocimientos claves que los postulantes deben saber en las distintas etapas de reclutamiento y selección.

Relevamiento de métricas con ExA

Métrica
Cantidad de apariciones medios de comunicación
Cantidad de apariciones en radio
Cantidad de apariciones en TV
Cantidad de apariciones en medios gráficos
Cantidad de publicidades en medios gráficos
Cantidad de eventos institucionales al año con presencia de prensa (Lanzamiento postulación, Presentación camada 2011, Cena/brindis de fin de 2011)
Cantidad de eventos a los que el Director Ejecutivo asistió en representación de ExA
Objetivo de seguimiento en redes sociales
Cantidad de fans en Facebook
Cantidad de contactos en Linked-in
Cantidad de seguidores en Twitter
Cantidad de visitas mensuales a la Web
Clicks promedio dentro de la Web

Métrica
OK con informes?
Cantidad de informes enviados a Socio Corporativo (30k)
Cantidad de informes enviados a Socio Benefactor (15k)
Cantidad de informes enviados a Socio Individual (5k)
Cantidad de leads para la red
Cantidad de reuniones con nuevas organizaciones ONG relevantes
Cantidad de reuniones con nuevos gremios CABA y PBA
Cantidad de reuniones con nuevos ministerios provinciales

Tabla 22 Relevamiento de métricas de Comunicación con ExA.

Relevamiento de benchmark en la red

Métrica	Origen
Definición de la visión para posicionarse dentro de los grupos objetivos (<i>target groups</i>)	Alemania
Calidad de artículos de prensa/satisfacción con los contenidos	Alemania
Cantidad de artículos de prensa obtenidos vía esfuerzo propio	Alemania
Cantidad de artículos de prensa no obtenidos vía esfuerzo propio (reactivo)	Alemania
Amigos de <i>Facebook</i>	Alemania
Número de visitas en la página web y receptores del boletín de noticias	Alemania
Número de aplicantes (página web)	Alemania
¿Tenemos un gráfico/mapa de actores de nuestros contactos clave?	Alemania
Porcentaje de crecimiento de fans en <i>Facebook</i>	Perú
Porcentaje promedio de rebote de visitas en la web	Perú

Tabla 23 Relevamiento de benchmark para Comunicación.

Métricas seleccionadas

Cantidad de apariciones medios gráficos

Actualmente el principal acceso de ExA a los medios de comunicación es el medio gráfico. Es por eso que la métrica tiene como objetivo comparar la

cantidad de apariciones en este medio respecto de una meta previamente fijada en el plan de comunicación. Si bien no tiene el mismo impacto la aparición en diversos medios como pueden ser un diario masivo o una revista especializada, son mucho más comparables que lo que a la relación entre distintos medios refiere (por ejemplo: audiovisuales).

El objetivo es realizar un control mensual de los medios gráficos con el equipo de Comunicación o bien contratando a una agencia de prensa que realice el clipping de la organización, y compararlo con lo que previamente se tenía planificado.

Porcentaje crecimiento de fans en Facebook

Crecimiento de fans en Facebook con respecto a la base (2.500 fans).

Actualmente ExA ha desarrollado una fuerte comunicación en Facebook como principal red social por fuera de los contactos que pueda realizar a través de mailings o gacetillas. Es por eso que Facebook es una buena estimación del público al que se está teniendo acceso mensualmente y, por el otro lado, la simplicidad de medir los resultados que se obtienen a través de las herramientas estadísticas que ha desarrollado la red social es impactante. A través de la cuenta se puede conocer la cantidad de personas que diariamente selecciona que le gusta la página o que ya no le gusta, la cantidad de gente que está comentando sobre la organización, aquellas que leen material de forma viral, el potencial alcance que se tiene a través de la red; la cantidad, duración y procedencia de las visitas a la página, entre otros. Como se puede apreciar, las posibilidades que presenta Facebook son amplias lo que también justifica la importancia que se tiene de esta herramienta sin costo alguno para la organización.

IV. ASIGNAR LAS RESPONSABILIDADES Y LAS METAS PARA CADA OBJETIVO

I-1. Asignar las responsabilidades

El objetivo de este trabajo es confeccionar y brindarle una herramienta de gestión que le permita a ExA evaluar el desempeño de la organización a partir del análisis de los resultados obtenidos en tareas claves para el alcance de objetivo y desarrollo de la misión de ExA, sin interferir en el día a día sus actividades, alterar el orden la organización ni generar conflicto entre sus integrantes.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta y considerar la estructura formal de ExA; es decir, el organigrama establecido, ya que a partir de allí se podrán determinar los responsables de cada proceso y, por ende, de las métricas establecidas. De este modo, se asignan las responsabilidades de acuerdo a las tareas que realiza cada miembro del equipo en la actualidad.

Siguiendo el mismo código de colores que en el punto anterior, se detalla a continuación la estructura de los colaboradores full-time de ExA en la cual se puede observar el solapamiento, en algunas de las personas del equipo, de los procesos programáticos y organizacionales. Esta distribución de las tareas eventualmente puede acarrearle problemas a la organización por lo que se sugiere una revisión del mismo.

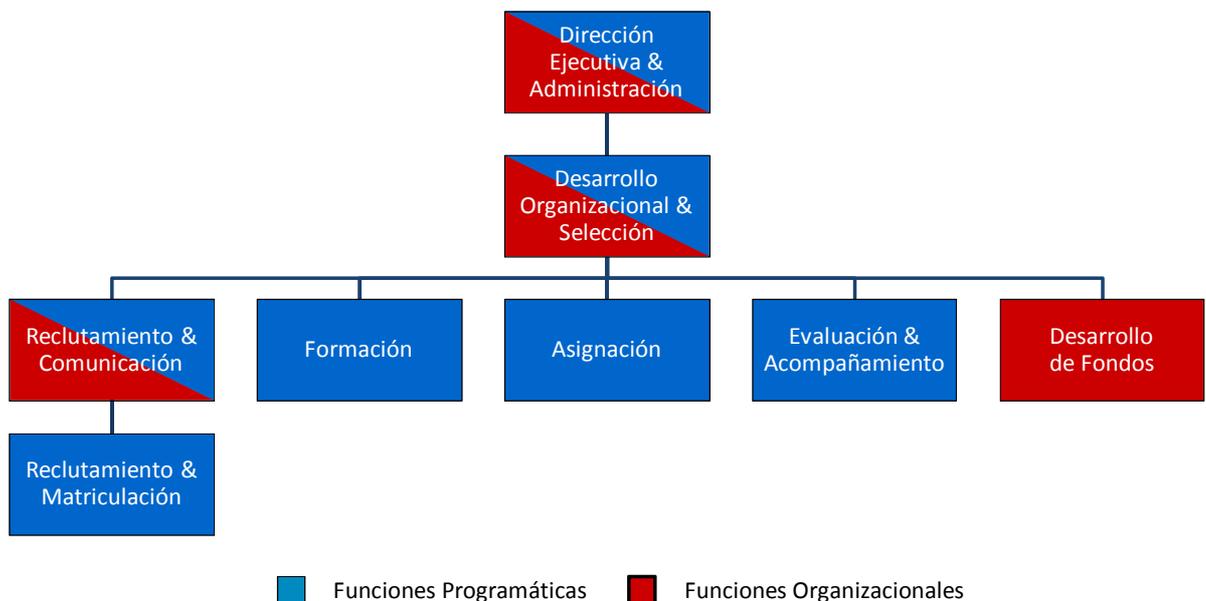


Figura 8 Estructura de los colaboradores full-time de ExA.

A continuación se agrupan las métricas del tablero de control según la persona o área responsable de su gestión y medición:

Responsable	Métrica
Asignación	Porcentaje de horas asignadas en colegios target
	Porcentaje de horas asignadas vs. Requeridas
	Porcentaje de PExAs con más de X% de asignación
Desarrollo de fondos	Días de cash en real vs presupuesto
	Porcentaje de cash-in sobre el presupuesto anual
	Porcentaje del presupuesto anual en compromisos asegurados
Desarrollo organización y selección	Porcentaje de postulantes a los que se les hace la propuesta y la aceptan
	Porcentaje de satisfacción de PExAs respecto de ExA
Dirección ejecutiva y administración	Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)
	Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual
	Resultado de la encuesta de clima laboral
Evaluación y Acompañamiento	Porcentaje de crecimiento en índice de actitudes medidas en estudiantes
	Porcentaje de directores de colegios con por lo menos X% de satisfacción con el trabajo de los PExAs y el programa
	Porcentaje de permanencia de los PExAs sobre la cantidad total que iniciaron el programa
	Porcentaje de PExAs que llegan al objetivo acordado a principios de año con su tutor
Formación	Porcentaje de PExAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica TAL al finalizar su Primer año
	Porcentaje de PExAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica TAL al finalizar su Segundo año
	Porcentaje de PExAs que permanecen trabajando (impactando) en el sistema educativo
Reclutamiento y comunicación	Cantidad de apariciones medios gráficos
	Cantidad de postulaciones completas del segmento target
	Porcentaje de crecimiento de fans en Facebook

Tabla 24 Responsables de las distintas métricas seleccionadas.

I-2. Metas para cada objetivo

Una de las limitaciones formuladas cuando se plantearon los objetivos y el alcance de este trabajo fue la imposibilidad de establecer el target para las

métricas confeccionadas. Es por esto que las mismas fueron redactadas en términos de porcentaje o cantidad pero sin establecer las metas reales. Debido al mayor entendimiento de la realidad de ExA y las posibilidades de desarrollo, el equipo de ExA son las personas más capacitadas para establecer los niveles que deben alcanzar sus actividades para poder considerar satisfactoria o no la gestión de la fundación en nuestro país.

Sin embargo, se propone que las metas que ExA establezca las haga contemplando el siguiente análisis:

- Análisis de tendencias en gestión: performance recientes, metas pasadas, proyección de la gestión.
- Objetivos estratégicos: visión, misión y objetivos de la organización.
- Benchmarking: estándares del sector, procesos internos y externos.
- Herramientas estratégicas: efectos de escala, lealtad de donantes.

A su vez, cuando se coloquen metas a las métricas se debe contemplar un determinado margen de acción para estimar el cumplimiento. Las metas previamente establecidas son todas de carácter positivo; es decir, no hay un incumplimiento del objetivo por un exceso de la misma, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

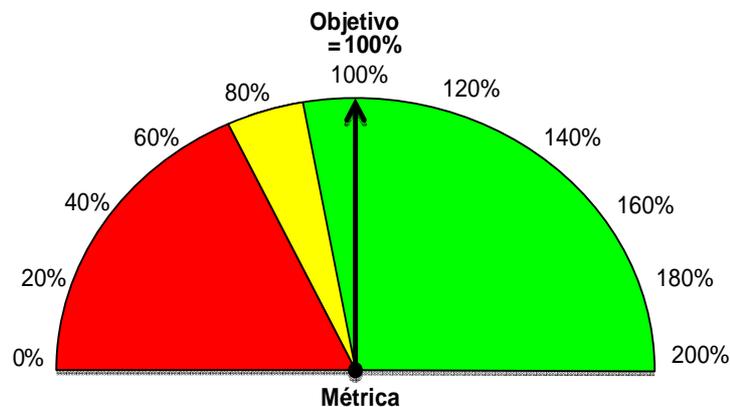


Figura 9 Criterio de cumplimiento de objetivos.

Indicador	Definición	Rangos
	Inaceptable	Menor o igual al 75%
	Aceptable	Entre 75% y 90%
	En la meta	Mayor o igual al 90%

Tabla 25 Criterio de cumplimiento de objetivos.

Un punto importante resulta en cómo se deben definir estos rangos de acción para cada métrica. A continuación se presentan las siguientes opciones que los responsables en ExA deberán escoger según les parezca conveniente a medida que se posea mayor información y experiencia en la definición de los objetivos:

	En meta (Verde)	Aceptable (Amarillo)	Inaceptable (Rojo)
Probabilidad esperada de éxito	Exigente pero alcanzable - 30/40% de probabilidades de estar en este rango	Baja - 10/20% de probabilidades de quedar fuera de este rango	Resto
Impacto financiero	Alta sensibilidad de la métrica en la performance financiera implica rangos más estrechos		Resto
Performance histórica	El rango es la diferencia entre la mejor y el promedio de las performance de los últimos años	El rango es la diferencia entre la mejor y la peor de las performance de los últimos años, con un margen de variabilidad	Resto

Tabla 26 Criterio de cumplimiento de objetivos.

V. CONFECCIONAR EL TABLERO DE CONTROL

I-1. Introducción a la confección del tablero de control

El tablero de control debe ser:

- Conectado de arriba hacia abajo: comienza desde la estrategia y de allí van desprendiéndose las métricas para cada nivel inferior hasta llegar a la ejecución de primera línea.
- Adaptado a cada nivel: conjunto de indicadores y grado de detalle adecuado, aumentando a medida que baja en la organización para permitir una mejor ejecución en la operación.
- Visual: fácil de sacar conclusión de un vistazo, privilegiando los gráficos por sobre las tablas.
- Dinámico y flexible: posibilidad de indagar y encontrar la causa raíz, siempre que sea apropiado.

Muchas veces en las organizaciones sin fines de lucro se debe sacrificar perfección por pragmatismo:

Principio	Acción
Foco en métricas fáciles de medir	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazar métricas si son muy difíciles de recolectar • Métodos de medición confeccionados asegurando simplicidad y bajo costo
Responsabilidad de medición a aquellos en el mejor lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Medición asignada a cada uno de los responsables de programas o que están en contacto con la operación
Ciclo razonable de medición	<ul style="list-style-type: none"> • Cada métrica con un ciclo de medición acorde (Por ejemplo: anual para lo organizacional, mensual para los programas)
Herramientas simples	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar sistemas fáciles de trabajar y actualizar (Por ejemplo: Microsoft Excel)
Revisión regular	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión anual de las métricas en base a influencia en la toma de decisiones y facilidad de recolección

Tabla 27 Características del Tablero de Control para una organización sin fines de lucro.

Aspectos a tener en cuenta en la confección de un Tablero de Control y mejores prácticas para resolverlo:

Problemas	Mejores prácticas
<ul style="list-style-type: none"> • Tablero desacreditado por información imprecisa, incompleta o inconsistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero sólo contiene información confirmada por cada responsable • Tablero en la cima del sistemas de reportes para garantizar la integridad de la información
<ul style="list-style-type: none"> • Información del tablero desactualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de revisión mensuales son valoradas y logran que los responsables de las métricas las mantengan actualizadas para facilitar la discusión
<ul style="list-style-type: none"> • El tablero pasa al margen de la reunión y no lo que la conduce • Otros reportes o formatos comienzan a brindar información fundamental para la reunión • Más métricas son agregadas al tablero para cubrir más temas para la discusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Anualmente revisar si se tiene las métricas adecuadas, el proceso correcto y si requiere cambios • Presión para mantener el número de métricas bajo, pero siempre que sean las críticas
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones se vuelven rutinarias trabajando cada métrica en turnos • Las reuniones se estancan en el detalle y la discusión de los números o el análisis, no las conclusiones e implicancias de ello 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder de la reunión mantiene el foco en el debate de planes de acción y en cómo mejorar la performance

Problemas	Mejores prácticas
<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos rojos perpetuos se saltean en la discusión 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder debe reforzar la disciplina de la reunión para mantener el foco en las áreas de baja performance • Métricas adicionales para seguimiento de iniciativas de mejora • Alternativamente, las métricas podrían darse de baja si no son realmente importantes para debatir sobre cómo revertir la performance

Tabla 28 Aspectos a tener en cuenta en la confección de un Tablero de Control.

I-2. Explicación del armado y lógica del mapa estratégico y el Tablero de Control

El Tablero de Control se ideó contemplando la teoría presentada a lo largo del trabajo. De este modo, se plantea un modelo en el cual se prioriza lo intuitivo y la simpleza de diseño con el fin de promover y facilitar el uso de la herramienta. El modelo actual propuesto consiste en cuatro solapas distintas: el mapa estratégico, la hoja de resultados, y las de carga de datos y de objetivos.

En el armado del tablero se contemplaron las diversas problemáticas que fueron surgiendo, siendo la principal el hecho que no todas las métricas se miden todos los meses. Otras dignas de mención fueron la preparación del archivo para la carga de información, la implementación de seguridad para prevenir la corrupción de las fórmulas del documento y el establecimiento del rango de cumplimiento para los diversos objetivos.

Mapa estratégico

El mapa estratégico, a *grosso modo*, es la interacción entre cada una de las métricas: cómo éstas influyen en ExA y su entorno, y de qué modo acercan a la organización al cumplimiento de los objetivos, visión y misión. Es de suma importancia contar con el mapa ya que presenta una visión global del Tablero de Control: incluye cada una de las métricas, muestra su interrelación y el

grado de cumplimiento de cada una de ellas. El mapa estratégico resultante del presente trabajo es el siguiente:

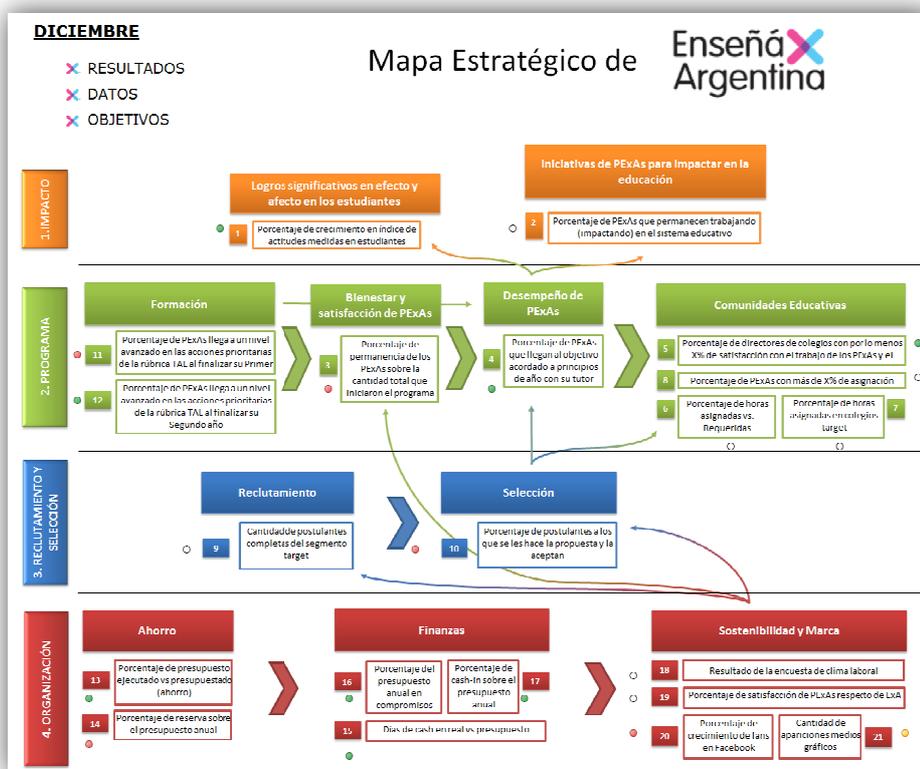


Figura 10 Mapa estratégico de ExA.

Como se aprecia del mapa, se idearon y dividieron las métricas en cuatro niveles distintos:

- **Impacto:** de qué modo influye ExA en la sociedad.
- **Programa:** relacionado con el programa de ExA desde la formación del PEXA hasta las comunidades educativas en que se encuentra inmerso.
- **Reclutamiento y selección:** aspectos asociados a los procesos previos a que un postulante se convierta en PEXA.
- **Organización:** lo pertinente a los procesos organizacionales que dan soporte a la organización.

La división de estos niveles se establece considerando su naturaleza intrínseca, el grado de integración entre ellos, y la manera que en que se consolidan y conducen, a medida que se asciende a lo largo del mapa, hacia la *raison d'être* de ExA. Para cada uno de estos niveles se establece un código de color que se repite a lo largo del tablero a modo de identificar fácilmente a qué nivel pertenecen las métricas.

Resultados

La hoja de resultados es la columna vertebral del tablero de control, en ésta se presentan los resultados del período deseado.

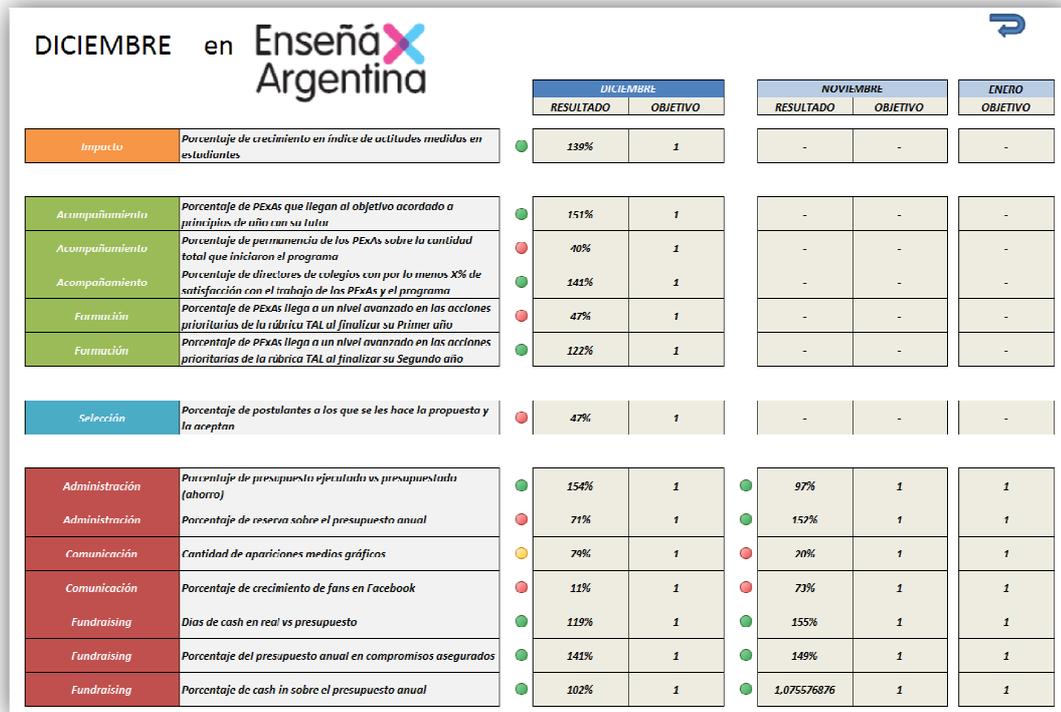


Figura 11 Hoja de Resultados del Tablero de Control.

Esta hoja se armó considerando que se va a evaluar y controlar un período a la vez, de este modo se posibilita la elección del mes -los períodos a controlar en ExA son mensuales. Como se puede observar en la imagen, se muestran las métricas (su descripción tanto como su proceso y su nivel relacionado al mapa estratégico) y el resultado del mes en curso, su objetivo y un semáforo que establece si se llegó al nivel deseado para la métrica en particular. Asimismo se presenta el indicador con los resultados y objetivos del mes anterior y los objetivos del mes siguiente a modo de ver cómo viene evolucionando una métrica determinada. Se decidió posicionar en primer lugar las métricas del mes en curso debido a que es lo más importante y en esa posición es donde más se destaca.

Contemplando el hecho que no todas las métricas se miden todos los meses, se decidió mostrar sólo aquellas pertinentes al período en curso a modo de simplificar el tablero, no generar un exceso de ruido y mantener el foco en las métricas que deben controlarse. De esta manera, cuando se selecciona un mes

determinado las métricas que se muestran son sólo las correspondientes al mes en curso.

Del mismo modo se presentan los objetivos y resultados del mes anterior y los objetivos del mes siguiente, indistinto si la métrica los posee. Se decide esto en vez de mostrar los objetivos y datos del período anterior y siguiente que sí los contenga para evitar la confusión que pueda surgir al comparar las diversas métricas en distintos períodos temporales.

A la hora de establecer el rango de cumplimiento se designa un sistema de semáforo de colores rojo, amarillo y verde, con porcentajes de cumplimientos elegidos, a modo de ejemplo, cómo se muestra a continuación. Hay que tener presente que se elaboraron todos los indicadores de modo que sean positivos; es decir a mayor el nivel del indicador, mejor resulta el cumplimiento de la métrica en sí. Este mismo rango se utiliza en el mapa estratégico para evaluar cada métrica con la única diferencia en que aquellas métricas que en un período determinado no se miden aparecen con el semáforo en blanco.

Indicador	Rango	Descripción
	Mayor o igual al 90%	Cumple el objetivo, los resultados son acordes a la meta
	Entre 75% y 90%	Cumple el objetivo, no se llega a la meta establecida
	Menor o igual al 75%	Incumple el objetivo, resultado inaceptable
	Sin información	No posee objetivo en el período determinado

Tabla 29 Criterio de cumplimiento de objetivos.

Datos y Objetivos

A modo de cargar la información de los objetivos y resultados de cada métrica se crearon dos hojas distintas:

DATOS EXA 

Área	Proceso	Métrica	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Impacto	Alumni	Porcentaje de PEXAs que permanecen trabajando (impactando) en el sistema educativo	-	-	-	1,24	-	-	-	-	-	1,47	-	-
Impacto	Impacto	Porcentaje de crecimiento en índice de actitudes medidas en estudiantes	-	-	-	-	-	-	1,44	-	-	-	-	1,39
Programa	Acompañamiento	Porcentaje de PEXAs que llegan al objetivo acordado a principios de año con su tutor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,51
Programa	Acompañamiento	Porcentaje de permanencia de los PEXAs sobre la cantidad total que iniciaron el programa	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-	-	0,40
Programa	Acompañamiento	Porcentaje de directores de colegios con por lo menos X% de satisfacción con el trabajo de los PEXAs y el programa	-	-	-	-	-	-	1,47	-	-	-	-	1,41
Programa	Asignación	Porcentaje de horas asignadas vs. Requeridas	1,27	0,18	0,87	0,69	0,37	-	-	-	-	-	-	-
Programa	Asignación	Porcentaje de PEXAs con más de X% de asignación	1,22	1,57	0,30	1,34	0,12	-	-	-	-	-	-	-
Programa	Asignación	Porcentaje de horas asignadas en colegios target	-	0,75	0,82	1,08	0,99	-	-	-	-	1,05	-	-
Programa	Formación	Porcentaje de PEXAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica TAL al finalizar su Primer año	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,47
Programa	Formación	Porcentaje de PEXAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica TAL al finalizar su Segundo año	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,22
Reclutamiento y Selección	Reclutamiento	Cantidad de postulantes completas del segmento target	-	-	-	-	-	-	-	0,64	-	-	-	-
Reclutamiento y Selección	Selección	Porcentaje de postulantes a los que se les hace la propuesta y la aceptan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,47
Organización	Administración	Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)	0,87	0,19	0,34	0,77	0,76	0,33	1,54	1,46	0,56	0,21	0,97	1,54
Organización	Administración	Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual	0,89	1,31	1,13	0,86	0,68	0,72	0,27	0,84	0,91	1,51	1,52	0,71
Organización	Comunicación	Cantidad de apariciones medios gráficos	1,07	0,07	0,21	1,34	0,10	0,25	1,49	0,49	1,42	0,44	0,20	0,79
Organización	Comunicación	Porcentaje de crecimiento de fans en Facebook	1,35	0,11	0,48	0,31	1,29	0,46	0,34	1,21	0,49	1,22	0,73	0,11
Organización	Fundraising	Días de cash en real vs presupuesto	0,99	0,79	1,58	1,37	1,02	0,69	1,24	1,07	1,35	0,45	1,55	1,19
Organización	Fundraising	Porcentaje del presupuesto anual en compromisos asegurados	0,32	1,02	1,27	1,15	0,95	0,57	1,42	1,22	0,97	1,29	1,49	1,41
Organización	Fundraising	Porcentaje de cash-in sobre el presupuesto anual	1,14	0,63	0,21	1,12	0,62	0,89	0,49	1,29	0,03	0,51	1,08	1,02
Organización	HR	Porcentaje de satisfacción de Pexas respecto de EXA	-	-	-	-	-	0,80	-	-	-	-	1,10	-
Organización	HR	Resultado de la encuesta de clima laboral	-	-	-	-	-	-	-	-	0,54	-	-	-

Figura 12 Hoja de Datos del Tablero de Control.

OBJETIVOS EXA 

Área	Proceso	Métrica	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Impacto	Alumni	Porcentaje de PEXAs que permanecen trabajando (impactando) en el sistema educativo	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Impacto	Impacto	Porcentaje de crecimiento en índice de actitudes medidas en estudiantes	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Programa	Acompañamiento	Porcentaje de PEXAs que llegan al objetivo acordado a principios de año con su tutor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Programa	Acompañamiento	Porcentaje de permanencia de los PEXAs sobre la cantidad total que iniciaron el programa	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Programa	Acompañamiento	Porcentaje de directores de colegios con por lo menos X% de satisfacción con el trabajo de los PEXAs y el programa	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Programa	Asignación	Porcentaje de horas asignadas vs. Requeridas	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Programa	Asignación	Porcentaje de PEXAs con más de X% de asignación	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Programa	Asignación	Porcentaje de horas asignadas en colegios target	-	1	1	1	1	-	-	-	-	1	-	-
Programa	Formación	Porcentaje de PEXAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica IA1 al finalizar su primer año	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Programa	Formación	Porcentaje de PEXAs llega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la rúbrica TAL al finalizar su Segundo año	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Reclutamiento y Selección	Reclutamiento	Cantidad de postulantes completas del segmento target	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Reclutamiento y Selección	Selección	Porcentaje de postulantes a los que se les hace la propuesta y la aceptan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Organización	Administración	Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Organización	Administración	Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Organización	Comunicación	Cantidad de apariciones medios gráficos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Organización	Comunicación	Porcentaje de crecimiento de fans en Facebook	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Organización	Fundraising	Días de cash en real vs presupuesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Organización	Fundraising	Porcentaje del presupuesto anual en compromisos asegurados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Organización	Fundraising	Porcentaje de cash-in sobre el presupuesto anual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Organización	HR	Porcentaje de satisfacción de Pexas respecto de ExA	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-
Organización	HR	Resultado de la encuesta de clima laboral	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-

Figura 13 Hoja de Objetivos del Tablero de Control.

Como se puede observar, en ambos espacios se presentan todas las métricas agrupadas según su función en el mapa estratégico y el proceso pertinente y se las presenta a lo largo del año (ExA considera el comienzo del año en enero). Como se vislumbra, en la sección anterior se definió en qué mes se deben medir cada una de las métricas. De este modo, todos los períodos que no deben considerarse aparecen con un "-". Se escoge esto ya que es la lógica de fondo que sea un lugar sencillo y cómodo acceso y de fácil carga de datos, ya que estos deberán llenarse mensualmente (en el caso de los datos resultantes). Además, se considera un *plus* que la carga de resultados sea un lugar independiente a los objetivos y resultados a modo de evitar algún sesgo involuntario.

A modo de ejemplo, se encuentran completas ambas solapas del tablero con datos. En la carga de resultados a cada métrica se le generó información aleatoria a modo de ejemplo y con el fin de visualizar y comprobar el funcionamiento de la herramienta. Por otra parte, en la carga de objetivos se completan las métricas con un nivel equivalente al 100% de cada una ya que resulta tarea del equipo de ExA definirlos, y lo deseado en esta etapa es presentar el funcionamiento de la herramienta y evaluar su desempeño, identificando posibles inconsistencias.

Otro punto importante que aplica al total del tablero es la protección de los datos. A modo de preservar el tablero y evitar cambios indeseados derivados de errores conscientes e inconscientes, se propone el bloqueo de todas las celdas que no puedan ni deban ser modificables. De este modo, en las solapas de los datos y objetivos las únicas celdas de posible selección y modificación son aquellas en las que se debe cargar algún dato. Por otra parte, el mapa estratégico se bloquea completamente y en los resultados se posibilita únicamente la selección del mes deseado.

VI. ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN

Un sistema de gestión no sirve de nada por sí solo, sino que es una herramienta que la organización debe usar para mejorar y superarse. Es de este modo que las personas, los principales recursos de la organización, deben comprometerse y entender la bondad y beneficios de la misma. De lo contrario, es sumamente probable que el resultado final no sea el adecuado y, mucho menos, el esperado.

Se entiende entonces al *alineamiento* como la capacidad de convocar a los departamentos, áreas internas o externas a la empresa y, sobre todo, a las personas para que contribuyan y trabajen hacia una misma dirección con tal entusiasmo que potencialice el logro de una verdadera visión compartida.

Para que exista alineamiento entre el equipo deben darse ciertos factores:

- Claridad de un propósito en común y armonía de objetivos
- Participación activa de las personas y áreas
- Entusiasmo y compromiso hacia el logro
- Comunicación y sentido de aprendizaje en el proceso

I-1. Claridad de un propósito en común y armonía de objetivos

Visión, misión, objetivos y valores compartidos

Uno de los mayores retos de la Dirección es lograr que las personas involucradas en el ejercicio organizacional contribuyan hacia los resultados esperados, producto de un enfoque en común y el compromiso de quienes forman parte del sistema.

Sostener una visión es lo que va a producir las acciones y contribuciones que la apalancarán hasta verla hecha realidad. El asunto no es tan simple cuando la organización cuenta con personas que pertenecen a diferentes áreas y procesos de la misma.

La falta de claridad en los objetivos compartidos genera que cada quien dirija su esfuerzo hacia la dirección que considera debe ser su contribución creando muchas veces caos y conflictos internos.

Algo diferente sucedería si, desde la misma planeación, se armonizaran los objetivos que guarden un propósito en común para el logro de un gran objetivo organizacional.

Debe ser tan claro y fuerte que produzca la sinergia de las diferentes áreas y personas dentro de ese sistema para que de todas formas contribuyan hacia un mismo propósito.

Armonía de objetivos

Del propósito en común surgen las estrategias, objetivos e indicadores que deben ser asumidos por las partes involucradas en la consecución de los mismos. Por tal, desde la misma planeación se requiere identificar quiénes y en qué forma van a alinearse estos micropropósitos con el gran propósito común.

I-2. Participación activa de las personas y áreas

Desde el comienzo de este trabajo, se ha buscado integrar al equipo de trabajo de Enseña por Argentina en la toma de decisiones. El desarrollo de esta herramienta de gestión no sería posible sin la participación activa de las personas ya que sin participación no hay compromiso.

A continuación se enuncian las distintas fases que tienen la confección y el mantenimiento del Tablero de Control y la incidencia de las distintas áreas en el mismo.

Definición de objetivos

Durante los meses de octubre y noviembre de cada año, los Directores de ExA en conjunto con el consejo estratégico definirán los lineamientos generales que servirán de base para la definición de los objetivos generales y la planificación que se realizará con el equipo para el año entrante.

Una vez definidos los mismos, se juntarán con las distintas áreas con el fin de revisar los indicadores y establecer los distintos objetivos para cada uno. Los mismos deberán estar alineados a los objetivos macro de la organización.

Reporte mensual

Durante los primeros cinco días de cada mes, las distintas áreas deberán calcular los resultados obtenidos para cada indicador y enviárselos al Director de Desarrollo Organizacional.

Entre el quinto y decimo día del mes, éste último liderará el trabajo de analizar los distintos resultados y discutirlos con las personas de cada área para entender las causas y consecuencias de los valores obtenidos y poder preparar mejor la reunión de revisión de los mismos con todo el equipo.

Reunión de resultados

Durante el transcurso del decimo día, se llevará a cabo una reunión en la que se compartirá el Tablero de Control con toda la organización. El objetivo de la misma es que todo el equipo de liderazgo esté al tanto de las novedades y se puedan tomar decisiones en conjunto para apalancar o corregir los resultados que se observen de cada uno de los indicadores.

I-3. Entusiasmo y compromiso hacia el logro

Se puede dar el caso de tener claridad sobre el esquema de planeación pero que, aún así, las personas no sientan ganas de contribuir. En este momento surge el cuestionamiento de cómo despertar una actitud de compromiso.

Desde la Dirección deberán revisar que tan participativos, comunicativos y motivadores son hacia quienes esperan que los respalden. A continuación, se detallan las acciones recomendadas para lograr el entusiasmo y compromiso del equipo:

Comunicación de visión, misión, objetivos y valores

Se le aconseja a la Dirección colocar en las oficinas distintos carteles haciendo mención a la visión, misión, objetivos y valores. La comunicación de las mismas alentará a las personas de la organización a perseguirlas.

Comunicación de resultados y reconocimientos

Colocar una cartelera donde se muestren los resultados mensuales puede ser un buen impulso para la gente. El reconocimiento a las áreas con buenos resultados motivará a las personas a alcanzar sus objetivos.

I-4. Comunicación y sentido de aprendizaje en el proceso

Es fundamental que todas las personas de la organización entiendan la importancia y el funcionamiento de la herramienta de gestión implementada. Con tal fin, se ha desarrollado un Instructivo de Uso del Tablero de Control con el siguiente contenido:

- Estructura del archivo (pestañas)

- Mapa Estratégico
- Resultados
- Datos y Objetivos
- Carga y actualización de datos
 - Carga de objetivos
 - Carga mensual de datos
- Agregar / Quitar un indicador
 - Agregar un indicador
 - Quitar un indicador

El lanzamiento de la herramienta será en el marco de una reunión con todo el equipo en la cual se trabajará sobre la visión, misión, objetivos, valores y mapa estratégico; el uso del Tablero de Control, y la información referida al proceso de actualización de datos.

CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

Una de las principales motivaciones a la hora de encarar este trabajo fue la posibilidad de realizarlo con una organización sin fines de lucro como Enseñá Por Argentina. Ella tiene una misión solidaria y comprometida con el futuro de los jóvenes del país, enfoca todos sus esfuerzos para ser un agente de cambio en un sistema educativo colapsado y que cada día encuentra mayores dificultades a la hora de garantizar el acceso a una educación de calidad.

Como toda organización que se encuentra en una etapa temprana de crecimiento y maduración, su principal desafío es la propia capacidad de llevar registro de sus acciones y diagnosticar la eficiencia con que desarrolla sus actividades para poder tomar las decisiones correctas hacia una mayor sustentabilidad y crecimiento.

Cuando se comenzó a trabajar junto a ExA se pudo apreciar la falencia de herramientas de gestión que genera que las decisiones estratégicas sean tomadas por las personas que lideran y llevan adelante este proyecto en base a su experiencia, observación e interpretación de los resultados y el día a día. A su vez, esto se vio acentuado con la separación de varios directores de la organización a fines del 2011.

Gracias a que se trata de una organización sin fines de lucro, se encontró un alto nivel de compromiso en los integrantes en todos los niveles del organigrama. Este fue un factor clave para decidir que esta era la fundación para la cual se quería invertir tiempo y trabajo, desarrollando y poniendo a su disposición una herramienta de gestión que le permita canalizar y encauzar todos los esfuerzos individuales.

Otro factor fue que ExA se encuentra en un momento clave en cuanto a su etapa de desarrollo y crecimiento como organización: arranca su segundo año de gestión luego de un primer año dificultoso, por lo que deberá dar señales de la sustentabilidad del modelo, como así también de la factibilidad de replicar un modelo de gestión y aporte al sistema educativo, ya exitoso en varios países alrededor del mundo.

Con el desarrollo de un Tablero de Control se le está proveyendo a ExA de una herramienta que le permitirá hacer frente a los desafíos que deberá enfrentar en el corto y largo plazo. El aporte de este trabajo no es sólo la herramienta propiamente dicha, sino también la metodología de trabajo para el desarrollo y/o actualización de la misma.

El Tablero de Control desarrollado consta de 21 métricas que responden a todas las tareas que realiza la organización incluyendo, de esta forma, tanto las de origen programático como las de soporte. Esta herramienta provee

información útil sobre todos los aspectos de la organización brindando un diagnóstico completo del funcionamiento de la misma y una perspectiva clara de las oportunidades de mejora en cada una de las áreas, clave para el correcto y equilibrado desarrollo en esta etapa de *start up*.

A partir de la posibilidad de realizar entrevistas y compartir reuniones junto a cada uno de los colaboradores de ExA se pudo diseñar y seleccionar en forma conjunta las métricas para cada proceso específico. Al desarrollarlo en colaboración con las personas que van a hacer uso de las mismas, se logró que desde su concepción se hayan analizado factores como accesibilidad a la información y cálculo.

A su vez, también se pudo trabajar sobre indicadores ideales a pesar de que muchos de ellos no han podido ser incluidos en esta primera herramienta de gestión ya que hoy no se cuenta con la información para realizar el cálculo o éste es muy difícil. Estos indicadores que en la actualidad no se pueden calcular deben formar parte del *benchmark* al que ExA debe apuntar en el futuro para renovar el Tablero de Control en una etapa de mayor maduración del programa.

Además del compromiso del equipo, otro aspecto que facilitó el trabajo fue la posibilidad de contar con información de otros socios de la red *Teach For All* alrededor del mundo con mayor experiencia en el programa. No obstante, al ponerlas en el contexto en el cual se encuentra actualmente ExA, muchas no aplicaban ya que las realidades difieren entre un país como Argentina y otro como Israel, o entre una organización ya desarrollada como *Teach For America* (20 años de experiencia) y Enseñá Por Argentina (2 años).

Debido a la reciente creación de la fundación y los recursos limitados que poseen, el organigrama aún no ha podido ser adaptado acorde a los procesos programáticos y de soporte dándole así claridad en cuanto a puestos, roles y funciones se refiere. Es por eso que por momentos no resulta clara la división y asignación de tareas y el criterio utilizado para hacerlo. Esto fue un obstáculo que se tuvo que sortear, por ejemplo, al momento de designar las responsabilidades sobre las métricas.

Dado que la distribución de las tareas y cualquier propuesta de cambio al organigrama excede el alcance de este trabajo, se considera importante y se recomienda fuertemente a ExA que revise este aspecto y haga una reestructuración de la organización basándose en la división de tareas según las áreas programáticas y las organizacionales.

La asignación de tareas claras es de vital importancia para generar el compromiso de las personas en pos de conseguir mejores resultados. ExA tiene la ventaja de poder realizar una clara división de tareas según los diferentes procesos que llevan adelante, por lo que este año también es una

buena oportunidad para adaptar su organigrama dando simplicidad y sencillez a su estructura.

Se considera que la introducción de una herramienta de control que evalúe la eficiencia de la organización puede ser tomada erróneamente por algún empleado como un medio para medir su rendimiento y buscar responsabilidades. Fue por esa razón que se decidió delegar la responsabilidad de la fijación de las metas del Tablero de Control en el equipo de ExA.

Para ello se sugiere comenzar con la definición e implicancias de algunos conceptos clave como los que aparecen en la visión: *un día todos los niños y jóvenes, y educación de calidad*. A partir de estas aclaraciones se podrán establecer los objetivos para considerar la gestión como exitosa.

Con la decisión de hacer partícipe al equipo en la definición de las metas se asegura que los objetivos establecidos sean reales y acordes al ámbito en donde están inmersos, además de ser alcanzables para la organización. Otro aspecto positivo que se genera con este trabajo es lograr que se transformen en dueños de la herramienta. En caso de no lograr los resultados esperados en el Tablero de Control, serán los propios objetivos los que no se estén cumpliendo y ya se contará con la experiencia de un proceso de definición de metas para poder establecer los del año siguiente.

En la actualidad Enseñá Por Argentina se enfrenta a tres cuestiones claves para lograr el afianzamiento del programa: la comunicación, el desarrollo de fondos y la asignación. A través del Tablero de Control que se ha diseñado podrán evaluar estas tres tareas por medio de indicadores especialmente definidos.

Teniendo éxito en la comunicación, logrando que ésta sea efectiva y tenga buen alcance, podrán difundir la misión de ExA logrando captar la atención y compromiso de muchas personas que también entiendan la importancia de promover un cambio en el sistema educativo. Dado que se trata de un programa solidario y responsable para con la sociedad, a muchas personas les interesará sumarse y esto generará que quieran contarles a otras personas, lo que generará una propagación viral del programa.

A su vez, esto facilitará el reclutamiento de nuevos PExAs, como así también la incorporación de empresas que vean a ExA como una oportunidad de ayudar a una fundación que trabaja en educación y obtener un rédito en su imagen de marca. Estas donaciones aumentarían la capacidad de la organización de gestionar y les permitiría una mayor comodidad a la hora de tomar decisiones de contratar más equipo o incluso de ayudar a aquellos PExAs para los que el sueldo docente no les permite vivir tal como lo venían haciendo antes de ingresar al programa.

Por último, una mejor comunicación y mayor exposición a los medios le permitirían llegar a más lugares y acordar con más colegios para poder asignar a los PExAs. Del mismo modo, las conversaciones con los distintos estratos del gobierno tendrían otro alcance y se podría llegar a acuerdos que hoy no se están obteniendo. Esto último es fundamental para poder escalar el proyecto a un nivel nacional y de alto impacto.

Dentro de las futuras acciones a implementar por ExA para la efectiva implementación de la herramienta será la estandarización de un reporte para presentarlo en las reuniones periódicas que se dispongan para analizar la evolución de los resultados obtenidos. Éste deberá ser una presentación donde se exponga de forma clara y resumida los resultados arrojados por el Tablero de Control, con explicaciones de los desvíos y propuestas de acción para corregirlo, permitiendo de ese modo al directorio tomar decisiones estratégicas basadas en estos sin mayor margen de error.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias en Internet:

Walker, M. 2011. *PISA 2009 Plus Results - Performance of 15-year-olds in reading, mathematics and science for 10 additional participants*

https://mypisa.acer.edu.au/images/mypisadoc/acer_pisa%202009%2B%20international.pdf

Página vigente al 30/05/12

The World Bank Group, 2012. *EdStats Query*

<http://go.worldbank.org/47P3PLE940>

Página vigente al 30/05/12

Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación 2010. *Operativo Nacional de Evaluación 2010 - CENSO DE FINALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA - Informe de Resultados*

http://diniece.me.gov.ar/images/stories/diniece/evaluacion_educativa/nacionales/resultados/Resultados%20Censo%20ONE%202010.pdf

Página vigente al 30/05/12

Decker, P. T., Mayer D. P., Glazerman S. 2004. *The Effects of Teach For America on Students: Findings from a National Evaluation*

http://www.teachforamerica.org/assets/documents/mathematica_results_6.9.04.pdf

Página vigente al 30/05/12

Universidad Nacional de La Plata: *Todo comienza con una misión y visión clara.*

http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf

Página vigente al 30/05/12

Juan Carlos Frías Huertas, Asesor en Cambio Organizacional, Colombia. *Cómo Alinear la Estrategia con Balanced Scorecard.*

<http://www.tablerodecomando.com/lkoierldfjkei/>

Página vigente al 30/05/12

Sitios web correspondientes a Teach For All y a las organizaciones de los distintos países.

Teach for all - <http://www.teachforall.org/>

Australia - <http://www.teachforaustralia.org/>

Austria - <http://www.teachforaustria.at/>

Brasil - <http://www.ensina.org.br/>

Bulgaria - <http://www.zaednovchas.bg/>

Chile - <http://www.ensenachile.cl/>

China - <http://www.tfchina.org/>

Colombia - <http://www.ensenaporcolombia.org/>

España - <http://www.empiezaporeducar.org/>

USA - <http://www.teachforamerica.org/>

India - <http://www.teachforindia.org/>

Nueva Zelanda - <http://www.teachfirstnz.org/>

Peru - <http://ensenaperu.org/>

Paginas vigentes al 30/05/12

Referencias Bibliograficas:

Kaplan,R. S.;Norton,D. P.(Fall) 1996. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*,California Management Review 39.

Kaplan, R. S.; David P. N. 2004. *Stratgey Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press. pp.7.

Drucker, P., 1985: *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires.

Kaplan R.S. y Norton D.P. (1992): “*The balanced scorecard- Measures that drive performance*” Harvard Business Review, enero-febrero.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996): “*The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*”, Harvard Business School Press, Boston.

Simons, R., 1999: *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Harvard Business School, Boston.

ANEXO 1 – BENCHMARK DE TABLEROS DE CONTROL

Alemania

Leitziel 1: Fellowzahl (Stand: 09. Februar 2012)

Wir wollen möglichst viele Schüler erreichen, dafür verpflichten wir uns, dass zum nächsten Schuljahr min. 90 Fellows ihren Einsatz beginnen.

1. Wie viele Fellowplätze haben wir in welchem Bundesland?		
Aktueller Stand: Fellowplätze	ca. 60+ Plätze wahrscheinlich NRW: 13 sicher/wahrscheinlich (11+2 kommunal) HH: 12 sicher/wahrscheinlich; 30 noch unsicher Hessen: 10 unsicher BaWü: 9 sicher, 20 wahrscheinlich Berlin: 20+ unsicher Thüringen: 4 sicher/wahrscheinlich	Ende Jan 12
Zeit-/Meilensteinpläne eingehalten	Meilensteinpläne liegen vor: Finanzierung noch nicht erhoben	05.02.2012
Zustimmung aller relevanten Akteure	BE: NRW: BW: TH: HH: : HE: :	Noch nicht erhoben
2. Wissen ausreichend Schulen in soz. Brennpunkten, dass es TFD gibt und bewerben sich genug?		
Fingegangene Schullbewerbungen	11 Bewerbungen BE: BW: HH: HE: NRW: TH:	05.02.12
Passung der Schullbewerbungen	4 Typ C, 4 Typ B, 3 NRW noch undefiniert BE: BW: HH: HE: NRW: TH:	05.02.12
Geeignete Schulen pro BL-Plätze	k.A. BW: BE: HE: HH: TH: NRW: :	Noch nicht erhoben
3. Haben wir genug hochkarätige Bewerber?		
Zahl Bewerbungen	Bewerbungen: 487 (Ziel: 730)	05.02.12
Zahl Registrierungen	1.065 (Ziel: 1800)	06.02.12
Facebook-Kontakte Newsletter-Abos	1867 (Vergleich Vormonat: k.A.) 3869 (Vergleich Vormonat: k.A.)	03.02.12
Akzeptanz-Quote (0-5 zu A1, A1 zu I-Zusage)	O-B zu AT: 44% A1 zu Zusage: noch nicht relevant	05.02.12
4. Sichern wir und steigern wir unsere Fellowplätze längerfristig?		
Entscheidung über Seiteneinstieg getroffen	Nein	09.02.12
Beiräte in Einsatzbundesländern	1/5	05.02.12
Gesicherte Fellowplätze 2013	k.A.	Noch nicht erhoben
5. Ist der Rekrutierungs- und Auswahlprozess effektiv und effizient?		
Rücktrittsquote Bewerber (inkl. Verschieber)	- Zurückzieher vor AT = 32/487 = 7% - Zurückzieher nach AT = 1/4 = 25%	06.02.12
Ortswahl und Fellow-Plätze entsprechen sich	Nein, 2/3 der AT-Kandidaten wollen nach Berlin oder Hamburg.	23.01.12
Durchschnittliche Dauer & Kosten pro Bewerber	k.A. (Erhebung erst am Ende des Prozesses)	Noch nicht erhoben
Kontakt zu Registrierorten	Insgesamt aktuell 1 095 Registrierorte – davon: 105 getroffen, 32 verabredet, 138 telefoniert, 126 informiert Von aktuell 530 Registrierorten mit noch nicht abgeworfener Bewerbungen: 230 kein Kontakt, 117 informiert, 47 telefoniert, 23 verabredet, 47 getroffen, 4 kein Interesse, 27 nicht 2012	09.02.12
AT-Retention	Von aktuell 91 Bewerbern vor AT: Kontakt mit 37 aufgenommen	09.02.12

Australia

Performance dashboard will track overall program impact

Independent evaluator could be used to verify results to build external credibility

Teach for Australia Performance Dashboard	Teacher balanced scorecard	
	Impact on students <ul style="list-style-type: none"> 80% of teachers achieve 'significant gains' on internal targets TFA graduates out-perform traditional graduates in low SES schools on benchmarked testing 	Impact as a teacher <ul style="list-style-type: none"> Principals or education providers evaluate TFA graduates equal or higher than traditional graduates Impact beyond the classroom <ul style="list-style-type: none"> Significant contributions beyond the classroom and reach collegiality standards
Increase status of teaching <p>Selectivity increases calibre of recruits</p> <p>Increased profile among high achieving university graduates</p> <p>90% of alumni agree involvement was valuable to their career</p>	Provides benefits to the education system <p>50% of TFA teachers remain in education past year two</p> <p>Teachers involved in subject leadership (x%), as role models (y%), and as school leaders (z%)</p>	Alumni go on to leadership roles <p>Z% of alumni are recruited by corporate partners and Y% consider accelerated progression</p> <p>Alumni achieve leadership roles in education (w) politics (x) and social entrepreneurship (y)</p>
	Immediate impact	Long term impact

Perú



Libreta20 - Medidas de éxito

Calificación: ★★★★ Excelente, meta alcanzada con exceso
★★★ Buena, meta alcanzada / casi alcanzada
★★ Bajo la parada, meta no alcanzada
★ Requiere mucho mejor, meta muy lejos de ser alcanzada

Eje	Meta / Indicador	# de actividades	META		LOGRO		META		LOGRO		META		LOGRO		Especificación del indicador y medición
			Trim 1 Marzo	Meta	Calificación	Trim 2 Junio	Meta	Calificación	Trim 3 Set	Meta	Calificación	Trim 4 Dic	Meta	Calificación	
Comunicación y Lectura	% de estudiantes que aceptan en un taller que cumplen con la meta	9	90%	85%	★★★						90%			Calificación que cumple con la medición de educación y desarrollo de competencias en el área de comunicación y lectura.	
Metas intermedias															
Extremista	% de AL que logran competencias mínimas para su edad	10	100%	80%	★						100%			Promedio de %AL que logran en un 2.50 en cada acción prioritaria de la Matriz "Trayectorias Líderes"	
Reclutamiento	% de participantes "top torques" terminados	11									23%			T-Torque: torques superior + universidad torques + liderazgo comprobado	
Selección	% de participantes que aceptan la propuesta	12									81%				
Selección	% de AL "trayectorias" que logran el IRVE	13									34%			Llegan al IRVE: Aceptan y firman la propuesta	
Metas de soporte															
Docencia	% del presupuesto anual en comprar o renovar	14				100%	92%	★★★			66%		100%	Comprar o renovar: Escritura o verbal con fecha y promesa de depósito	
Docencia	% de cash-in-cash al presupuesto anual	15	75%	10,85%	★	100%	46,13%	★★★			30%		75%	Cash-in: Cantidad de dinero en la cuenta de EP	
Seguimiento Institucional	% de presupuesto ejecutado al presupuesto (ahorro)	16	92%			92%	67%	★★★★	92%		92%		92%	Monto ejecutado: Monto presupuesto (tomando en cuenta el monto de ahorro que se quiere lograr)	
Seguimiento Institucional	% de recursos sobre el presupuesto anual	17	100%	100%	★★★★	100%	120%	★★★★	100%		100%		100%	Recursos: Monto adicional del presupuesto de todo el año que siempre está en la cuenta de EP (edimar)	
Seguimiento Institucional	% de satisfacción laboral de todos los colaboradores en EP	18	85%	81%	★★★				80%		80%		80%	Porcentaje: según encuesta Best Place to Work (con nivelar 4 y 5 - top two box)	
Comunicación y Docencia	% crecimiento de fans en Facebook	20				40%	64%	★★★★			100%			Crecimiento de fans: 8,999 fans	
Comunicación y Docencia	% promedio de rebote de visitas en Facebook	21				40%	84%	★★	20%		40%			En % de la programación de visitas rebote al total que ingresa en relación al primer día 10 segundos	

India

City Operations

May 1, 2012

NOTE: Please enter data only in the green cells

Select City from the drop-down: **Mumbai**

Follows (This information can be obtained from the "YFI Follow Database")

# of Follows	2010 Follows	2011 Follows	Total
54	100	354	

Schools, Classrooms, and Students (This information can be obtained from "YFI Classroom Database")

Split by School Type					Split by Grade											
School Type	Private	PPP	NGO	Total	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Grade 7	Grade 8	Grade 9	Grade 10	Grade 11	Grade 12	Total
# of Schools	20	21	10	51	10	39	39	17	1							116
# of Classrooms	43	54	17	114	835	1750	1602	665	55							4907
# of Students	1040	2378	639	4907												

Split by Gender			Split by Fellowship year		
Gender	# of Students	Total	Year 2 of 2010 Follow	Year 1 of 2011 Follow	Total
Female	195	4907	45	55	110
Male	2949	4907	2220	2487	4907

Split by Year of Intervention				
Year of Intervention	# of Classrooms	# of Students	Total	Total
Year of Intervention 1	38	51	25	114
Year of Intervention 2	459	2329	1109	4907

Transform Classrooms (This information can be obtained from City-level reports from Training & Impact Team)

Key Performance Indicators	Goal	Actual
Maths (Achievement: 60% of EDI goal met - 1.5 years of skill growth, 60% of EDI goal met - 1 year of skill growth)		
% of Year 1 (2011 Follow) classrooms that met or beat 1.5 years of growth	50%	55
% of Year 1 (2011 Follow) classrooms that met or beat 1 year of growth	50%	55
% of Year 2 (2010 Follow) classrooms that met or beat 1.5 years of growth	50%	32
% of Year 2 (2010 Follow) classrooms that met or beat 1 year of growth	50%	47
% of Year 2 (2010 Follow) classrooms that met or beat 1 year of growth	50%	35

Maths	Year 1 Classroom	Year 2 Classroom
100%	55	32
80%	55	32
60%	55	32
40%	55	32
20%	55	32
0%	55	32

Reading Comprehension	Year 1 Classroom	Year 2 Classroom
100%	34	47
80%	34	47
60%	34	47
40%	34	47
20%	34	47
0%	34	47

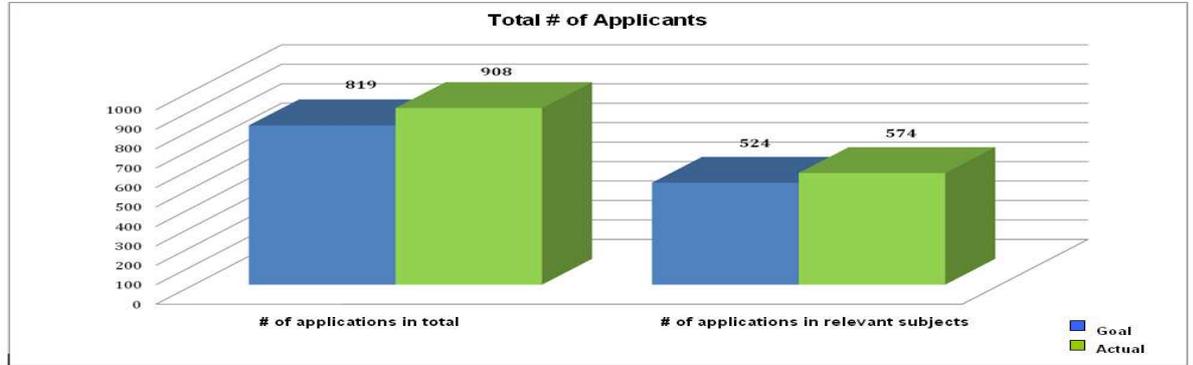
Grammar	Year 1 Classroom	Year 2 Classroom
100%	17	53
80%	17	53
60%	17	53
40%	17	53
20%	17	53
0%	17	53

Israel



PED NOTE: Each Week TFI's Director of Rec & Sel prints a weekly report from our database system to track progress against weekly goals. He shares this with his team to set strategy for the upcoming weeks as well as with relevant staff (ie placement team).

Teach First Israel Weekly Recruitment Report – Week 8



Chile

RECLUTAMIENTO

1

2 [Tabla detalle](#)

3 [Gráficos](#)

4

MERCADO OBJETIVO	Total Alumnos
Carreras prioritarias de Ues prioritarias	10.684
13 Ues prioritarias	16.808
Universidades (58 del mercado)	46.432
Carreras profesionales (universidades e institutos)	56.422
TITULADOS EDUCACIÓN SUPERIOR	81.484

	2011					2010
	Meta 2011	Meta 1º P	Meta 2º P	1º Período	2º Período	
Postulaciones completas	3.836	825	3.061	349 42%		1.074
Postulaciones incompletas				876 40%		3.940 27%
Completos Ues prioritarias	1.270	293	977	228 78%		559 52%
Completos perfil						
Firman compromiso	224	60	164			62
Pech perfil marzo	193	58	135			53 85%
Pech marzo	150	40	110			49
Pech perfil firman						

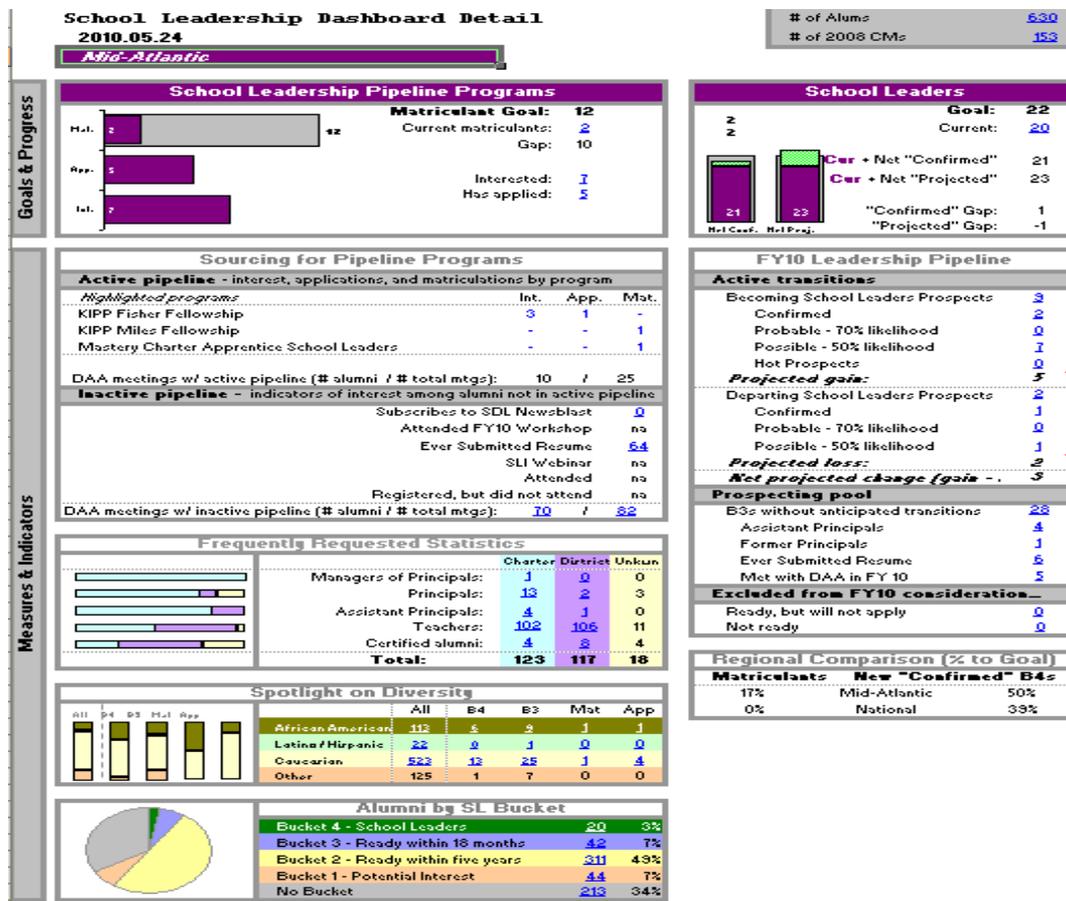
INDICADORES FINANCIEROS	2011	2010
Presupuesto anual reclutamiento	\$ 93.722.297	\$ 53.053.078
\$ reclutamiento / presupuesto eCh	84%	86%
RRHH / ppto reclutamiento		
Gastos Materiales Difusión / completas		
Gastos Materiales Difusión / perfil		
Costo reclutamiento / perfil		
Costo reclutamiento / pech 2012 que firman	\$ 624.815	\$ 1.082.716
Costo reclutamiento / completas	\$ 73.797	\$ 94.907
Presupuesto a Abril 2011	\$ 25.467.551	
Real a Abril 2011	\$ 15.041.778	
Diferencia ppto - real	\$ 10.425.773	

INTERIOS	2011	2010
# Coordinadores	5	3
# Delegados	30	21
Promedio unidades universitarias por coordinador		
Meta perfil / coordinador	30	16
Meta perfil / delegado	5,00	2
Overhead	1	0,5
Postulantes de reclutamiento / coordinador		

46 definición perfil: pertenece a las universidades prioritarias, egresó después del 2009, tiene PSU>600 y tiene <29 años

47 agregarle a la definición que no es de educación!!

Estados Unidos



Priority	Measure	Projected FY2010 Result ¹	FY2015 Goal	
Grow in scale while increasing diversity	# of incoming corps members who start teaching	4,485	8,180	
	% retention of first-year corps members into 2nd year	92.9%	92%	
	% of corps members who complete two years	91.3%	90%	
Diversity	% of incoming corps members who are people of color, African American, Latino, and from low-income backgrounds	31.2%, 10.7%, 7.1%, 27.2%	33%, 11%, 10%, 33%	
	Maximize the impact of corps members on student achievement	X% of benchmark, where "benchmark" is the average growth of students in classrooms at the 75th percentile	~80%	100%
Foster the leadership of our alumni as a force for change	Schools & School Systems	# of alumni who are school leaders and school system leaders (with no proportional gaps by race/ethnicity)	555-560, 35	1300, 90
	Policy	# of alumni who are policy and advocacy leaders and who hold elected office (with no proportional gaps by race/ethnicity)	65, 35, 44	170, 160, 200
	Innovations	# of alumni recognized as social entrepreneurs (with no proportional gaps by race/ethnicity)	8	35

ANEXO 2 – INSTRUCTIVO DE USO DEL TABLERO DE CONTROL

INSTRUCTIVO DE USO TABLERO DE CONTROL



Temas

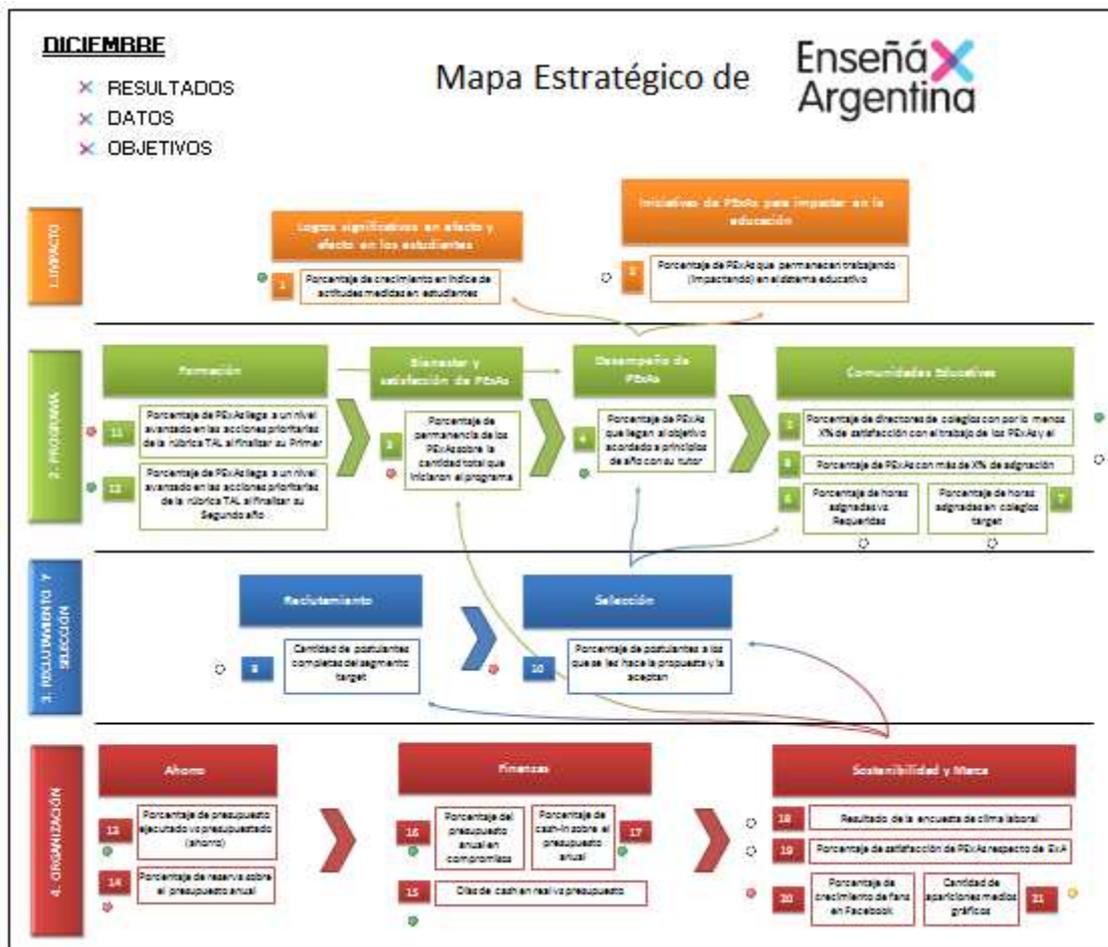
- I. Estructura del archivo (pestañas)
 - I-1. Mapa Estratégico
 - I-2. Resultados
 - I-3. Datos y Objetivos
- II. Carga y actualización de datos
 - II-1. Carga de objetivos
 - II-2. Carga mensual de datos
- III. Agregar / Quitar un indicador
 - III-1. Agregar un indicador
 - III-2. Quitar un indicador

I. Estructura del archivo (pestañas)

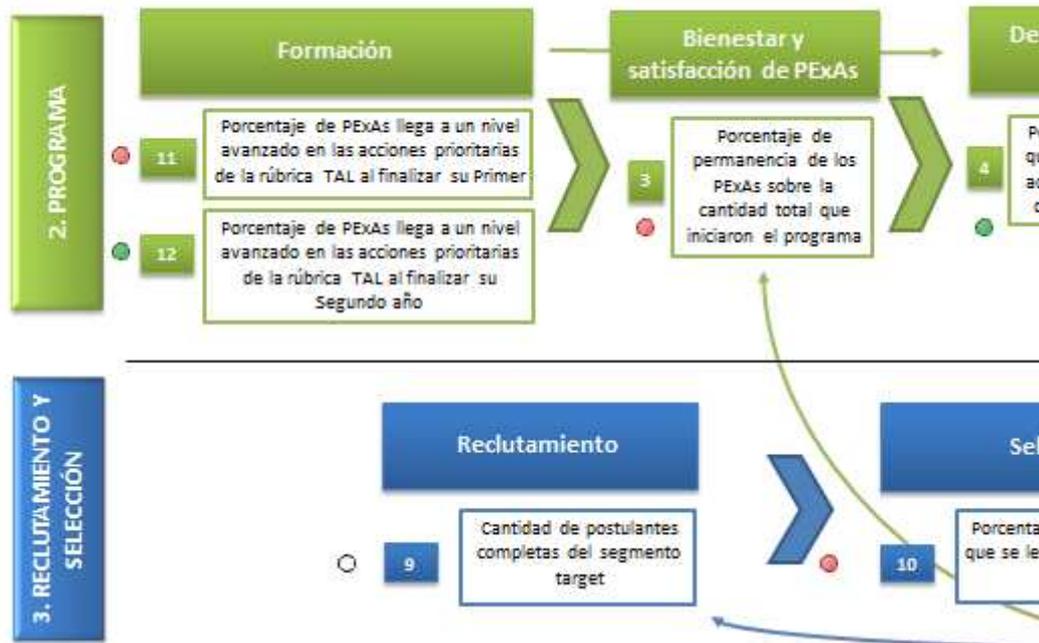
I-1. Mapa Estratégico

La pestaña principal de la herramienta es “Mapa Estratégico”, la cual resume gráficamente la información y permite navegar por el archivo.

A continuación se puede observar cómo está compuesta la hoja:



En el mapa estratégico presentado se observan todos los indicadores estudiados y la relación entre los mismos. A partir de esto se busca mostrar, visualmente con un semáforo, cuál ha sido el resultado mensual.



Se utiliza la siguiente condición para definir los colores del semáforo en función del cumplimiento del objetivo:

●	> 90%
●	> 75%
●	< 75%
○	Sin Información

En cuanto a la navegación por el archivo, en la sección superior izquierda de esta hoja, se encuentran los hipervínculos para dirigirse en las distintas pestañas.

DICIEMBRE

- ✕ RESULTADOS
- ✕ DATOS
- ✕ OBJETIVOS

I-2. Resultados

A continuación se muestra la pestaña “Resultados”:



		DICIEMBRE		NOVIEMBRE		ENERO
		RESULTADO	OBJETIVO	RESULTADO	OBJETIVO	OBJETIVO
Impacto	Porcentaje de crecimiento en índice de actitudes medidas en estudiantes	153%	1	-	-	-
Acompañamiento	Porcentaje de PEAs que llegan al objetivo acordado a principios de año con su tutor	151%	1	-	-	-
Acompañamiento	Porcentaje de presencia de los PEAs sobre la cantidad total que iniciaron el	40%	1	-	-	-
Acompañamiento	Porcentaje de docentes de colegios con por lo menos X% de satisfacción con el trabajo	141%	1	-	-	-
Formación	Porcentaje de PEAs nega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la	47%	1	-	-	-
Formación	Porcentaje de PEAs nega a un nivel avanzado en las acciones prioritarias de la	122%	1	-	-	-
Selección	Porcentaje de postulantes a los que se les hace la propuesta y la aceptan	47%	1	-	-	-
Administración	Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)	154%	1	97%	1	1
Administración	Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual	71%	1	152%	1	1
Comunicación	Cantidad de apariciones medios gráficos	79%	1	20%	1	1
Comunicación	Porcentaje de crecimiento de fans en Facebook	11%	1	75%	1	1
Fundraising	Días de cash en real vs presupuesto	119%	1	155%	1	1
Fundraising	Porcentaje del presupuesto anual en compromisos asegurados	141%	1	149%	1	1
Fundraising	Porcentaje de cash-in sobre el presupuesto anual	102%	1	1,0755769	1	1

El archivo permite la selección del mes que se desea analizar. Realizando un *click* en la celda C2, se desplegará un listado en el cual se podrá elegir el mes del año que se desea analizar.



Para un mejor análisis, en esta pestaña se pueden observar los resultados del mes anterior y el objetivo del mes siguiente.

SEPTIEMBRE		AGOSTO		OCTUBRE
RESULTADO	OBJETIVO	RESULTADO	OBJETIVO	OBJETIVO
112%	1	80%	1	1
45%	1	95%	1	1

Finalmente, en el ángulo superior derecho de la hoja se encuentra un botón que permite volver a la pestaña “Mapa Estratégico”.



I-3. Datos y Objetivos

Las siguientes dos pestañas son iguales en cuanto a su estructura:

DATOS EXA



Área	Proceso	Métrica	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Impacto	Alumni	Porcentaje de PEiAs que permanecen trabajando impactando en el sistema educativo	-	-	-	1,24	-	-	-	-	-	1,47	-	-
Impacto	Impacto	Porcentaje de crecimiento en índices de actitudes medidas en estudiantes	-	-	-	-	-	-	1,44	-	-	-	-	1,39
Programa	Acompañamiento	Porcentaje de PEiAs que llegan al objetivo acordado a principios de año con su tutor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,51
Programa	Acompañamiento	Porcentaje de permanencia de los PEiAs sobre la cantidad total que iniciaron el programa	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-	-	0,40
Reclutamiento y Selección	Reclutamiento	Cantidad de postulantes completos del segmento target	-	-	-	-	-	-	-	0,64	-	-	-	-
Reclutamiento y Selección	Selección	Porcentaje de postulantes a los que se les hace la propuesta y la aceptan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,47
Organización	Administración	Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)	0,87	0,19	0,34	0,77	0,76	0,33	1,54	1,46	0,56	0,21	0,97	1,54
Organización	Administración	Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual	0,89	1,31	1,13	0,86	0,68	0,72	0,27	0,84	0,91	1,51	1,52	0,71

Teniendo en cuenta que no todos los indicadores se miden todos los meses, sólo estarán habilitados para cargar datos aquellos campos correctos.

La hoja “Objetivos” se completará a fines del año anterior y permanecerá protegida contra escritura, mientras que la hoja “Datos” se irá completando mensualmente.

Finalmente, en el ángulo superior derecho de la hoja hay un hipervínculo que nos permite volver a la pestaña “Mapa Estratégico”.

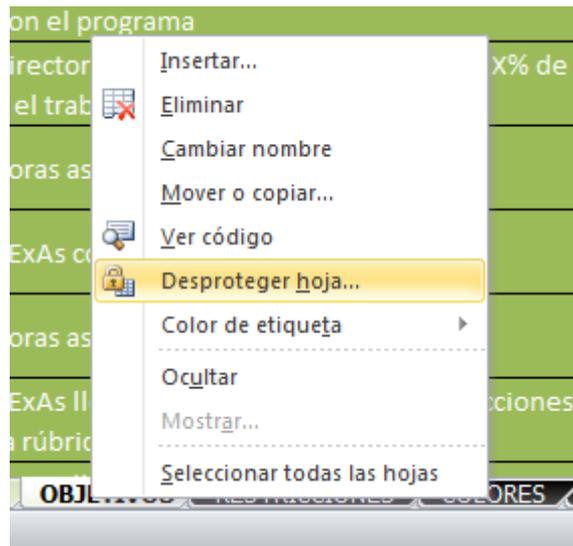


II. Carga y actualización de datos

II-1. Carga de objetivos

Una vez por año, se deberán cargar los objetivos.

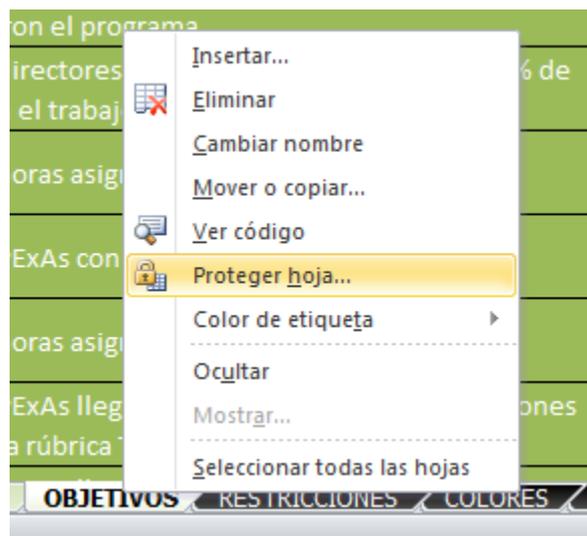
Esta hoja se encuentra protegida contra escritura. Para desbloquearla, se debe realizar *click* derecho en la etiqueta de la pestaña y seleccionar la opción “Desproteger hoja”:



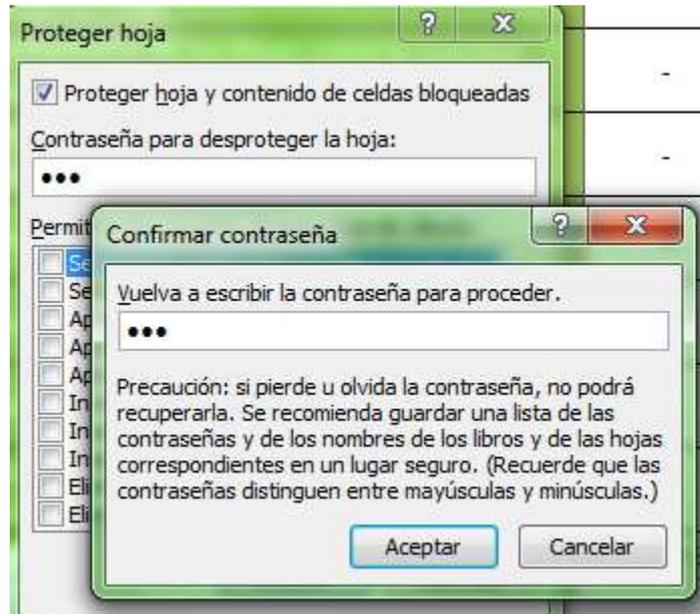
Se está utilizando la contraseña “exa”:



Una vez completados los datos se debe proteger nuevamente. Para esto, se realiza el proceso inverso al de desprotección:



Se escribe nuevamente la contraseña y se confirma:



II-2. Carga mensual de datos

A mes cerrado, se deberá completar la información de cada indicador. Para realizar esto se tienen que cargar los campos correspondientes en la pestaña “Datos”.

III. Agregar / Quitar un indicador

III-1. Agregar un indicador

Paso 1

Antes de comenzar con la carga del nuevo indicador, es fundamental definir las siguientes características del mismo:

- Métrica
- Área
- Proceso
- Meses de medición
- Objetivo

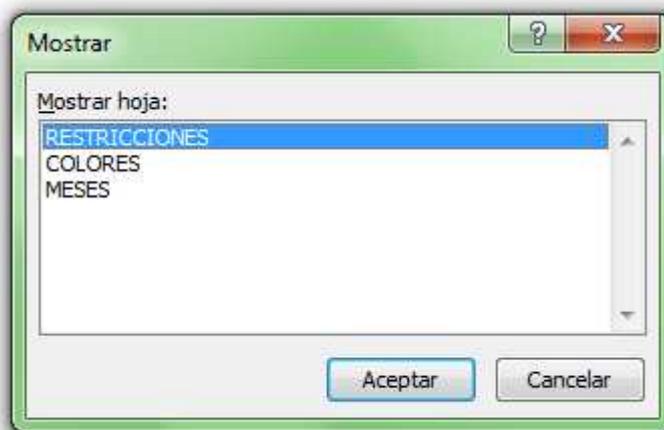
A modo de ejemplo, estaremos cargando el siguiente indicador:

- Métrica: Indicador Nuevo.
- Área: Programa.

- Proceso: Acompañamiento.
- Meses de medición: Enero y Mayo.
- Objetivo: 1 y 1 respectivamente.

Paso 2

Se debe mostrar tres pestañas que se encuentran ocultas. Para esto, tenemos que realizar *click* derecho en la etiqueta de alguna hoja y seleccionar la opción “Mostrar”:



Paso 3

Es necesario incorporar el nuevo indicador en la pestaña “Colores”. Es muy importante respetar el orden de las áreas. La siguiente tabla muestra un pequeño listado de esta hoja incluyendo el nuevo indicador:

Métrica	Área	Proceso
Porcentaje de PExAs que permanecen trabajando (impactando) en el sistema educativo	Impacto	Alumni
Porcentaje de PExAs que llegan al objetivo acordado a principios de año con su tutor	Programa	Acompañamiento
Indicador Nuevo	Programa	Acompañamiento
Cantidad de postulantes completas del segmento target	Reclutamiento y Selección	Reclutamiento
Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)	Organización	Administración

Paso 4

Se debe incluir el nuevo indicador en la pestaña Restricciones. Como ya ha sido mencionado anteriormente, a modo de ejemplo, el Indicador Nuevo es válido para los meses de Enero y Mayo. Es importante respetar aquí también el orden de las áreas y los espacios.

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Porcentaje de horas	Porcentaje de horas	Porcentaje de horas	Porcentaje de PExAs	Porcentaje de horas	Porcentaje de
Porcentaje de PExAs	Porcentaje de PExAs	Porcentaje de PExAs		Porcentaje de PExAs	Porcentaje de reserva
Indicador Nuevo	Porcentaje de horas	Porcentaje de horas	Porcentaje de horas	Porcentaje de horas	Porcentaje de apariciones
			Porcentaje de PExAs	Indicador Nuevo	Porcentaje de
Porcentaje de	Porcentaje de	Porcentaje de	Porcentaje de horas		Porcentaje de días de cash
Porcentaje de reserva	Porcentaje de reserva	Porcentaje de reserva		Porcentaje de	Porcentaje del
Porcentaje de apariciones	Porcentaje de apariciones	Porcentaje de apariciones	Porcentaje de	Porcentaje de reserva	Porcentaje de cash-in

Paso 5

Utilizando las herramientas de desprotección de hojas mencionadas anteriormente se deben cargar los datos en las pestañas de Datos y Objetivos.

Paso 6

Verificar la carga del Indicador Nuevo en la pestaña Resultado:

ENERO en Enseñá Argentina

		ENERO	
		RESULTADO	OBJETIVO
Asignación	Porcentaje de horas asignadas vs. Requeridas	127%	1
Asignación	Porcentaje de PEXAs con más de X% de asignación	122%	1
Acompañamiento	Indicador Nuevo	122%	1
Administración	Porcentaje de presupuesto ejecutado vs presupuestado (ahorro)	87%	1
Administración	Porcentaje de reserva sobre el presupuesto anual	89%	1

La carga ha sido exitosa.

Paso 7

Se deben ocultar nuevamente las pestañas “Restricciones”, “Colores” y “Meses”. Para esto hay que seleccionarlás presionando la tecla CTRL y en el menú desplegado tras pulsar el botón derecho del mouse elegir la opción “Ocultar”.

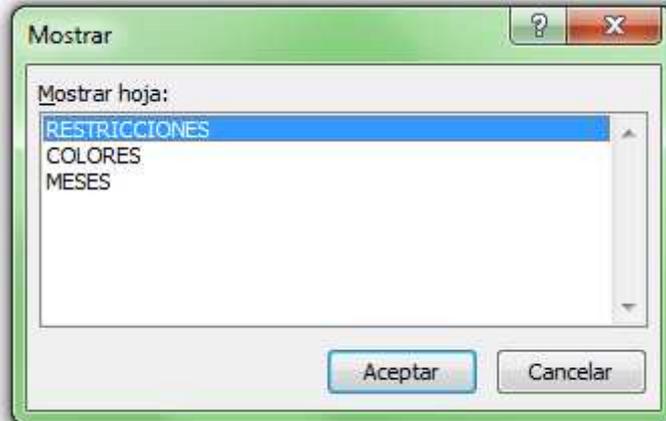
III-2. Quitar un indicador

Paso 1

Identificar el indicador a quitar y los meses en los cuales tiene validez.

Paso 2

Se debe mostrar tres pestañas que se encuentran ocultas. Para esto, tenemos que realizar click derecho en la etiqueta de alguna hoja y seleccionar la opción “Mostrar”:



Paso 3

Es necesario eliminar el nuevo indicador en la pestaña “Colores”. Esta acción no debería afectar el orden de las áreas.

Paso 4

Se debe quitar el nuevo indicador en la pestaña Restricciones. Hay que localizar al mismo en los distintos meses en los cuales tiene validez.

Paso 5

Utilizando las herramientas de desprotección de hojas mencionadas anteriormente, se debe eliminar la línea correspondiente al indicador en las pestañas de Datos y Objetivos.

Paso 6

Se deben ocultar nuevamente las pestañas “Restricciones”, “Colores” y “Meses”. Para esto hay que seleccionarlas presionando la tecla CTRL y en el menú desplegado tras pulsar el botón derecho del mouse elegir la opción “Ocultar”.