



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA ESCUELA DE VERANO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SERGIO ANDRÉS CASTILLO JARA

**PROFESOR GUÍA:
ORLANDO ALFONSO CASTILLO ESPINOZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
CLAUDIO ROBERTO ORSINI GUIDUGLI
MARÍA EUGENIA DIAZ GUERRA**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2013**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR : SERGIO CASTILLO JARA
FECHA: 10/12/12
PROF. GUIA: SR. ORLANDO CASTILLO

PLAN ESTRATÉGICO PARA ESCUELA DE VERANO

El presente trabajo de título tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico para la realización del proyecto educativo Escuela de Verano de la Universidad de Chile.

En primer lugar, se realiza un análisis externo que permite identificar el alto ingreso a la Educación Superior, las reformas educacionales y la existencia de fondos concursables como oportunidades; además de la existencia de proyectos similares a bajo precio, la presencia de preuniversitarios y las movilizaciones estudiantiles como amenazas.

En segundo lugar se realiza un análisis interno, donde se determina que los 24 años de experiencia y las competencias para añadir nuevos cursos son fortalezas; y la infructuosidad al mantener alianzas financieras, la falta de alineamiento estratégico y metas como debilidades. Además se identifica que la capacidad de entregar una experiencia similar a la universitaria, y el contar con apoyo transversal de la Universidad de Chile son las competencias centrales del proyecto educativo.

El plan estratégico propuesto consta de una nueva misión, visión y valores para el proyecto, además de 4 objetivos estratégicos: i) Reforzar el gobierno corporativo de la organización, ii) Incrementar la rentabilidad y sustentabilidad financiera del proyecto educativo, iii) Mejorar la equidad en el acceso a Escuela de Verano, y iv) Aumentar la fidelización a Escuela de Verano.

Para el logro de los objetivos se proponen como planes estratégicos: a) la conformación de un consejo de administración (*Board of Trusty*), b) mejorar el sistema de administración y finanzas, c) la creación de alianzas financieras y apadrinamiento, d) incrementar el ingreso de estudiantes con equidad, e) reforzar el concepto de experiencia universitaria, y f) aumentar la satisfacción. La creación del área de financiamiento y diferenciación, la inclusión de nuevos cursos para alumnos de 1° de Enseñanza Media, y el establecimiento de un equipo estable de difusión son los principales planes de acción propuestos.

La evaluación económica de la implementación del plan estratégico contempla proyecciones de ingresos y costos a cinco años, y muestra que éste es económicamente viable para tasas de descuento inferiores a 70%.

AGRADECIMIENTOS

A mi profesor guía, Orlando Castillo, co-guía, Claudio Orsini, y al profesor Jaime Alee por su disposición, ayuda y apoyo para la realización del presente trabajo. Aprendí mucho con ustedes y nunca olvidaré sus enseñanzas.

A la Oficina Administrativa de Escuela de Verano, en especial a Nelson Zamorano H., Director General de Escuela de Verano, y a Alejandra Ávila, Coordinadora General del proyecto educativo, por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de título en dicha organización y participar activamente en ello. Además agradecer a la profesora Eugenia Díaz por todo el apoyo, rigor e interés mostrado a lo largo de la realización de esta memoria.

A los participantes del “Taller de Planificación Estratégica de Escuela de Verano”, instancia novedosa que ayudó a establecer una base para la elaboración de una nueva visión y misión del proyecto educativo, además de definir sus valores. Gracias por su disposición y entusiasmo.

A mis padres, Hilda y Sergio, por motivarme a ser más desde pequeño y apoyarme cuando lo necesité, por su esfuerzo y empeño en todos estos años, que sé muy bien no fueron fáciles para ustedes. A pesar que estuvimos distanciados un tiempo, agradezco sus palabras y que nuestra relación hoy sea mejor. También a mi hermana Lissette, por los buenos momentos y por afianzar nuestra relación con apoyo. Gracias por todo, familia, estoy feliz de tenerlos junto a mí.

A mi abuela, Filomena: Gracias por ser durante todo este tiempo mi segunda madre, por las agradables conversaciones, por tu ayuda, las risas y por existir. Son varios años ya que compartimos, varios almuerzos y varias tardes inolvidables. Nunca los olvidaré viejita mía.

Y finalmente, agradecer a Bárbara, compañera de mi vida durante ya siete años y diez meses. Gracias por todo tu apoyo, tus consejos, tu amor, tu compañía y paciencia tanto en los buenos como en los malos momentos de mi vida. Quiero llegar muy lejos, no sé hacia donde, pero sé que quiero que sea junto a ti mi reina. Te amo mucho.

TABLA DE CONTENIDO

I.- INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE TÍTULO	1
1.1.- Antecedentes generales	1
1.2.- Descripción	3
1.3.- Justificación	3
1.4.- Objetivos del proyecto	5
1.5.- Marco conceptual	5
1.6.- Alcances del proyecto de título	7
1.7.- Resultados esperados	7
II.- ANÁLISIS EXTERNO PARA ESCUELA DE VERANO	8
2.1.- Análisis PEST	8
2.2.- Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	12
2.2.1.- Amenaza de ingreso.....	12
2.2.2.- Rivalidad entre competidores existentes	14
2.2.3.- Presión de productos sustitutos.....	14
2.2.4.- Poder negociador de los compradores	15
2.2.5.- Poder negociador de los proveedores (profesores)	16
2.3.- <i>Benchmarking</i> para Escuela de Verano	17
2.3.1.- <i>Benchmarking</i> mercado internacional	17
2.3.2.- <i>Benchmarking</i> mercado nacional	18
III.- ANÁLISIS INTERNO DE ESCUELA DE VERANO	25
3.1.- Modelo de negocios actual	25
3.1.1.- Segmento de Clientes	25
3.1.2.- Propuesta de Valor	25
3.1.3.- Canales	26
3.1.4.- Relación con los clientes	27
3.1.5.- Flujo de ingresos	28
3.1.6.- Recursos clave.....	28
3.1.7.- Actividades clave.....	29
3.1.8.- Asociaciones clave	29
3.1.9.- Estructura de costos.....	30
3.1.10.- Modelo <i>Canvas</i>	31

3.2.- Funcionamiento actual de Escuela de Verano	32
3.3.- Revisión de la situación actual de Escuela de Verano	33
3.3.1.- Diagnóstico de la visión, misión y objetivos actuales	33
3.3.2.- Diagnóstico de la administración de Escuela de Verano	35
3.3.3.- Situación financiera actual.....	37
3.4.- Cadena de valor del proyecto educativo	44
3.5.- Recursos de Escuela de Verano.....	46
3.5.1.- Recursos tangibles	46
3.5.2.- Recursos intangibles	48
3.6.- Competencias centrales identificadas de Escuela de Verano	48
IV.- ANÁLISIS FODA.....	51
4.1.- Fortalezas	51
4.2.- Debilidades	51
4.3.- Oportunidades	52
4.4.- Amenazas.....	53
V.- ENCUESTA A EX ALUMNOS DE ESCUELA DE VERANO	54
5.1.- Características de la encuesta realizada.....	54
5.2.- Resultados del cuestionario	55
VI.- PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	60
6.1.- Propuesta de misión, visión y valores	60
6.2.- Proposición estratégica para Escuela de Verano.....	61
6.3.- Objetivos estratégicos.....	61
6.4.- Planes estratégicos y planes de acción	61
6.5.- Balanced Scorecard para Escuela de Verano.....	68
6.6.- Rediseño del modelo de negocios	69
6.7.- Viabilidad económica del plan estratégico propuesto.....	70
6.7.1.- Ingresos asociados a la implementación	70
6.7.2.- Costos asociados a la implementación.....	72
6.7.3.- Evaluación financiera del plan estratégico.....	75
VII.- CONCLUSIONES.....	77
VIII.- BIBLIOGRAFÍA.....	80
IX.- ANEXOS	83

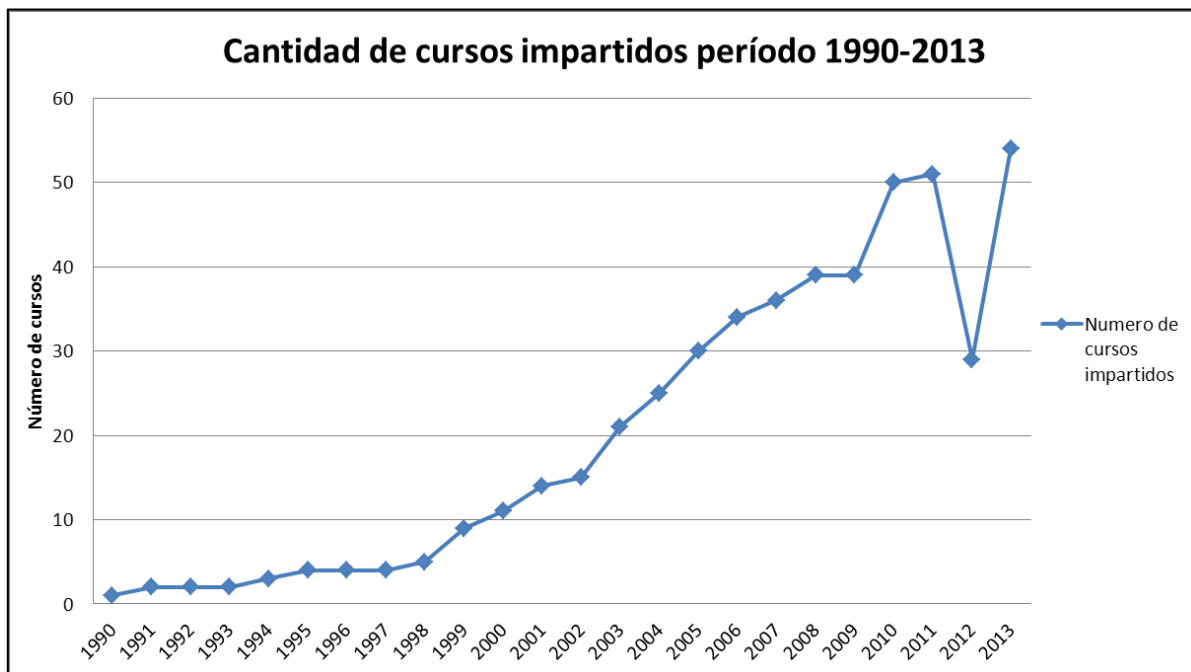
I.- INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE TÍTULO

1.1.- Antecedentes generales

Escuela de Verano es un proyecto educativo sin fines de lucro que opera bajo el alero de la Universidad de Chile desde el verano de 1989, cuando el Profesor Nelson Zamorano, académico del Departamento de Física de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de dicha casa de estudios, inicia un curso de física para alumnos de 3° y 4° año de Enseñanza Media, provenientes de diferentes colegios de Santiago. Tal iniciativa se basó en la hipótesis de que existen estudiantes aventajados de Enseñanza Media que pueden aprender contenidos de nivel universitario en forma previa a su acceso a la Educación Superior. El proyecto fue creciendo a partir de la colaboración de académicos, estudiantes universitarios y administrativos quienes, con su ayuda, lo han impulsado a lo que es actualmente.

Hoy, el proyecto educativo consiste en una serie de cursos de nivel universitario impartidos a alumnos de Enseñanza Media de todo Chile durante el mes de Enero. Con 24 años de trayectoria, más de 30.000 alumnos que han pasado por sus cursos, 54 cursos ofrecidos en su versión 2013 en tres áreas: Ciencias Físicas y Matemáticas; Biólogo, Químico y Ciencias Biomédicas; y Ciencias Sociales y Humanidades, Artes Visuales y Expresivas; y la participación de 12 facultades, 2 institutos y académicos de la Universidad de Chile, Escuela de Verano “es el programa académico orientado a estudiantes de Enseñanza Media más importante del país” [1]

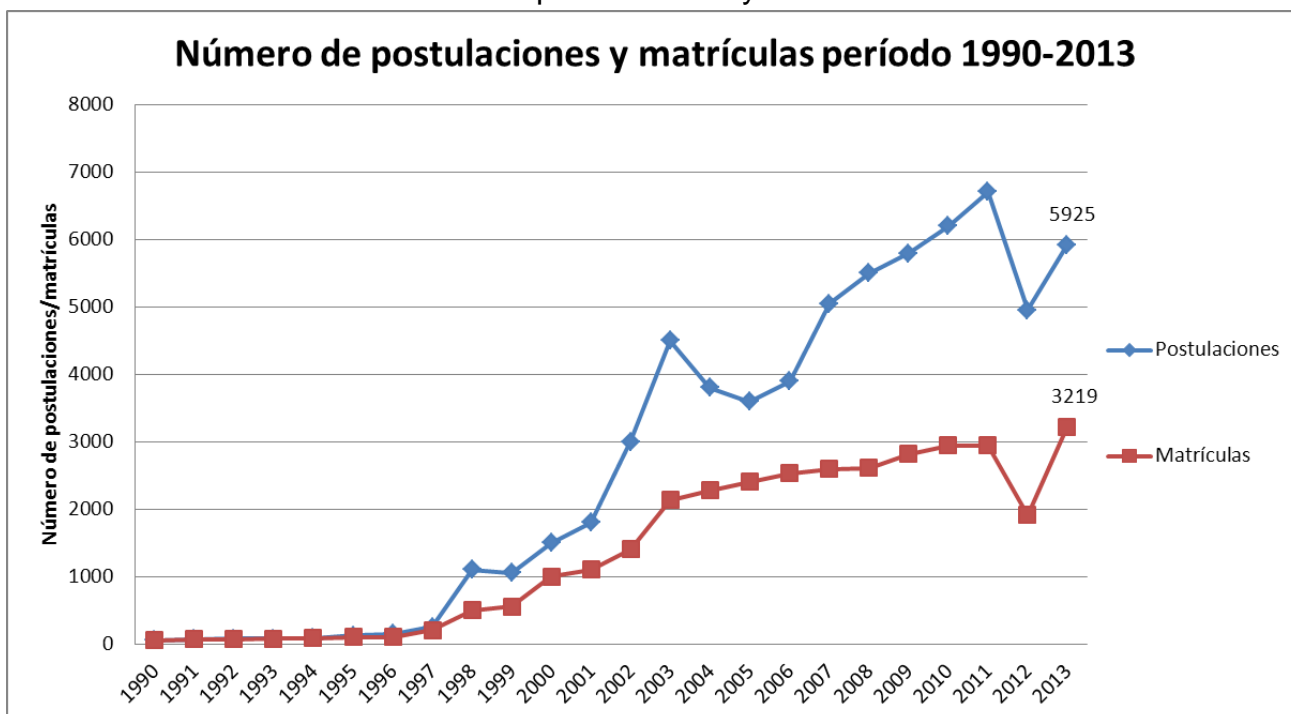
Gráfico 1: Evolución del número de cursos ofrecidos en Escuela de Verano



Fuente: Escuela de Verano, “Memoria 20 Años”, actualizada con datos recientes.

Junto con el aumento en el número de cursos ofrecidos (ver Gráfico 1), las postulaciones y matrículas presentan una similar evolución (ver Gráfico 2). La caída en el número de postulaciones y matrículas evidenciada el año 2012 es consecuencia de una disminución del número de cursos ofertados, debido a que al extenderse el semestre académico hasta Enero (movilizaciones estudiantiles), hubo que considerar en la planificación de dicha versión una menor disponibilidad de salas de clases en las Facultades.

Gráfico 2: Evolución del número de postulaciones y matrículas en Escuela de Verano



Fuente: Escuela de Verano, “Memoria 20 Años”, actualizada con datos recientes.

Visión actual del proyecto educativo [2]

La idea que nos ordena e impulsa, es establecer una comunicación entre quienes buscan nuevos conocimientos y aquellos que aspiran a alcanzarlo. Este puente leve y frágil que conecta ambos estados, debe constituir un desafío, y así dejará una huella que perdurará en aquellos que se atrevieron a reconocerlo

Misión actual del proyecto educativo [2]

Buscar estrategias educativas que beneficien a quienes anhelan disminuir la brecha entre la educación universitaria y la impartida en los colegios. En el desarrollo de este proyecto es imprescindible establecer un nivel más exigente que el usual. Inmersos en un medio crítico y de excelencia, los estudiantes pueden vislumbrar y reconocer un sendero para su futuro. Así, la orientación es un beneficio adicional en este programa académico.

Objetivos generales [2]

- Despertar el sentido crítico de los estudiantes con el fin de poder perfeccionar su formación, mejorar su comprensión de los fenómenos estudiados y su rendimiento académico.
- Orientar vocacionalmente a los estudiantes de enseñanza media, a través de la realización de cursos universitarios, lo que a su vez les permite conocer el ambiente, saber como funciona y cuales son sus exigencias.
- Contribuir a mejorar los estándares de enseñanza y con ello, disminuir la brecha que existe entre la educación escolar y universitaria.

1.2.- Descripción del proyecto de título

El proyecto de título consiste en el desarrollo de un plan estratégico para el proyecto educativo, el que es organizado por la Oficina Administrativa Escuela de Verano. La metodología a utilizar se encuentra explicada en detalle en el Anexo 1, la que incluye un análisis externo e interno y la elaboración de la encuesta como base para la realización de una propuesta de plan estratégico.

Escuela de Verano cuenta con una misión y visión declaradas (expuestas en la sección anterior), las que pretenden servir de guía para la toma de decisiones. No obstante lo anterior, no se cuenta actualmente con un plan estratégico que permita sentar las bases para la toma de decisiones. Tampoco se cuenta con métricas de desempeño que permitan evaluar objetivamente el cumplimiento de los objetivos trazados.

1.3.- Justificación del proyecto de título

Los últimos años no han sido fáciles para Escuela de Verano. El terremoto del 27 de febrero de 2010 dejó dañadas muchas dependencias de la Universidad de Chile, lo que obligó a su reparación durante los meses de verano de 2011, haciendo peligrar la realización del proyecto educativo. El año 2011, por su parte, estuvo marcado por las movilizaciones estudiantiles. Los estudiantes de la Universidad de Chile tomaron varias de sus dependencias y paralizaron por más de tres meses sus actividades. Por esta razón, Escuela de Verano ofreció por primera vez la mayoría de sus cursos en la Facultad de Economía y Negocios de dicha universidad, funcionando al 60% de su capacidad. Las consecuencias económicas de este proceso son declaradas importantes por la Coordinadora General del proyecto educativo, quien además declara que se volverá a desempeños propios de un año normal en 2015.

Debido al escenario actual de Escuela de Verano, se ha identificado la necesidad de reducir los riesgos del proyecto. Además se identifica la necesidad de actualizar la mirada – incluso el lenguaje – acorde al avance tecnológico actual y a las visiones que

imperan actualmente en el mundo de la educación, lo que se espera conseguir con la redefinición de la misión y visión actual del proyecto educativo. Según menciona el Director General de Escuela de Verano, es cada vez más importante el reconocimiento e identificación de los puntos fuertes y débiles que posee la organización, con el fin de diseñar una estrategia que haga frente al futuro.

A lo largo de la realización de este trabajo, una de las debilidades importantes que se han identificado de Escuela de Verano reside en la infructuosidad de mantener alianzas financieras por un período de tiempo prolongado, lo que determina que la organización depende casi completamente de los ingresos percibidos por concepto de matrículas. Los siguientes hechos permiten ilustrar esta situación:

- En los últimos años, la organización ha iniciado convenios con las Municipalidades de Machalí, Santiago y Puente Alto, quienes han aportado becas a alumnos pertenecientes a la comuna. Sin embargo, tales convenios no han perdurado en el tiempo debido a la escasez de resultados medidos, como ingreso de sus becados a la Universidad de Chile.
- Universidad de Chile no entrega apoyo monetario a Escuela de Verano, lo cual podría ser relevante en etapas de crisis.
- El poco éxito de la campaña “apadrina a un alumno EdeV”, impulsada hace un par de años por la organización.

Lo anterior apunta claramente a la necesidad de definición de métricas de desempeño que permitan mostrar la evolución de distintos aspectos relevantes tanto para Escuela de Verano como para sus *stakeholders* (grupos de interés), tal y como lo ha estado haciendo exitosamente el proyecto PENTA UC para la concreción de alianzas financieras importantes con fundaciones, municipalidades, y con el Ministerio de Educación.

Se identifica que la organización no posee protocolos formales de funcionamiento, procesos de aprendizaje protocolizados a partir de lo observado en sus diferentes procesos, y lineamientos estratégicos claros para la toma de decisiones. Los siguientes aspectos detectados en la presente memoria avalan la información anterior:

- La Oficina Administrativa actualmente opera con una calendarización de actividades de rasgos muy generales, debido a que se ha establecido una cultura de “apagar incendios”, donde el principal objetivo es resolver la mayor cantidad de problemas que surgen. El problema es que estos problemas no suelen ser considerados en futuras planificaciones, y vuelven a ocurrir.
- Muchos de los hechos, como el poco éxito de la campaña “apadrina a un alumno EdeV” y la falta de relaciones con el área de Difusión Colegios de la Universidad de Chile, son explicados a partir de una única causa, descartando con esto la búsqueda de otros posibles motivos, dejando en evidencia que la organización

no posee una dinámica de aprendizaje a partir de lo apreciado a lo largo de su existencia.

- No existen actualmente estándares deseados en cada uno de los procesos desarrollados para la coordinación, haciendo imposible detectar la diferencia existente entre sus estados actuales e ideales.
- La forma de desarrollar los diferentes procesos, a pesar que algunos son reconocidos por personal de la coordinación como “poco óptimos”, sigue siendo la misma que en años anteriores. Este nivel de conformismo existe debido a que la única meta claramente declarada por la coordinación es llenar los cupos de los cursos que Escuela de Verano ofrece, dejando en un segundo plano este tipo de problemas.

1.4.- Objetivos del proyecto

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para la realización del proyecto educativo Escuela de Verano.

Objetivos específicos

- Identificar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo del proyecto educativo.
- Identificar las competencias centrales distintivas de Escuela de Verano.
- Proponer una nueva misión y visión para el proyecto.
- Proponer una nueva estrategia, objetivos estratégicos, planes estratégicos, y planes de acción para el desarrollo del proyecto educativo
- Rediseñar el modelo de negocios de Escuela de Verano.

1.5.- Marco conceptual

Plan estratégico

Para Thompson [4] “la estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones”. En forma práctica, la estrategia de una compañía corresponde al conjunto de medidas y planteamientos tendiente a hacer crecer un negocio, atraer y satisfacer a sus clientes, competir con éxito y obtener los niveles de desempeño deseados.

Asimismo, Hitt [5] define la planificación estratégica como el “conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio”. Siguiendo a este autor, se define un proceso de administración estratégica que será clave para la metodología del presente trabajo.

Modelación de negocios tipo *Canvas*

Corresponde a un sistema de apoyo, creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, para el desarrollo y la especificación de modelos de negocio, apoyando su definición de “la forma racional de cómo una organización crea, entrega y captura valor” [6]. Consiste en expresar el modelo de negocios como un sistema de nueve bloques básicos de información que están relacionados con el cliente, la infraestructura y la viabilidad financiera. Su propósito es mostrar la lógica de la forma en que una compañía genera ganancias, constituyéndose así como un plano de la estrategia a implementar a través de la estructura organizacional, sus sistemas y procesos.

Escuelas de verano

En términos generales, una escuela de verano es un proyecto educativo vinculado al área de extensión de una universidad. Consiste en la realización de talleres y/o cursos (gratuitos o de pago) de nivel universitario durante la época de vacaciones de verano, dictados por académicos pertenecientes a la universidad organizadora, y dirigidos a un segmento de personas que no necesariamente son alumnos regulares de dicha casa de estudios. Su objetivo principal es acercar la universidad a la comunidad y captar futuros alumnos.

Actualmente, en Chile existen dos tipos de escuelas de verano según su público objetivo:

- Para alumnos de Enseñanza Media: Orientadas a reducir la brecha existente entre la educación secundaria y la superior (Escuela de Verano de la Universidad de Chile, Verano PENTA UC, Escuela de vacaciones de la Universidad de Santiago TAVU).
- Para todo tipo de personas: Orientadas a acercar a la comunidad al mundo universitario (Escuela de Verano de la Universidad Autónoma de Chile, Escuela de Verano de la Universidad de Concepción, Universidad de Verano de la Universidad ARCIS, Programa de Artes Liberales de la Universidad Andrés Bello).

Balanced Scorecard

También llamado Cuadro de Mando Integral, corresponde a un poderoso modelo de gestión que ayuda a entender y comunicar los objetivos de la empresa, indicadores para medir su desempeño y planes de acción para lograrlos. Para Kaplan y Norton, sus creadores, “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” [7].

1.6.- Alcances del proyecto de título

Los siguientes puntos corresponden a aquellas tareas que no serán realizadas en el presente trabajo de título, delimitando los alcances del proyecto.

- La investigación y elaboración del perfil de ingreso y egreso del alumno de Escuela de Verano queda propuesto para próximos trabajos.
- A pesar que se trabajará con la base financiera y base de datos de Escuela de Verano, se deja propuesto el análisis completo de éstas para estimar indicadores de desempeño respecto, entre otras cosas, a los alumnos del proyecto educativo en su Enseñanza Media, resultados obtenidos en la PSU y su desempeño en la universidad (Deserción, calificaciones obtenidas, número de cursos reprobados).
- La implementación de la propuesta estratégica se realizará fuera de los plazos estipulados para el proyecto de título.
- También se deja para futuros trabajos la investigación del impacto que tiene en los alumnos su paso por Escuela de Verano.
- Los otros proyectos organizados por la Oficina Administrativa de Escuela de Verano, como Escuela de Ciencias, no están consideradas dentro del estudio, dejándolas para futuros trabajos.

1.7- Resultados esperados

Los resultados esperados de este trabajo son los siguientes

- Realización de un análisis interno y externo al proyecto educativo.
- Definición de las competencias centrales de Escuela de Verano.
- Propuesta de Plan Estratégico acorde a la situación identificada en la que se encuentra actualmente el proyecto, junto con propuestas de planes de acción para su logro.
- Propuesta de una nueva misión y visión para el proyecto educativo.
- Rediseño del modelo de negocios de Escuela de Verano.

II.- ANÁLISIS EXTERNO PARA ESCUELA DE VERANO

2.1.- Análisis PEST

Aspectos políticos

Desde el año 2012, el rendimiento académico de los alumnos de Enseñanza Media tendrá mayor incidencia en el puntaje que obtengan en la PSU, ya que el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) anunció que se incorporará el ranking de Enseñanza Media de cada establecimiento educacional en la selección del alumno [8], lo que tendrá impacto directo en la admisión de alumnos en universidades acogidas al sistema de admisión tradicional.

Actualmente, la educación en Chile está entre las primeras prioridades del Gobierno actual, empujado por las movilizaciones estudiantiles de los últimos años. En la cuenta pública presidencial anual del 21 de mayo de 2012 [9] se mencionan las siguientes medidas:

- Aumento del gasto público en educación a un 20%.
- Creación de la Beca Vocación de Profesor, para que los alumnos que ingresen a la carrera de Pedagogía con puntaje PSU ponderado sobre 600 puntos puedan estudiar de forma gratuita.
- Creación de 60 liceos de excelencia (Colegios Bicentenario) repartidos en todas las capitales regionales de Chile, en comunas vulnerables y de clase media.
- Aumento de 40.000 cupos en jardines infantiles de la JUNJI e Integra.
- Aumento de la subvención escolar preferencial en un 21%, y la creación de una subvención especial para alumnos de Enseñanza Media.
- 400.000 becas para la Educación Superior al 2014
- Nuevo sistema de créditos con aval del estado, disponible para todos los estudiantes excepto para el 10% que corresponde a los hogares de mayores ingresos.
- Repactación de los 110 mil deudores morosos del Fondo Solidario

Con respecto a las escuelas de verano, éstas no se encuentran obligadas a obtener aprobación y reconocimiento por parte del Ministerio de Educación, razón por la cual tampoco requieren acreditación. Además, el material académico de apoyo a las clases impartidas en el proyecto educativo no se encuentra patentado, por lo cual puede ser compartido sin problemas entre la población. Además, para la realización de proyectos relacionados con la educación chilena y las ciencias existen diversas fuentes de financiamiento gubernamentales, como los ofrecidos por los programas Explora, FONDEF y FONDECYT, dependientes de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT).

Aspectos económicos

De acuerdo al Informe de Política Monetaria extendido por el Banco Central de Chile en su versión junio 2012 [10], el crecimiento previsto para el PIB está entre un 4% y un 5%, menor al proyectado al 2011, donde “si bien la economía creció por sobre lo previsto en el primer trimestre, el deterioro del escenario externo hará que en el segundo semestre la actividad muestre una desaceleración mayor que la proyectada en marzo”, deterioro debido a la crisis experimentada en la “Eurozona” los últimos meses. Respecto a la posición económica del país en su región, la ODCE sostiene que “Chile tiene la economía más exitosa de Latinoamérica” [11] debido al crecimiento sostenido sobre la media en la década de los 90.

En lo que respecta a educación, el gasto público actual en Chile llega a 20% “equivalentes a US\$ 12 mil millones, el doble que hace seis años atrás” [9]. Para lograr tal financiamiento, actualmente existe una reforma tributaria en trámite que espera lograr su sustentabilidad financiera. Destaca además el nuevo sistema de créditos para la educación superior, el cual pone al Estado como ente administrador y financiador en reemplazo a los bancos, disminuyendo además a un 2% la tasa de interés [9].

En el ingreso de los alumnos a la universidad los distintos preuniversitarios existentes han ido adquiriendo un rol cada vez más importante. Éstos son entidades que no dependen del Ministerio de Educación para su funcionamiento y cuyo mercado mantiene un crecimiento del 8% en sus matrículas [12] y amplía su oferta de cursos a alumnos de 2° y 3° medio.

Respecto al mercado de las escuelas de verano existente en el país, la principal característica es que funcionan bajo el amparo de universidades, donde algunas alternativas son completamente gratuitas.

Aspectos sociales

Según la OCDE [11] “los chilenos valoran la educación; la ven como el camino más importante y seguro hacia una continua prosperidad y hacen grandes esfuerzos, como individuos y como sociedad, para tener acceso a una educación de calidad y aprovechar las ventajas de las oportunidades que ésta brinda”. Respaldo de ello es el resultado de la encuesta sobre educación de DATAVOX [13], que revela que al 85% de los padres les gustaría que sus hijos lleguen a estudiar en la universidad. Es en este contexto, sumado al hecho de que Chile es el segundo país más desigual de Latinoamérica (solo superado por Brasil) [11], donde se puede explicar el aumento del número de personas que ingresa a la Educación Superior, el aumento en la oferta de planteles privados de educación superior durante la década de los 90 [14], y las manifestaciones estudiantiles de los últimos años.

Respecto a las características de los alumnos que desean ingresar a la universidad destaca el estudio de la Universidad de Talca [15], que presenta los siguientes resultados:

- 76,7% de los alumnos decidió que carrera estudiar, donde las preferencias fueron
 - o Ingeniería Civil (12,4%)
 - o Medicina (11,7%)
 - o Psicología (7,1%)
 - o Derecho (6,4%)
 - o Odontología (5,7%)
- 57,7% de los alumnos eligió la universidad donde ingresar
- 69,8% de los alumnos prefiere estudiar en una universidad tradicional
- Las principales razones por las que un alumno elige una universidad son su prestigio (61,1%) y la acreditación (12%)
- Respecto a los atributos que debe tener una universidad para que sea considerada de prestigio, la acreditación (63,6%), la empleabilidad de sus egresados (48,6%) y la cantidad de docentes con estudios de postgrado (43,3%) son los atributos mas valorados.
- 57,9% de los alumnos que rendirán la PSU se prepara en un preuniversitario.

En Chile, la principal vía de ingreso a las universidades es mediante la rendición de las Pruebas de Selección Universitaria (PSU), que consisten en 2 pruebas obligatorias (Lenguaje y Matemáticas) y 2 pruebas optativas (Ciencias e Historia y Geografía) de las que el estudiante debe elegir una según la carrera a la que desea postular. Tres a cuatro semanas después de la rendición de la PSU los alumnos conocen los puntajes que obtuvieron, y postula a alguna carrera de interés en la universidad que determine, muchas de las cuales tienen un puntaje mínimo de postulación. Las universidades tradicionales (y ocho universidades privadas, desde el proceso 2012) elaboran un *ranking* con los puntajes ponderados PSU (por carrera) de todos los postulantes, seleccionándose los mejores puntajes según el número de cupos disponible.

En relación con los ingresos a las universidades tradicionales vía PSU, el DEMRE elabora año a año un compendio estadístico del proceso de selección. Los datos más relevantes del proceso 2011 [16] son los siguientes:

- 289.244 inscritos para rendir la PSU, de los cuales el 73,2% corresponde a estudiantes egresados de la promoción 2011
- 67,4% de los alumnos proviene de establecimientos educacionales científico – humanista.
- 41,1% de los inscritos son alumnos de colegios municipales, 48,8% proviene de colegios particular subvencionados y el 9,1% de particular pagado.

- De los inscritos, 86,7% rinde la PSU, el 33,7% postula a alguna universidad tradicional, y sólo el 20,2% de los alumnos termina matriculándose en éstas.
- El promedio del puntaje PSU lenguaje y matemáticas de alumnos que egresan desde colegios municipales es de 472,7 puntos, desde particular subvencionados 501,8 puntos, y desde particulares, 611,3.

Además del ingreso vía PSU, existen en Chile otras alternativas de ingreso a las universidades, entre las que destacan el plan de bachillerato, los cupos deportivos, los propedéuticos, etc. Además, para la Universidad de Chile existe, desde el año 2012, el Sistema de Ingreso Prioritario de Estudiantes (SIPEE), que contempla la apertura de cupos exclusivos para aquellos estudiantes de situación económica deficitaria que superan el puntaje mínimo de postulación, pero no alcanzan a entrar a la carrera que desean debido a que su puntaje es menor al del último seleccionado.

Aspectos tecnológicos

En la actualidad, casi todas las instituciones de Educación Superior poseen una página web, permitiendo a éstas presentar su oferta de cursos e información relevante que oriente y persuada la elección del postulante. Además de ello, algunas universidades también cuentan con plataformas virtuales de apoyo a la docencia, como es el caso de “u-cursos” de la Universidad de Chile, la que permite la distribución de material académico y la comunicación entre estudiantes y equipo docente. Además, algunas instituciones de Educación Superior han implementado la modalidad *e-learning* como instancia de enseñanza-aprendizaje para sus alumnos, tanto completamente a distancia, como en la forma semi presencial.

En los últimos años, junto con el aumento en el porcentaje de alumnos de Enseñanza Media que acceden a Internet principalmente desde el hogar se ha apreciado una creciente tendencia al compartir información en internet de parte de sus usuarios, gracias al surgimiento de sitios web mediante la adaptación a cada usuario (Facebook, Google+, YouTube, Blogs), fenómeno conocido como web 2.0, potenciado por la masificación de *Smartphone*, que permiten a su usuario el acceso a internet desde cualquier lugar, y el uso de las *App* como herramientas de ayuda y divertimento.

Tabla 1: Resumen análisis PEST

<p><i>Aspectos políticos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ranking de notas para selección PSU - Educación entre las primeras prioridades del gobierno actual. - 400.000 becas para Educación Superior al 2014 - Creación de liceos de excelencia - Aumento subvención escolar - No hay necesidad de acreditación - Material académico no patentado 	<p><i>Aspectos económicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento proyectado PIB (junio 2012): entre 4% y 5% - Chile posee la economía mas exitosa de Latinoamérica - Gasto público en educación: 20% - Reforma tributaria en trámite - Nuevo sistema de créditos para Educación Superior y disminución tasa interés
<p><i>Aspectos sociales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La educación considerada como camino más seguro hacia continua prosperidad. - Chile: 2° país más desigual de la región - Movilizaciones estudiantiles - Aumento del numero de personas que ingresa a Educación Superior - PSU: principal vía de ingreso a las universidades - Otras alternativas: propedéutico, bachillerato, SIPEE 	<p><i>Aspectos tecnológicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Instituciones de Educación Superior poseen página web - <i>E-learning</i> - Aumento del porcentaje de jóvenes de Enseñanza Media que tienen acceso a Internet - Web 2.0 - Creciente tendencia uso de <i>Smart Phones</i>.

Fuente: Elaboración propia

2.2.- Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En esta sección se presenta el análisis estructural del mercado de las escuelas de verano a partir de la identificación de las 5 fuerzas sugeridas por Porter [17], junto con un diagnóstico respecto al grado de influencia que éstos ejercen en el mercado. El objetivo de este análisis es identificar aquellas fuerzas más poderosas que gobiernan y son cruciales para la formulación de la estrategia.

2.2.1.- Amenaza de ingreso

En lo que sigue, se estudiarán las barreras a la entrada a nuevos competidores y la reacción esperada que tendrían los existentes ante la entrada de un nuevo competidor.

Barreras a la entrada de nuevos competidores

- Para que una organización que oferte un servicio similar a Escuela de Verano pueda ingresar a este mercado, es necesario que exista una institución educacional que la apoye con instalaciones y capital inicial, debido a los altos costos que debe incurrir para iniciar actividades.
- Las organizaciones que actualmente ofrecen servicios similares están integradas verticalmente con los proveedores del servicio, que son académicos que pertenecen a la universidad donde éste se provee. Por esta razón, resulta

indispensable que existan académicos dispuestos a ofrecer tales servicios, o la organización que desea entrar al mercado deberá sufrir una desventaja en costos.

- Para que prospere un proyecto de este estilo, la casa de estudios organizadora debe gozar de una reconocida reputación que le permita ser bien considerada por los alumnos de Enseñanza Media.
- Escuela de Verano funciona bajo el alero de la Universidad de Chile, lo cual constituye un atractivo que a su vez genera cierta lealtad en los alumnos que participan o desean participar en ella, situación que también ocurre con PENTA UC de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Esta situación obliga a aquella organización que ingresa a ofrecer un servicio similar, a afrontar un esfuerzo adicional (recursos y tiempo) destinado a atraer alumnos para que su proyecto sea rentable. Además, por esta razón, se prevé la dificultad que afrontará el entrante si es que éste decide convencer a los alumnos que ya han participado en estas experiencias, a hacerlo en su casa de estudios.
- Debido a que las organizaciones pertenecientes a este mercado funcionan bajo el alero de una universidad, el acceso a los canales de difusión de dicha universidad será posible si el proyecto educativo está alineado con los objetivos de la casa de estudios e impacta positivamente en su difusión, renombre y vinculación con el medio. En caso contrario, la nueva organización está obligada a crear sus propios canales de difusión, con su consiguiente costo temporal y monetario.
- Para que una organización entrante logre ser rentable, se requiere del apoyo monetario de la Universidad a la que pertenece, junto con el tiempo necesario para atraer la cantidad de alumnos que permita que los ingresos se equilibren con los costos, que al inicio son altos debido a la falta de experiencia (cursos que no llenan sus vacantes, procesos innecesarios, canales de difusión inefectivos, etc.), corriendo incluso el riesgo de no lograr la rentabilidad y sustentabilidad del proyecto.

Reacción esperada ante nuevos competidores: Los siguientes puntos muestran el comportamiento histórico de los competidores ante la entrada de un nuevo actor al mercado.

- Históricamente, no se han apreciado acciones importantes de las organizaciones de este mercado como respuesta a la aparición de nuevos actores.
- Debido a que los proyectos de esta envergadura no cuentan con una diferencia ingreso-costo significativo, probablemente no destinan capital para reaccionar frente a un nuevo competidor.
- Las empresas organizadoras no tienen como finalidad abarcar todo el mercado, sino llenar los cupos de los cursos que ofrecen con alumnos cuyo perfil está definiendo previamente.

Debido estos comportamientos, es posible prever que las reacciones esperadas ante un nuevo competidor son muy poco probables.

2.2.2.- Rivalidad entre competidores existentes

- El número de instituciones que proveen un servicio similar a Escuela de Verano aún no es numeroso, pero las universidades privadas lo ven como una buena alternativa para vincularse con el medio y atraer potenciales nuevos alumnos.
- Existen diversos competidores con diferentes motivaciones para funcionar
 - Vinculación al medio
 - Cerrar brecha entre la Educación Media y la Universitaria
 - Potenciar talentos académicos
 - Perfeccionamiento para adultos

Algunos de estos objetivos motivan a las organizaciones a ofrecer sus servicios de forma gratuita a los alumnos, y a buscar financiamiento mediante alianzas estratégicas u otras opciones.

Barreras de salida

- Dado que la entidad organizadora y su universidad de origen persiguen objetivos similares, las interrelaciones estratégicas entre ambas se presentan como una causa para mantener en funcionamiento el proyecto, a pesar de que éste pudiera ser inviable por si solo. Por esta razón, puede resultar tentador rebajar los precios y funcionar con éxito en cuanto a llenar sus cupos, a pesar que las utilidades del proyecto sean bajas e incluso negativas. Por esta razón, una diferenciación efectiva respecto del resto de la oferta de mercado aparece como una alternativa para salir de esta guerra de precios y evitar las bajas utilidades.
- Se detecta la existencia de fuertes compromisos emocionales de parte de personas que trabajan con cierto grado de lealtad sobre el proyecto, personas que dirigen las actividades, o bien personas pertenecientes a la universidad de origen que no desean que el proyecto deje de funcionar.

Debido a estos factores, es muy posible que las organizaciones que ejecutan el proyecto no dejen de funcionar a pesar de representar un lastre económico para la entidad que la acoge, generando una baja rentabilidad económica en todo el mercado por un largo período de tiempo.

2.2.3.- Presión de productos sustitutos

- Sustitutos directos son las distintas iniciativas existentes enfocadas en la introducción de los alumnos de Enseñanza Media a una modalidad universitaria (Verano PENTA UC de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Temporadas Académicas de Vacaciones Universitarias de la Universidad de Santiago de Chile).

- También se consideran como sustituto a aquellas instancias que ofrecen capacitación libre no solo a jóvenes sino también a adultos como potenciales futuros alumnos (Escuela de Artes Liberales de Universidad Andrés Bello, Escuela de Verano de la Universidad Autónoma de Chile, Universidad de Verano de la Universidad ARCIS).
- Sustitutos indirectos son los preuniversitarios, entidades que, aparte de sus servicios orientados inicialmente a alumnos de 4º año de Enseñanza Media, cada año están ofreciendo más cursos preparatorios a alumnos de 3º e incluso de 2º año de Enseñanza Media. Mención especial tienen el Preuniversitario Pedro de Valdivia y el CPECH, los que pertenecen a *holdings* educacionales que incluyen Universidades (Universidad Pedro de Valdivia y Universidad UCINF) y que aparentemente en un futuro podrían apuntar a ofrecer servicios similares al ofertado por Escuela de Verano.

2.2.4.- Poder negociador de los compradores

- Los alumnos que más interesa atraer a Escuela de Verano son aquellos destacados por su rendimiento, con pretensiones y posibilidades de ingresar a la Universidad de Chile. Los alumnos que cumplen con estos requisitos generalmente están matriculados en colegios emblemáticos de Chile, por lo cual resulta interesante observar la tendencia que estos tienen.
- Los conocimientos, logros de aprendizaje, habilidades y destrezas ofrecidos por Escuela de Verano se consideran esenciales para que el alumno obtenga un mejor rendimiento en ciertos cursos dentro de la Universidad de Chile, lo que exige examinar la relevancia que los alumnos le dan a lo ofrecido, y por ende investigar respecto a su percepción de valor versus el precio cobrado.
- Si bien el servicio que ofrece actualmente Escuela de Verano es diferenciado, ya que en la actualidad no se observa otro proyecto educativo de características similares, no significa que en el futuro no puedan existir otras propuestas similares que hagan migrar los intereses de los alumnos a estas nuevas instancias.
- Es prácticamente nula la posibilidad de que los mismos colegios ofrezcan un servicio similar a Escuela de Verano, debilitando así el poder del comprador en cuanto a una integración hacia atrás.
- El alumno y apoderado generalmente no tienen mucha información respecto a las diferentes alternativas similares a Escuela de Verano, por lo que no posee la información necesaria para comparar las distintas alternativas.

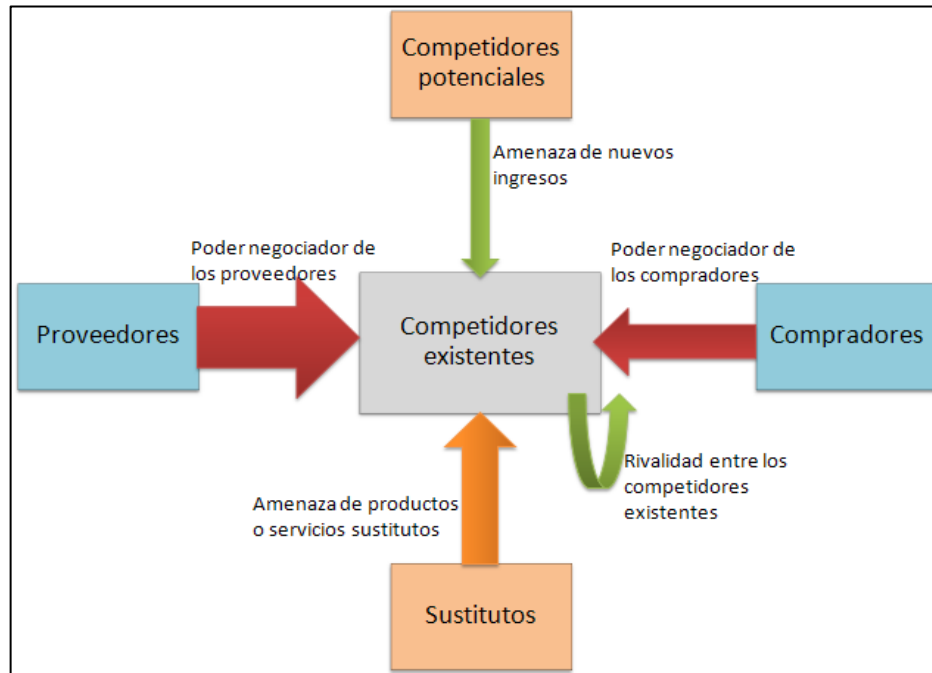
Se recomienda, por lo tanto, que la organización se enfoque en examinar los determinantes al momento de la elección, lo cual puede ser clave para entender a los padres y estudiantes para, con ello, debilitar su poder de negociación.

2.2.5.- Poder de negociación de los proveedores (profesores)

- Los profesores que imparten clases en Escuela de Verano son académicos de la Universidad de Chile, y representan el principal pilar respecto al servicio de la organización. Esto los coloca en posición privilegiada para influir ya sea en los sueldos o en la mejora de sus condiciones laborales.
- Los académicos de la Universidad de Chile, para decidir trabajar en Escuela de Verano, deben analizar antes las otras alternativas laborales que se les presentan debido a su condición de académico: Docencia universitaria en verano, proyectos públicos, privados o investigación científica. Debido a esta razón, la decisión final depende del grado de compromiso con el proyecto, la docencia y la importancia que éstos atribuyen a los otros proyectos.
- Cada profesor define el curso y los métodos que empleará para su realización. Debido a esto, al prescindir del docente, Escuela de Verano podría afrontar un costo importante debido a que son trabajadores altamente especializados y escasos, junto con la consiguiente pérdida de experiencia. En el caso de aquellos cursos estandarizados (Ej.: Los cursos de Matemáticas) el costo es menor, excepto en el caso de prescindir de sus coordinadores.
- Como los profesores son los que diseñan y realizan los cursos, podría existir la posibilidad de que éstos decidan integrarse hacia adelante, es decir, que se organicen para ofrecer de forma independiente los cursos de Escuela de Verano. Para que esto pueda ser posible, debe existir una forma de organización entre los profesores que posibilite romper relaciones con la coordinación de Escuela de Verano y decidan organizar, amparados por la facultad a la que pertenecen, su propia oferta de servicios, con la consiguiente pérdida de cursos para la organización.

Como conclusión general de esta parte del análisis, se observa que las fuerzas más importantes que influyen en la organización son el poder de los proveedores y el poder de los clientes. La tendencia al crecimiento que se observa en los preuniversitarios, ya que podrían influir en la elección del alumno respecto a su postulación a Escuela de Verano. Como fuerzas débiles aparecen la amenaza de nuevos ingresos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Figura 1: Esquema resumen del Análisis de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.3.- Benchmarking para Escuela de Verano

2.3.1.- Benchmarking Mercado internacional

Alrededor del mundo existen muchas experiencias enfocadas a acercar a las personas al mundo universitario, sea cual sea su escolaridad. Como resultado de esta investigación, se identifican dos modelos y sus principales características.

Modelo español

- Funcionan al amparo de una universidad, asociados a la vicerrectoría de extensión.
- Apuntan al aprendizaje continuo y están orientados a todo público mayor de 18 años.
- Algunos cursos tienen requisitos académicos.
- Los alumnos regulares de la universidad organizadora también pueden optar a estos cursos. Generalmente estos alumnos deben pagar por esos cursos, pero a veces tienen descuentos.
- Las organizaciones encargadas del proyecto educativo además están encargadas de coordinar el semestre de verano de su universidad (cursos para alumnos regulares que deseen nivelar o adelantar cursos).
- Algunas casas de estudios superiores, como la Universidad Complutense de Madrid [18] poseen patrocinadores privados que prestan ayuda financiera al proyecto.

- En la mayoría de los casos el proceso de matrícula se realiza completamente *on-line*.
- La gran mayoría de las organizaciones que coordinan el proyecto educativo mantienen alianzas estratégicas con residenciales y hosterías.
- Dentro de este modelo se encuentran
 - o Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid.
 - o Cursos de Verano de la Universidad de Cantabria.
 - o Universidad de Verano Rafael Altamira, de la Universidad de Alicante.
 - o Universidad de Verano de Teruel, de la Universidad de Zaragoza.
 - o Cursos de Verano de la Universidad del País Vasco.

Modelo estadounidense

- Funcionan al amparo de una universidad, asociados a la vicerrectoría de extensión.
- Están orientados principalmente a alumnos de la enseñanza secundaria que desean estudiar en la universidad, aunque existen algunas que prestan este servicio también a alumnos de enseñanza básica.
- Buscan cerrar la brecha existente entre la educación secundaria y la universitaria, mediante la vivencia del alumno de cursos introductorios a la educación superior.
- Objetivos comunes lo marcan la familiarización con la vida universitaria y la preparación del alumno al mundo universitario.
- No aparecen a la vista del público la existencia de alianzas con la empresa privada, pero sí poseen planes de donación.
- Existen alianzas con residenciales, pero también aparecen residenciales asociadas directamente con las universidades.
- La matrícula es generalmente presencial.
- Algunas prestan cursos de nivelación en el idioma inglés, orientado principalmente a los latinos.
- Dentro de este modelo se encuentran:
 - o Summer Bridge Program – Utah Valley University
 - o Summer Bridge Program – California state University
 - o New Start Summer Program – University of Arizona
 - o Summer Bridge – University of California, Berkeley
 - o Summer Bridge Program – University of North Carolina at Chapel Hill

2.3.2.- Benchmarking Mercado nacional

En Chile actualmente existen otras tres iniciativas similares a Escuela de Verano de la Universidad de Chile, en cuanto a su alumno objetivo y modelo similar al estadounidense (Summer Bridge). Además, existen en el país iniciativas para todo

público, siguiendo el modelo español de escuelas de verano. A continuación se describen las principales iniciativas similares al proyecto de la Universidad de Chile

Programa Educativo para Niños con Talento Académico (PENTA UC)

Fundado en el año 2001 a partir del apoyo financiero de la Fundación Andes y la Pontificia Universidad Católica de Chile, PENTA UC se presenta como “un modelo educativo único e innovador que identifica a niños y jóvenes con talentos académicos sobresalientes” [19] con el fin de potenciar sus capacidades en sus áreas de interés y ampliar sus expectativas de vida futura, especialmente a los alumnos de escasos recursos. Tiene como misión “identificar, estimular y desarrollar el talento académico en niños y jóvenes cuyo entorno natural no les brinda suficientes oportunidades para cultivar su potencial” [19], buscando estimular su desarrollo a través de una formación integral especialmente diseñada para responder a sus necesidades e intereses, y para desafiarlos a llegar al límite de sus capacidades.

El proyecto PENTA UC es un programa extracurricular de educación dirigido a alumnos con talento académico de 6º a 8º año de enseñanza básica, y de 1º a 4º de enseñanza media, consistente en cursos y talleres dictados por académicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, ofrecidos en dos semestres académicos y una temporada de verano en las dependencias de dicha casa de estudios. Entre el año 2001 y el 2011 [20], más de 2.800 estudiantes provenientes de 29 comunas de la región metropolitana y otras regiones en la temporada de verano han participado en alguno de los más de 1.500 cursos y talleres impartidos por más de 800 profesores dentro de dicho período.

Financiamiento PENTA UC

Para el inicio de su funcionamiento, el proyecto contó con la inversión hecha por la Fundación Andes, junto con la infraestructura y equipo académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Luego de ello, la institución ha participado en la búsqueda de financiamiento mediante proyectos FONDEF, donde destacan:

- “Transferencia a universidades del programa de educación para niños y jóvenes con talento académico” el año 2004 [21]: Se asignaron 44 millones de pesos para el traspaso de su *know how* a otras casas de estudios superiores de Chile y el extranjero, consistente en dos productos:
 - Modelo PENTA UC: Modelo de gestión, identificación, nominación, apoyo y selección de alumnos, junto al modelo curricular
 - Materiales PENTA UC: Documentos y material de trabajo

La transferencia a otras universidades [21] tiene un valor de 63,3 MM de pesos para universidades chilenas, y de 70,2 MM de pesos para las extranjeras. Además de eso, se cobra un *royalty* gradual sobre las ventas que tengan las universidades producto del *know how* adquirido.

- “Programa de identificación y educación para estudiantes con talentos académicos del primer ciclo básico de escuelas municipales: evaluación de impacto para la transferencia al sistema escolar” el año 2005 [22]: Se asignaron 228 MM de pesos para el desarrollo de un modelo de educación para alumnos con talento académico en establecimientos educacionales de Puente Alto.

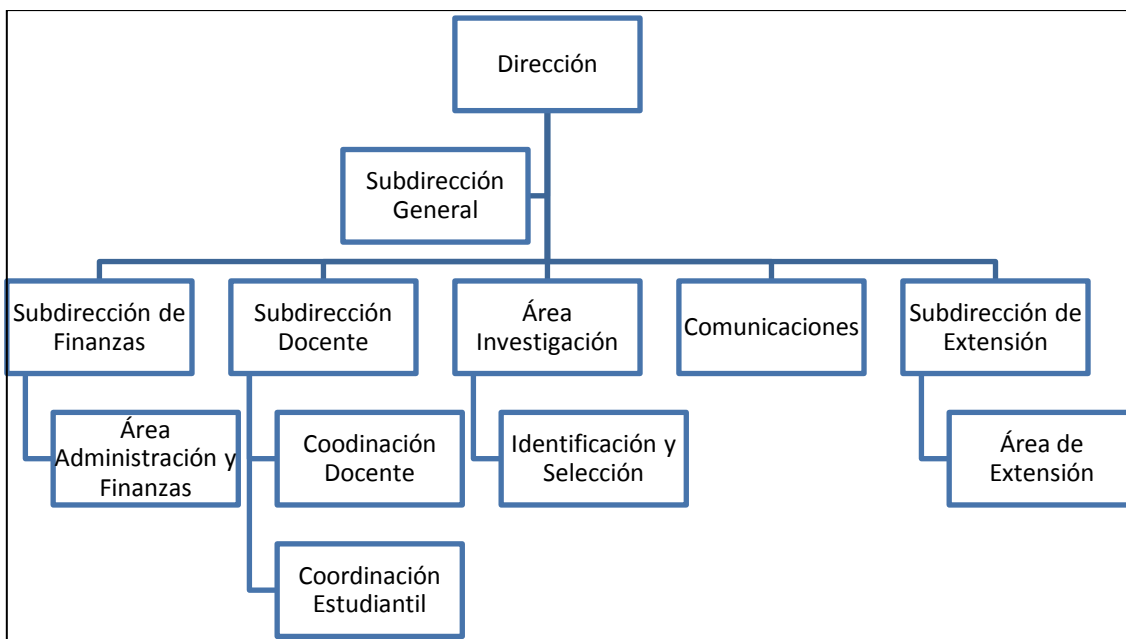
En el año 2011, la estructura de financiamiento mediante alianzas que presenta PENTA UC es la siguiente [20]:

- Apoyo del Ministerio de Educación, entidad que financia el 50% de toda la matrícula de estudiantes de colegios municipales.
- Convenios financieros de 16 municipalidades de Santiago quienes financian el 50% de la matrícula anual de estudiantes provenientes de sus comunas.
- La Fundación Arturo Irarrázaval Correa, que beca a alumnos de colegios particular subvencionado de Enseñanza Técnico Profesional.
- La Fundación Gabriel & Mary Mustakis, que financia el 50% de la matrícula anual de todos los alumnos de colegios particular subvencionados.

Organigrama PENTA UC

El equipo de PENTA UC está compuesto por 25 personas de planta, en su mayoría psicólogos, que trabajan en la organización, administración, ejecución y difusión del proyecto, más un equipo de apoyo en fechas críticas. La figura 2 muestra el organigrama identificado de esta organización.

Figura 2: Organigrama PENTA UC



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.pentauc.cl/nuestro-programa/equipo/>

De la presente organización destaca el Área de Investigación, la cual se ha desarrollado fuertemente en torno al eje de la identificación y educación de niños y jóvenes con talento académico, mediante investigaciones que se han realizado a partir de recursos obtenidos en proyectos FONDECYF, FONDEF y Bicentenario. Además se ha impulsado con fuerza un programa dirigido a los colegios, que la hizo merecedora del Sello Bicentenario el año 2010, y participación en seminarios internacionales de educación.

Por otro lado, el Área de Extensión ha sido preponderante en los últimos años, mediante capacitación a profesores en la educación de talentos, la implementación del modelo PENTA UC dentro de los colegios, ofrecer asesoría a los padres de alumnos con talento académico mediante la Unidad de Orientación Psicológica y la exportación del modelo a otras universidades de Chile y el extranjero.

Proyecciones de desarrollo PENTA UC 2012-2017 [20].

Los ejes de desarrollo declarados por el proyecto son los siguientes

- Potenciar los actuales estándares de calidad y excelencia del trabajo que realiza.
- Favorecer sus áreas de investigación y publicación de *papers* y monografías.
- Fomentar la búsqueda activa de nuevos beneficiados de su acción, a través de transferencias, asesorías y servicios.
- Transformarse en una plataforma que potencie las políticas de mayor inclusión.
- Promover que la educación de estudiantes con talentos académicos sea abordada desde las políticas públicas en Chile.

PENTA UC: Régimen anual

Durante el año, PENTA UC ofrece en dos semestres una amplia gama de cursos y talleres dirigidos a sus alumnos, los cuales son realizados cada viernes de 15:30 a 18:30 y los sábados de 09:00 a 14:00, divididos en dos ciclos:

- Ciclo Básico: Para alumnos de 6º, 7º y 8º de Educación Básica.
- Ciclo Medio: Dividido en dos sub-ciclos: 1º y 2º, y 3º y 4º de Enseñanza Media.

Para ingresar a este régimen, existen dos vías de postulación en la segunda mitad de cada año:

- Los padres postulan a su hijo inscribiéndolos en el proceso de selección, llevando la correspondiente documentación para ello.
- El establecimiento educacional con convenio PENTA UC postula a algunos de los alumnos que ellos hayan identificado como talentos académicos (identificación surgida a partir de una capacitación a los profesores de dicho colegio respecto a talentos académicos).

Luego de esto, todos los alumnos preseleccionados asisten a una jornada de selección final en el campus San Joaquín de la Pontificia Universidad Católica de Chile en un día acordado para ello, donde se someten a pruebas de habilidades cognitivas generales, y a un inventario de auto-apreciación y motivación hacia el aprendizaje, posterior al pago de dichas pruebas de parte del apoderado o establecimiento educacional. Finalmente, el alumno recibe un correo electrónico donde se le informa si ha quedado o no seleccionado para participar en el programa el año siguiente. Si el alumno ha quedado seleccionado, escoge tres cursos de su preferencia, donde PENTA UC asegura el cupo al alumno en al menos uno de ellos.

PENTA UC: Admisión verano

Durante las dos primeras semanas de enero de cada año se lleva a cabo “Verano PENTA UC”, una iniciativa que busca además incluir alumnos fuera de la región metropolitana en un régimen intensivo de sus cursos y talleres, los que se desarrollan de lunes a viernes de 09:00 a 16:00 horas.

Para ingresar a este régimen, los alumnos postulan durante el mes de agosto, llevando el certificado de notas del año anterior y pagando una cuota de inscripción de \$27.500 pesos. Luego de ello, los alumnos rendirán pruebas de selección, y serán contactados si es que han sido aceptados, pudiendo escoger tres alternativas según su preferencia, donde Verano PENTA UC asegura el cupo en al menos una de ellas. Una vez aceptado, el alumno puede participar en la siguiente versión de Verano PENTA UC sin necesidad de volver a postular ni someterse a pruebas de selección. El costo de los cursos es de \$150.000 pesos [23].

Temporada Académica de Vacaciones – Universidad de Santiago de Chile

Fundada el año 2007, y bajo el alero de la Facultad de Ciencia de la Universidad de Santiago de Chile, la Temporada Académica de Vacaciones (TAVU) se presenta como una oportunidad para aquellos jóvenes de Enseñanza Media interesados en las ciencias físicas y matemáticas. Este programa busca “encaminar a los estudiantes en la materia que más les interesa, junto con brindarles una visión amplia, la cual además de ayudar en su desempeño educacional actual, les otorgue herramientas para su futuro” [24]. El proyecto académico TAVU consiste en la realización de cursos de Cálculo, Álgebra, Física, Geometría, Nanotecnología y Programación, diseñados para alumnos de 1º a 4º medio, impartidos en los meses de Enero y Julio.

La versión 2012 de TAVU se llevó a cabo los días 11, 12, 17, 18, 19, 20 de julio, en dos jornadas: Física experimental, Programación y Álgebra de 09:30 a 13:00, y Cálculo, Geometría y Nanotecnología de 14:00 a 17:30 horas, donde cada curso contempla 24 horas académicas a un valor de \$40.000 pesos [24].

Este proyecto educativo no cuenta con proceso de selección. Para la inscripción, el interesado se matricula directamente en un período que es anunciado en la página web del proyecto www.tavu.usach.cl. Además, existe un beneficio para hijos de funcionarios de la USACH consistente en una beca de estudio del 50% del valor del curso, y becas completas para todo aquél alumno que lo necesite, mediante el cumplimiento de los requisitos impuestos por la organización.

Programa preliminar de Ingeniería – Universidad Técnica Federico Santa María.

El Programa Preliminar de Ingeniería (PPI) se presenta como una oportunidad de acercamiento anticipado directo a la universidad, mediante la oferta de cupos en los módulos universitarios de Matemática I e Introducción a la Ingeniería, así como Introducción a la Física e Introducción a la Ingeniería (ambos excluyentes) a alumnos que simultáneamente están cursando el último año de la Enseñanza Media, en la Casa Central de la UTFSM, ubicada en Valparaíso.

Si bien una vez que se ha ingresado a esta universidad dichos cursos son convalidados, en ningún caso se asegura al alumno del PPI el ingreso a esta casa de estudios, teniendo éste que pasar por el Proceso de Selección Universitaria (PSU) para, una vez matriculado en la carrera de ingeniería en la UTFSM, convalidar los ramos cursados.

Objetivos del proyecto [25]

- Fortalecer los vínculos universidad – estudiante de Enseñanza Media, a través de su temprano acercamiento a la Educación Superior.
- Desarrollar los talentos y aptitudes del alumno de Enseñanza Media en el marco de su transición a la Educación Superior.
- Iniciar al estudiante en los métodos de enseñanza – aprendizaje, utilizados en la Educación Superior.
- Canalizar el interés de los alumnos de Enseñanza Media que manifiesten una vocación por el área de la Ingeniería.

Postulaciones y matrícula

El período de postulaciones se inicia en el mes de octubre de cada año y finaliza en diciembre. Es presencial y requiere documentación respecto al rendimiento académico del alumno. Los resultados de las postulaciones se entregan en enero y en los primeros días de marzo se procede con las matrículas. El valor del arancel anual del programa es de \$561.000 el 2012, al contado o en 8 cuotas, y la matrícula de \$42.000. Además existe un sistema de becas, el cual reduce en un 25%, 50% o 75% del valor del arancel a pagar por el alumno, y al cual se puede optar posterior a la entrega de documentos que acrediten la situación socioeconómica del alumno.

Escuela de Verano de la Universidad de Concepción (UDEc)

La Escuela de Verano de la UDeC se define como “un espacio de formación para alumnos de posgrado, pregrado y público general, sin desatender el espíritu de encuentro y atención a un sector más amplio de personas” [26]. En ella se desarrollan cursos, talleres, charlas, programas artísticos, ciclos de cine y teatro, exposiciones, etc. dentro de las dependencias de la universidad durante el mes de enero de cada año.

Los precios de los cursos y talleres el año 2012 [27] fluctuaron entre \$0 y \$40.000. No hay proceso de selección, por lo cual la persona interesada sólo debe inscribirse en la facultad donde se desarrollará el curso.

Escuela de Verano de la Universidad Autónoma de Chile (UACH)

Desde el año 2007 y con el completo apoyo de la Universidad Autónoma de Chile (UACH) y su compromiso con la vinculación al medio, la Escuela de Verano de dicha casa de estudios ofrece variados cursos y talleres dictados por académicos de la UACH dirigidos a todo tipo de personas, especialmente a los nuevos alumnos y sus apoderados, de forma completamente gratuita, en cada una de sus sedes y dictada por académicos de la UACH [28]

Desde su fundación, más de 16.000 personas se han capacitado en sus cursos, quienes reciben un diploma al finalizar el curso. El año 2012 los 55 talleres se realizaron entre el 16 y el 27 de enero y convocaron a más de 2.000 alumnos [29].

Programa de Artes Liberales de la Universidad Nacional Andrés Bello (UNAB)

Año a año, las sedes de Las Condes (de 19 a 22 horas) y Bellavista (de 09 a 12 horas) de la UNAB abren sus puertas a la comunidad mediante la oferta de cursos, talleres y seminarios. La persona interesada no postula, sólo se inscribe en un curso de su interés y paga el correspondiente arancel, que en el semestre de primavera del año 2012 tiene un valor de \$321.750 (al contado o en 4 cuotas), excepto el curso de Flores de Bach intensivo, que tiene un valor de \$858.000. Además, existe un 30% de descuento en el arancel para el Club de Lectores de El Mercurio, personas con Tarjeta Vecino de Las Condes, clientes de Metrogas y afiliados a la Caja Los Andes; y un 50% de descuento para alumnos, apoderados, profesores y funcionarios de la UNAB.

III.- ANÁLISIS INTERNO DE ESCUELA DE VERANO

3.1.- Modelo de negocios actual

En las siguientes nueve secciones, y en base al modelo Canvas propuesto por Osterwalder [6], se exponen las distintas variables y características del modelo de negocios actual de Escuela de Verano. Éste fue identificado a partir de varias reuniones y conversaciones con la coordinadora general del proyecto educativo.

3.1.1.- Segmento de clientes

En cuanto al segmento de clientes, se identifican dos tipos: Cliente Directo e Indirecto

Cliente Directo

Estudiantes de ambos sexos, entre 15 y 17 años, habitantes de Chile, principalmente cursando segundo y tercer año de Enseñanza Media con promedios sobresalientes de notas en sus colegios, potenciales alumnos de la Universidad de Chile y que se sientan motivados a estudiar en algunos de los cursos de Escuela de Verano.

Cliente Indirecto

Padres o apoderados que aspiran a que sus hijos ingresen a Escuela de Verano para que conozcan y luego ingresen a la Universidad de Chile, con disposición a pagar el precio fijado para el servicio

3.1.2.- Propuesta de valor

Experiencia universitaria para alumnos de Enseñanza Media:

Durante sus 23 años de existencia el proyecto Escuela de Verano ha realizado diferentes cursos de nivel universitario dirigidos a alumnos de Enseñanza Media, los que reúnen las siguientes características:

- Cada curso es impartido por un académico que realiza investigación y docencia universitaria en su especialidad.
- Los cursos son presenciales, en cátedras dictadas por el académico en salas de la Universidad de Chile y, en algunos casos, son complementadas por clases auxiliares dirigidas por alumnos de la Universidad de Chile.
- En las facultades de Ciencias Físicas y Matemáticas, Medicina, y Economía y Negocios los alumnos participantes de Escuela de Verano tienen acceso a sus principales dependencias (biblioteca, casino, salas de estudio), al igual que los alumnos regulares.

- Todos los alumnos de Escuela de Verano poseen cuenta en el portal www.u-cursos.cl, herramienta educacional utilizada por los alumnos regulares de la Universidad de Chile.

Universidad de Chile

Todas las actividades de Escuela de Verano se llevan a cabo en la Universidad de Chile, con el prestigio que esto conlleva. El alumno, por ende, se siente parte de una de las más prestigiosas universidades de Latinoamérica.

Diversidad de realidades:

El 55% de los alumnos proviene de Santiago, siendo el 45% de regiones. Además de esto, y al igual que los alumnos pertenecientes a la Universidad de Chile, alumnos con diferentes niveles socioeconómicos, credos y aspiraciones conviven día a día, enriqueciéndose de esta diversidad. Actualmente, a pesar de no contemplar este punto como un objetivo de la organización, sus directivos aspiran a que el proyecto llegue a reflejar la realidad actual de diversidad en la Universidad de Chile.

Orientación vocacional implícita

Cuando el alumno de Escuela de Verano se instruye en un determinado curso de su elección, se nutre de la experiencia y conoce muy de cerca una disciplina que puede llegar a determinar su futuro profesional. Así, el alumno recibe de forma indirecta una guía respecto a su elección profesional.

3.1.3.- Canales

Página web

Desde el año 2005 Escuela de Verano cuenta con una página web donde se entrega información básica acerca del proyecto, junto con notas relacionadas con el proceso de postulación y matrícula. Mediante esta vía, además, se comunican las diferentes instancias existentes para contactarse con la oficina de coordinación de Escuela de Verano y recabar mayor información.

Información a colegios

Desde sus inicios, Escuela de Verano envía correos electrónicos a los directores y orientadores vocacionales de muchos colegios del país, presentando el proyecto e instándolos a difundir la información a su alumnado. Junto con ello, la organización confecciona año a año afiches informativos respecto al proyecto, sus fechas de inscripción y matrículas, los que distribuye a los distintos planteles educacionales a través de profesores cercanos al proyecto o mediante correo.

Uso de redes sociales

Desde el año 2011, Escuela de Verano revisa su estado en las principales redes sociales (*Facebook, Twitter*), ocupando éstas como vía de transmisión de novedades respecto a las actividades que la organización realiza en el transcurso del año.

Anuncios en Metro de Santiago

El año 2011, y gracias a una alianza con la empresa NIC Chile, Escuela de Verano cuenta con espacio publicitario en las principales estaciones de la red de Metro de Santiago. La información suministrada aquí es similar a la entregada en los afiches informativos enviados a los colegios.

Ferias de educación

Desde el año 2004, Escuela de Verano ha estado presente en diferentes ferias universitarias y actividades educacionales, promoviendo sus servicios. Recientemente participó en la iniciativa ChileVa! y estará presente en ferias itinerantes de ciencia y tecnología.

3.1.4.- Relación con los clientes

Relación profesor – alumno:

El principal contacto establecido con el alumno se da en las clases, siendo los profesores y auxiliares la principal cara visible del proyecto.

Encuesta docente

La encuesta docente realizada a los alumnos es la principal forma de medición de la capacidad del equipo docente para realizar su labor. Actualmente sólo se tiene como mecanismo de información, ya que sus resultados no influyen en las decisiones respecto a la elección del equipo docente.

Proceso de matrícula

Principal punto de contacto con los apoderados, en donde se procede a la formalización de la matrícula en un proceso similar al vivido por los alumnos que ingresan regularmente a la Universidad de Chile. Actualmente no existe forma de estimar la satisfacción de los clientes en este proceso

U-cursos

Todos los estudiantes de Escuela de Verano tienen acceso a este portal, que representa un canal importante de comunicación entre los alumnos y profesores fuera de la sala de clase.

3.1.5.- Flujo de ingresos

El flujo de ingresos expuesto corresponde a estimaciones declaradas en las reuniones llevadas a cabo para identificar el modelo de negocios de Escuela de Verano, por lo tanto, podrían no representar la realidad. Posteriormente, se revisará la estructura de ingresos actual del proyecto educativo.

Pago de matrícula

El pago de la matrícula es la principal fuente de financiamiento de Escuela de Verano, representando aproximadamente el 90% de los ingresos totales percibidos por la organización. Las dos vías por las cuales se perciben estos ingresos son:

- Pago de matrícula en forma presencial: Son aquellos pagos recibidos durante los tres días de duración del proceso de formalización de matrícula durante la primera semana de diciembre. Representa aproximadamente el 65% de los ingresos totales.
- Transferencias electrónicas: Son aquellos pagos efectuados por personas que formalizan la matrícula desde otras regiones, o bien por personas que prefieren este medio de pago a pesar de la cercanía. Constituye aproximadamente el 26% de los ingresos totales, modalidad que ha mostrado un continuo crecimiento a lo largo de los años.

Becas y otras actividades

Aproximadamente el 10% de los ingresos, corresponde a aportes recibidos de personas, empresas que becan a hijos de sus trabajadores y aportes de organizaciones a Escuela de Verano, como NIC Chile. Además incluye los ingresos percibidos a partir de la realización de actividades externas al proyecto, como los cursos ofrecidos al MIM, la capacitación de profesores de Enseñanza Media, y la obtención de fondos Explora.

3.1.6.- Recursos clave

Recursos Humanos

Indispensables para la coordinación y funcionamiento, tanto administrativo como académico, de Escuela de Verano.

Infraestructura

La infraestructura es facilitada por la Universidad de Chile. Sin embargo, Escuela de Verano debe gestionar cada año las salas que usará, debido a que existen otras actividades universitarias que también las requieren.

Recursos Intelectuales

Corresponden a todo el conocimiento reflejado en el trabajo y coordinación de las diferentes materias por parte de los profesores, incluyendo las guías de trabajo y apuntes teóricos desarrollados para apoyar el correcto funcionamiento de cada uno de los cursos.

3.1.7.- Actividades clave

Coordinación

Conjunto de actividades relacionadas con la ordenación y supervisión de procesos y tareas que se ejecutan tanto en forma previa como a lo largo de la etapa de realización de las clases de Escuela de Verano.

Difusión

Conjunto de actividades que constan principalmente de la elaboración y envío de afiches publicitarios a los diferentes colegios donde Escuela de Verano tiene algún contacto, junto con el envío de correos electrónicos a colegios. Su objetivo es transmitir efectivamente la información de Escuela de Verano para captar más alumnos.

Negociación con docentes

Actividad donde el equipo administrativo se reúne con cada profesor para evaluar el desempeño del curso que impartieron, definir el curso a dictar en la nueva edición y acordar los honorarios.

Organización anual de actividades

Conjunto de actividades que son ejecutadas durante los meses de mayo y diciembre (entre ellas la evaluación, postulación y matrícula) orientadas a hacer posible la realización de cada edición de Escuela de Verano.

3.1.8.- Asociaciones clave

Universidad de Chile

Pone a disposición de Escuela de Verano la infraestructura necesaria para la realización del proyecto año a año (Salas de clase, laboratorios, oficina administrativa y sus respectivos equipamientos, tales como computadores, proyectoras, teléfonos, etc.) junto con permitir el uso de biblioteca, casino y gimnasio a los alumnos de Escuela de Verano.

Académicos de la Universidad de Chile

Elaboran e imparten cada uno de los cursos que Escuela de Verano pone a disposición del alumnado, junto con generar material de estudio según el curso.

Empresas y organizaciones colaboradoras

Becan a alumnos de Escuela de Verano. Las empresas becan de manera preferencial a alumnos cuyos padres sean trabajadores de ellas (Chilectra, Laboratorio Chile). Las organizaciones, en cambio, destinan recursos para que las becas puedan ser distribuidas por Escuela de Verano.

Área de Infotecnologías de la Universidad de Chile (ADI)

Facilitan los servicios del portal u-cursos a los alumnos de Escuela de Verano, además de permitir acceso a u-campus y la mantención de la base de datos de la organización.

Museo Interactivo Mirador (MIM)

Entidad con la que existen diferentes convenios que facilitan la cooperación entre ambas entidades, relacionados con la elaboración de cursos y la obtención de material educativo.

NIC Chile

Empresa que entrega un aporte económico destinado a becar a un cierto número de alumnos de Escuela de Verano. Aporta además en la difusión del proyecto mediante afiches publicitarios desplegados en el Metro de Santiago.

3.1.9.- Estructura de costos

La estructura de costos expuesta corresponde a estimaciones declaradas en las reuniones llevadas a cabo para identificar el modelo de negocios de Escuela de Verano, por lo tanto, podrían no representar en forma fidedigna la realidad. Posteriormente, se revisará la estructura de costos actual del proyecto educativo.

Administración y gestión

Ítem que representa 1/5 de los costos de Escuela de Verano y que contempla los sueldos del personal administrativo y de apoyo, gastos de oficina y costos por concepto de difusión (impresión de Pendones y afiches), junto con los costos debido a las actividades extra que la organización realiza año a año (cóctel de profesores y ceremonia de inicio, entre otros).

Sueldo de académicos

Declarado como 2/5 de los costos totales del proyecto educativo, representa los sueldos que los coordinadores de área, docentes y sus respectivos equipos reciben durante el mes de enero de cada año por concepto de los cursos que imparten para el proyecto.










Materiales de estudio y trabajo

Este ítem representa 2/5 partes de los costos totales. Está compuesto en gran parte por la impresión de apuntes de cada curso (entregados a cada alumno), material de laboratorio, elaboración de carpetas y artículos personalizados de Escuela de Verano, impresión de los diplomas y premios a entregar a los mejores alumnos.

3.1.10.- Modelo *Canvas*

Finalmente, en la Tabla 2 resume el modelo de negocios actual de Escuela de Verano a partir de la forma propuesta por Osterwalder [6].

Tabla 2: Resumen modelo de negocios actual Escuela de Verano

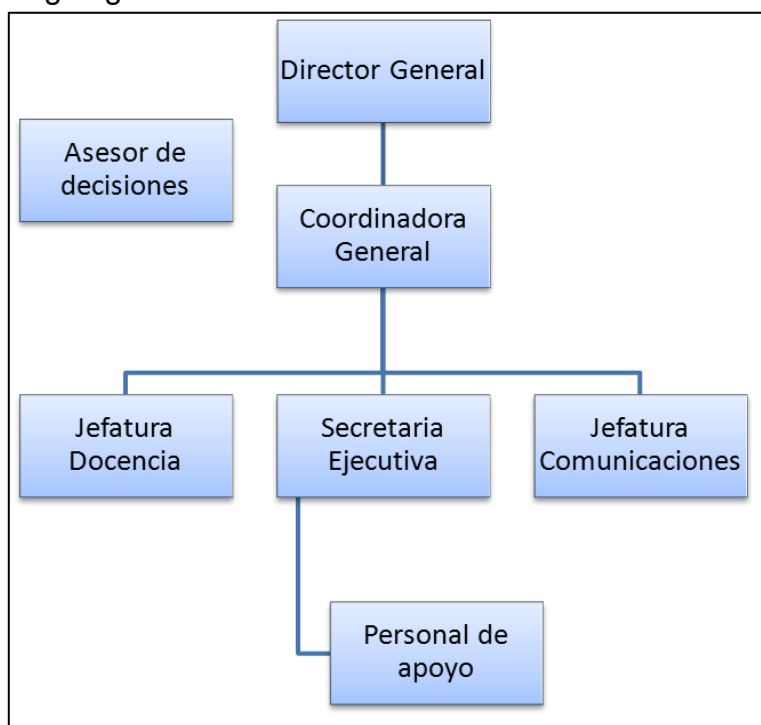
Key Partners  Universidad de Chile Académicos de la Universidad de Chile Empresas y organizaciones colaboradoras ADI MIM NIC Chile	Key Activities  Coordinación Difusión Negociación con docentes Organización anual <hr/> Key Resources  Recursos Humanos Infraestructura Recursos intelectuales	Value Propositions  Experiencia universitaria para alumnos de Enseñanza Media Universidad de Chile Diversidad de realidades Orientación vocacional implícita	Customer Relationships  Relación profesor - alumno Encuesta Docente Proceso de Matrícula U Cursos <hr/> Channels  Página Web Info. a Colegios Uso de redes sociales Anuncios Metro Ferias Educación	Customer Segments  Cliente directo: Alumnos 2° y 3° Enseñanza Media de Chile: - Potenciales futuros alumnos de U. Chile - Los mejores de su generación - Motivados Cliente indirecto: Padres o apoderados ■ Aspiran que sus hijos ingresen a U de Chile ■ Disposición a pagar
Cost Structure  Administración y gestión 1/5 Sueldo de académicos 2/5 Materiales de estudio y trabajo 2/5		Revenue Streams  Pago matrícula 90% • Modalidad presencial 65% • Transferencias electrónicas 25% Becas y Actividades extra 10%		

Fuente: Elaboración propia

3.2.- Funcionamiento actual de Escuela de Verano

La oficina administrativa de Escuela de Verano, compuesta por tres personas de planta (Coordinación General, Tesorería y Secretariado) y personal de apoyo, es la encargada de la organización año a año de las diferentes instancias necesarias para la realización de los cursos de verano. El organigrama de la organización se muestra en la figura 3.

Figura 3: Organigrama de la oficina administrativa de Escuela de Verano



Fuente: Elaboración propia

El calendario de actividades actual para la organización de Escuela de Verano es el siguiente:

- Mayo – Junio: Evaluación de los cursos de la versión anterior de Escuela de Verano.
- Julio: Se realiza la invitación a los equipos docentes y se define la parrilla de cursos de la nueva edición de Escuela de Verano, calendarizándose las actividades.
- Agosto: Se diseña y planifica la difusión anual de Escuela de Verano.
- Septiembre: Se inicia la difusión de Escuela de Verano. Se aceptan los programas de los cursos luego de reuniones con los diferentes equipos de trabajo.
- Octubre: Se lleva a cabo el proceso de postulación de estudiantes.
- Noviembre: Se selecciona a los alumnos y comienza el proceso de postulación a becas. Se inicia el proceso de coordinación académica.

- Diciembre: Ocurre la matrícula en la primera semana, finaliza la coordinación académica y se preparan los materiales de los cursos.
- Enero: Período de ejecución de cursos de Escuela de Verano.

Las actividades realizadas por la oficina administrativa de Escuela de Verano son lideradas por la Coordinadora General quien delega las tareas al personal de planta y apoyo, mantiene reuniones con los grupos de interés de la organización (principalmente profesores que se manifiestan comprometidos con la organización), y se reúne semanalmente con el Director General de Escuela de Verano para informar los avances y realizar planeación estratégica (proceso del cual están actualmente excluidos los profesores del proyecto).

El Director General, fundador de Escuela de Verano, actualmente es docente, investigador y director del Departamento de Física de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, razón por la cual no puede ocupar todo su tiempo en la organización que dirige, delegando de esta forma las decisiones en la Coordinadora General. El Director General cuenta con una asesora en la toma de decisiones. Ambos, junto a la Coordinadora General, conforman el equipo directivo actual del proyecto.

Escenario actual

Los últimos años no han sido fáciles para Escuela de Verano. El terremoto del 27 de febrero de 2010 dejó dañadas muchas dependencias de la Universidad de Chile, lo que obligó a su reparación durante los meses de verano de 2011. Como resultado, la organización dispuso de una menor cantidad de salas para la realización de sus cursos reduciéndose, de esta forma, la oferta de cupos a los postulantes, con el consiguiente impacto financiero para la organización. El año 2011, por su parte, estuvo marcado por las movilizaciones estudiantiles. Los estudiantes de la Universidad de Chile se tomaron varias de sus dependencias y paralizaron por más de tres meses sus actividades. Por esta razón, durante dicho año el proyecto funcionó sólo a un 40% de su capacidad y tuvo que operar por primera vez en la Facultad de Economía y Negocios. Las consecuencias económicas de este proceso son importantes, y se prevé que solo se volverá a alcanzar una situación de normalidad en 2015, según estimaciones de la Coordinadora General de Escuela de Verano.

3.3.- Revisión de la situación actual de la organización

3.3.1.- Diagnóstico de la visión, misión y objetivos actuales

Basado en Thompson [4] se desarrolla un análisis de la visión y misión declarada por Escuela de Verano en su Memoria [2], junto con los resultados obtenidos a partir de entrevistas a cada miembro de la oficina administrativa.

Visión actual

La idea que nos ordena e impulsa, es establecer una comunicación entre quienes buscan nuevos conocimientos y aquellos que aspiran a alcanzarlo. Este puente leve y frágil que conecta ambos estados, debe constituir un desafío, y así dejará una huella que perdurará en aquellos que se atrevieron a reconocerlo.

Comentarios sobre la visión actual

Esta declaración presenta la imagen de una organización que ayuda a los interesados a obtener nuevo conocimiento, pero a pesar de ello no especifica la dirección que el proyecto debe tomar para el logro de tales fines, siendo demasiado amplia y genérica. La noción de puente hace que sea muy fácil de comunicar, pero no informa al lector que es lo que hace la organización para tales fines. Más aún, desde el punto seguido en adelante se notan adornos coloquiales innecesarios según el punto de vista de una visión estratégica.

Misión actual

Buscar estrategias educativas que beneficien a quienes anhelan disminuir la brecha entre la educación universitaria y la impartida en los colegios. En el desarrollo de este proyecto es imprescindible establecer un nivel más exigente que el usual. Inmersos en un medio crítico y de excelencia, los estudiantes pueden vislumbrar y reconocer un sendero para su futuro. Así, la orientación es un beneficio adicional en este programa académico.

Comentarios sobre la misión actual

La redacción de la misión de una organización debe ser capaz de responder al lector tres preguntas, que en el caso de este proyecto educativo debieran ser: ¿Qué es Escuela de Verano? ¿Cuál es la razón de ser del proyecto? ¿Qué es lo que hace la organización?[4]. A partir de ello, surgen los siguientes comentarios

- La frase “Buscar estrategias educativas” se presenta como una tarea de cara al mañana, debiendo entonces aparecer en la visión estratégica.
- No se delimita claramente a quien se espera atender, pues no es suficiente enunciar “estudiantes”.
- En el enunciado de misión no queda claramente establecido que el proyecto Escuela de Verano consta de cursos para alumnos de Enseñanza Media de nivel universitario, pero sí deja claro que establecen un nivel más exigente.
- La orientación vocacional como un beneficio implícito es una alternativa real actual, que debería estar en la nueva misión de Escuela de Verano.

Comunicación de la visión y misión dentro de la organización

Según se manifiesta en [4], la visión y misión no solo sirve para comunicar el proyecto de forma efectiva a los grupos de interés, sino también para alinear a las distintas partes de la organización, lo cual exige que estos enunciados sean comunicados a los mandos medios y a los empleados, debido a los beneficios que esto trae, entre los que se pueden mencionar:

- Mejor desempeño comprobado en empresas con misión y visión comunicada efectivamente con respecto a aquellas que no lo hacen.
- Cristalizar la visión de los ejecutivos, y alinear a la empresa en esfuerzos focalizados.
- Reducir el riesgo en la toma de decisiones, al decidir en concordancia con la visión y misión.
- Ganar el apoyo interno y estimular a las áreas de la organización.
- Ayuda a preparar a las distintas partes de la organización para el futuro.

Para conocer si las distintas partes de la organización conocen la visión y misión declaradas actualmente por Escuela de Verano, y comprobar si están alineadas con estos enunciados, se entrevistó a cada una de las personas que componen el personal de planta de la organización. Como resultado se obtuvieron respuestas muy diferentes, concluyéndose así que la organización no opera focalizada en una visión y misión común.

Conclusión

Escuela de verano posee actualmente una misión y visión que distan de ser eficientes desde el punto de vista estratégico. Las diferentes partes de la organización no tienen una concepción única respecto a estas declaraciones. Por otra parte, el proyecto opera sin objetivos estratégicos declarados, junto con la inexistencia de metas, métricas ni plazos definidos claramente, presentándose así una deficiencia estratégica importante.

3.3.2.- Diagnóstico de la administración de Escuela de Verano

A partir de la observación del funcionamiento de la oficina administrativa, un levantamiento de procesos, entrevistas en profundidad a las 4 personas que componen el personal de planta de Escuela de Verano (Anexo 2 y 3), y una revisión a las finanzas de la organización, se realiza el siguiente diagnóstico

Operación

Respecto a las operaciones de Escuela de Verano, se concluye lo siguiente:

- El equipo administrativo de Escuela de Verano se manifiesta muy comprometido con el proyecto y con un gran nivel de colaboración entre cada una de las partes, lo que conforma la cultura organizacional de la oficina administrativa.
- Existe un énfasis muy marcado en la coordinación y operación del proyecto, quedando la planificación estratégica como un aspecto no prioritario. La difusión solo cobra relevancia en el período anterior a las postulaciones.
- Existe un retraso en los procesos que se llevan a cabo para la realización del proyecto Escuela de Verano, el que se debe principalmente a una planificación no adecuada a partir de la coordinación general, además de la falta de control efectivo sobre tareas que involucran actores externos a la oficina administrativa, como la elaboración de programas de cursos de parte de los profesores y la petición de espacios a la universidad.
- Existe un liderazgo marcado en la coordinadora general. Sin embargo, la mayor parte de la información se encuentra centralizada en ella, lo cual constituye un problema debido a que se necesita de su presencia para obtenerla, lo que genera retrasos en determinadas tareas.
- No existen métricas e indicadores de desempeño en cada una de las áreas de la organización.
- Las tareas y cargos de cada área de la administración se encuentran claramente definidos, pero existe poca autonomía en la toma de decisiones, la que debe pasar primero por la aprobación de la coordinadora general.
- En el personal de Escuela de Verano existe una marcada cultura de “apagar incendios”, considerándose como meta la resolución de estos problemas sin la medición del grado de éxito en ello. Tampoco se produce el aprendizaje adecuado, debido a que muchos problemas se repiten año a año sin una mejora detectable.
- Además del proyecto Escuela de Verano, la organización trabaja en otras instancias que muchas veces no guardan directa relación con la coordinación del proyecto, produciéndose con ello atrasos y sobrecarga de trabajo en cada puesto.
- En los meses críticos (octubre, noviembre, diciembre) las tareas son compartidas y los cargos dejan de estar diferenciados entre sí.
- El proceso más complejo en Escuela de Verano es la matrícula: en tres días se matriculan más de 2000 alumnos, cantidad superior a las aproximadamente 800 matrículas de alumnos nuevos que se realizan en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Finanzas

Respecto al manejo financiero de Escuela de Verano, se concluye lo siguiente:

- Las cuentas son llevadas por la secretaria ejecutiva de la organización, pero no existe un análisis de estos datos.
- No existen indicadores financieros claros, ni se elabora un Estado de Resultados. Personal del área de finanzas de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas elabora un informe con los ingresos y gastos, el cual se encuentra disponible en la plataforma u-campus.
- La organización no cuenta con Rut propio, obligando a que los ingresos entren a las arcas de la Universidad de Chile y que las salidas de efectivo sean autorizadas por el área de finanzas de dicha institución. El principal problema que esto acarrea es la dificultad de la organización para acceder a las utilidades acumuladas a la fecha cuando se desee, las cuales ascienden a la suma de \$154 MM.
- Se necesita un registro adecuado de los gastos de los otros proyectos que realiza la organización, en especial los relacionados con el proyecto educativo Escuela de Ciencias, también organizado por esta oficina administrativa.

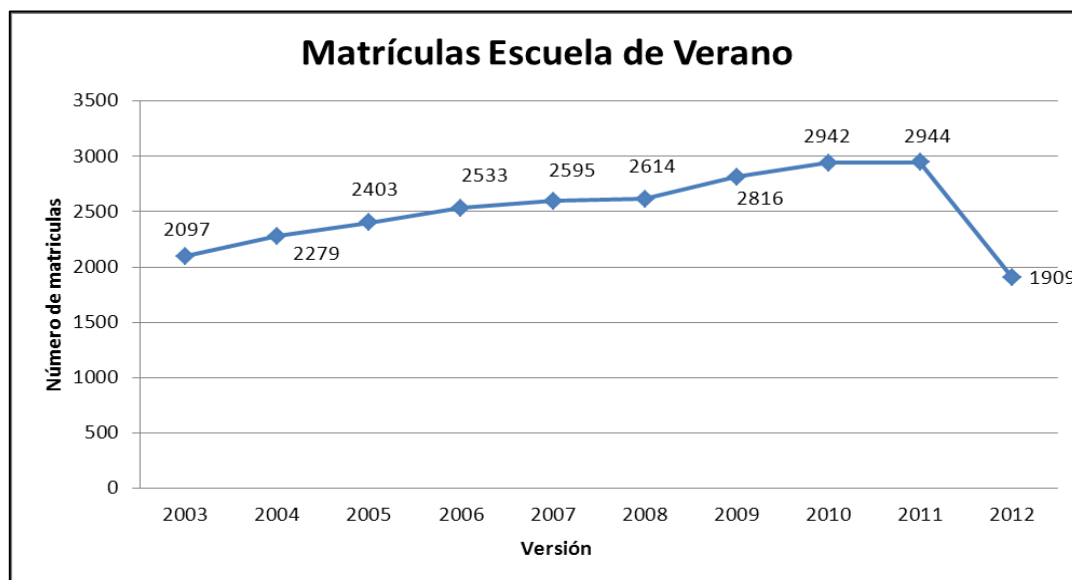
3.3.3.- Situación financiera actual

Para examinar la situación financiera del proyecto educativo, se consideran las siguientes observaciones

- Como convención, se considerará la versión T de Escuela de Verano como aquella que ocurre en el mes de Enero del año T (Por ejemplo, la versión 2012 de Escuela de Verano es aquella que se llevó a cabo en Enero del año 2012)
- Se consideran los ingresos de la versión T de Escuela de Verano como aquellos percibidos a partir de la matrícula en el mes de Diciembre del año T-1 sumado a las donaciones externas. Así, por ejemplo, los ingresos percibidos en la versión 2012 de Escuela de Verano corresponden a la suma recaudada en la matrícula de Diciembre del año 2011, más las donaciones y apadrinamientos destinados para ese año.
- Se consideran los costos asociados a la versión T de Escuela de Verano como aquellos en los que incurre la oficina administrativa entre los meses de Octubre del año T-1 y Marzo del año T, más los costos por difusión comunicacional, los que ocurren en el mes de julio, agosto y septiembre del año T-1.
- A pesar que Escuela de Verano registra los ingresos y costos desde su versión 2003, sólo desde 2009 existen los datos necesarios para un registro completo.

Para entender la evolución de la estructura de ingresos y costos es necesario entender la evolución de las matrículas, lo que se muestra en el Gráfico 3. Mayor detalle de los ingresos y costos del período 2009 – 2012 disponible en el Anexo 4

Gráfico 3: Evolución de las matrículas versiones 2003 al 2012

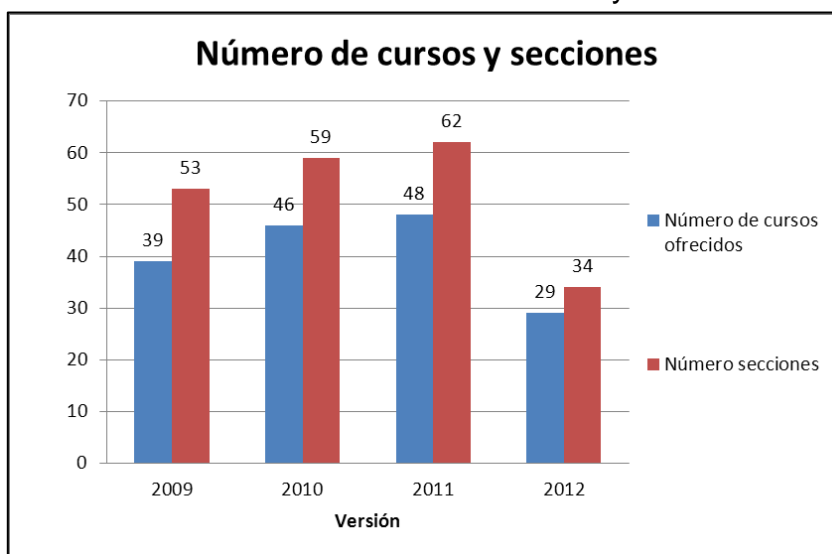


Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano

Del Gráfico 3 se observa que en la versión 2012 del proyecto educativo se presenta como una irregularidad respecto al continuo aumento del número de matrículas (tasa de crecimiento de 3,6% aproximadamente), descenso provocado por la baja disponibilidad de salas dada la finalización del semestre primavera 2011 en el mes de enero de 2012, como consecuencia de las paralizaciones estudiantiles en casi todas las carreras de pregrado de la Universidad de Chile.

El Gráfico 4 muestra el número de cursos y secciones en Escuela de Verano (Notar que un curso de Escuela de Verano puede ser ofrecido en una o más secciones), concluyéndose el aumento del número de cursos con más de una sección.

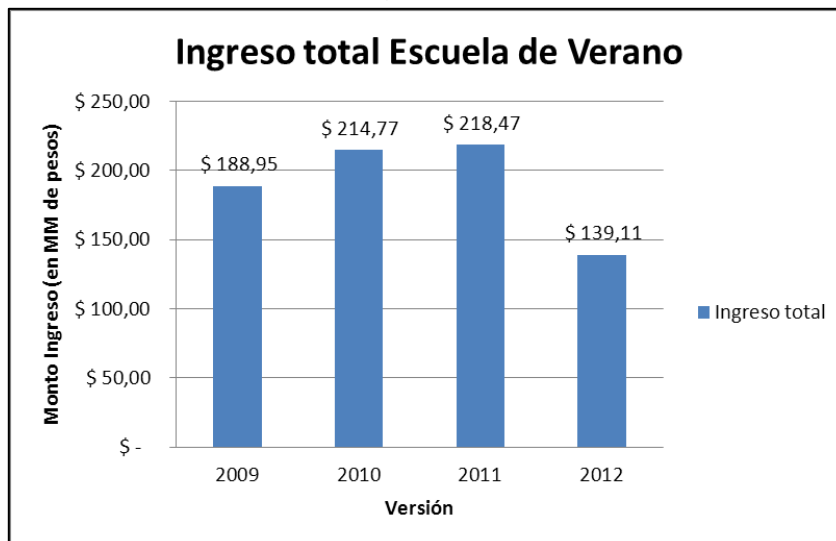
Gráfico 4: Evolución cursos ofrecidos y secciones



Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano.

El Gráfico 5 muestra los ingresos totales de Escuela de Verano en sus últimas cuatro ediciones (2009-2012).

Gráfico 5: Evolución del ingreso total de Escuela de Verano



Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano.

A partir de este gráfico se aprecia que los ingresos percibidos en la versión 2012 representan sólo el 63% de los percibidos en la versión anterior, ingresos que en los años anteriores estaban en crecimiento alineado al aumento de las matrículas.

El ingreso total no es el monto real que recauda el proyecto educativo, el que se calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$I_{real} = I_{total} - B_{int} - D_{tramo} + B_{ext} + B_{padrino}$$

I_{real} = Ingreso real percibido por Escuela de Verano

I_{total} = Ingreso total. Corresponde a

$$I_{total} = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + \dots + I_N$$

Donde N es el número total de cursos ofrecidos, y

$$I_j = Nro\ alumnos\ curso\ j * Precio\ matrículas\ curso\ j,$$

Es decir, I_{total} corresponde al monto que percibiría Escuela de Verano si todos los matriculados pagaran el total de la matrícula, sin becas ni descuentos por tramo.

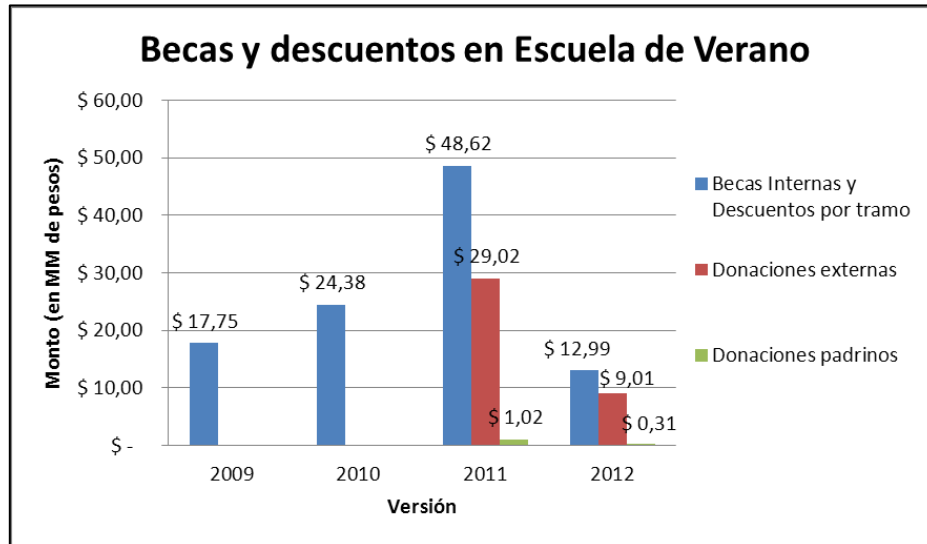
B_{int} = Monto total de becas internas entregadas por Escuela de Verano

D_{tramo} = Suma de todos los descuentos por tramo realizados (tramos de 20%, 40%, 60% y 80% de descuento a la matrícula).

B_{ext} = Monto total de becas externas entregadas por empresas, organizaciones y municipalidades.

$B_{padrino}$ = Monto total de becas entregadas a partir del apadrinamiento de alumnos.

Gráfico 6: Evolución de becas internas y descuentos por tramo



Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano.

De esta manera, las becas internas y descuentos por tramo aumentaron del 9,4% (2009) al 22,26% (2011) de los ingresos totales, bajando a un 13% en la versión 2012 (Ver gráfico 6).

Con respecto a los ingresos reales del 2011, las becas externas alcanzaron el 14,59%, y las donaciones de padrinos, el 0,52%. En la versión 2012, el porcentaje de las becas externas bajan a 6,65% de los ingresos reales en 2012, y las donaciones por apadrinamiento a un 0,23%.

Finalmente, y a partir de la fórmula anteriormente expuesta, se puede calcular el ingreso real de Escuela de Verano. El Gráfico 7 muestra su evolución entre 2009 y 2012.

Gráfico 7: Evolución del ingreso real percibido por la Organización



Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano.

El gráfico 8 ilustra el comportamiento de los costos totales del proyecto.

Gráfico 8: Evolución de los costos totales incurridos



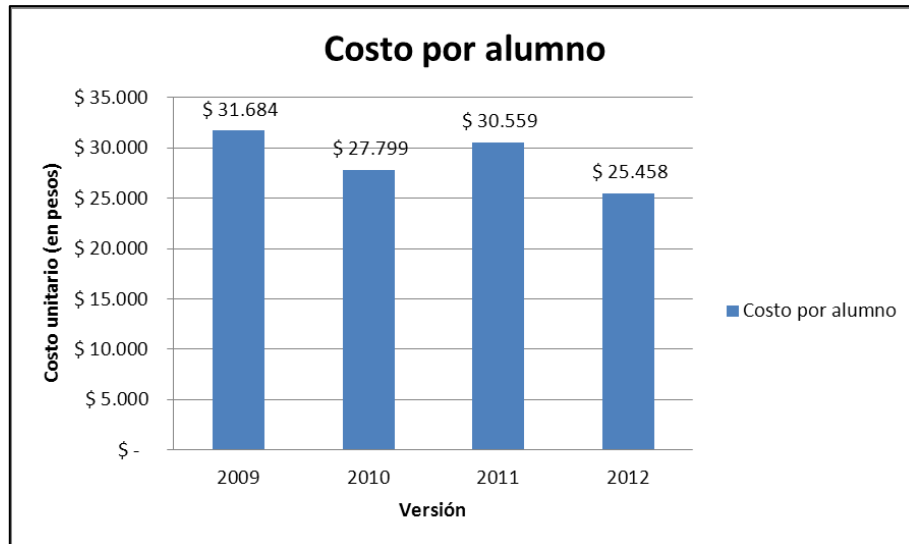
Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano

La versión 2009 de Escuela de Verano estuvo marcada por la conmemoración del vigésimo aniversario del proyecto, donde aumentó el total de honorarios de profesores con respecto al año 2008 y el monto destinado para la preparación de los eventos conmemorativos. La versión 2010 muestra un descenso en ambos ítems, lo que sumado al declive de los costos de oficina explica la baja de los costos totales. El año 2011 está caracterizado por el aumento de los costos de oficina y total de honorarios a profesores debido a un aumento en el número de cursos. Finalmente, el año 2012 el

descenso está explicado por la disminución general de costos debido a la menor oferta de cursos.

El Gráfico 9 muestra el costo (en promedio) de realizar clases de Escuela de Verano a un alumno

Gráfico 9: Evolución del costo unitario por la realización de clases



Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano.

Respecto a las utilidades percibidas por el proyecto educativo, el Gráfico 10 muestra un descenso de éstas a partir del 2010, reforzado por la crisis que debió enfrentar Escuela de Verano en su versión 2012.

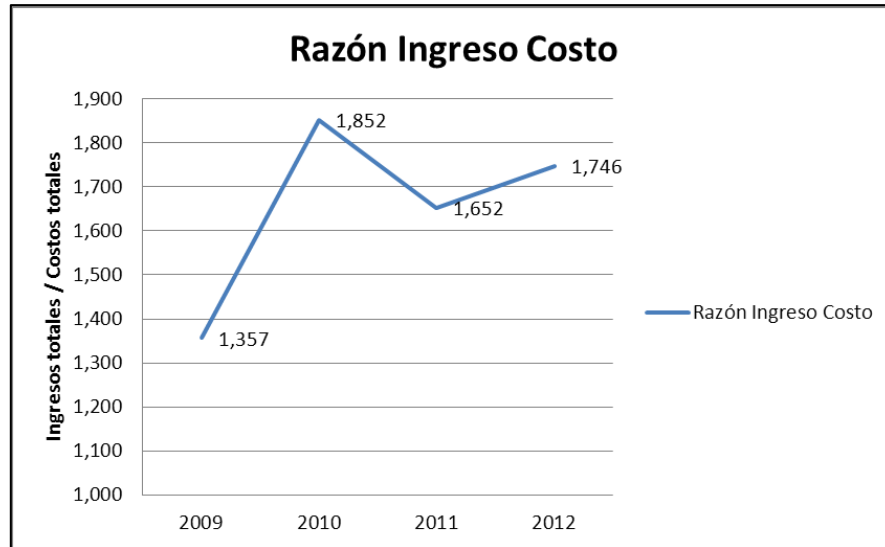
Gráfico 10 : Evolución de las utilidades



Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano.

Para concluir, el Gráfico 11 ilustra la evolución de la razón entre ingresos totales y costos totales de Escuela de Verano, apreciándose mayor eficiencia en las versiones 2010 y 2012.

Gráfico 11: Evolución razón ingresos y costos totales



Fuente: Elaboración propia a partir de registros financieros de Escuela de Verano.

Como resultado del análisis financiero realizado, se observa que el año 2011 está marcado por una menor efectividad, donde se cuentan como factores de incidencia:

- El aumento del número de cursos y secciones, a pesar de que el número de alumnos matriculados se mantuvo constante con respecto al año 2010.
- El aumento al doble del número de becas internas proporcionadas por la organización, con respecto a lo asignado el 2010.

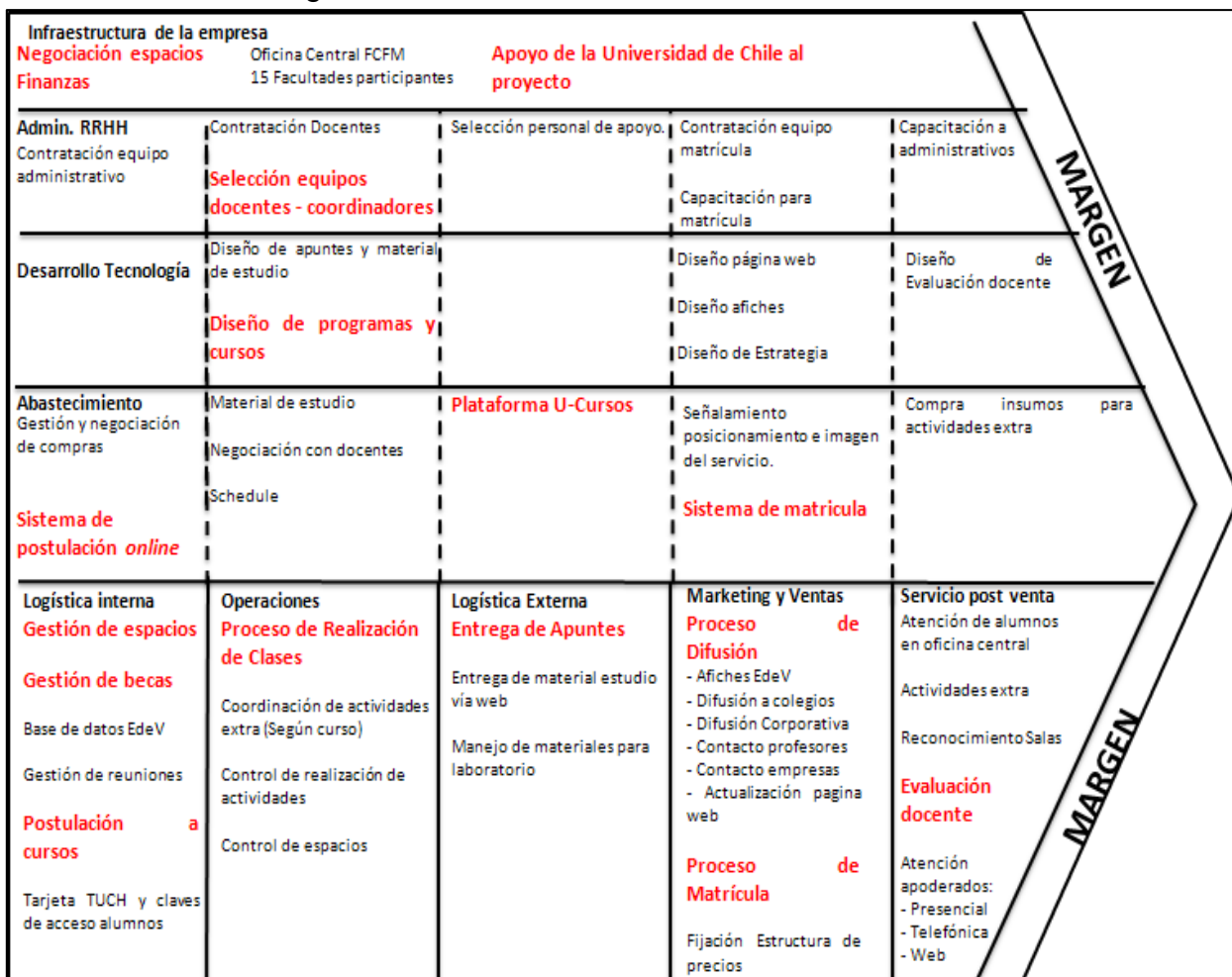
Respecto a la versión 2012 se observa una mayor efectividad respecto a los costos que el año anterior, a pesar que el número de matriculas el año 2012 representó sólo el 65% de las matrículas del año 2011, y que el proyecto educativo redujo el número de cursos ofertados de 48 (versión 2011) a 29 en la versión 2012. Las razones identificadas de este desempeño son las siguientes:

- La disminución general de los costos relacionados a las clases impartidas, disminuyendo cerca de \$5.000 pesos el costo por alumno, siendo incluso menor al costo por alumno en la versión 2010.
- La disminución del monto destinado a becas internas a un cuarto de lo asignado el 2011.

3.4.- Cadena de valor del proyecto educativo

Se presenta, basado en Porter [30], el análisis de la cadena de valor de Escuela de Verano. En la Figura 4 aparecen todas las actividades primarias y de apoyo identificadas a lo largo de la investigación.

Figura 4: Cadena de Valor de Escuela de Verano



Fuente: Elaboración propia

Las actividades identificadas como las más importantes para el funcionamiento de Escuela de Verano han sido identificadas en rojo y son las siguientes:

Actividades primarias:

- Logística interna
 - o Gestión de espacios: Respecto a la asignación de salas para desarrollar los cursos del proyecto educativo, y la coordinación para su disponibilidad en el momento en que sean requeridos para su utilización.

- Gestión de becas: Respecto a la obtención de financiamiento a partir de fuentes externas a Escuela de Verano, y la asignación de becas y descuentos por tramo a alumnos.
- Postulación a cursos: Respecto al funcionamiento de la plataforma virtual que recibe las postulaciones, la recepción de los documentos necesarios para ello, y la respuesta a consultas sobre este proceso realizadas por los postulantes (entregada de manera presencial, telefónica y mediante correo electrónico). Esta actividad se realiza en el mes de Octubre.
- Operaciones
 - Proceso de Realización de Clases: Realizado durante el mes de Enero, guarda relación con la coordinación entre la oficina administrativa y los equipos docentes de cada curso, así como en el desarrollo de las clases.
- Logística externa
 - Entrega de apuntes: Esta actividad se realiza durante los primeros dos días de clase de cada curso, donde se entrega a cada estudiante los apuntes del curso en el que está matriculado.
- Marketing y ventas
 - Proceso de difusión: Actividad realizada principalmente en los meses de Agosto y Septiembre, consiste en el envío de afiches y correos electrónicos a directores, orientadores y profesores de colegios de todo Chile. Además, contempla el envío de información a empresas, organizaciones y municipalidades, y la actualización de la página web.
- Servicio post venta
 - Evaluación docente: Actividad que se realiza al final de cada curso, y consiste en que los alumnos respondan a una encuesta respecto al desempeño del equipo docente que participa en su curso.

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa
 - Negociación de espacios: Actividad que se realiza generalmente en el mes de Agosto. Se llevan a cabo reuniones para definir la disponibilidad de salas para Escuela de Verano en cada una de las facultades donde se imparten sus cursos.
 - Finanzas: Actividad que tiene como objetivo controlar los ingresos y costos percibidos por la organización, para con ello asegurar la viabilidad económica de cada versión de Escuela de Verano.
 - Apoyo de la Universidad de Chile con el proyecto: Para asegurar el funcionamiento del proyecto educativo bajo el amparo de la casa de estudios.

- Administración de los Recursos Humanos
 - o Selección de equipos docentes y coordinadores de cursos: Guarda relación con la recepción y aprobación de propuesta de nuevos cursos, selección de ayudantes (auxiliares) en los cursos que lo requieran.
- Desarrollo de nuevas tecnologías
 - o Diseño de programas y cursos: Actividad gestionada por la jefatura de docencia de la organización, consistente en la recepción de los planes curriculares de los cursos, propuesta de correcciones y su aprobación. Además incluye lo relacionado con la inclusión de nuevos cursos en el proyecto educativo.
- Abastecimiento
 - o Sistema de postulación *online*: Actividad de apoyo relacionada con el mantenimiento de la plataforma virtual de postulación y la recepción de la documentación.
 - o Plataforma u-cursos: Actividad relacionada con la inclusión y gestión de los cursos dictados en Escuela de Verano dentro de esta plataforma, la asignación de cuentas a sus estudiantes y el registro de las calificaciones por esta vía.
 - o Sistema de matrícula: Relacionada con el mantenimiento de la plataforma virtual para su correcto funcionamiento durante el proceso de matrícula.

3.5.- Recursos de Escuela de Verano

Basado en Hitt [5], se muestran los recursos identificados del proyecto educativo, los cuales se dividen en tangibles e intangibles

3.5.1.- Recursos tangibles

Los recursos tangibles pueden ser financieros, organizacionales, físicos o tecnológicos. Los identificados en el presente análisis son los siguientes:

Recursos financieros

- Capacidad de la organización para generar flujos de ingresos que le permiten funcionar independiente de aportes monetarios de la Universidad de Chile.
- Centro de costos propio dentro de la estructura financiera de la Universidad de Chile.
- Proyección de ingresos 2013 por proyecto Escuela de Verano: \$232.000.000.

Recursos organizacionales

- Organización pequeña. Las operaciones son lideradas por la Coordinadora General del proyecto, quien está en continuo contacto con el Director General y dirige las tres áreas existentes en la oficina administrativa: Jefatura de Docencia, Jefatura de Comunicaciones y Secretaria Ejecutiva.

- La organización cuenta con personal de apoyo estable que ayuda en los procesos críticos del proyecto educativo: postulación, matrículas y operación en el mes de enero.
- Además, Escuela de Verano cuenta con apoyo contratado de diferentes áreas de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile para el desarrollo administrativo de tareas: Bienestar Estudiantil, Biblioteca, Contabilidad, etc.

Recursos físicos

- Disponibilidad de salas de clase en 12 facultades y 2 institutos de la Universidad de Chile.
- Disponibilidad de otras dependencias para los alumnos: Biblioteca, Casino, Gimnasio, Salas de computación.
- La organización cuenta con una oficina administrativa, ubicada en el Hall Sur de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, además de una bodega, en las mismas dependencias.
- Mobiliario de oficina: Cinco puestos de trabajo con computador conectado a Internet y línea telefónica, además de poseer dos impresoras y fax. Además, la oficina administrativa cuenta además con un computador portátil, una proyectora, 12 microscopios convencionales, un microscopio con aditamento y cámara fotográfica digital, y materiales varios de oficina.
- El proyecto educativo cuenta con un repositorio físico de apuntes y material académico de apoyo a las clases impartidas, el cual se puede encontrar en la bodega de la oficina administrativa.

Recursos tecnológicos

- Equipos computacionales.
- La organización posee una base de datos, la que está dentro de la plataforma virtual u-campus.
- Existe la disponibilidad de usar la plataforma virtual de apoyo a la docencia u-cursos para los estudiantes de Escuela de Verano, los equipos docentes que participan en el proyecto educativo, y el personal administrativo de la organización.
- Cada alumno de Escuela de Verano posee una cuenta virtual la que, aparte de permitir el acceso a la plataforma U-cursos, autoriza el uso de computadores en las Salas de computación. Además, cada alumno posee una cuota de 100 impresiones.

3.5.2.- Recursos intangibles

Los recursos intangibles pueden ser humanos, de innovación y de reputación, y son la principal fuente de ventajas competitivas en una organización. Los recursos intangibles identificados en el presente análisis fueron los siguientes:

Recursos Humanos

- Experiencia de 24 años en la organización, coordinación y operación del proyecto educativo, con la capacidad de atraer alumnos de todo el país.
- Liderazgo marcado de la Coordinadora General de Escuela de Verano, lo que facilita la gestión del proyecto educativo.
- Personal administrativo comprometido con el proyecto y su correcto funcionamiento.
- Clima de confianza existente entre el Director General, la Coordinadora General y los empleados de la oficina administrativa.
- Compromiso de académicos de primer nivel de la Universidad de Chile con el proyecto educativo y su correcta realización.

Recursos de Innovación

- Inclusión de cursos universitarios con metodologías novedosas para conseguir la adaptación de éstos a estudiantes de Enseñanza Media.

Recursos de reputación

- Organización pionera y líder en la entrega de educación extracurricular de nivel universitario a alumnos de Enseñanza Media del país.
- Marca Escuela de Verano consolidada.
- Reconocimiento de la Universidad de Chile y sus académicos a la labor desempeñada por el proyecto educativo en los estudiantes de Enseñanza Media.
- Reputación y cierto grado de fidelidad entre los alumnos de Escuela de Verano.

3.6.- Competencias centrales identificadas de Escuela de Verano.

Siguiendo a Hitt [5], una competencia central consiste en las actividades que la organización desempeña de mejor forma en comparación con lo ofrecido por otras organizaciones similares. Las competencias centrales son importantes debido a que constituyen fuentes de ventaja competitiva sostenible respecto a la competencia.

A partir del análisis de la cadena de valor y de los recursos organizacionales, se identifican las competencias centrales de Escuela de Verano, exigiendo que éstas sean valiosas, singulares, costosas de imitar (más allá de los recursos financieros) e insustituibles. Las competencias centrales identificadas son las siguientes:

- Capacidad de la organización de entregar una experiencia similar a la universitaria a sus estudiantes, provenientes de Enseñanza Media

Entre las características del proyecto educativo que reafirman esta competencia central se encuentran las siguientes:

- Los cursos impartidos en Escuela de Verano tienen contenidos académicos que en su mayoría son de nivel universitario.
 - Las clases de Escuela de Verano son dictadas por académicos de la Universidad de Chile que imparten cursos similares a alumnos de dicha casa de estudios.
 - Algunos cursos cuentan con “ayudantes” (o también llamados “auxiliares”) que realizan clases de apoyo, al igual que en la universidad.
 - Los módulos de clases tienen una duración de 1 hora y 30 minutos, al igual que en las carreras de la Universidad de Chile.
 - Los cursos de Escuela de Verano son impartidos en 12 facultades y 2 institutos de la Universidad de Chile. Los cursos del área Ciencias Físicas y Matemáticas son principalmente impartidos en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas; los cursos del área Biólogo, Químico y Ciencias Biomédicas principalmente en la Facultad de Medicina y Odontología; y los cursos Humanistas se imparten en varias facultades de la Universidad de Chile (Facultades de Derecho, Psicología, Ciencias Físicas y Matemáticas, Arquitectura, y Economía y Negocios, además de los Institutos de la Comunicación e Imagen, y de Asuntos Públicos).
 - El proceso de matrícula de Escuela de Verano es similar al que tienen los alumnos cuando ingresan a la Universidad de Chile.
 - Los estudiantes de Escuela de Verano tienen acceso a la plataforma virtual de apoyo U-cursos, al igual que cada alumno regular de la Universidad de Chile.
 - La biblioteca, los casinos, las salas de estudio y los centros de computación de algunas facultades de la universidad pueden ser utilizados por los alumnos del proyecto educativo.
- Capacidad de contar con apoyo transversal de la Universidad de Chile, que hace posible el proyecto a partir de su colaboración.

La transversalidad del apoyo se ve reflejada en los siguientes puntos

- La Universidad de Chile permite el uso de sus salas y espacios de forma gratuita, como reflejo del apoyo que brinda al proyecto educativo.
- Los académicos que participan dictando cursos en Escuela de Verano se caracterizan por su compromiso con el proyecto, motivados principalmente por el proceso enseñanza-aprendizaje de sus alumnos.
- El Área de Infotecnologías de la Universidad de Chile colabora con Escuela de Verano proveyendo la plataforma u-cursos a sus alumnos, y el acceso a u-campus al equipo administrativo, cobrando sólo la mantención de la base de datos de la organización.

- El Centro de Computación de la Universidad de Chile permite el ingreso de los alumnos de Escuela de Verano a las salas de computación, mediante la creación de una cuenta y una cuota de impresiones para cada uno de ellos.
- Escuela de Verano cuenta con apoyo de miembros del personal de la Universidad de Chile para su funcionamiento (metodólogos, asistente social, académicos, funcionarios).

IV.- ANÁLISIS FODA

Gracias a los resultados del análisis interno y externo de Escuela de Verano, es posible identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto educativo, conformando con ello el análisis FODA.

4.1.- Fortalezas

F1.- 24 años de experiencia en la realización de cursos de verano a alumnos de Enseñanza Media, siendo así pionera en el rubro.

F2.- Se cuenta con el apoyo de la Universidad de Chile para la realización de Escuela de Verano.

F3.- Escuela de Verano cuenta con un grupo de académicos que poseen un alto grado de compromiso con el proyecto educativo.

F4.- Existen actualmente las competencias para la organización de nuevos cursos que se van añadiendo en el tiempo.

F5.- Se cuenta con el material académico de años anteriores, sobre el que se realizan actualizaciones.

F6.- Escuela de Verano posee una base de datos de alumnos y ex alumnos.

F7.- El proyecto educativo ofrece, además de las clases, acceso a las principales dependencias de la facultad (Biblioteca, Casino, Salas de computación) y a la plataforma académica U-cursos para todos sus estudiantes.

F8.- El equipo administrativo de Escuela de Verano se manifiesta motivado y comprometido con el proyecto educativo.

4.2.- Debilidades

D1.- Escaso manejo de la base de datos con la que se cuenta actualmente.

D2.- Poca atención actual a establecer alianzas financieras.

D3.- No existencia de control de los procesos de difusión.

D4.- Carencia de estrategia clara para el desarrollo del proyecto educativo durante los próximos años.

D5.- Existencia de una política de solución de problemas a medida que éstos aparecen

D6.- Carencia de métricas para evaluación de desempeño y logro de metas. Más aún, no existe claridad respecto a las metas proyectadas para los próximos años.

D7.- Falta de conocimiento del perfil del alumno que pertenece a Escuela de Verano.

D8.- Material académico sin patentar, lo que facilita la posible copia de éste y sus malas prácticas asociadas.

D9.- A pesar que a lo largo de los últimos años se ha prestado mayor atención a registrar los ingresos y egresos de la organización, en la actualidad sus planillas financieras no son exactas (se asocia un margen de error en cuanto a lo registrado, cuya estimación no está clara).

D10.- La distancia entre las facultades donde se imparten cursos de Escuela de Verano dificulta su organización y coordinación.

D11.- La mayor parte de la información se encuentra centralizada en la Coordinadora General, requiriéndose de su presencia para la obtención de información por parte de las otras áreas de la organización.

D12.- Como la organización Escuela de Verano no tiene RUT propio, sino que funciona con el de la Universidad de Chile, se aprecian problemas para acceder a las reservas acumuladas de dinero, ya que es necesaria la autorización de la universidad para ello.

4.3.- Oportunidades

O1.- Alto porcentaje de alumnos que desea ingresar a la Educación Superior.

O2.- Existencia de fondos para iniciativas que propendan al cierre de brecha entre Educación Media y Educación Superior.

O3.- Probado interés creciente de postular a Escuela de Verano, a partir del aumento sostenido de las postulaciones.

O4.- La educación en Chile es considerada como la vía más segura para la movilidad socioeconómica, por ende es muy valorada entre los chilenos.

O5.- Gasto total en educación en Chile en aumento (20% del gasto total del gobierno).

O6.- Existencia de redes sociales (*Facebook, Twitter*) que facilitan la difusión.

O7.- Creación de los colegios Bicentenario en cada región del país.

O8.- Reformas educacionales en vías de facilitar el ingreso y la permanencia de jóvenes de clases socioeconómicas baja y media en la Educación Superior.

O9.- El Consejo de Rectores (CRUCH) reconoce la existencia de una brecha importante entre la Educación Media y la Superior, la que debe superarse para, entre otras cosas, disminuir los años de las carreras universitarias.

4.4.- Amenazas

A1.- La propuesta de Escuela de Verano ha sido parcialmente replicada, aunque no con el mismo éxito, por otras universidades.

A2.- Crecimiento del 8% anual del mercado de los preuniversitarios, y aumenta su penetración a alumnos de 3° medio.

A3.- Existencia de organizaciones similares que operan a bajos precios (incluso gratuitos).

A4.- Alianzas financieras estables entre PENTA UC y municipalidades de la Región Metropolitana.

A5.- Las movilizaciones estudiantiles, en la medida que hagan peligrar el desarrollo de Escuela de Verano.

A6.- Generalmente, proyectos de este tipo se presentan como atractivos para la vinculación con el medio de la universidad que los ampara.

A7.- Existencia de fondos para cierre de brecha entre Educación Media y Educación Superior (Oportunidad y amenaza a la vez).

V.- ENCUESTA A EX ALUMNOS DE ESCUELA DE VERANO

5.1.- Características de la encuesta realizada

Entre los días 2 y 16 de octubre de 2012 se realizó una encuesta vía correo electrónico a aproximadamente 1000 ex alumnos de la versión 2012 de Escuela de Verano. Esta encuesta tuvo como principales objetivos:

- Identificar las razones que tienen los alumnos para decidir postular a los cursos de Escuela de Verano.
- Identificar aquellos atributos del proyecto que son más valorados por los alumnos en su paso por el proyecto educativo.
- Identificar los principales beneficios que percibe el alumno tras su paso por Escuela de Verano.

La población encuestada correspondió a ex alumnos de los 9 cursos más numerosos dentro de cada una de sus áreas:

- Matemáticas I, Matemáticas II y Física I en el área Ciencias Físicas, Matemáticas e Ingeniería.
- Biotecnología, Cáncer y Células Cancerosas y Microbiología en el área Biólogo, Químico y Ciencias Biomédicas.
- Derecho, Economía y Negocios, e Historia de Chile en el área Ciencias Sociales y Humanidades, Artes Visuales y Expresivas.

Basado en Aaker [31], y a partir de reuniones concertadas con el equipo directivo de Escuela de Verano, se construye un cuestionario (Anexo 5).

Para conocer el número de encuestas respondidas que son necesarias para establecer la significación estadística de los resultados obtenidos con este instrumento, se utilizó la siguiente fórmula [32]

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot N - 1 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde

- **n** = Número de respuestas necesarias para validar resultados.
- **N** = Número de personas a las cuales se les envió la encuesta (1.033).
- **Z** = Nivel de confianza. Para un nivel de confianza del 90%, **Z** = 1,65, y para un 95%, **Z** = 1,96.
- **e** = Margen de error de los resultados (5% para esta encuesta, o sea $e=0,05$).

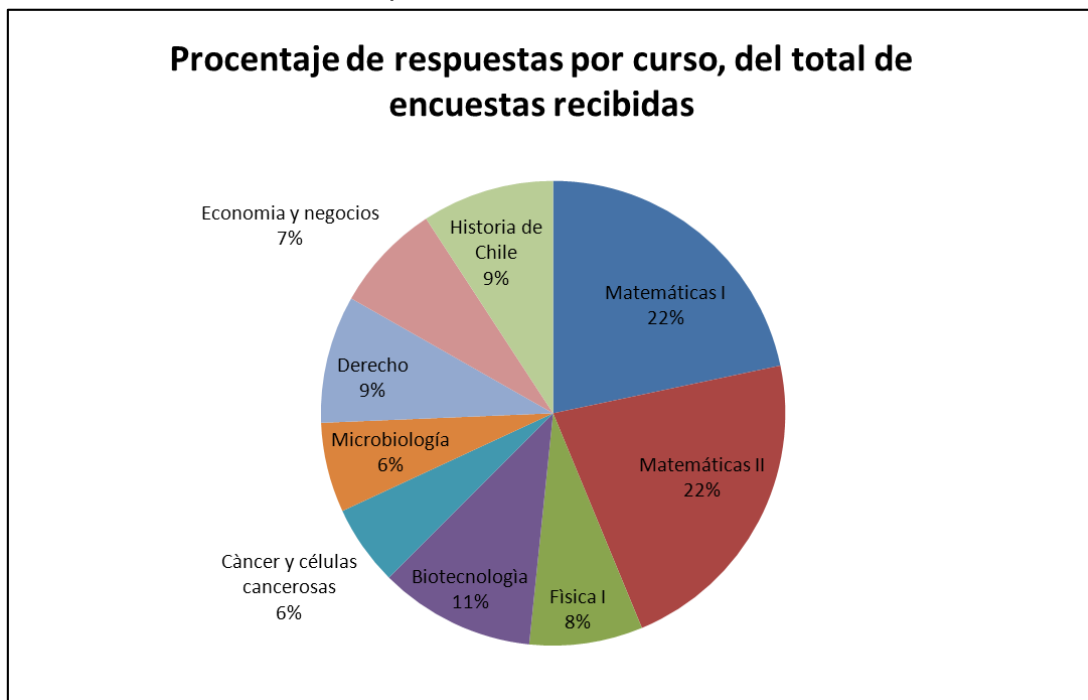
- p = Probabilidad que ocurra el evento (Se supone 0,5 por no tener claridad respecto a la distribución de la muestra).
- q = Probabilidad de no ocurrencia del evento (Se supone 0,5 por no tener claridad respecto a la distribución de la muestra).

Con esto, para un nivel de confianza de 90% con 5% de margen de error, el número mínimo de encuestas respondidas para que los resultados sean estadísticamente significativos es de 215, y de 280 para un 95%. Al 16 de octubre de 2012, el número de encuestas contestadas alcanzó un total de 304, por lo cual los resultados expuestos a continuación presentan un 95% de significancia.

5.2.- Resultados de la encuesta

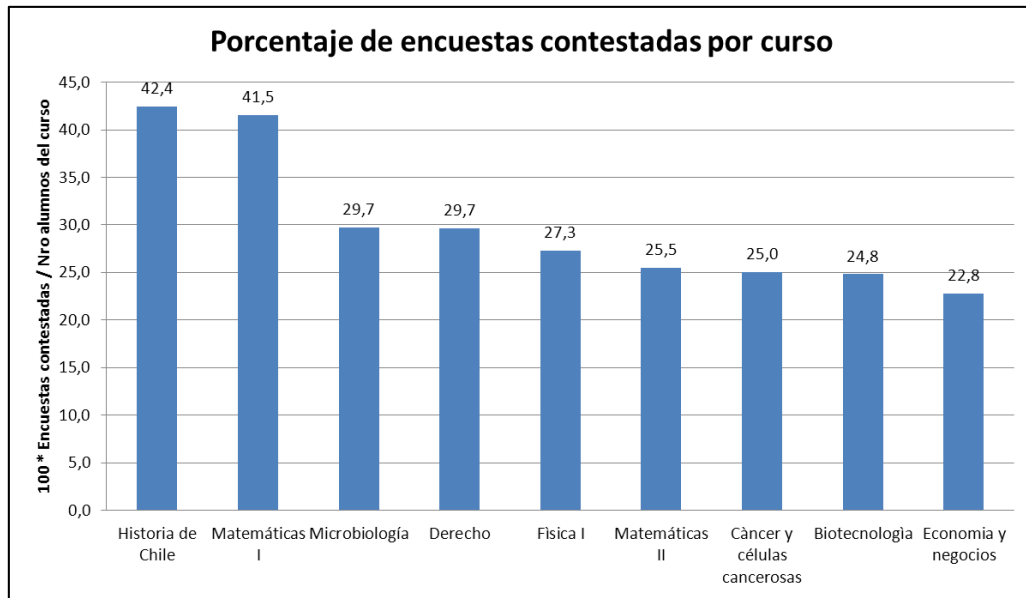
Respecto al curso de pertenencia de los alumnos que responden la encuesta (primera pregunta), se observa que de los cursos de Matemáticas I, Matemáticas II y Biotecnología proviene el mayor porcentaje de respuestas respecto al total de respuestas recibidas (ver Gráfico 12). Por otra parte, los cursos de Historia de Chile, Matemáticas I y Microbiología son los cursos en los cuales una mayor proporción de sus ex alumnos respondió la encuesta (en Historia de Chile, 42% de sus ex alumnos contestó la encuesta) (ver Gráfico 13).

Gráfico 12: Porcentaje de respuestas a la pregunta 1 “Curso de pertenencia en Escuela de Verano 2012” con respecto al número total de encuestas contestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Octubre 2012

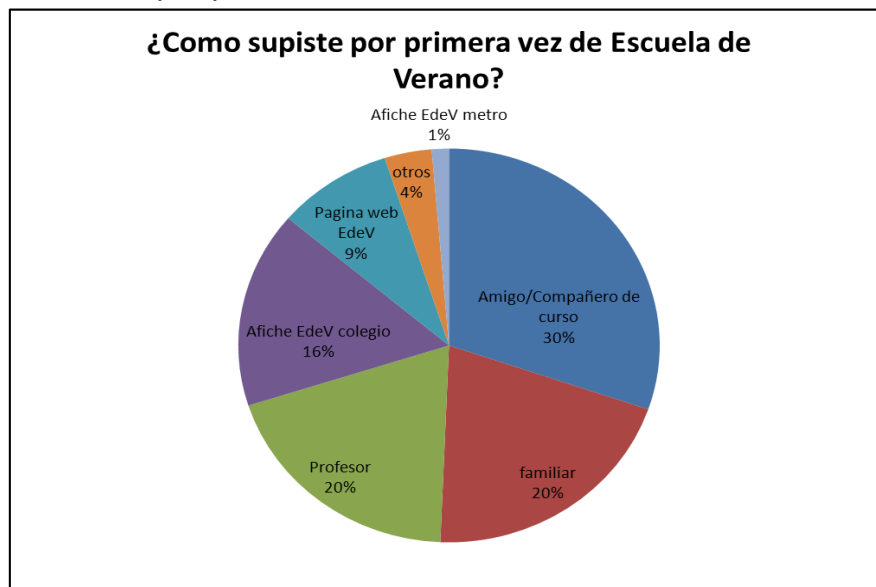
Gráfico 13: Porcentaje de respuestas a la pregunta 1 de la encuesta: “Curso de pertenencia en Escuela de Verano 2012” respecto al total de alumnos en cada curso



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Octubre 2012

Respecto a la segunda pregunta de la encuesta ¿Cómo supiste por primera vez de Escuela de Verano?, la alternativa más seleccionada fue “A través de un amigo / compañero de curso”, seguida de “A través de un familiar” y “A través de un profesor de mi colegio”. El Afiche de Escuela de Verano en el colegio aparece en cuarto lugar. Con ello, se concluye la superioridad del traspaso de información “boca a boca” en la difusión respecto al proyecto educativo.

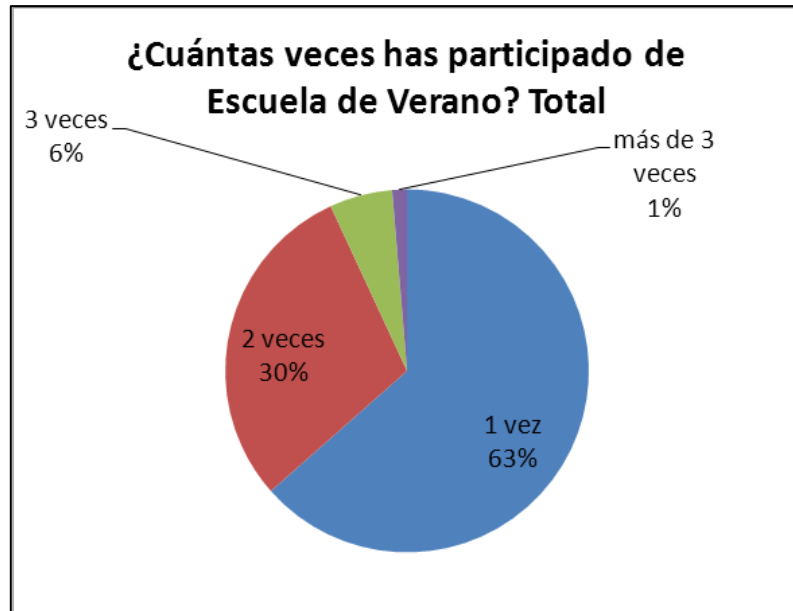
Gráfico 14: Porcentaje de respuestas a la pregunta 2 de la encuesta “¿Cómo supiste por primera vez de Escuela de Verano?”.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Octubre 2012

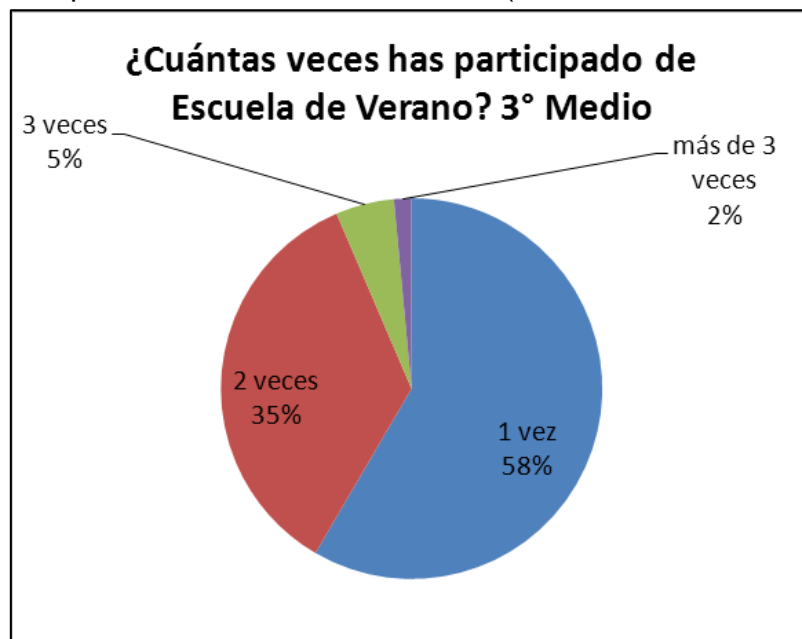
Respecto a la pregunta ¿Cuántas veces has participado de Escuela de Verano?, el Gráfico 15 muestra que el 37% de los ex alumnos ha participado dos o más veces en Escuela de Verano. Además, el 42% de los alumnos de 3° medio que contestaron esta pregunta ha participado más de una vez en el proyecto educativo.

Gráfico 15: Porcentaje de respuesta a la pregunta 3 de la encuesta “¿Cuántas veces has participado de Escuela de Verano?”.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Octubre 2012

Gráfico 16: Porcentaje de respuesta a la pregunta 3 de la encuesta “¿Cuántas veces has participado de Escuela de Verano?” (Sólo alumnos de 3° Medio)



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Octubre 2012

En relación a la pregunta 4 ¿Por qué ingresaste a Escuela de Verano?, para obtener estos resultados se debe recordar que los alumnos seleccionaban, para cada opción, su grado de acuerdo, en un rango entre “Totalmente de acuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Finalmente, se asigna un valor a cada respuesta según lo mostrado en la Tabla 3.

Tabla 3: Asignación numérica a respuestas preguntas 4 y 6

Opción	Valor asignado
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, al calcular el promedio ponderado para cada opción (ver Tabla 4), se obtiene como resultado que “Interés en profundizar conocimientos” y “Orientar mejor mi elección vocacional” son las dos razones más importantes por las que los alumnos desean ingresar a Escuela de Verano. La opción “Conocer personas con intereses similares” se identifica como aquella menos influyente.

Tabla 4: Resultados de la pregunta 4 de la encuesta “¿Por qué ingresaste a Escuela de Verano?”

	Prom. Ponderado	Lugar
Interés en profundizar conocimientos	1,401315789	1
Orientar mejor mi elección	1,457236842	2
Conocer la U de Chile	1,654605263	3
Por recomendación	2,0625	4
Conocer personas con intereses similares	2,134868421	5

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Octubre 2012

Para la obtención de los resultados de la pregunta 5, ¿Qué valoraste más de tu experiencia en Escuela de Verano? se calcula un puntaje ponderado de cada alternativa a partir del ordenamiento que realizó cada encuestado, según la siguiente fórmula:

$$Ponderación\ alternativa\ i = \sum_{k=1}^5 k \cdot (Nro\ personas\ que\ asignó\ lugar\ k\ a\ alternativa\ i)$$

Finalmente, al calcular la ponderación de todas las alternativas, se obtiene el resultado mostrado en la Tabla 5.

Tabla 5: Resultados de la pregunta 5 de la encuesta “¿Qué valoraste más de tu experiencia en Escuela de Verano?”

	Ponderación	Lugar
Contenidos educativos de los cursos	1072	1
Acercamiento con mundo universitario	1000	2
Equipo docente del curso	983	3
Conocer personas con intereses similares	863	4
Orientación vocacional para el futuro	859	5

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Octubre 2012

Estos resultados posicionan a “Contenidos educativos de los cursos impartidos” y “Acercamiento con el mundo universitario” como aquellas opciones que recibieron mayor valorización. “Orientación vocacional para el futuro”, en tanto, fue la opción menos valorada entre todas las opciones por los alumnos.

Finalmente, los resultados de la pregunta 6 ¿Qué experiencias positivas te dejó Escuela de Verano? son calculados de la misma forma que en la pregunta 4.

Tabla 6: Resultados de la pregunta 6 de la encuesta “¿Qué experiencias positivas te dejó Escuela de Verano?”

	Prom. Ponderado	Lugar
El ambiente universitario amplió mi forma de pensar	1,523026316	1
Me permitió entender la exigencia universitaria	1,819078947	2
El conocer personas con intereses similares	1,851973684	3
Me ayudó a decidir que carrera quiero seguir	2,085526316	4
Mejoré mi rendimiento académico	2,233552632	5

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta Octubre 2012

Los resultados mostrados en la Tabla 6 indican que “El ambiente universitario amplió mi forma de pensar” y “Me permitió entender la exigencia universitaria” son las respuestas con mayor grado de acuerdo. “Mejoré mi rendimiento académico”, en tanto, fue la opción menos preferida.

VI.- PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

6.1.- Propuesta de misión, visión y valores

Para la elaboración de esta propuesta, se organizó y llevó a cabo el primer “Taller de Visión Estratégica de Escuela de Verano”, celebrado el 16 de octubre de 2012 (ver Anexo 6). Como resultado, y luego de reuniones posteriores al taller, se propone la siguiente visión y misión de Escuela de Verano, junto con los valores que deberían guiar el accionar del personal.

Visión

Ser el principal proyecto educativo de iniciación universitaria del país. Ofrecer a estudiantes interesados de Enseñanza Media de todo Chile, innovadoras experiencias académicas de nivel universitario que ayuden a fomentar su éxito académico y profesional, con calidad, rigurosidad y criterio de equidad.

Misión

Entregar a nuestros estudiantes cursos de nivel universitario en un ambiente diverso e inclusivo. Con un equipo de académicos de la Universidad de Chile, caracterizados por su compromiso social y pasión por enseñar, acercamos a nuestros estudiantes a la vida universitaria, y respondemos a sus inquietudes académicas disciplinarias, a través de educación de calidad, pluralista e inclusiva.

Valores

Se propone el acrónimo CRECI, que relaciona los cinco valores fundamentales que caracterizan a Escuela de Verano.

Confianza: Entre personas y equipos que componen la organización de Escuela de Verano

Rigurosidad: Tanto en la entrega de contenidos disciplinares como en la ejecución de tareas y procesos que involucra la realización del proyecto educativo.

Excelencia: Compromiso con desarrollar una excelente labor en la organización, administración y ejecución del proyecto educativo.

Compromiso: De los equipos administrativos y académicos, hacia la búsqueda e inclusión de alumnos provenientes de contextos vulnerables.

Innovación: Tanto en la creación de instancias y actividades de aprendizaje novedosas, así como en la forma de trabajo del equipo administrativo.

6.2.- Proposición estratégica para Escuela de Verano

Se propone, para Escuela de Verano, una estrategia de diferenciación enfocada en los estudiantes de Enseñanza Media del país, resumida en el siguiente párrafo:

Brindar una experiencia académica de nivel universitario a estudiantes de Enseñanza Media, y fomentar el acceso equitativo mediante el aumento de becas y descuentos, como resultado del aumento de apadrinamiento de alumnos, más la creación y fortalecimiento de alianzas financieras con empresas y municipalidades.

6.3.- Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos para Escuela de Verano a partir del análisis realizado son los siguientes

- Reforzar el gobierno corporativo de la organización.
- Incrementar la rentabilidad y sustentabilidad financiera del proyecto educativo.
- Mejorar la equidad en el acceso a Escuela de Verano.
- Aumentar la fidelización a Escuela de Verano.

6.4.- Planes estratégicos y planes de acción

Para cada objetivo estratégico se definen planes estratégicos que detallan una forma de lograr lo propuesto. Además, para cada plan estratégico se muestran los planes de acción.

Reforzar el gobierno corporativo de la organización

Para este objetivo estratégico, y a partir del análisis realizado, se plantea como plan estratégico el establecimiento de un nuevo sistema de gobernanza, y se propone como plan de acción la conformación de un Consejo de Administración o Directorio (*Board of Trusty*), presidido por el Director General de la organización y compuesto de la siguiente manera:

- Un docente del área Ciencias Físicas y Matemáticas de la organización, con más de 2 años de experiencia en la realización de cursos de Escuela de Verano y que concuerde con los valores propuestos en la declaración estratégica
- Un docente del área Biólogo, Químico y Ciencias Biomédicas de la organización, con más de 2 años de experiencia en la realización de cursos de Escuela de Verano y que concuerde con los valores propuestos en la declaración estratégica.
- Un docente del área Ciencias Sociales y Humanidades, Artes Visuales y Expresivas de la organización, con más de 2 años de experiencia en la realización de cursos de Escuela de Verano y que concuerde con los valores propuestos en la declaración estratégica

- Dos docentes que no realicen actualmente cursos en Escuela de Verano, pero que sí lo hayan hecho en algún momento, o bien, que mantengan algún grado de relación con la organización. Estos docentes no debieran pertenecer a la misma facultad de la Universidad de Chile.
- Una persona que tenga algún grado de conocimiento respecto al funcionamiento de Escuela de Verano y que actualmente no trabaje en él.
- Dos consejeros externos: personas que no tengan una relación con Escuela de Verano, pero que sí estén ligados directamente con la Universidad, o que puedan brindar consejo respecto a los planteamientos estratégicos de la organización (por ejemplo, profesores o directores de otras organizaciones).

Luego de conformado el directorio, se plantea como meta el realizar reuniones cada tres meses, donde la Coordinación General rinda cuentas al Consejo de Administración (CA) respecto al desempeño de la organización y sus decisiones, además de proponer modificaciones estratégicas e ideas para ser desarrolladas, esperando la aprobación del consejo. Por otra parte, el CA funcionará velando por el alineamiento estratégico de la organización, por su funcionamiento, y por la toma correcta de decisiones de parte de la Coordinación General (decisión de premiar o sancionar), además de proponer acciones y modificaciones estratégicas al proyecto, sometidas a votación por el directorio.

Incrementar la rentabilidad y sustentabilidad financiera del proyecto

Con el propósito de incrementar la rentabilidad y sustentabilidad se plantean dos planes estratégicos: Mejorar el sistema de administración y finanzas, y crear alianzas y apadrinamiento (plan estratégico propuesto además para el objetivo estratégico “mejorar la equidad en el acceso a Escuela de Verano”)

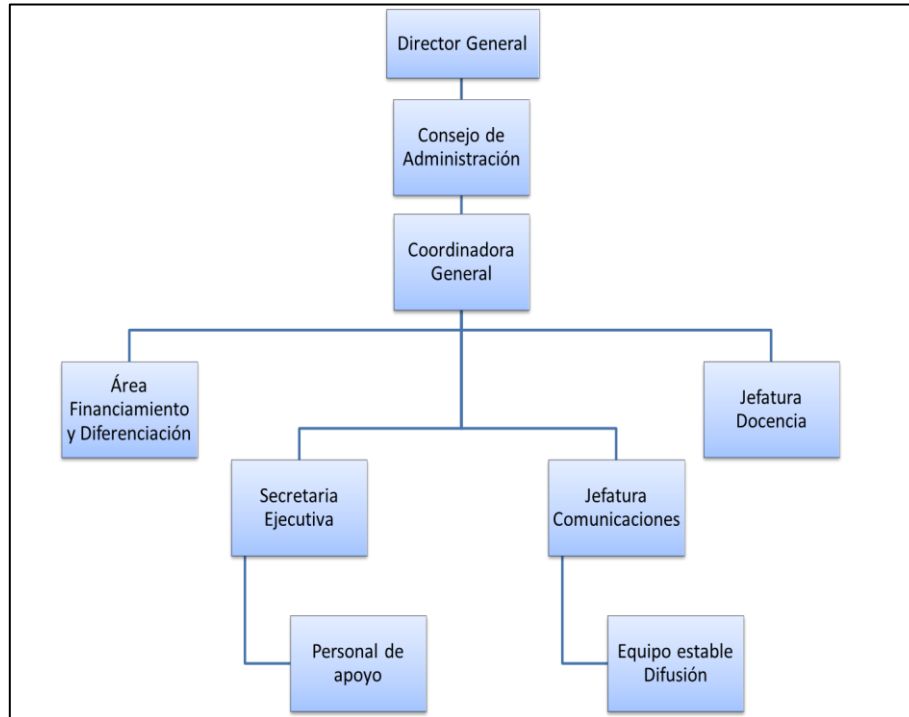
- Mejorar el sistema de administración y finanzas.

Para el cumplimiento de este plan estratégico, se proponen los siguientes planes de acción.

- Modificar la estructura organizacional de la organización.

La Figura 5 muestra la estructura organizacional de tipo funcional que se propone para facilitar la implementación de la estrategia propuesta para Escuela de Verano, la cual está basada en la diferenciación y el financiamiento.

Figura 5: Modificación de organigrama propuesto para Escuela de Verano



Fuente: Elaboración propia

Notas respecto a la nueva estructura:

- Se crea el área de financiamiento y diferenciación, la que en general estará encargada de la búsqueda de financiamiento entre los meses de abril y octubre, y a la potenciación de características diferenciadoras del proyecto entre noviembre y marzo. Se compone de un ingeniero comercial o civil industrial, más un colaborador para las distintas tareas de esta área.
- La jefatura de docencia tendrá una labor adicional: velar por el alineamiento de los cursos con el planteamiento estratégico de la organización (cursos universitarios) y trabajar en la inserción de nuevos cursos orientados a alumnos de 1° año de Enseñanza Media.
- Secretaria ejecutiva y la jefatura de comunicaciones pasan a un nivel inferior del organigrama, con el propósito de facilitar una mayor independencia de éstas y concentrar atención en la jefatura de docencia y el área de financiamiento y diferenciación.
- La jefatura de comunicaciones tendrá a su cargo un equipo estable de difusión, convirtiéndose en la jefa directa de este equipo, el cual estará presente en ferias educativas.
- Secretaria ejecutiva seguirá teniendo a cargo el personal de apoyo, siendo la jefa directa de éstos y actuando con mayor independencia con respecto a la Coordinación General a la hora de su contratación.

- Creación de una carta Gantt para el proyecto educativo Escuela de Verano y un plan de operaciones.

Para esto, se propone contratar a un alumno memorista de Ingeniería Civil Industrial que construya un plan de operaciones que ayude a mejorar el desempeño administrativo de la organización.

- Satisfacción de empleados.

Para esto, se propone la elaboración de encuestas de satisfacción enfocadas a medir el clima laboral de la organización, además de crear medidas que ayuden a mejorarlo.

- Creación de un Sistema de Información Administrativo.

Se propone que su elaboración esté a cargo de un alumno memorista de la carrera de Ingeniería Civil Industrial para facilitar el intercambio y análisis de datos e información entre las distintas partes de la oficina administrativa, aumentando con ello la independencia de las tareas y el cumplimiento de las tareas a tiempo.

- Registro fidedigno de los datos financieros de Escuela de Verano.

Para ello, la encargada de llevar estos datos (Secretaria Ejecutiva) deberá registrarlos a medida que los costos se declaren o se hagan efectivos, a diferencia de la situación actual en el cual se recopila la información de ingresos y costos luego de concluido el proceso. Para la ordenación de datos, puede ser apoyada por algún alumno practicante de la carrera de Ingeniería Civil Industrial. Se recomienda además contratar en algún momento los servicios de una auditoría externa.

- Manejo y ordenamiento de la base de datos de Escuela de Verano.

Se propone que un alumno en práctica de la carrera de Ingeniería Civil Industrial, año a año, se encargue de limpiar, ordenar y extraer información relevante de las bases de datos existentes a partir de su manejo. Además, podrá proponer mejoras y la creación de nuevas bases de datos

- Crear alianzas y apadrinamiento.

Aquí, se proponen los siguientes planes de acción:

- Establecimiento de alianzas con empresas.
- Creación de alianzas con municipalidades.
- Reforzar el programa de apadrinamiento mediante campaña comunicacional.

Los tres planes de acción propuestos serán las tareas principales del área de financiamiento y diferenciación, que estará apoyado por la jefatura de comunicaciones. Algunos indicadores de importancia son:

- Número de empresas y organizaciones que colaboran con fondos para Escuela de Verano.
- Número de municipalidades que becan alumnos en un año.
- Número de personas que apadrinan alumnos de Escuela de Verano.

Mejorar la equidad en el acceso a Escuela de Verano

Los planes estratégicos que permitirán lograr este objetivo estratégico son dos: Incrementar el ingreso de estudiantes con equidad, y crear alianzas y apadrinamiento.

- Crear alianzas y apadrinamiento.

Plan estratégico similar al declarado para el objetivo estratégico anterior

- Incrementar el ingreso de estudiantes con equidad.

Este plan estratégico contempla los siguientes planes de acción:

- Formalizar política de ingreso.

Para ello, se propone desarrollar una política de ingreso diferenciada. Esto implica que los criterios de selección para alumnos de nivel socioeconómico bajo sean diferentes que para otro tipo de alumnos, con tal de facilitar el ingreso de este tipo de estudiantes que probablemente llega en desventaja respecto a otros alumnos, junto con reforzar los lazos con el SIPEE (Sistema de Ingreso Prioritario de Estudiantes) de la Universidad de Chile. Algunos indicadores propuestos para este plan de acción son el número de estudiantes de Escuela de Verano que provienen de colegios municipalizados, y el porcentaje de alumnos becados.

- Participación en ferias educativas.

Se propone la formación de un equipo estable de difusión, que participe por lo menos en cinco ferias educativas entre los meses de Abril y Octubre de cada año. A diferencia de lo que ocurre actualmente, será el Consejo de Administración quién tomará la decisión respecto en qué ferias participar, velando por escoger aquellas que estén alineadas con la proposición estratégica de Escuela de Verano.

Aumentar la fidelización

Aquí se proponen dos planes estratégicos para cumplir con este objetivo estratégico: Reforzar el concepto de experiencia universitaria, y aumentar la satisfacción.

- Reforzar el concepto de experiencia universitaria.

Los planes de acción propuestos dentro de este plan estratégico son los siguientes:

- Desarrollo de nuevos cursos y secciones, con foco en la creación de cursos orientados a estudiantes de 1° año de Enseñanza Media.

Actualmente, en promedio dos cursos nuevos son añadidos a la oferta de Escuela de Verano cada año. Se propone el aumentar cada año 4 cursos, o bien 5 secciones, donde de preferencia la mayor parte de los contenidos académicos que los componen sean de nivel universitario. Se propone además crear una mayor cantidad de cursos orientados para alumnos de 1° de Enseñanza Media, tarea que deberá cumplir la jefatura de docencia mediante la creación de al menos 2 cursos nuevos para este tipo de estudiantes año a año, bajo la premisa de que existe capacidad logística de la Universidad de Chile para sostener este aumento.

- Fomentar el uso de plataforma virtual u-cursos

Todos los alumnos matriculados en alguno de los cursos de Escuela de Verano poseen una cuenta en la página web u-cursos, al igual que todos los alumnos regulares de la Universidad de Chile. Se propone incentivar su uso haciendo capacitación a profesores y ayudantes, para que éstos posteriormente puedan capacitar a los alumnos y usar esta herramienta, incluso durante el año escolar.

- Aumentar la satisfacción.

Los planes de acción propuestos son los siguientes:

- Mejorar la calidad de las clases impartidas.

Para hacer esto posible, se propone potenciar a la encuesta docente como instrumento de medición de la calidad percibida de los docentes y ayudantes, así como los contenidos académicos de cada curso, ayudando en la toma de decisiones respecto a la reconstrucción y la oferta de determinado curso en ediciones posteriores

- Elaboración y análisis de encuestas de satisfacción.

Escuela de Verano actualmente sólo realiza una encuesta docente a todos sus alumnos al final de cada curso. Se propone la construcción de los siguientes instrumentos de medición:

- Encuesta de opinión en el momento en que el estudiante postula a algún curso de Escuela de Verano: Identificar las razones que incentivan al alumno a postular, junto con identificar la forma como los jóvenes se enteran de la existencia de Escuela de Verano.

- Encuesta de satisfacción en el momento en que el alumno/apoderado formaliza su matrícula de forma presencial: Identificar los quiebres existentes en cuanto a la atención al público
 - Encuesta de satisfacción en el momento en que el alumno/apoderado formaliza su matrícula mediante transferencias electrónicas: Identificar los quiebres existentes respecto al proceso a distancia.
 - Encuesta de satisfacción meses después de la realización de los cursos de Escuela de Verano a los alumnos: Descubrir qué fue aquello que más valoran de la experiencia, y la intención de volver a Escuela de Verano en la siguiente versión.
- Medición y control de las llamadas telefónicas en proceso de postulación.

El personal encargado de responder llamadas deberá llevar un registro cuantitativo de las consultas que son realizadas durante el proceso de postulación el mes de Octubre. Al final de la postulación (o antes si se estima conveniente) se elaborará un informe que contenga información respecto a las consultas más comunes y estrategias para su solución, además de un detalle de los cambios que se han añadido los años anteriores a partir del mismo proceso y el impacto de éstos en el año actual.

- Recopilación y posterior análisis de quejas.

Se habilitará fuera de la oficina administrativa de Escuela de Verano un buzón de sugerencias y quejas durante el proceso de matrícula, el que también estará disponible durante las clases. Posterior al mes de Enero (o cuando se estime conveniente) se revisarán las principales quejas y se introducirán cambios, los cuales quedarán registrados en un informe para asegurar su implementación.

6.5.- *Balanced Scorecard* para Escuela de Verano.

En la Tabla 7 se explicita el *Balanced Scorecard* propuesto para Escuela de Verano, con la finalidad de ayudar al alineamiento estratégico hacia el logro de los objetivos planteados mediante el plan estratégico presentado.

Tabla 7: *Balanced Scorecard* para Escuela de Verano








Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Métricas	Situación actual	Metas
Financiera	Incrementar la rentabilidad y sustentabilidad financiera del proyecto	Utilidad del proyecto = Ingresos totales – Costos totales	Utilidades en decrecimiento desde 2010: baja 10% 2011 c/r a 2010 baja 16% 2012 c/r a 2011	Crecimiento del 20% anual con respecto al año anterior
		Monto de donaciones de empresas, municipalidades y organizaciones	6,65% de los ingresos reales de Escuela de Verano	Crecimiento del 20% anual con respecto al año anterior 13% de los ingresos reales de Escuela de Verano al quinto año
		Número de becas de padrinos	14 becas el año 2011 5 becas el año 2012 0,23% de los ingresos reales de Escuela de Verano	1º año = 30 becas 2º año = 70 becas 3º año = 140 becas 4º año = 220 becas 5º año = 320 becas 7,4% de los ingresos reales de Escuela de Verano al quinto año
Del alumno	Mejorar la equidad en el acceso a Escuela de Verano	Número de matrículas	2944 matriculados (2011) 1909 matriculados (2012)	Aumento del 8% anual de matriculados
		% de matriculas de alumnos de colegios municipalizados	23% de las matriculas	35% de las matrículas al quinto año
		% de matriculas becaadas	502 matriculas becaadas (2012): 26,9% de las matriculas	Superar el 30% de las matriculas totales al 2º año 40% de las matriculas totales al quinto año
Interna	Reforzar el gobierno corporativo de la organización	Número de reuniones del Consejo de Administración	No existe un Consejo de Administración.	Conformación del Consejo de Administración al primer año Luego de conformado, una reunión cada tres meses.
De aprendizaje y crecimiento	Aumentar la fidelización de los estudiantes	% de estudiantes satisfechos	Actualmente no medida	Superior al 85% todos los años
		Número de docentes y ayudantes con calificación docente igual o superior a 6.0	Se mantienen registros anuales.	85% de los docentes deben cumplir esta exigencia. Todos los ayudantes deben cumplir esta exigencia.

Fuente: Elaboración propia

6.6.- Rediseño del modelo de negocios

La implementación del plan estratégico propuesto para el proyecto educativo provoca modificaciones a su modelo de negocios. La Tabla 8 presenta el rediseño del modelo de negocios.

Tabla 8: Rediseño del modelo de negocios de Escuela de Verano

<p>Key Partners </p> <p>Universidad de Chile</p> <p>Académicos de la Universidad de Chile</p> <p>Empresas, Organizaciones y municipalidades</p> <p>ADI</p> <p>MIM</p> <p>NIC Chile</p>	<p>Key Activities </p> <p>- Coordinación</p> <p>- Difusión</p> <p>- Negociación con docentes</p> <p>- Organización anual</p> <p>- Obtención de Financiamiento</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Experiencia universitaria diferenciada para alumnos de Enseñanza Media</p> <p>Universidad de Chile</p> <p>Diversidad de realidades.</p> <p>Orientación vocacional implícita.</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>- Relación profesor - alumno</p> <p>- Encuestas Docente y de Satisfacción</p> <p>- Proceso de Matrícula</p> <p>- U Cursos</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Cliente directo: Alumnos 1°, 2° y 3° Enseñanza Media de Chile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciales futuros alumnos de Educación Superior - Motivados <p>Cliente indirecto: Padres o apoderados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspiran que sus hijos ingresen a U de Chile ▪ Disposición a pagar
<p>Cost Structure </p> <p>Costo por realizar clases 59,5%</p> <p>Costos de oficina administrativa 38%</p> <p>Costos de apoyo 2,5%</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Pago directo matrícula 80%</p> <p>Becas externas y apadrinamiento 20%</p>		

Fuente: Elaboración propia

Características distintivas del modelo de negocios propuesto con respecto al actual del proyecto educativo son las siguientes:

- Contemplar la ampliación de los servicios de Escuela de Verano a alumnos egresados de 1° año de Enseñanza Media de Chile, mediante la creación de cursos de nivel universitario adaptado a los objetivos de aprendizaje de estos alumnos. Además, se pone atención en potenciales alumnos de Educación Superior que estén motivados, más allá de sus calificaciones. Se sugiere repensar el proceso de selección de alumnos a Escuela de Verano, además de fijar políticas de retención.
- Reforzar la diferenciación de la proposición de valor de Escuela de Verano para lograr un posicionamiento adecuado en el medio.

- Extender la relación con el estudiante más allá de la Encuesta Docente, con la incorporación de encuestas de satisfacción tanto a ellos como a sus apoderados.
- Crear un equipo de difusión estable que sea parte de los canales de comunicación de Escuela de Verano, mediante charlas y participación en ferias estudiantiles.
- Incorporar la obtención de financiamiento como actividad clave del modelo de negocios, ya que el plan estratégico propuesto sólo tiene sentido al generar alianzas financieras con empresas, organizaciones y municipalidades.
- Generar una estructura de costos sólida y claramente medible, a partir de los ítems que aparecen en el nuevo modelo de negocios. Su medición debe ser rigurosa y puesta a análisis. La estructura de ingresos debe también ser sólida y claramente reconocible, donde el 20% de los ingresos ahora debiera provenir de becas externas y apadrinamiento.

6.7.- Viabilidad económica del plan estratégico propuesto

A continuación se presentan los resultados de la proyección económica desarrollada para Escuela de Verano para los casos con y sin implementación para, de esta manera, determinar la factibilidad económica de la ejecución de dicho plan.

6.7.1.- Ingresos asociados a la implementación del plan estratégico.

Para analizar el impacto de la implementación del plan estratégico en la estructura de ingresos se comparará la situación de los próximos 5 años de Escuela de Verano en los casos con y sin implementación.

A partir de los datos históricos que posee la organización respecto a sus ingresos, se deduce lo siguiente:

- El aumento promedio anual en el número de matrículas es 150. Alrededor de 3 nuevas secciones (no cursos) se agregan anualmente a la oferta del proyecto educativo.
- El precio de las matrículas aumenta, en promedio, 0,08 UF cada año.
- El monto asignado por la organización para becas internas y descuentos por tramo representa aproximadamente el 20% de los ingresos totales.
- Registro de las donaciones de empresas, organizaciones y municipalidades se tiene sólo desde la versión 2011 del proyecto educativo. Se supone, partiendo del promedio 2011-2012, que este tipo de donaciones aumenta anualmente 43,7 UF. Similar situación ocurre con los apadrinamientos, los que se supone aumentan 5 año a año (el año 2012 hubieron sólo 4 apadrinamientos).

A continuación, en la Tabla 9 se presentan las proyecciones para la estructura de ingresos en el caso en que se decida no implementar, suponiendo que las deducciones anteriores se mantienen en los próximos cinco años

Tabla 9: Estructura de ingresos de Escuela de Verano:
Caso sin implementación de plan estratégico

	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Ingreso total (UF)	10140,52	10902,65	11689,43	12500,86	13336,94
Becas y Dcto tramo EdeV (UF)	2028,10	2180,53	2337,89	2500,17	2667,39
Donaciones Empresas, Org. y Muni. (UF)	874,65	918,36	962,06	1005,77	1049,47
Donaciones Padrinos (UF)	16,66	34,13	52,43	71,56	91,50
Ingreso real (UF)	9003,73	9674,62	10366,04	11078,01	11810,52
Precio por matrícula (UF)	3,33	3,41	3,50	3,58	3,66
% alumnos becados	28,78	28,71	28,68	28,59	28,54
Número matriculados	3044	3194	3344	3494	3644
Numero total becas	876	917	959	999	1040

Fuente: Elaboración Propia

Si se decide implementar el plan estratégico propuesto, la organización percibirá ingresos adicionales debido a:

- Aumento anual de un 8% en el número de matriculas de Escuela de Verano. Se contempla un aumento de 5 secciones de cursos año a año.
- Las donaciones de empresas, organizaciones y municipalidades incrementan anualmente un 20%, es decir, se cumplen las metas propuestas por el *Balanced Scorecard*, llegando a representar un 13% de los ingresos reales de la organización al quinto año.
- El número de apadrinamientos aumenta según las metas propuestas en el *Balanced Scorecard*, llegando a 320 apadrinamientos al quinto año (7,37% de los ingresos reales).

La Tabla 10 muestra la estructura de ingresos de los próximos 5 años en el caso con implementación.

Tabla 10: Estructura de ingresos de Escuela de Verano:
Caso con implementación de plan estratégico

	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Ingreso total (UF)	10590,25	11718,48	12958,35	14321,96	15822,06
Becas y Dcto tramo EdeV (UF)	2118,05	2343,70	2591,67	2864,39	3164,41
Donaciones Empresas, Org. y Muni. (UF)	997,14	1196,57	1435,88	1723,06	2067,67
Donaciones Padrinos (UF)	99,94	238,94	489,39	751,34	1171,19
Ingreso real (UF)	9569,28	10810,29	12291,95	13931,97	15896,51
Precio por matrícula (UF)	3,33	3,41	3,50	3,58	3,66
% alumnos becados	30,36	32,25	34,85	37,27	40,46
Número matriculados	3179	3433	3707	4003	4323
Numero total becas	965	1107	1292	1492	1749

Fuente: Elaboración Propia

Así, de implementarse el proyecto, se percibirían aproximadamente 4086 UF adicionales al quinto año de implementado el plan estratégico y se entregarían 709 becas completas adicionales a lo logrado en ese mismo año sin implementación. La Tabla 11 resume los ingresos percibidos en los casos sin y con implementación.

Tabla 11: Ingresos totales y reales de Escuela de Verano: Casos sin y con implementación

	Sin implementación		Con implementación	
	Ingreso total (UF)	Ingreso real (UF)	Ingreso total (UF)	Ingreso real (UF)
1° año	10140,52	9003,73	10590,25	9569,28
2° año	10902,65	9674,62	11718,48	10810,29
3° año	11689,43	10366,04	12958,35	12291,95
4° año	12500,86	11078,01	14321,96	13931,97
5° año	13336,94	11810,52	15822,06	15896,51

Fuente: Elaboración Propia

6.7.2.- Costos asociados a la implementación del plan estratégico

Para analizar el impacto de la implementación del plan estratégico en la estructura de costos se compara la situación de los próximos 5 años de Escuela de Verano en los casos con y sin implementación.

A partir de los datos históricos que posee la organización respecto a sus costos, se deduce lo siguiente:

- Como se mencionó anteriormente, el aumento promedio del número de matrículas es 150. Alrededor de 3 nuevas secciones (no cursos) se agregan anualmente a la oferta del proyecto educativo.
- El costo promedio de impartir un curso a un alumno desciende \$1.000 pesos anualmente (0,0437 UF).
- Los costos de oficina aumentan en promedio 5% anualmente.
- Los costos de apoyo aumentan, en promedio, 14,9 UF.

A continuación, en la Tabla 12 se presentan las proyecciones para la estructura de ingresos en el caso en que se decida no implementar, suponiendo que las deducciones anteriores se mantienen para los próximos cinco años.

Tabla 12: Estructura de costos de Escuela de Verano:
Caso sin implementación de plan estratégico

	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Número de matriculados	3044	3194	3344	3494	3644
Costo clases por alumno (UF)	1,180	1,137	1,093	1,049	1,006
Costo total clases (UF)	3593,099	3630,565	3654,921	3666,165	3664,297
% costo total clases	68,02	67,08	66,05	64,94	63,74
Costo oficina (UF)	1557,697	1635,582	1717,361	1803,229	1893,391
% costo total oficina	29,49	30,22	31,04	31,94	32,94
Costos de apoyo (UF)	131,469	146,372	161,276	176,179	191,082
% costo total apoyo	2,49	2,70	2,91	3,12	3,32
Total Costos (UF)	5282,266	5412,520	5533,558	5645,573	5748,770

Fuente: Elaboración Propia

El plan estratégico propuesto contempla la realización de nuevas actividades, las cuales tienen asociado un costo adicional para el proyecto educativo. En la tabla 13 se muestran estas nuevas actividades, sus principales tareas y los costos asociados en UF, (1 UF = \$22.881,05 al 30 de noviembre de 2012). Se menciona además las unidades becarias (UB), principal unidad de pago para los alumnos de la Universidad de Chile que desarrollan ayudantías y trabajos dentro de dicha casa de estudios (1 UB = \$7.828 al año 2012).

Tabla 13: Costos asociados al plan estratégico.

Actividad	Tareas principales	Costos asociados
Creación de Área de Financiamiento y Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento y gestión de alianzas estratégicas con municipalidades y empresas - Identificación de los intereses y elaboración de propuesta. - Establecimiento de una red de contactos estable de padrinos en torno a Escuela de Verano - Búsqueda de alianzas y solicitud de reuniones - Gestión de la diferenciación y el señalamiento 	Un ingeniero civil industrial o comercial a cargo = \$950.000 mensual = 41,52 UF Un colaborador = \$500.000 mensual = 21,85 UF Total sueldos primer año = 697,08 UF Se contempla un aumento de sueldo de 8% al año. Costos adicionales = \$500.000 mensual = 21,85 UF mensual. Total anual costos adicionales = 240,35 UF (11 meses) Dos puestos de trabajo adicionales = \$2.500.000 aprox = 109,26 UF al inicio.
Diseño de Sistema de Información Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el diseño - Plataforma de implementación 	Un memorista de título = \$300.000 mensual (julio-noviembre) contratado en el año 2 Anual = 1.500.000 = 65,55 UF.
Establecimiento de equipo de difusión fijo para Escuela de Verano	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en ferias educativas - Capacitación de nuevos ayudantes (auxiliares) - Trabajo en matrícula y reconocimiento de salas. 	Para las 5 participaciones en ferias educativas Dos personas (Estudiantes Uchile) mas un supervisor de la oficina Pago = 4 UB por participación = 4*7828 *2= \$62624 Total 5 participaciones = 313120 = 13,69 UF
Contratación de alumno en práctica	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza y ordenamiento de la base de datos - Elaboración y Análisis de Encuestas 	Un alumno en práctica part time = \$120.000 mensuales Total 2 meses (Dic – Ene) = \$240000 = 10,48 UF
Preparación de un Plan de Operaciones y de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Operaciones: Creación carta Gantt proyecto - Plan de Recursos Humanos: Encuesta clima laboral, cargos y tareas. 	Un memorista de título = \$200.000 mensuales (junio-noviembre) contratado en el año 1. Anual = 1.200.000 = 52,44 UF (Primer año)

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta lo anterior, además de considerar el aumento anual de 8% del número de matrículas y la inclusión anual de 5 nuevas secciones, se tienen las siguientes proyecciones de la estructura de costos para el caso con implementación, que se muestran en la Tabla 14

Tabla 14: Estructura de costos de Escuela de Verano:
Caso con implementación de plan estratégico

	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Número de matriculados	3179	3433	3707	4003	4323
Costo clases por alumno (UF)	1,180	1,137	1,093	1,049	1,006
Costo total clases (UF)	3752,451	3902,233	4051,672	4200,245	4347,080
% costo total clases	57,16	58,33	59,14	59,32	59,44
Costo oficina (UF)	2681,030	2641,743	2637,597	2703,921	2775,550
% costo total oficina	40,84	39,49	38,50	38,19	37,95
Costos de apoyo (UF)	131,469	146,372	161,276	176,179	191,082
% costo total apoyo	2,00	2,19	2,35	2,49	2,61
Total Costos (UF)	6564,951	6690,348	6850,545	7080,345	7313,712

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, la Tabla 15 muestra los costos totales del proyecto para los casos sin y con implementación

Tabla 15: Costos totales de Escuela de Verano: Casos sin y con implementación

	Sin implementación	Con implementación
	Costos totales (UF)	Costos totales (UF)
1° año	5282,266	6564,951
2° año	5412,52	6690,348
3° año	5533,558	6850,545
4° año	5645,573	7080,345
5° año	5748,77	7313,712

Fuente: Elaboración Propia

6.7.3.- Evaluación financiera del plan estratégico

A partir de los dos puntos anteriores, es posible calcular las utilidades del proyecto educativo para los casos con y sin implementación de plan estratégico, para los próximos 5 años, lo que se presenta en la Tabla 16. Cabe notar que la meta de crecimiento del 20% anual de utilidades propuesta en el *Balanced Scorecard* se cumple para el caso con implementación, siendo así esta meta consistente.

Tabla 16: Utilidades de Escuela de Verano proyectadas
Casos con y sin implementación

Utilidades (UF)	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Sin implementación	3004,33036	4119,94395	5441,4076	6851,62367	8582,79454
Con implementación	3721,46486	4262,09623	4832,48566	5432,43844	6061,75011

Fuente: Elaboración Propia

Así, es posible calcular el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto propuesto, a partir de la fórmula

$$VAN \text{ Proyecto} = VAN \text{ Con implementación} - VAN \text{ Sin implementación}$$

La Tabla 17 presenta el VAN a 5 años para los casos con implementación y sin implementación, junto con el cálculo del VAN del proyecto, de donde se concluye que la Tasa Interna de Retorno del proyecto es cercana al 70% y, por ende, la implementación del plan estratégico propuesto es rentable para tasas menores.

Tabla 17: Valor Actual Neto para diferentes tasas de descuento.

VAN	Con implementación	Sin implementación	VAN proyecto (UF)
5%	\$ 23.660,36	\$ 20.803,40	\$ 2.856,96
10%	\$ 20.233,32	\$ 18.010,56	\$ 2.222,76
15%	\$ 17.490,15	\$ 15.756,03	\$ 1.734,12
20%	\$ 15.267,09	\$ 13.913,48	\$ 1.353,61
25%	\$ 13.445,06	\$ 12.390,59	\$ 1.054,48
30%	\$ 11.936,14	\$ 11.118,85	\$ 817,29
35%	\$ 10.674,53	\$ 10.046,75	\$ 627,78
40%	\$ 9.610,35	\$ 9.135,03	\$ 475,32
45%	\$ 8.705,36	\$ 8.353,45	\$ 351,91
50%	\$ 7.929,89	\$ 7.678,42	\$ 251,48
55%	\$ 7.260,74	\$ 7.091,39	\$ 169,34
60%	\$ 6.679,52	\$ 6.577,62	\$ 101,90
65%	\$ 6.171,61	\$ 6.125,29	\$ 46,32
70%	\$ 5.725,22	\$ 5.724,84	\$ 0,39
75%	\$ 5.330,81	\$ 5.368,49	-\$ 37,67
80%	\$ 4.980,59	\$ 5.049,85	-\$ 69,26
85%	\$ 4.668,15	\$ 4.763,66	-\$ 95,51

Fuente: Elaboración Propia

VII.- CONCLUSIONES

Este trabajo de título tuvo como objetivo general el desarrollo de una propuesta de plan estratégico para el proyecto educativo Escuela de Verano para los próximos cinco años, a partir de la necesidad de reducir los riesgos del proyecto, identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, y redefinir su misión y visión. Junto a lo anterior, se identifica la infructuosidad en la mantención de alianzas financieras estables y la carencia de alineamiento estratégico entre las partes de la organización como justificación del proyecto de título desarrollado. Los objetivos específicos planteados para este trabajo contemplan identificar factores internos y externos que afectan a la organización, identificar sus competencias centrales, proponer una nueva misión y visión, proponer una estrategia de desarrollo y rediseñar el modelo de negocios actual. El trabajo inicia mostrando los resultados del análisis externo, compuesto por análisis PEST, cinco fuerzas de Porter y *benchmarking*; y del interno, consistente en la identificación del modelo de negocios actual, revisión de la situación actual estratégica, organizacional y financiera, e identificación de competencias centrales a partir de la cadena de valor y la identificación de recursos, para esta organización.

El análisis externo se inicia con un análisis PEST, el que entrega una visión del entorno general, fuertemente influenciado por las manifestaciones estudiantiles y las reformas educacionales de los últimos años, orientadas a facilitar el acceso a la educación superior y a aumentar la subvención escolar en niveles pre básico, básico y medio, en un país que presenta una muy alta desigualdad social (9° en el mundo). Cabe destacar, sin embargo, que el país considera a la educación como la vía más segura hacia una continua prosperidad (reflejado en el aumento sostenido, tanto en el número de personas que rinde la PSU, como en el número de personas que ingresa anualmente a la Educación Superior), y donde cada vez es más fácil el acceso a las tecnologías de la información, conformando herramientas de apoyo a la educación.

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter permite una comprensión del entorno externo más cercano a Escuela de Verano. A partir de él, se identifica al poder negociador de los proveedores (profesores) como la fuerza más importante, ya que académicos de la Universidad de Chile son los que diseñan y realizan los cursos impartidos en Escuela de Verano, seguida por el poder negociador de los clientes (estudiantes y apoderados). Se sugiere, además, prestar atención a las ofertas de preuniversitarios y a las iniciativas nacientes en Universidades Privadas.

A partir del *benchmarking* internacional fue posible identificar dos modelos de escuelas de verano: el español (cursos para toda la comunidad) y el estadounidense (*summer bridge*, o cursos introductorios a la universidad). Gracias al *benchmarking* nacional fue posible conocer distintos proyectos educativos similares en mayor o menor grado a Escuela de Verano, e identificar buenas prácticas en su funcionamiento, como lo es el modelo de financiamiento y alianzas del proyecto PENTA UC.

Respecto al análisis interno, se identifica el modelo de negocios actual de Escuela de Verano, con una oferta dirigida principalmente a alumnos destacados de 2° y 3° año de Enseñanza Media de Chile, donde su propuesta de valor consiste en entregar a sus estudiantes experiencia universitaria dentro de la Universidad de Chile, junto con orientación vocacional implícita, y más del 90% de sus ingresos son percibidos a través de la matrícula.

Como diagnóstico, la organización se caracteriza por el alto compromiso que tienen los empleados con el proyecto educativo; el marcado énfasis en la coordinación y operación que deja a la planificación estratégica como un aspecto no prioritario, la falta de alineamiento estratégico en la oficina administrativa; la falta de orden, tanto en la base de datos como en las cuentas financieras; y la carencia de indicadores que permitan medir la efectividad en los procesos llevados a cabo.

Respecto a la cadena de valor, destacan como tareas primordiales los procesos de postulación y matrícula, la realización de clases y el diseño de nuevos cursos, junto al proceso de difusión. Junto a ello, los recursos más importantes identificados son el compromiso de académicos de la Universidad de Chile, la consolidación de la marca Escuela de Verano en sus 24 años de existencia, la disponibilidad de uso de las plataformas u-cursos y u-campus, y los cursos de nivel universitario que se llevan a cabo dentro del proyecto educativo. Finalmente, se identifican como competencias centrales de la organización la capacidad de entregar una experiencia similar a la universitaria a alumnos de enseñanza media y el contar con apoyo transversal de la Universidad de Chile para el desarrollo del proyecto educativo.

A partir del análisis externo e interno de Escuela de Verano, se construye la matriz FODA, donde las fortalezas más importantes son el apoyo que recibe de la Universidad de Chile, los 24 años de experiencia y las competencias para añadir nuevos cursos a la oferta del proyecto educativo. Como debilidades destaca la poca atención actual a establecer alianzas financieras, la falta de alineamiento estratégico y la carencia de métricas como indicadores de desempeño. Respecto a las oportunidades, el alto porcentaje de alumnos que desea ingresar a la educación superior, las reformas educacionales de los últimos años, y la existencia de fondos públicos para iniciativas que propendan el cierre de brecha entre Educación Media y Superior son las más relevantes. Finalmente, la existencia de proyectos educativos que funcionan a bajo precio (incluso gratuitos), las movilizaciones estudiantiles respecto a la gratuidad de los servicios educacionales, y la presencia de preuniversitarios se identifican como las amenazas más importantes.

Se realizó una encuesta a ex alumnos de Escuela de Verano, identificando los factores que ellos más valoran son los contenidos educativos impartidos y el acercamiento con el mundo universitario. La experiencia positiva más altamente valorada fue el ampliar la manera de pensar de los alumnos.

Respecto al plan estratégico, se propone para Escuela de Verano una nueva misión y visión estratégica, junto con los valores que deberían guiar el accionar del personal, a partir de la realización del Taller de Visión Estratégica realizado en el mes de octubre de 2012. Cabe hacer notar que esta declaración estratégica no es la definitiva, por lo que se propone continuar trabajando en su elaboración.

Como estrategia, se propone una diferenciación enfocada en los estudiantes de Enseñanza Media de Chile, consistente en entregar una experiencia académica similar a la universitaria, además de fomentar el acceso equitativo mediante el aumento de becas y descuentos, como resultado del aumento del apadrinamiento de alumnos, y la creación y fortalecimiento de alianzas financieras con empresas y municipalidades. Los objetivos estratégicos propuestos para ello son: reforzar el gobierno corporativo de la organización, incrementar la rentabilidad y sustentabilidad financiera del proyecto, mejorar la equidad en el acceso a Escuela de Verano, y aumentar la fidelización a Escuela de Verano. Finalmente, se proponen planes estratégicos y planes de acción, más un *Balanced Scorecard* para el proyecto educativo, para ayudar a que los objetivos estratégicos sean logrados y facilitar el alineamiento estratégico de la organización.

Finalmente, se analiza la viabilidad económica del plan estratégico propuesto. Para ello, se indican *grosso modo* los costos asociados a éste, relacionados principalmente con la creación del área enfocada en el financiamiento y la diferenciación, el establecimiento de un equipo de difusión fijo para el proyecto educativo, y la contratación de alumnos memoristas y en práctica. Luego se elabora el flujo de caja para 5 años para los casos con implementación y sin implementación, calculándose el VAN del proyecto para distintas tasas de descuento (riesgo), el cual es positivo para tasas menores a 71%.

VII.- BIBLIOGRAFÍA

- [1] Escuela de Verano de la Universidad de Chile. (2012, Diciembre) Escuela de Verano. [Online]. www.escueladeverano.cl
- [2] Escuela de Verano, "Memoria 20 años," Universidad de Chile, Santiago, Chile, Memoria 2009.
- [3] Escuela de Verano de la Universidad de Chile. (2012, Diciembre) Escuela de Ciencias - Escuela de Verano. [Online]. <http://www.escueladeverano.cl/institucional/escuela-de-ciencias-2/>
- [4] Arthur Thompson, A.J Strickland, and John Gamble, *Administración estratégica: Teoría y casos*, Tercera ed., Ricardo del Bosque, Ed. D.F., México: México, 2008.
- [5] Michael Hitt, Duane Ireland, and Robert Hoskisson, *Administración estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*, Tercera ed. Mexico: Thompson Editores, 2004.
- [6] Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Primera ed. New Jersey, Estados Unidos de América: John Wiley & Sons, 2010.
- [7] Robert Kaplan and David Norton, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Segunda ed. Barcelona, España: Gestión 2000, 2002.
- [8] Radio Universidad de Chile. (2012, Junio) Cruch incorporará ranking de Enseñanza Media para selección universitaria. [Online]. <http://radio.uchile.cl/noticias/156777/>
- [9] Gobierno de Chile. (2012, Mayo) Mensaje presidencial 21 de Mayo 2012: Chile cumple y avanza hacia el desarrollo. [Online]. <http://www.gob.cl/destacados/2012/05/21/mensaje-presidencial-21-de-mayo-2012-chile-cumple-y-avanza-hacia-el-desarrollo.htm>
- [10] Banco Central de Chile. (2012, Junio) Ficha: Informe de Política Monetaria. [Online]. <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm062012.pdf>
- [11] OCDE, "La Educación Superior en Chile," Banco Mundial, Revisión de Políticas Nacionales de Educación 2009.
- [12] Cristián Gonzalez, "Las razones por las que un preuniversitario no asegura un buen puntaje en la PSU," *El Mercurio*, Enero 2011.

- [13] DATAVOX, "Encuesta Educación," Universidad Nacional Andrés Bello, Santiago, Presentación de resultados 2010.
- [14] Andrés Bernasconi and Fernando Rojas, "Informe sobre la Educación Superior 1980-2003," Universidad de Talca, Informe 2004.
- [15] Universidad de Talca, "Cómo se preparan los alumnos de 4° E.M. para la PSU," Universidad de Talca, Informe 2009.
- [16] DEMRE. (2011, Abril) Estadísticas Proceso de Admisión 2011. [Online]. http://www.demre.cl/text/pdf/p2011/compendio_2011/compendio2011.pdf
- [17] Michael Porter, *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Primera ed. Mexico D.F., México: Continental, 1999.
- [18] Universidad Complutense de Madrid. (2012, Agosto) Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid. [Online]. <http://www.ucm.es/info/cv/patrocinadores.php>
- [19] PENTA UC. (2012, Octubre) Penta UC. [Online]. <http://www.pentauc.cl/penta-uc>
- [20] Marcelo Mobarec Hasbún, "Cuenta Pública PENTA UC 2001-2011, 10 años sembrando oportunidades," Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Cuenta Pública 2011.
- [21] FONDEF. (2004) Transferencia a universidades del Programa de Educación para Niños y Jóvenes con Talento Académico - PENTA UC. [Online]. <http://www.fondef.cl/bases/fondef/PROYECTO/05/T/D04T2034.html>
- [22] FONDEF. (2005) Programa de Identificación y Educación para estudiantes con Talentos Académicos del primer ciclo básico de escuelas municipales: Evaluación de impacto para la transferencia al sistema escolar. [Online]. <http://www.fondef.cl/bases/fondef/PROYECTO/05/I/D05I10398.html>
- [23] Universia. (2008, Marzo) Experiencias universitarias para estudiantes de Enseñanza Media. [Online]. <http://noticias.universia.cl/vida-universitaria/noticia/2008/03/28/312882/experiencias-universitarias-estudiantes-ensenanza-media.html>
- [24] Universidad de Santiago de Chile. (2012, Octubre) Escuela de Verano de la Facultad de Ciencia de la Universidad de Santiago de Chile. [Online]. <http://www.tavu.usach.cl/antecedentes.php>

- [25] Universidad Técnica Federico Santa María. (2012, Octubre) Programa Preliminar de Ingeniería - UTFSM. [Online]. <http://alumnos.elo.utfsm.cl/~azcar/desarrollo/WEB/ppi/descripcion.html>
- [26] Universidad de Concepción. (2012) Fundamentación. [Online]. <http://extension.udec.cl/fundamentacion>
- [27] Universidad de Concepción. (2012) Talleres y Cursos. [Online]. <http://extension.udec.cl/talleres-y-cursos>
- [28] Universidad Autónoma de Chile. (2012) VI Escuela de Verano: Compromiso permanente con nuestros alumnos y la comunidad. [Online]. <http://www.uautonoma.cl/index.php/2012/01/23600/>
- [29] Universidad Autónoma de Chile. (2012) Masiva asistencia a Escuela de Verano de la Universidad Autónoma de Chile. [Online]. <http://www.uautonoma.cl/index.php/2012/01/masiva-asistencia-a-escuela-de-verano-de-la-universidad-autonoma-de-chile/>
- [30] Michael Porter, *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Primera ed. México D.F., México: C.E.C.S.A, 1987.
- [31] David Aaker and George Day, *Investigación de Mercados*, Segunda ed. México D.F., México: Pearson, 1989.
- [32] crecenegocios.com. (2010, Marzo) Cómo hacer una encuesta. [Online]. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-una-encuesta/>

ANEXOS

Anexo 1.- Metodología de trabajo

En este capítulo se detalla la metodología escogida, la que sigue una estructura estándar definida para el desarrollo de planes estratégicos en el marco del proceso de administración estratégica, adaptada de forma compatible con los requerimientos de Escuela de Verano. Se explica, de forma específica, la forma en la que se lleva a cabo el trabajo de título para alcanzar de forma aceptable los objetivos planteados con anterioridad.

Análisis externo de Escuela de Verano: Se procede a analizar la situación actual en la que se encuentra inmerso el proyecto académico, mediante obtención de información relevante al sector industrial y análisis. Se divide en tres partes

- Análisis del mercado internacional y nacional de escuelas de verano: Se estudian las diferentes propuestas similares a Escuela de Verano, tanto en Chile como en el extranjero. La finalidad de este estudio radica en evaluar los diferentes servicios ofrecidos por estas organizaciones e identificar aquellas prácticas que puedan ayudar a la mejora de procesos y servicios entregados por Escuela de Verano, junto con servir de guía para los nuevos lineamientos estratégicos.
- Análisis PEST: Este análisis consiste en la recopilación de aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos actuales que ejercen algún tipo de influencia en el sector industrial de estudio. Como resultado, se obtiene una visión general que permite comprender el estado actual del mercado al que pertenece Escuela de Verano.
- Análisis cinco fuerzas de la competencia: Basado en la estructura propuesta por Michael Porter, consiste en el estudio del entorno industrial del mercado al que pertenece Escuela de Verano mediante la examinación de cinco fuerzas básicas que afectan a la situación de competencia: Intensidad de rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Como resultado, se determinan aquellas fuerzas más influyentes para el sector industrial, y facilita la estructuración de una estrategia para hacer frente a la situación encontrada, basada en las diferentes posibilidades vislumbradas a partir del análisis

Análisis interno de Escuela de Verano: Se realiza una revisión del estado actual de la organización, mediante la obtención de información que posee Escuela de Verano respecto de su funcionamiento, y la identificación de las principales tareas que se desarrollan para ello. Esta fase consta de:

- **Identificación del Modelo de Negocios actual:** Se elaborará, en conjunto con la organización y basado en el modelo Canvas, el Modelo de Negocios que identifica a Escuela de Verano mediante la identificación de todos los puntos relevantes para el modelo usado. La finalidad de esta actividad consiste en obtener, de forma clara, la lógica que existe detrás de la organización respecto a la forma actual que tiene para crear, entregar y capturar valor, y que facilite su rediseño.
- **Búsqueda de competencias centrales:** Se realiza una investigación que persigue identificar los recursos y competencias centrales de Escuela de Verano, fuentes para la identificación de la(s) ventaja(s) competitiva(s) de la organización.
- **Análisis de la Cadena de Valor:** Se identifican las diferentes actividades relevantes para llevar a cabo año a año Escuela de Verano, y se examinan según el análisis propuesto por Michael Porter. El objetivo de la realización de este análisis consiste en identificar y describir el desarrollo de las diferentes actividades de una organización que aportan a la generación de valor al cliente final, junto con generar propuestas para su mejora y determinar aquellas competencias distintivas que dan paso a una ventaja competitiva.

Análisis del cliente: Se compone de

- **Encuesta a alumnos:** Se realiza una encuesta a los ex alumnos de Escuela de Verano. Su finalidad es descubrir ciertos aspectos relevantes para la organización, como aclarar la necesidad que tienen los alumnos que deciden estudiar un curso y la impresión que tienen los ex alumnos del proyecto, sirviendo como apoyo para la toma de decisiones.

Análisis estratégico actual de la organización: Luego de la completitud de los dos puntos anteriores, se está en posición para identificar aquellos factores internos y externos que influyen en Escuela de Verano, para luego escoger una estrategia. Esta fase consiste en:

- **Análisis FODA:** A partir de la información recopilada, se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la empresa. Su finalidad consta en proveer una visión de las diferentes influencias a las cuales se ve sometida Escuela de Verano, y diseñar en conjunto acciones para aprovechar este escenario.

Planificación estratégica: En base a todo lo estudiado, se elabora una propuesta de plan estratégico para Escuela de Verano, La idea es proveer a la organización de una estrategia clara que apoye la redefinición de las diferentes actividades que la componen.

Esta fase consiste en:

- Nuevas declaraciones de misión y visión: Surgidas a partir de las conversaciones.
- Diseño de la Estrategia: Se elabora una propuesta estratégica en base a las nuevas declaraciones de misión y visión de Escuela de Verano y los resultados de la investigación realizada.
- Objetivos estratégicos, Planes estratégicos y Planes de acción
- Nuevo modelo de negocios: Como resultado de la nueva definición estratégica.
- Balanced Scorecard del proyecto
- Estudio de la factibilidad económica del proyecto

Anexo 2: Cuestionario base para entrevista a personal administrativo de Escuela de Verano

1. ¿Cuál cree Ud. que son la misión y visión de Escuela de Verano?
2. ¿Cómo ve los objetivos de esta área?
3. ¿Cuáles son las principales tareas que Ud. realiza?
4. ¿Cuáles son los problemas que percibe respecto a recibir oportunamente la información?
5. ¿Cuáles son los errores más comunes?
6. ¿A quién entrega sus resultados? ¿Cuántos reportes genera al mes? ¿Cómo entrega sus reportes?
7. ¿Qué decisiones toman de forma autónoma?
8. ¿Cuál es la relación (principales conversaciones y peticiones) que tiene con cada uno de los otros integrantes de la oficina administrativa?
9. ¿Cuál es su opinión respecto al funcionamiento actual de su área?
10. ¿Qué le gustaría que pasara para un mejor funcionamiento de su área?
11. Describa el sistema más frustrante con el cual haya trabajado

Anexo 3.- Respuestas obtenidas a partir de las entrevistas sobre misión y visión de Escuela de verano al personal de planta de la oficina administrativa

Respuestas a la pregunta ¿Cuál es la visión de Escuela de Verano?

- Ser un puente de conocimiento entre los que lo necesitan, entre la universidad y los colegios
- Entregar calidad en los cursos que se ofrecen, considerando la desigualdad que existe entre los colegios
- Ser referente de excelencia académica, entregando educación de calidad y equidad
- Entregar educación de calidad

Respuestas a la pregunta ¿Cuál es la misión de Escuela de Verano?

- Profundizar en los conocimientos de los chicos y exigirles mas, junto con ayudarlos a encontrar su vocación.
- Llegar a buenos estudiantes y acercarlos a la universidad, entregándoles contenidos más profundos que en el colegio, pensando en una educación de calidad y equidad.
- Garantizar a sus estudiantes la entrada al mundo universitario, con el sello de la Universidad de Chile y la facultad de Ingeniería.
- Profundizar las áreas de interés de los alumnos con excelencia académica, ya que en los colegios no son tan profundos. Guiarlos por una vocación.

Anexo 4.- Flujo de Caja (en pesos) Escuela de Verano - Período 2009 – 2012

	2009	2010	2011	2012
Ingreso total	\$ 188.951.000	\$ 214.765.000	\$ 218.470.400	\$ 139.105.000
Becas	\$ 17.748.400	\$ 24.379.500	\$ 48.623.600	\$ 12.993.250
Donaciones Empresas	\$ -	\$ -	\$ 29.016.000	\$ 9.010.000
% Donaciones	0,00	0,00	13,28	6,48
Donaciones Padrinos	\$ -	\$ -	\$ 1.024.300	153016
% Donaciones	0	0	0,47	0,11
Ingreso real	\$ 171.202.600	\$ 190.385.500	\$ 198.862.800	\$ 135.274.766
Precio por matrícula	\$ 67.099	\$ 72.827	\$ 74.344	\$ 72.868
Costo fotocopias	\$ 9.574.400	\$ 6.135.217	\$ 9.753.083	\$ 3.336.135
Costos varios	\$ 5.263.330	\$ 7.810.000	\$ 5.323.121	\$ 1.449.292
Gastos EdV	\$ 2.583.480	\$ 1.557.240	\$ 951.715	\$ 900.000
Honorarios profesores liq	\$ 48.147.354	\$ 47.695.500	\$ 54.155.200	\$ 32.079.600
10% Honorarios profesores	\$ 5.349.706	\$ 5.299.500	\$ 6.017.244	\$ 3.564.400
Honorarios auxiliares	\$ 15.174.640	\$ 11.429.118	\$ 12.211.384	\$ 6.757.484
Movilización	\$ 22.402	\$ 370.000	\$ 376.000	\$ 164.000
Materiales	\$ 3.107.717	\$ 1.903.671	\$ 1.177.442	\$ 348.419
Total Costos Clases	\$ 89.223.029	\$ 82.200.246	\$ 89.965.189	\$ 48.599.330
% de los costos totales	64,06	70,89	68,03	61,02
Numero matriculados	2816	2957	2944	1909
Costo por alumno	\$ 31.684	\$ 27.799	\$ 30.559	\$ 25.458
Número secciones	53	59	62	34
Costo por sección	\$ 1.683.453	\$ 1.393.225	\$ 1.451.051	\$ 1.429.392
Materiales de oficina	\$ 1.617.808	\$ 281.261	\$ 686.557	\$ 423.478
Movilización	\$ 457.070	\$ 114.290	\$ 350.900	\$ 292.850
Teléfonos	\$ 141.418	\$ 91.808	\$ 11.990	\$ 541.591
Difusión	\$ 10.927.127	\$ 6.567.610	\$ 8.846.662	\$ 1.219.704
Honorarios Oficina liq	\$ 16.910.077	\$ 18.165.000	\$ 19.371.876	\$ 19.930.511
10% Honorarios oficina	\$ 1.878.897	\$ 2.018.333	\$ 2.152.431	\$ 2.214.501
Tuch	\$ 199.728	\$ 31.450	\$ 94.248	\$ 67.338
Cafetería	\$ 563.923	\$ 359.538	\$ 128.141	\$ 65.800
PC	\$ 3.833.100		\$ 436.441	\$ 249.047
Tortas	\$ 2.236.083	\$ 1.763.162	\$ 2.411.905	\$ 2.296.101
Cóctel	\$ 8.250.920	\$ 1.260.000	\$ 2.489.360	\$ -
Honorarios matrícula	\$ 207.000	\$ 275.000	\$ 1.809.500	\$ 81.240
Equipo Facultades Enero	\$ 402.000	\$ 454.000		\$ 803.121
Colaciones matrículas			\$ 168.165	\$ 81.420
Varios	\$ 570.000	\$ 460.552	\$ 629.272	\$ 34.900
Total Costos Oficina	\$ 48.195.151	\$ 31.842.004	\$ 39.587.448	\$ 28.301.602
% de los costos totales	34,60	27,46	29,93	35,53
Contabilidad	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Unidad aranceles	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 112.270	\$ 100.000
Neoaulas	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000
Biblioteca	\$ 344.950	\$ 344.950	\$ 366.800	\$ 366.800
Asistente social	\$ 740.000	\$ 780.000	\$ 934.466	\$ 670.000
Productividad oficina		\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000
Oficina de partes	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ -	\$ 330.356
Total Costos Apoyo	\$ 1.869.950	\$ 1.909.950	\$ 2.693.536	\$ 2.747.156
% de los costos totales	1,34	1,65	2,04	3,45
% de los otros costos	1,36	1,67	2,08	3,57
Total Costos	\$ 139.288.130	\$ 115.952.200	\$ 132.246.173	\$ 79.648.088
Utilidades	\$ 31.914.470	\$ 74.433.300	\$ 66.616.627	\$ 55.626.677

Anexo 5.- Encuesta a ex alumnos de Escuela de Verano

El presente instrumento se encuentra disponible para su consulta en el sitio web <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?pli=1&formkey=dEVrQXhvRUxHbkVbDJJX0hRMIFYdmc6MQ#gid=0>

Encuesta de Opinión Escuela de Verano 2012

En esta encuesta esperamos que compartas con nosotros tu experiencia en Escuela de Verano, para así ayudarnos a mejorar. Tu opinión nos importa mucho

Gracias por tu disposición
Equipo Escuela de Verano

* Required

RUT *

P1.- Curso de pertenencia en Escuela de Verano 2012 *

Indique uno de los cursos de la lista

- Matemáticas I
- Matemáticas II
- Física I
- Biotecnología
- Cáncer y Células Cancerosas
- Microbiología
- Derecho
- Economía y negocios
- Historia de Chile

P2.- Cómo supiste por primera vez de Escuela de Verano? *

- A través de la página web de Escuela de Verano
- Por un afiche de Escuela de Verano en mi colegio
- Por un afiche de Escuela de Verano en el metro
- A través de un profesor de mi colegio
- A través de un amigo / compañero de curso
- A través de un familiar
- Por Facebook / Twitter
- Other:

P3.- ¿Cuántas veces has participado en Escuela de Verano? *

- 1
- 2
- 3
- más de 3

P4.- ¿Por qué ingresaste a Escuela de Verano? *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Para conocer la Universidad de Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por recomendación, ya sea de profesores, compañeros de curso, o en el entorno familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por mi interés en profundizar conocimientos no vistos en mi colegio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para orientar mejor la elección de mi futura carrera universitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para conocer personas con intereses similares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P5.- ¿Qué valoraste más de su experiencia en Escuela de Verano? IMPORTANTE: Lea todas las alternativas y ordene de 1 a 5 según grado de importancia para ti, donde 1 representa aquello más valorado y 5 aquello que menos valoras *

El equipo docente que trabajó en tu curso

*

Conocer personas con intereses similares

*

Los contenidos educativos de los cursos impartidos

*

El acercamiento con el mundo universitario

*

Orientación vocacional para el futuro

P6.- ¿Que experiencias positivas te dejó Escuela de Verano? *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me permitió entender porque la universidad es exigente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejoré mi rendimiento académico en el colegio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El conocer personas con intereses similares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ayudó a decidir la carrera que quiero seguir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El vivir en un ambiente universitario amplió mi manera de pensar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 6.- Presentación del Taller de Visión Estratégica de Escuela de Verano

El presente taller se llevó a cabo el día martes 16 de octubre del Año 2012 en el séptimo piso de la Torre Central de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile entre las 09:00 y las 13:30 horas. Los participantes del taller en esa oportunidad fueron los siguientes.

- Nelson Zamorano, Director General de Escuela de Verano.
- Alejandra Ávila, Coordinadora General de la oficina administrativa de Escuela de Verano.
- Eugenia Díaz, Asesora principal del proyecto educativo y profesora de cursos de Escuela de Verano y Escuela de Ciencias.
- Lissette Astorga, Encargada de Docencia de Escuela de Verano.
- José Navarro, profesor del curso “Genética Humana” de Escuela de Verano, representante del Área Biólogo, Químico y Ciencias Biomédicas.
- Cynthia Maciel, profesora del curso “Pensamiento, Discurso y Compromiso para la Acción” de Escuela de Verano, representante del Área Ciencias Sociales y Humanidades, Artes Visuales y Expresivas.
- Juan Álvarez, profesor del curso “Computación I” de Escuela de Verano, representante del Área Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile
- Rosa Uribe, metodóloga docente y asesora curricular de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.



Presentación

- Nombre
- ¿Que haces en la actualidad?
- Relación con Escuela de Verano
- Algo que los demás no saben de ti (pasatiempo por ej.)

Visión actual



Visión

La idea que nos ordena e impulsa, es establecer una comunicación entre quienes buscan nuevos conocimientos y aquellos que aspiran a alcanzarlo. Este puente leve y frágil que conecta ambos estados, debe constituir un desafío, y así dejará una huella que perdurará en aquellos que se atrevieron a reconocerlo

Que es una Visión



- Definición de un rumbo
- En base a razones y conclusiones
- Son las opiniones y conclusiones respecto del rumbo de la organización
- ¿Hacia donde vamos?
- Beneficios:
 - comunica las aspiraciones a los grupos de interés
 - contribuye a canalizar la energía del personal
 - marco de referencia

Que es una Visión



- Características de una buena visión estratégica
 - Gráfica: debe presentar una imagen clara de la clase de organización que la directiva intenta crear y de la posición que se esfuerza en conseguir
 - Direccional: Mira hacia adelante. Describe el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambio que ayudarán a la organización a prepararse para el futuro
 - Centrada: Es lo bastante específica para tomar decisiones
 - Viable: Que esté dentro de las posibilidades razonables de lo que la organización puede esperar
 - Deseable: Indica la razón de por qué el rumbo elegido es sensato.
 - Fácil de comunicar


Visión - Actividad en grupo



Responda a la siguiente pregunta

- ¿Hacia donde debería ir Escuela de Verano?

Para ello:

- Resuma las respuestas en conceptos - 
- Cada concepto debe tener asociadas las razones. Use la hoja del grupo

Considere para ello las siguientes preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son los cambios que se avecinan?
- ¿A quienes debemos ofrecer los cursos? ¿a quiénes no?
- ¿Qué oportunidades se vislumbran para Escuela de Verano?
- ¿Qué postura inicial debe tener Escuela de Verano?
- ¿Qué es lo que busca ser Escuela de Verano?

Tienen 30 minutos

Visión - Plenario



Cada integrante pasa al pizarrón y anota uno de los conceptos escogidos por el grupo, explicando a todos las razones del por qué es convincente



Visión - Cierre



En conjunto, se escogen los mejores conceptos que deben estar en la visión



Misión actual



Misión

Buscar estrategias educativas que beneficien a quienes anhelan disminuir la brecha entre la educación universitaria y la impartida en los colegios. En el desarrollo de este proyecto es imprescindible establecer un nivel más exigente que el usual. Inmersos en un medio crítico y de excelencia, los estudiantes pueden vislumbrar y reconocer un sendero para su futuro. Así, la orientación es un beneficio adicional en este programa académico.

Que es una Misión



- Breve perspectiva del propósito y razón de ser actuales
- Menciona medidas generales que hará
- Responde a las preguntas
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Por qué estamos aquí?
 - ¿Qué hacemos?
- **La idea es que la persona que no sabe nada de Escuela de Verano pueda conocer de que se trata con leerlo.**


Misión - Actividad en grupo



Responda a la siguientes preguntas

- ¿Quiénes somos?
- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Qué hace Escuela de Verano para llegar a la visión?

Para ello:

- Resuma las respuestas en conceptos -  (min 3 por pregunta)
- Cada concepto debe tener asociadas las razones. Use la hoja del grupo

Considere para ello las siguientes preguntas orientadoras

- ¿Qué está haciendo EdeV en los últimos años?
- ¿Cuáles son las necesidades que se perciben del alumno?
- ¿A quienes van dirigidos los cursos? ¿A quienes no?
- ¿Relación con el alumno?, ¿Relación con los profesores?, ¿Relación con la universidad? ¿Relación con el medio?
- ¿Se entiende lo que planteamos claramente?

Tienen 30 minutos

Misión - Plenario



Cada integrante pasa al pizarrón y anota uno de los conceptos escogidos por el grupo por pregunta, explicando las razones de por qué debería ir en la misión.



Misión - Cierre



En conjunto, se escogen los mejores conceptos que deben estar en la misión

