

UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Economía y Negocios

ESCUELA DE POSTGRADO, ECONOMIA Y NEGOCIOS

“Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Institución de Educación Superior”

**Tesis para optar al grado de
Magíster en Control de Gestión**

Alumno : Felipe Zambrano Bigiarini

Profesor Guía : Aldo Caprile Rojas

Santiago, junio de 2013

DEDICATORIA

A mi esposa por su apoyo incondicional en esta etapa.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a los docentes del programa por su calidad humana y técnica, en especial al director del programa Antonio Farías y a mi profesor guía Aldo Caprile por sus revisiones, comentarios y visiones que me ayudaron a concluir este proyecto.

También quiero agradecer a la coordinadora académica María José Bernaldes por sus gestiones, y a todas las personas que contribuyen con su trabajo en el día a día en la Escuela de Postgrado.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	4
2.1 Planteamiento del problema.....	4
2.2 Justificación del estudio.....	6
2.3 Objetivo general	8
2.4 Objetivos específicos.....	8
2.5 Alcance y limitaciones del estudio.....	9
CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO	10
3.1 Sistema de control de gestión estratégico propuesto	10
3.2 Fundamento teórico del sistema propuesto.....	12
3.3 Conceptos previos a la formulación de la estrategia	14
3.4 Marco para la formulación de la estrategia.....	19
3.5 Desarrollo de la estrategia.....	34
3.6 Alineamiento organizacional.....	41
CAPITULO 4: DESARROLLO	49
4.1 Etapa I: Formulación de la estrategia	49
4.1.1 Contexto de la industria	50
4.1.1.1 Contexto de la educación superior.....	50
4.1.1.2 Conceptos básicos de educación superior	55
4.1.1.3 El negocio de la educación superior	57

4.1.1.4	Clasificación de instituciones de educación superior	58
4.1.1.5	La planificación estratégica en instituciones universitarias	60
4.1.2	Contexto de la empresa.....	61
4.1.3	Misión, visión y valores actuales	63
4.1.3.1	Misión actual	63
4.1.3.2	Visión actual	64
4.1.3.3	Valores actuales	64
4.1.4	Misión, visión y valores propuestos	66
4.1.4.1	Misión propuesta.....	66
4.1.4.2	Visión propuesta	67
4.1.4.3	Valores propuestos	68
4.1.5	Análisis estratégico.....	70
4.1.5.1	Análisis interno.....	70
4.1.5.2	Análisis externo o análisis del entorno	94
4.1.6	Propuesta de valor y ejes estratégicos	142
4.1.6.1	Propuesta de valor para el cliente.....	142
4.1.6.2	Ejes estratégicos.....	143
4.2	Etapa II: Desarrollo de la estrategia	147
4.2.1	Modelo de negocio	147
4.2.2	Mapa estratégico	154
4.2.3	Cuadro de mando integral	165

4.2.4	Tableros de gestión	168
4.2.5	Tableros de control.....	173
4.3	Etapa III: Alineamiento organizacional	178
4.3.1	Esquema de Incentivos	178
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		185
BIBLIOGRAFÍA.....		190
ANEXOS.....		196
ANEXO A.....		196
VITA.....		217

LISTA DE TABLAS

<u>TABLA</u>	<u>PÁGINA</u>
Tabla I: Fundamento teórico del sistema propuesto	13
Tabla II: Comparación del sistema propuesto con otros sistemas de gestión	14
Tabla III: Estrategias genéricas	18
Tabla IV: La revolución de la planificación estratégica	34
Tabla V: Principales palancas de gestión	44
Tabla VI: Objetivos de la misión y visión.....	68
Tabla VII: Fortalezas y debilidades de las actividades primarias.....	92
Tabla VIII: Fortalezas y debilidades de las actividades de apoyo	93
Tabla IX: Segmentos de clientes de educación superior privada técnico- profesional.....	117

Tabla X: Matrícula total 2012 principales competidores.....	118
Tabla XI: Oportunidades y amenazas del entorno externo	121
Tabla XII: Matriz FODA.....	132
Tabla XIII: Lineamientos de la misión y visión	136
Tabla XIV: Amenazas a la sustentación de la rentabilidad	141
Tabla XV: Atributos de la propuesta de valor y ejes estratégicos	144
Tabla XVI: Relaciones causa efecto eje formación integral	158
Tabla XVII: Relaciones causa efecto eje nivelación y orientación	160
Tabla XVIII: Relaciones causa efecto eje proceso de enseñanza aprendizaje	162
Tabla XIX: Relaciones causa efecto eje crecimiento institucional	164
Tabla XX: Cuadro de mando integral.....	166
Tabla XXI: Iniciativas por eje estratégico	167
Tabla XXII: Tablero de gestión eje formación integral	174
Tabla XXIII: Tablero de gestión eje nivelación y orientación.....	175
Tabla XXIV: Tablero de gestión eje proceso de enseñanza aprendizaje..	176
Tabla XXV: Tablero de gestión eje crecimiento institucional	177
Tabla XXVI: Esquema de incentivos eje formación integral.....	181
Tabla XXVII: Esquema de incentivos eje nivelación y orientación.....	182
Tabla XXVIII: Esquema de incentivos eje proceso de enseñanza aprendizaje.....	183
Tabla XXIX: Esquema de incentivos eje crecimiento institucional	184

LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA</u>	<u>PÁGINA</u>
Figura 1: Sistema de control de gestión estratégico propuesto	11
Figura 2: Matriz FODA y respuestas estratégicas	25
Figura 3: Propuesta de valor para el cliente	28
Figura 4: Elaboración de estrategias	30
Figura 5: Actividades que operan en una organización	36
Figura 6: Cadena de valor de la UN educación superior de INACAP	71
Figura 7: Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a la industria de la educación superior	122
Figura 8: Valores y propuesta de valor	145
Figura 9: Sistema de continuidad de estudios de INACAP	148
Figura 10: Componentes del modelo de negocio	153
Figura 11: Mapa estratégico unidad de negocio educación superior	156
Figura 12: Eje estratégico formación integral.....	157
Figura 13: Eje estratégico nivelación y orientación.....	159
Figura 14: Eje estratégico proceso de enseñanza aprendizaje	161
Figura 15: Eje estratégico crecimiento institucional	163
Figura 16: Tablero de gestión eje formación integral.....	169
Figura 17: Tablero de gestión eje nivelación y orientación	170
Figura 18: Tablero de gestión eje proceso de enseñanza aprendizaje.....	171
Figura 19: Tablero de gestión eje crecimiento institucional	172

Figura 20: Matrícula de primer año 2012	200
Figura 21: Matrícula de primer año 2012 por jornada	201
Figura 22: Evolución matrícula de primer año período 2005 a 2012	202
Figura 23: Matrícula total del sistema	203
Figura 24: Matrícula total del sistema por jornada	203
Figura 25: Evolución matrícula total período 2005 a 2012	204
Figura 26: Retención en universidades.....	206
Figura 27: Retención en institutos profesionales	207
Figura 28: Retención en centros de formación técnica	208
Figura 29: Comparación de retención entre tipos de institución	209
Figura 30: Número total de titulados 2009	210

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado fue desarrollado en INACAP, institución de educación superior privada orientada a la formación técnico-profesional de pregrado, actualmente tiene más de cien mil alumnos en veinticinco sedes de Arica a Punta Arenas. Es uno de los actores relevantes a nivel nacional en la educación superior técnico-profesional, en este segmento tiene una participación de mercado de aproximadamente 24%.

La institución ha experimentado un rápido crecimiento, pasando de cuarenta y seis mil alumnos el año 2005 a más de cien mil el año 2013, más del doble en 8 años, este crecimiento o mayor demanda por educación superior técnico-profesional se explica por el mayor nivel educacional de la población, mejores expectativas de vida, mayor acceso a sistemas de financiamiento (becas y créditos), y en los últimos años a una mayor valoración por la educación técnico-profesional.

INACAP tiene un sistema de admisión abierto no selectivo, los alumnos provienen principalmente de establecimientos municipales y subvencionados, estos alumnos poseen importantes brechas de conocimientos que explican una alta deserción. Por otra parte, la mayoría de los docentes no tiene contrato de jornada completa, más bien son profesores hora que no tienen incentivos a permanecer en la institución, este es un elemento relevante que sin duda influye en la calidad de la enseñanza. El mundo laboral necesita profesionales que tengan

las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral, para ello es necesaria una formación integral con una amplia oferta de actividades extracurriculares que contribuyan a desarrollar en el alumno competencias como el trabajo en equipo, liderazgo y una efectiva comunicación de ideas. Organizaciones de gran tamaño como INACAP necesitan un adecuado proceso de gestión del conocimiento que ayude a disminuir las ineficiencias.

En relación a la gestión actual de la institución, los planes que define la alta dirección muchas veces no se comunican, lo cual no hace posible su implementación por parte de los empleados, además la gestión se centra fundamentalmente en el logro de objetivos financieros de corto plazo, que no permiten una mirada de largo plazo.

En este escenario de alta competencia y cambios rápidos surge la necesidad de contar con un sistema de control de gestión que permita comunicar la estrategia a todos los niveles organizacionales, y alinear los desempeños de los empleados con los objetivos de la institución. Cuando los empleados tienen claridad de cuales son los objetivos y planes que se persiguen, es más fácil alinearlos para que ejecuten la estrategia.

Este proyecto tiene como objetivo diseñar un sistema de control de gestión de tres etapas para la unidad de negocio educación superior de INACAP y está dirigido a la alta dirección.

En una primera etapa de formulación de la estrategia, como resultado de un análisis estratégico se identifican los elementos que permiten definir los atributos de la propuesta de valor estos son: calidad de vida, egreso oportuno, rápida inserción laboral y cobertura. A partir de los atributos de la propuesta de valor se definen los ejes estratégicos que facilitan la gestión de la estrategia al dividirla en los procesos más importantes, los ejes propuestos son: formación integral, nivelación y orientación, proceso de enseñanza aprendizaje y crecimiento institucional. Estos ejes apuntan a entregar una formación que integre la enseñanza con actividades extracurriculares, nivelar los conocimientos del alumno, entregar una formación práctica y pertinente a las necesidades del mercado laboral, y gestionar adecuadamente el crecimiento de las sedes.

En una segunda etapa de desarrollo de la estrategia, se plantea el modelo de negocio de la institución y se hace un análisis de sus elementos más importantes como la capacitación docente y la formación práctica. En esta etapa se propone el mapa estratégico que permite comunicar la estrategia a todos los niveles organizacionales, esta se centra en los cuatro ejes estratégicos que buscan aumentar las tasas de titulación, aumentar la participación de mercado, aumentar la oferta semestral de actividades extracurriculares, y que el alumno adquiera las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral, estos elementos permitirán asegurar la autonomía financiera y el desarrollo sostenible del proyecto institucional. También se propone el cuadro de mando integral que integra indicadores financieros y no financieros y permite evaluar la ejecución de la

estrategia. Finalmente se proponen tableros de control para algunas unidades seleccionadas como la Dirección de Evaluación responsable de aplicar medidas remediales para disminuir la deserción, y la Dirección de Desarrollo de la Docencia a cargo de la evaluación y capacitación docente, los tableros permiten desplegar los objetivos estratégicos a los departamentos donde se ejecuta la estrategia.

En la tercera etapa de alineamiento estratégico, se proponen los esquemas de incentivos para alinear los desempeños de las unidades y los empleados con la estrategia.

Al finalizar este proyecto se desprende que se cumplieron cabalmente los objetivos planteados, obteniéndose como resultado un marco para la elaboración y desarrollo de estrategias que puede ser utilizado en instituciones de características similares.

Como conclusión de este proyecto se debe mencionar que una organización que diseñe e implemente un sistema de control de gestión tendrá mayores posibilidades de lograr un éxito sustentable en el largo plazo, al incluir indicadores no financieros que permiten predecir el desempeño financiero futuro.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

La educación superior en Chile está constituida por las Universidades tradicionales del Consejo de Rectores (CRUCH), las Universidades Privadas, los Centros de Formación Técnica y los Institutos Profesionales.

Las reformas educacionales de 1980 permitieron la creación de las universidades privadas, los centros de formación técnica y los institutos profesionales, los cuales contribuyeron a aumentar la cobertura de la educación superior y descomprimir el sistema (CNED, 2012). Así la cobertura aumentó desde un 15% en 1990 (OCDE y Banco Mundial, 2009) a alrededor de un 51% en el año 2011 (Herrera, 2013). A pesar del importante avance, Chile aún está por debajo de los niveles de cobertura de los países de la OCDE que presentan en promedio tasas superiores al 65% (OCDE y Banco Mundial, 2009), por lo cual existe todavía una brecha de crecimiento de la cobertura.

Históricamente las universidades han gozado de un estatus superior a los centros de formación técnicas y los institutos profesionales, aun cuando para el desarrollo del país se necesitan más profesionales y técnicos (OCDE y Banco Mundial, 2009), sobre todo cuando se han anunciado inversiones de 67 mil millones de dólares hacia el año 2020 en el área de la minería de acuerdo a cifras de Cochilco (Cochilco, 2011).

En los años 2011 y 2012 la suma de las matriculas de los alumnos de primer año de los centros de formación técnica e institutos profesionales por primera vez superaron las matrículas de las universidades (CNED, 2012), lo cual da cuenta de una mayor valoración de la población por la formación técnico-profesional, y por ende de una mayor preponderancia de las instituciones técnicas y profesionales.

La ventaja de las carreras técnicas y profesionales es que al ser más cortas en comparación a las carreras universitarias, permiten que los egresados ingresen en menor tiempo al mundo laboral y como consecuencia tienen un retorno más rápido.

En cuanto al crecimiento de la cobertura por quintiles de ingresos, en la última década los quintiles de mayores ingresos han aumentado en mayor proporción su cobertura en relación a los quintiles de menores ingresos (Vergara, 2007). Una de las razones que explican el aumento del acceso a la educación superior son los mayores recursos destinados a becas y créditos (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Por una parte se evidencia la necesidad de contar con más técnicos y profesionales, y por otra parte existe un potencial de crecimiento de la cobertura, es decir, las instituciones pueden crecer en función de la demanda y por un mayor acceso para financiar las carreras a través de becas y créditos.

Tradicionalmente las instituciones de educación superior no cuentan con un proceso formal de elaboración y desarrollo de estrategias, más bien estos procesos son de escasa calidad, ya que muestran claras incongruencias y requieren mejoras significativas (Rodríguez y Pedraja, 2009). Lo anterior no permite diseñar planes y menos ejecutarlos, lo cual se traduce en un pobre alineamiento porque los colaboradores desconocen el rumbo que desea seguir la institución.

Adicionalmente, las instituciones de educación superior privadas basan su gestión principalmente en indicadores financieros, que se centran en la gestión de corto plazo.

Para mejorar la gestión y poder hacer frente a sus desafíos, las instituciones de educación superior requieren de sistemas de control de gestión que les permitan contar con un proceso formal de elaboración y desarrollo de estrategias y alineamiento organizacional, el diseño de tales sistemas es el objetivo de este trabajo.

CAPITULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

Las instituciones de educación superior han experimentado un gran crecimiento en los últimos años, como consecuencia de un nuevo marco normativo que permitió la creación de instituciones privadas (CNED, 2012), y posteriormente de un aumento significativo de los recursos para su financiamiento, becas y créditos, que han favorecido el ingreso de los quintiles de menores ingresos a la educación terciaria (OCDE y Banco Mundial, 2009).

El aumento de cobertura se ha dado principalmente por el crecimiento en el número de sedes de las instituciones de educación superior privada (OCDE y Banco Mundial, 2009), las cuales han recibido en una proporción más alta a la mayor cantidad de alumnos matriculados en el sistema (CNED, 2012).

Sin embargo, a pesar de este crecimiento tan rápido, las instituciones de educación superior no han implementado mejoras a la gestión con la misma velocidad. Una mejor gestión ayuda a hacer sustentable el proyecto institucional, al identificar mejoras a los procesos clave y asignar adecuadamente los recursos disponibles.

En general, las instituciones de educación superior no cuentan con un proceso formal de elaboración e implantación de estrategias (Rodríguez y Pedraja, 2009), ni tampoco con un sistema de gestión que les permita monitorear el cumplimiento de sus planes de largo plazo. Lo anterior hace a estas instituciones ser reactivas a los cambios y no anticiparlos, más bien ejecutan planes de corto plazo que van adecuando a las condiciones del entorno.

Por otra parte, cuando existen planes de largo plazo, estos no se comunican a toda la organización, lo cual produce que no se logren implementar. Además, los desempeños individuales no están alineados con los desempeños de la organización, es decir, existe un pobre alineamiento, que dificulta la consecución de los objetivos institucionales.

De hecho, las instituciones que cuentan con una gran cantidad de sedes, tienen problemas para comunicar sus planes estratégicos a las distintas unidades, por lo cual se dificulta que estas unidades y sus colaboradores conozcan y cumplan los lineamientos que ha definido la institución.

Las instituciones de educación superior utilizan herramientas tradicionales de control de gestión como los presupuestos, para dar continuidad a su funcionamiento más que la consecuencia de una planificación de largo plazo, es decir, los presupuestos no están conectados con la estrategia. Generalmente, la

evaluación del desempeño de estas instituciones se basa solamente en indicadores financieros, que explican el resultado de decisiones pasadas.

Las instituciones que tienen varias sedes tienen el desafío de entregar la misma formación en todas sus sedes, esta es una parte importante de la propuesta de valor de las instituciones de educación superior, deben asegurarse que la entrega de conocimientos por parte de los docentes sea homogénea y en las mismas condiciones de equipamiento e infraestructura para una misma carrera en todas las sedes, este es un indicador clave de calidad y de consistencia del proyecto educacional. Por lo anterior, los sistemas de control internos deben tender a realizar el seguimiento de la estandarización de la docencia, equipamiento e infraestructura.

2.2 Justificación del estudio

De acuerdo a lo descrito anteriormente, las instituciones de educación superior no cuentan con un proceso formal de elaboración y desarrollo de estrategias de su proyecto institucional, que les permita comunicar e implantar la estrategia, y adecuarla en ciertos casos a los cambios que ocurren en el entorno externo.

Además, como no existe una estrategia clara y no se comunica a toda la organización, y los desempeños individuales no están ligados a los desempeños de la institución, se produce como resultado un pobre alineamiento.

En consecuencia, las instituciones de educación superior no cuentan con herramientas para elaborar y desarrollar la estrategia, y luego comunicarla e implantarla en los distintos niveles organizacionales, por lo cual tampoco controlan su ejecución y adecuación a los cambios que surgen en el entorno externo. Como no se tiene claro el foco estratégico se invierten recursos en proyectos que no agregan valor al proyecto institucional.

Este estudio se justifica, porque en él se propone un sistema de control de gestión estratégico que permite formular y desarrollar la estrategia, y alinear los desempeños de los colaboradores con los objetivos de la organización. Este sistema se aplica en una unidad de negocio de una institución de educación superior privada técnico-profesional.

El sistema propuesto permite adecuar rápidamente la estrategia a las condiciones cambiantes del entorno externo, además de visualizar y comunicar la estrategia, cuenta también con indicadores tanto financieros como no financieros estos últimos permiten predecir el desempeño financiero futuro, entregando una visión integral a los directivos sobre el funcionamiento de la institución.

2.3 Objetivo general

Diseñar un sistema de control de gestión estratégico para una unidad de negocio de una institución de educación superior privada técnico-profesional, que permita facilitar la comunicación de la estrategia a los distintos niveles de la organización, con el propósito de alinear los objetivos de los empleados con los objetivos de la institución.

2.4 Objetivos específicos

- Formular la estrategia en una unidad de negocio de una institución de educación superior privada técnico-profesional, aplicando distintas herramientas de gestión que permitan reformular la misión, visión y valores y definir la propuesta de valor y los ejes estratégicos.
- Desarrollar la estrategia en la unidad de negocio seleccionada, proponiendo el modelo de negocio, el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, y tableros de control que permitan facilitar el despliegue de la estrategia a los distintos niveles organizacionales.
- Proponer esquemas de incentivos para algunas áreas de la unidad de negocio seleccionada, para alinear los objetivos de los empleados con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio.

2.5 Alcance y limitaciones del estudio

El presente proyecto de grado entrega como resultado un sistema de control de gestión estratégico para una unidad de negocio de una institución de educación superior privada técnico-profesional.

Este trabajo se desarrolla a nivel estratégico y esta enfocado en la alta dirección de la institución.

El alcance del proyecto de grado incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y los esquemas de incentivos para alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, la implementación de la estrategia está fuera del alcance de este estudio.

El sistema de control de gestión propuesto está basado, entre otras fuentes, en las tres primeras etapas del sistema de gestión presentado en The Execution Premium (Kaplan y Norton, 2008), pero a diferencia de este último no incluye el financiamiento de la estrategia (STRATEX¹) en la etapa de desarrollo de la estrategia, además en la etapa de alineamiento estratégico sólo se incluye el esquema de incentivos, quedando fuera del alcance el alineamiento de las unidades de negocio y de las unidades de soporte.

¹ STRATEX: presupuesto de gastos estratégicos

CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como propósito desarrollar los principales conceptos teóricos que se utilizan en el desarrollo de este proyecto de grado, se explican cada una de las etapas del sistema de control de gestión estratégico propuesto y las herramientas de gestión utilizadas en cada etapa.

Principalmente son conceptos para la elaboración y desarrollo de estrategias, lo cual incluye herramientas para la formulación, comunicación y despliegue de la estrategia, y el alineamiento estratégico mediante el esquema de incentivos.

El marco teórico tiene el propósito de dar al proyecto de grado un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan entender la propuesta planteada.

3.1 Sistema de control de gestión estratégico propuesto

Para el desarrollo del proyecto se propone un sistema de control de gestión estratégico de tres etapas, basado entre otras fuentes, en el sistema de gestión presentado en The Execution Premium (Kaplan y Norton, 2008). Se debe señalar que el sistema propuesto toma algunos elementos de dicho sistema, principalmente de sus tres primeras fases (desarrollar la estrategia, planificar la estrategia, y alinear la organización), y no aborda los elementos concernientes a

las otras fases (planificar las operaciones, controlar y aprender, y probar y adaptar).

A diferencia del sistema de Kaplan y Norton, el sistema propuesto no incluye el financiamiento de la estrategia en la etapa de desarrollo de la estrategia (etapa 2), y en la etapa de alineamiento estratégico (etapa 3) sólo se desarrolla el esquema de incentivos, dejando fuera del sistema propuesto el alineamiento de las unidades de negocio y de las unidades de soporte.

Cada una de las etapas del sistema de control de gestión estratégico propuesto se presenta en la figura 1.

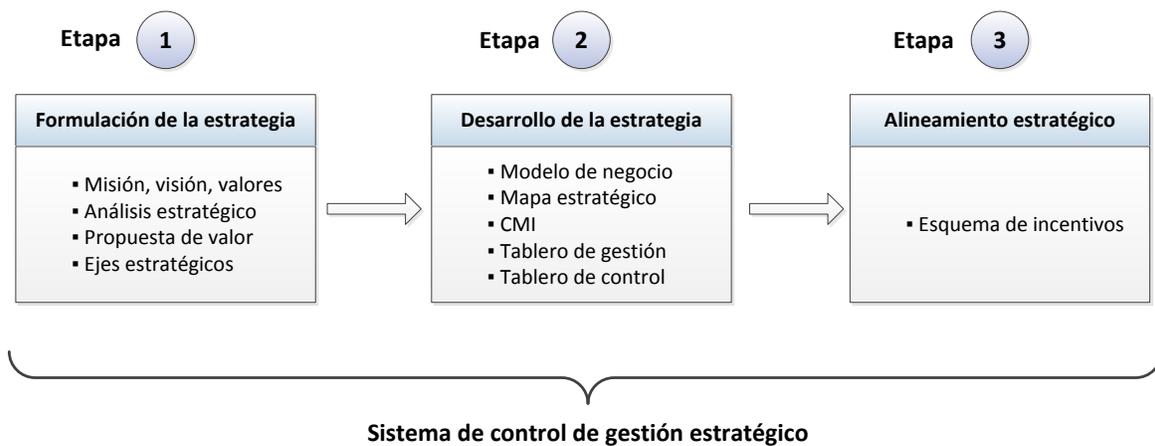


Figura 1: Sistema de control de gestión estratégico propuesto
Fuente: Elaboración propia

En términos generales, las etapas del sistema propuesto son:

- *Etapa 1 - Formulación de la estrategia:* se elabora la estrategia utilizando las herramientas de declaración de misión, visión, valores y

análisis estratégico, obteniéndose la propuesta de valor y los ejes estratégicos utilizados en la etapa de desarrollo de la estrategia.

- *Etapa 2 - Desarrollo de la estrategia:* se desarrolla la estrategia utilizando las herramientas de modelo de negocio, mapa estratégico, CMI (cuadro de mando integral), tableros de gestión y tableros de control.
- *Etapa 3 - Alineamiento estratégico:* se alinea a los empleados relacionando los incentivos con los objetivos estratégicos desplegados en los tableros de control.

3.2 Fundamento teórico del sistema propuesto

El sistema de control de gestión estratégico que se desarrolla en este proyecto tiene sustento teórico, lo cual se evidencia en tabla I:

Sistema de control de gestión estratégico propuesto
<p>Etapa 1: Formulación de la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Misión, visión, valores: Kovacevic y Reynoso (2010)▪ Análisis estratégico<ul style="list-style-type: none">◦ Cadena de valor: Anthony y Govindarajan (2008)◦ Análisis externo: Anthony y Govindarajan (2008)◦ Modelo de las cinco fuerzas de Porter: Francés (2006)◦ Análisis FODA: Olve (2002)◦ Recursos y capacidades: Grant (2010)◦ Ventaja competitiva: Porter (2008)◦ Factores críticos de éxito: Thompson (2008)◦ Amenazas a la sustentación de la rentabilidad: Ghemawat (1991)▪ Propuesta de valor: Kaplan y Norton (1996)▪ Ejes estratégicos: Kaplan y Norton (2008)

Sistema de control de gestión estratégico propuesto	
<p>Etapa 2: Desarrollo de la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de negocio: Magretta (2003) ▪ Mapa estratégico: Kaplan y Norton (2004) ▪ CMI: Kaplan y Norton (2008) ▪ Tableros de gestión: Kaplan y Norton (2008) ▪ Tableros de control: Kaplan y Norton (2008) <p>Etapa 3: Alineamiento estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esquema de incentivos: Kovacevic y Reynoso (2010) 	

Tabla I: Fundamento teórico del sistema propuesto
Fuente: Elaboración propia

Además el sistema propuesto tiene respaldo teórico en los sistemas The Execution Premium (Kaplan y Norton, 2008) y El diamante de la excelencia organizacional (Kovacevic y Reynoso, 2010), lo cual se muestra en la tabla II.

Etapa	Sistema propuesto	Execution Premium	El diamante de la excelencia organizacional
1	<p>Formulación de la Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, visión, valores ▪ Análisis estratégico ▪ Propuesta de valor ▪ Ejes estratégicos 	<p>Desarrollar la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, visión, valores ▪ Análisis estratégico ▪ Formulación de la estrategia 	<p>Foco estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, visión, valores ▪ Análisis estratégico ▪ Formulación de la estrategia
2	<p>Desarrollo de la Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de negocio ▪ Mapa estratégico ▪ CMI ▪ Tableros de gestión ▪ Tableros de control 	<p>Planificar la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa estratégico/ejes estratégicos ▪ CMI ▪ Iniciativas ▪ Financiamiento 	<p>Diseño de 3Ms</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa estratégico ▪ Ejes estratégicos ▪ Foco estratégico
3	<p>Alineamiento Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esquema de incentivos 	<p>Alinear la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidades de negocio ▪ Unidades de soporte ▪ Empleados 	<p>Alineamiento estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidades de negocio ▪ Unidades de soporte ▪ Empleados

Etapa	Sistema propuesto	Execution Premium	El diamante de la excelencia organizacional
4		Planificar operaciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableros de control ▪ Planificación de ventas ▪ Planificación de la capacidad de recursos ▪ Presupuestos 	Cultura de ejecución <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de la estrategia ▪ Cultura de excelencia
5		Controlar y aprender <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la estrategia ▪ Revisiones operativas 	Agilidad organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional ▪ Procesos ▪ Tecnologías de la información
6		Probar y adaptar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de rentabilidad ▪ Correlaciones de la estrategia ▪ Estrategias emergentes 	Refinamiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste y adaptación

Tabla II: Comparación del sistema propuesto con otros sistemas de gestión
Fuente: elaboración propia

3.3 Conceptos previos a la formulación de la estrategia

Estrategia

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Una estrategia sólida se debilita debido a una visión desinformada de la competencia, a los errores organizacionales y, en especial, al deseo de crecer. La estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer (Porter, 2008).

La estrategia de una organización es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones (Thompson Jr., Strickland III, y Gamble, 2008).

La estrategia describe de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas y partes interesadas (Kaplan y Norton, Mapas estratégicos, 2004).

Una estrategia marca la dirección en que la organización planea avanzar para alcanzar sus objetivos. Toda organización bien administrada tiene una o más estrategias, aunque no estén declaradas explícitamente (Anthony y Govindarajan, 2008).

Una estrategia describe las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la empresa necesita para pasar de la situación actual a la que desea tener en el futuro, o sea, la visión (Olve, Roy, y Wetter, 2002).

Según Mintzberg (1994), la estrategia puede dar cuenta de las intenciones específicas de la alta dirección, estrategia deliberada, o puede desarrollarse sin darse cuenta, sin la intención consciente de la alta dirección, a menudo a través de un proceso de aprendizaje, estrategia emergente, es decir, proviene del conocimiento que los empleados tienen de la organización.

Existen estrategias corporativas, de unidad de negocio y funcionales (Thompson et al., 2008), en este proyecto de grado nos centraremos en la estrategia de la unidad de negocios y de las unidades funcionales al realizar el despliegue de la estrategia mediante tableros de control.

Unidad de negocio

La unidad de negocio es un área de actividad económica unitaria dentro de una corporación, con sus propios mercados, competidores y recursos (Francés, 2006).

La unidad de negocio es un foco de planificación que se caracteriza por tener una estrategia y un conjunto de productos relativamente uniformes, que son entregados a un grupo determinado de clientes y que enfrenta un conjunto específico de competidores, como unidad organizativa es considerada con un centro de beneficio (Abascal, 2004).

La estrategia de las unidades de negocio se refiere a cómo crear y mantener una ventaja competitiva en todas las industrias en que la compañía decidió participar. La estrategia de la unidad de negocios depende de dos aspectos relacionados: 1) su misión (“¿cuáles son los objetivos generales?”) y 2) su ventaja competitiva (“¿cómo debe competir la unidad de negocios en su industria para cumplir su misión?”) (Anthony y Govindarajan, 2008).

Creación de valor

Según Magretta (2003), la creación de valor sintetiza un importante cambio de enfoque desde la gestión de los recursos que se ponen en funcionamiento hacia la gestión del desempeño. El valor proviene de diversas fuentes: de la utilidad de un producto, su calidad, la imagen que con él se asocia, su disponibilidad, y el servicio que lo acompaña. Mientras más intangible parece el valor, más importante es reconocer que el valor es definido por los clientes individualmente.

El fin último de toda organización es crear valor, para ser competitiva y sustentable, los encargados de decidir si la organización está creando valor son los grupos de interés (clientes, inversionistas, proveedores, empleados y comunidad), quienes deciden libremente si seguirán apoyando a la organización (Magretta, 2003).

Crear valor significa que en un momento dado una empresa o unidad de negocios vale, en términos monetarios medido en flujos de caja, más que en un momento anterior (Milla, 2001).

Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas, se refieren a la orientación estratégica que adopta una unidad de negocios para lograr ventajas competitivas sostenibles (Francés, 2006).

Las estrategias genéricas, según Porter, son básicamente dos: liderazgo en costos y diferenciación. La primera se orienta a reducir el costo total de producción, mientras la segunda lo hace a incrementar el valor, vale decir, el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida que éste le reporta. Cualquier ventaja o desventaja competitiva de una empresa puede ser explicada en términos de una ventaja o desventaja en costos o en diferenciación. Al combinar estas dos estrategias básicas con la definición del mercado foco, resultan cuatro estrategias genéricas, dependiendo de si la firma busca una posición en todo el mercado o si concentra sus actividades en un grupo de clientes específico, lo que se denomina un mercado focalizado (Francés, 2006). En la tabla III se muestran las estrategias genéricas.

		Ventajas competitivas	
		Bajos costos	Diferenciación
Mercado	General	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Segmento	Foco en costos	Foco en diferenciación

Tabla III: Estrategias genéricas
Fuente: Basado en Francés (2006)

Estrategias competitivas

Según Francés (2006), las estrategias competitivas se refieren a los cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocios para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustitutos. El negocio o

empresa puede haber adoptado una estrategia genérica determinada y echar mano, además, de una o más estrategias competitivas, según las situaciones que debe enfrentar.

Las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos:

1. **De disuasión:** tienen como fin evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.
2. **Ofensivas:** destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
3. **Defensivas:** nacen como respuesta a ataques de los competidores.
4. **De cooperación o alianzas:** mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

La estrategia competitiva se trata de construir ventajas mediante la protección de una posición única y la explotación de un conjunto de recursos y capacidades distintivas (Casadesus-Masanell y Tarziján, 2012).

3.4 Marco para la formulación de la estrategia

Las declaraciones de misión, visión y valores definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Misión

La misión es el propósito de la organización, por lo cual debe ser amplio, fundamental y duradero; debe permanecer estable durante muchos años, sin importar quiénes administran la organización, y hasta que las condiciones competitivas obliguen a ajustar la razón de ser. La función del propósito es guiar e inspirar, no necesariamente obtener una ventaja o diferenciar (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Según Thompson et al. (2008), la misión es la descripción actual del negocio y su propósito. Idealmente, la declaración de misión es lo bastante descriptiva para identificar los productos o servicios de la empresa y especificar las necesidades del comprador que pretende satisfacer, los grupos de clientes o mercados que se dedica a atender y su planteamiento para satisfacer a los clientes.

Visión

La visión es el resultado futuro al que aspira la organización (Kaplan y Norton, 2008).

A diferencia de la misión, la visión debe ser muy breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de poder usarla como mensaje comunicacional para motivar a los empleados de una organización y transmitir al mercado lo que se quiere ser (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Según Thompson et al. (2008), la visión especifica la dirección y el futuro enfoque en el producto/mercado/cliente/tecnología de la empresa, es decir, es una herramienta de gestión para dar a la organización un sentido de dirección, para comunicar “hacia dónde nos dirigimos y la clase de empresa en que tratamos de convertirnos”.

Valores

Los valores son las expresiones que reflejan los principios básicos de comportamiento ético personal y corporativo, que deben estar siempre presentes en una organización (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión y estrategia en general. La mayoría de las empresas elabora sus declaraciones de valores en torno a cuatro u ocho rasgos que se espera el personal manifieste y que se supone se reflejarán en la forma como la empresa realiza sus operaciones (Thompson et al., 2008).

3.4.1 Análisis Interno

Cadena de valor

Según Anthony y Govindarajan (2008), la cadena de valor es el conjunto total de actividades relacionadas con un producto; empieza por la obtención de las materias primas y termina con el servicio al cliente después de la entrega. Para el

desarrollo de la cadena de valor, una empresa escoge las actividades que realizará con sus propios recursos y los que conseguirá de terceros.

El análisis de la cadena de valor busca determinar en qué parte de las operaciones la compañía puede incrementar el valor para los clientes o reducir los costos (Anthony y Govindarajan, 2008).

La cadena de valor de acuerdo a Magretta (2003), es la secuencia de actividades y de flujos de información que deben efectuar una empresa y sus proveedores para diseñar, producir, comercializar, distribuir y apoyar sus productos.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, las actividades primarias crean valor para el cliente y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Las actividades de apoyo alimentan a las actividades primarias y le prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí, además crean valor para la empresa (Francés, 2006).

La cadena de valor propuesta por Michael Porter considera sólo a los procesos que sirven para agregar valor a los insumos hasta la entrega del producto al comprador final, pero dejan de lado los procesos relativos a la innovación. Estos últimos se han tornado cada vez más importantes como fuente de ventaja competitiva (Francés, 2006).

3.4.2 Análisis externo o análisis de la industria

Diversas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de las condiciones de la industria en el desempeño de las empresas. Los estudios han demostrado que la rentabilidad promedio de la industria es, por mucho, el factor más importante para predecir el desempeño de una empresa (Anthony y Govindarajan, 2008).

El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad (Kaplan y Norton, 2008)

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí para apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría microeconómica, serán mayores cuanto menor sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector competirán igualmente, con las

existentes por esos beneficios, y lo mismo sucede con los productos sustitutos (Francés, 2006).

Análisis FODA

Con la ayuda del modelo FODA, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy, los puntos fuertes y débiles de la organización, y lo que podría hacer en relación con el entorno exterior, las oportunidades y amenazas externas (Olve et al., 2002).

La matriz FODA se puede emplear para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que representan las respuestas. Las oportunidades que se aprovechan con fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006). En la figura 2 se muestra la matriz FODA y las brechas estratégicas.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

Figura 2: Matriz FODA y respuestas estratégicas
Fuente: Adaptado de Francés (2006)

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva en un mercado se obtiene al ofrecer mayor valor a los clientes con un costo equivalente o bien al ofrecerles un valor equivalente a un menor costo (Anthony y Govindarajan, 2008).

La rentabilidad de una empresa no sólo depende de las características de la industria en la cual opera, sino también de la ventaja competitiva que tiene la empresa al interior de ésta. De hecho, aunque la importancia relativa de la industria versus la ventaja competitiva depende del sector, investigaciones recientes sugieren que en promedio la ventaja competitiva es mucho más incidente en la rentabilidad que la estructura de la industria. Estas investigaciones sugieren que el efecto industria es responsable en promedio de entre el 10% y 20% de la variación de la rentabilidad de un negocio, mientras que el efecto

ventaja competitiva es responsable de entre 30% y 45% de la variación de rentabilidad (Del Sol, 2004).

Una posición valiosa llamará la atención de las empresas establecidas, quienes probablemente la imitarán. Para un rival, es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que sólo imitar un determinado enfoque de la fuerza de ventas, igualar una tecnología de proceso o replicar un conjunto de características del producto. Las posiciones cimentadas en sistemas de actividades son mucho más sustentables que las cimentadas en actividades individuales (Porter, 2008).

Para mantener rentabilidades sobrenormales en el largo plazo, las empresas deben defender sus ventajas competitivas utilizando recursos y capacidades que las protejan contra las amenazas a la sustentación. Entendemos por recursos y capacidades de una empresa todos los factores durables, los activos y las capacidades que la empresa utiliza para producir sus bienes y servicios (Del Sol, 2004).

Los recursos se traducen en capacidades y competencias para ejecutar actividades concretas en la organización. Las capacidades de una organización son lo que puede hacer como resultado de trabajar con un conjunto de recursos (Grant, 2010).

Pankaj Ghemawat plantea que las amenazas a la sustentación de la rentabilidad son cuatro: imitación, sustitución, retención e ineficiencia. Estas cuatro amenazas pueden ser potenciadas o mitigadas por las instituciones gubernamentales del país (Del Sol, 2004).

Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito son atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro en el mercado. La comparación entre la oferta de producto, recursos y capacidades de una empresa con los factores críticos de éxito de su industria determina el éxito financiero y competitivo que tendrá la compañía (Thompson et al., 2008).

Los factores críticos de éxito se pueden definir como las áreas que impulsan el desempeño de la organización, ya que describen las pocas áreas vitales necesarias para lograr los resultados y enfocar a toda la organización hacia el éxito (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Los factores críticos de éxito describen aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión (Olve et al., 2002).

Propuesta de valor para el cliente

La propuesta de valor al cliente se compone de un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador. Éstos incluyen los atributos del producto, sea un bien o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo. Este último atributo se refiere al tiempo dedicado por el cliente a la búsqueda del producto, a la espera para que esté disponible, a efectuar la compra y a aguardar para que sea entregado (Kaplan y Norton, 1996). En la figura 3 se presenta un esquema con los elementos de la propuesta de valor para el cliente.

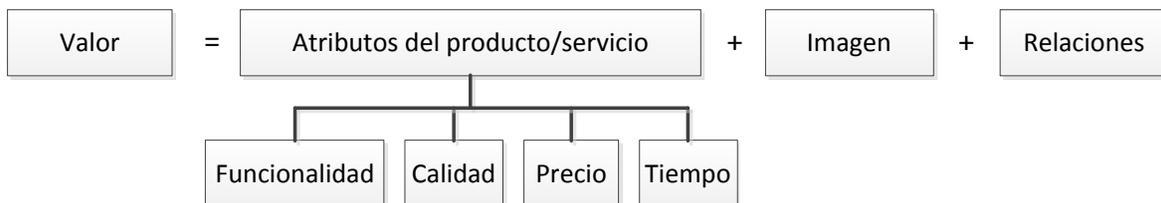


Figura 3: Propuesta de valor para el cliente
Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1996)

La imagen y reputación del producto son parte integral de la propuesta de valor. La imagen puede ser creada mediante la publicidad, por ejemplo asociando el producto con personajes del deporte. Los productos de elevada calidad y tradición pueden generar imagen por sí mismos, como en el caso de determinadas marcas de automóviles como Ferrari o Rolls Royce. La marca es una parte importante de la imagen. Si el cliente no posee suficiente discernimiento para diferenciar por completo los atributos del producto, normalmente se guía por la

marca, como garantía de calidad y prestigio. La relación con el cliente comprende la entrega del producto y el servicio al cliente, incluida la respuesta a sus exigencias. La propuesta de valor debe ser adecuada al segmento al cual está dirigida (Francés, 2006).

Ejes estratégicos

Las líneas estratégicas son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa, dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. La mayoría de las líneas estratégicas son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Por otra parte, los temas estratégicos permiten que las empresas centren sus acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad. Éstos actúan como ladrillos alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

Elaboración de estrategias

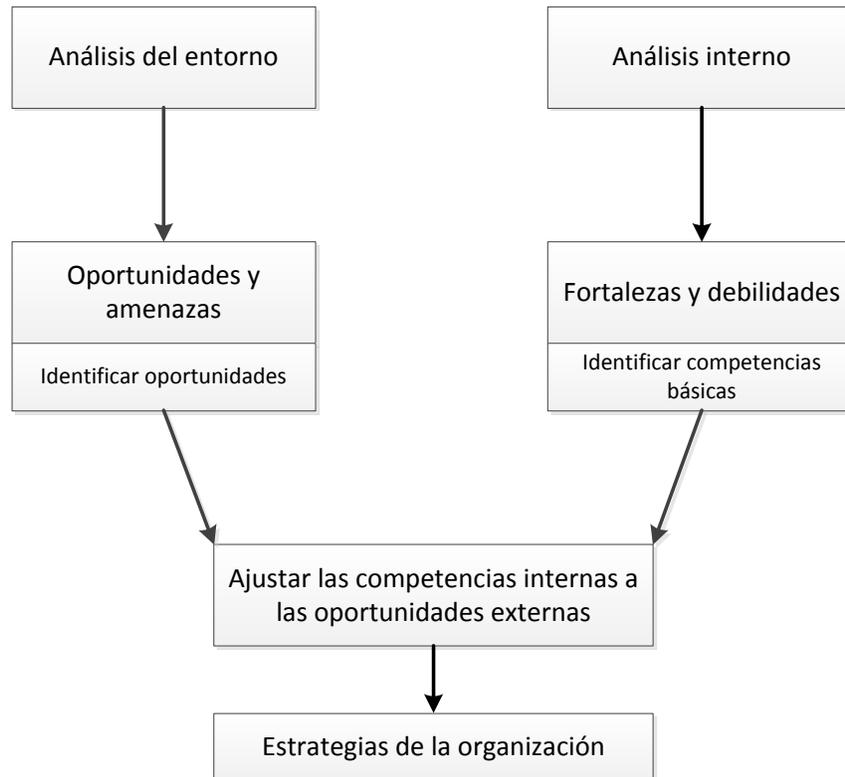


Figura 4: Elaboración de estrategias
Fuente: Adaptado de Anthony y Govindarajan (2008)

Para desarrollar sus estrategias, una empresa ajusta sus competencias básicas a las oportunidades de la industria. La formulación de estrategias es el proceso que siguen los directores ejecutivos para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno; luego deciden las estrategias que hacen corresponder las competencias básicas de la compañía con las oportunidades del ambiente (Anthony y Govindarajan, 2008). En la figura 4 se muestra un esquema para la elaboración de estrategias.

La naturaleza evolutiva de una estrategia significa que, por lo general, es una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva, y reacciones necesarias ante sucesos inesperados y nuevas condiciones del mercado. Así, la estrategia tiende a ser una combinación de elementos proactivos y reactivos. Durante este proceso, algunos elementos estratégicos se abandonan, porque se hicieron obsoletos o no fueron eficaces (Thompson et al., 2008).

Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso de decidir qué programas debe ejecutar la organización y qué cantidad aproximada de recursos se le asignarán a cada uno para los siguientes años (Anthony y Govindarajan, 2008). Es decir, se trata de una guía para la planificación de los programas y proyectos que requiere la organización para cumplir sus objetivos.

Es necesario hacer una distinción entre la formulación de estrategias y la planificación estratégica, la primera es el proceso de decidir las nuevas estrategias, mientras que la planificación estratégica es el proceso de decidir cómo implantar las estrategias. En el proceso de formulación de estrategias, la gerencia define los objetivos de la organización y traza las principales estrategias para alcanzar esos objetivos. Entonces, en el proceso de planificación estratégica se definen los objetivos y las estrategias correspondientes y se desarrollan

programas para ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente (Anthony y Govindarajan, 2008).

El cuadro de mando integral está creando una revolución en la profesión y práctica de la planificación estratégica. Muchas de las actividades de planificación estratégica tradicionales se están transformando o se están abandonando por completo. Después de una larga y lenta caída, la estrategia está de vuelta como tema central, y la planificación estratégica ha tomado su lugar legítimo como guía de los lineamientos de la organización (Arveson, 2004).

Según Arveson (2004), una forma de ver las diferencias de la planificación estratégica con el cuadro de mando integral (actualmente) es compararla con la planificación estratégica tradicional (de hace unos años). Algunas de estas diferencias se resumen en la tabla IV.

Planificación Estratégica Tradicional	Planificación Estratégica con CMI
Retiro tradicional de planificación estratégica: los ejecutivos se van a un lugar de reunión en una localidad remota por uno o dos días, en el que piensan en las cosas que quieren hacer y luego priorizan sus "metas" y "objetivos" en una larga lista de tareas pendientes para el próximo ciclo de planificación.	Multi-nivel, se forman equipos multidisciplinarios de planificación: una muestra de gerentes con experiencia y trabajadores de distintos niveles y áreas se reúnen y desarrollan estrategias a través de una metodología sistemática.
La planificación se realiza sobre todo al interior de la organización, con poca o ninguna ayuda externa y sin un marco de planificación.	Expertos externos son contratados para aprender de las mejores prácticas y entregar experiencia profesional; un marco estructurado se sigue en una secuencia lógica de pasos.
Ciclo estándar de planificación: por lo general de 5 años, o tan corto como 3 años.	Proceso de planificación ágil: menos de 3 años, las estrategias pueden ser revisadas cuando sea necesario sin estar atado a ningún ciclo anual.

Planificación Estratégica Tradicional	Planificación Estratégica con CMI
No es probable que exista innovación, ya que sólo unos pocos altos ejecutivos hacen toda la planificación, hay poca influencia externa; los planes tienden a ser repetitivos e impuestos.	La innovación surge de los equipos multidisciplinarios compuestos por empleados de todos los niveles y distintas áreas, que son empoderados proporcionando una verificación de lo que realmente se necesita en la organización a nivel de trabajo.
Rutinaria, superficial, vinculada a la tradición de planificación: "siempre lo hemos hecho de esta manera."	Pensamiento estratégico creativo se anima a todos los niveles de la organización.
La gestión del cumplimiento impulsado por: "tenemos que hacer esto porque nos lo dijeron"	Estrategia impulsada por la gestión: estamos haciendo esto porque hemos llegado a un consenso sobre lo que es más importante para esta organización.
El plan estratégico: un documento atractivo con un montón de fotos, lleno de "metas" y "objetivos", aproximadamente de 50 páginas, publicado cada 5 años.	El plan estratégico es una serie de mapas estratégicos, indicadores de desempeño e iniciativas que cuentan la historia de la visión de la organización y sus estrategias.
El plan estratégico es obsoleto (un libro que rápidamente queda desactualizado), está desconectado de la ejecución actual y no se utiliza (acumula polvo en un estante).	El "plan estratégico" es un proceso dinámico que proporciona la orientación para todos los programas y proyectos. Se implementa a través de medidas de desempeño estratégico y la responsabilidad de los gerentes.
El plan estratégico contiene un gran número de "metas", "objetivos", "planes de acción", etc.	El plan estratégico se centra en 3 o 4 temas estratégicos, sin embargo, al mismo tiempo el plan es mucho más exhaustivo.
El alineamiento es fortuito (accidental) o desconocido, debido a la falta de medidas apropiadas de desempeño.	El alineamiento con la misión y la visión se ejecuta por el uso de medidas apropiadas de desempeño estratégico.
Los gerentes tienden a centrarse en objetivos financieros de corto plazo (sólo indicadores retrasados).	Los gerentes tienen una visión integral de las principales perspectivas de desempeño (balance entre indicadores adelantados y retrasados).
Se generan una gran cantidad de datos, pero poca información sobre el desempeño que funciona.	Las medidas estratégicas de desempeño permiten a los planificadores saber qué estrategias están funcionando, para mejorar el desempeño de la organización.
La planificación es el objetivo o proyecto orientado a: planificar saltos directamente de la misión y la visión a proyectos e iniciativas. Esto pone el foco en los medios, no en los fines.	La planificación está orientada a los resultados: planificar movimientos lógicamente desde la visión a los resultados deseados, las estrategias, las medidas de desempeño estratégico, y luego a las iniciativas. Las medidas de desempeño se centran en los resultados finales.
La planificación está dirigida principalmente a mejorar los procesos y las operaciones ("hacer las cosas bien"), y no implementar las estrategias.	La planificación está dirigida al trabajo y a mejorar las estrategias ("hacer las cosas bien").
El proceso presupuestario está desconectado de las medidas de desempeño, las cuales están desconectadas de los planes estratégicos.	Los presupuestos se rigen por las medidas de desempeño que muestran qué tan bien las iniciativas estratégicas están mejorando los resultados estratégicos.
Conjunto de medidas de desempeño es reactiva y ad hoc, impulsada por "las consultas de datos".	Las medidas de desempeño se recogen de manera sistemática y continua a lo largo de la organización.
No existe un mecanismo de informes de desempeño.	Los datos de desempeño se informan ampliamente a través de un sistema de software distribuido (inteligencia de negocio).

Planificación Estratégica Tradicional	Planificación Estratégica con CMI
No es transparente.	Transparente, muestra lo que es importante. Se centra en las estrategias y la forma en que se sustentan.
Numerosos objetivos, no vinculados a nada.	Los objetivos están vinculados en una cadena de relaciones de causa y efecto en un mapa estratégico.
Los incentivos laborales están desconectados del desempeño estratégico.	Los incentivos laborales están ligados a los comportamientos que están alineados con el desempeño de los objetivos estratégicos.

Tabla IV: La revolución de la planificación estratégica
Fuente: Adaptado de Arveson (2004)

3.5 Desarrollo de la estrategia

Introducción al control de gestión

Las organizaciones con y sin fines de lucro tienen una razón de ser o un propósito, y una idea preconcebida del resultado futuro al que aspiran, ya sea explícitamente dada, o implícitamente entendida por los directivos de la institución. Para alcanzar este resultado las organizaciones requieren establecer como llegar a él, para lo cual formulan estrategias (Sánchez y Poblete, 2009). Después que la organización ha formulado su estrategia, esta se debe implantar, uno de los mecanismos de implantación de la estrategia son los sistemas de control de gestión. Los sistemas de control de gestión están formados por varios elementos, de los cuales en este proyecto se utilizan: la planificación estratégica y diseño de esquemas de incentivos (Anthony y Govindarajan, 2008).

Por un lado, se afirma que los sistemas de control de gestión tienen que concordar con la estrategia de la empresa. Esto significa que la estrategia se establece primero a través de un proceso formal y racional, y que luego ésta dicta

el diseño de los sistemas administrativos de la empresa. Otra opinión es que las estrategias surgen por experimentación, sobre la cual influyen los sistemas administrativos de la empresa. Desde este punto de vista, los sistemas de control de gestión afectan el desarrollo de las estrategias (Anthony y Govindarajan, 2008).

Cuando las empresas operan en un contexto industrial en que los cambios del ambiente son previsibles, pueden aplicar un proceso formal y racional para trazar primero la estrategia y luego diseñar los sistemas de control de gestión para ejecutarla. Por el contrario, en un ambiente de cambios rápidos es difícil que una empresa formule primero la estrategia y después diseñe los sistemas administrativos para ejecutarla. Quizá en esos contextos las estrategias surjan por experimentación y procesos ad hoc, con una influencia significativa de los sistemas de control de gestión (Anthony y Govindarajan, 2008).

Los sistemas de control de gestión tienen por finalidad facilitar y controlar la implantación de la estrategia escogida. En consecuencia, se utilizan, como su nombre lo indica, para controlar las actividades de una organización, disminuyendo la divergencia de objetivos entre ésta y los miembros que la conforman (Sánchez y Poblete, 2009). Por otra parte, los sistemas de control de gestión también tienen un rol de revisión de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

En el ámbito administrativo de la organización operan tres actividades básicas: la formulación de la estrategia, el control de gestión y el control de

operaciones. La relación que existe entre estos sistemas se representa en la figura 5 (Anthony y Govindarajan, 2008).

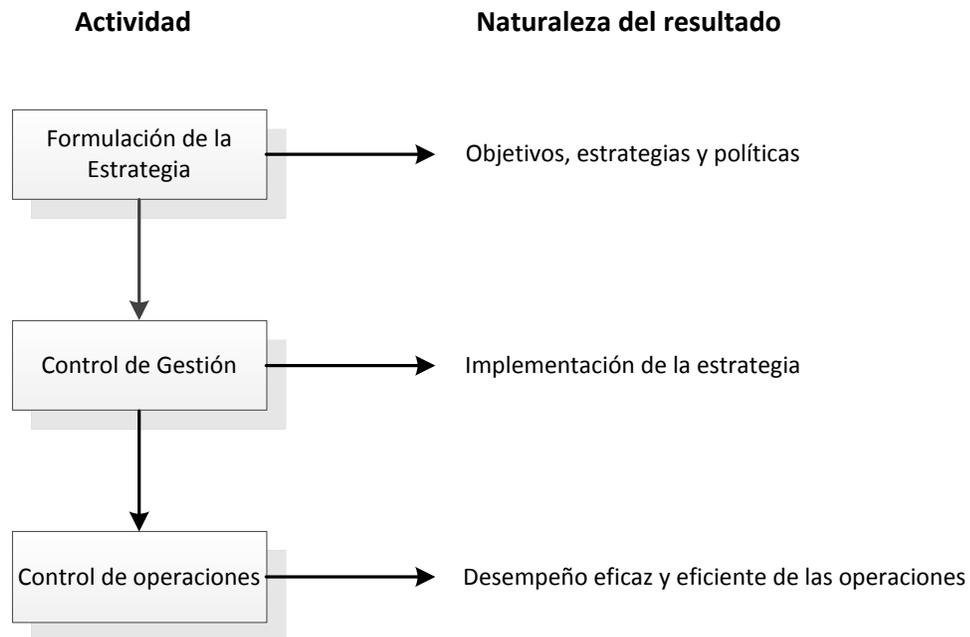


Figura 5: Actividades que operan en una organización
Fuente: Basado en Anthony y Govindarajan (2008)

La formulación de estrategias, de acuerdo a Anthony y Govindarajan (2008), es el proceso de decisión y definición de los objetivos de la organización y las estrategias para alcanzarlos. El control de gestión, en cambio, es el proceso de implantación o ejecución de la estrategia escogida.

Desde el punto de vista del diseño del sistema, el atributo más destacable entre formulación estratégica y control de gestión es que la primera es menos sistemática. Los cambios en el entorno conllevan amenazas, oportunidades y nuevas ideas a capitalizar o riesgos que mitigar, los que no ocurren a intervalos regulares. Por ello estas decisiones pueden tomarse en diferentes momentos. Por

otra parte, el análisis estratégico implica juicios subjetivos que se sustentan generalmente en estimaciones, mientras el proceso de control implica una serie de fases que ocurren según una secuencia predecible, de acuerdo con un calendario más o menos fijo y con estimaciones que deben incorporar la incertidumbre de las variables (Sánchez y Poblete, 2009).

En cuanto al control de operaciones, de acuerdo a Anthony y Govindarajan (2008), es el proceso por el cual se asegura que todas las tareas específicas se desarrollen con eficacia y eficiencia, según normas establecidas en el proceso de control de gestión. Muchas de las actividades centrales de la organización son mecánicas, como el aprovisionamiento o suministro y el control de calidad, entre otros. Esta baja intervención de personas lleva a procesos estandarizados, característica que, en ningún caso, resta complejidad.

A diferencia del control de operaciones, el control de gestión se ve afectado por el comportamiento de las personas (directivos y empleados), cuestión que difícilmente puede reducirse a un análisis cuantitativo (Sánchez y Poblete, 2009).

Modelo de negocio

Un modelo de negocio es un conjunto de suposiciones acerca de cómo se desempeñará una organización creando valor para todos los agentes de que depende, no sólo para sus clientes. En esencia un modelo de negocio es una teoría que se pone a prueba continuamente en el mercado (Magretta, 2003).

Mapas estratégicos

Un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización (Kaplan y Norton, 2004).

Los mapas estratégicos ayudan a las empresas a definir y subdividir amplios objetivos estratégicos en proyectos manejables y planes que se pueden concretar, lo consiguen centrándose en las áreas críticas, de esta forma todos en la organización pueden identificar las verdaderas fuentes de los fracasos, así como las buenas prácticas que dan lugar a futuros éxitos (Cokins, 2004).

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de control de gestión que al incluir todos los factores de éxito que describen el modelo de negocios de una compañía con sus relaciones causales, permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales que, antes del advenimiento de esta herramienta sólo residían en la cabeza de los gerentes (Ballvé, 2006).

Los ejecutivos pueden utilizar el mapa estratégico y el cuadro de mando integral para comunicar la estrategia (qué desea lograr la organización y también cómo se propone concretar sus resultados estratégicos). Al reunir todos los

objetivos e indicadores, se logra un panorama completo de las actividades de creación de valor de la organización (Kaplan y Norton, 2008).

El cuadro de mando integral no es sólo un sistema de medición, es un sistema de gestión para motivar el desempeño competitivo excepcional (Kaplan y Norton, 2011).

Un cuadro de mando integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa (Olve et al., 2002).

Indicadores adelantados y retrasados

Los indicadores de causa o impulsores (indicadores adelantados) sirven para gestionar el negocio y nos indican las formas para incrementar los resultados. Además son utilizados para predecir potenciales problemas en los resultados fundamentales de la organización (Kovacevic y Reynoso, 2010). Un indicador adelantado es una medida que tiene un efecto causal sobre un indicador retrasado (Cokins, 2004).

Los indicadores retrasados o de resultado nos proveen la información para evaluar el éxito de la gestión de la organización, además de darnos los datos finales para medir los resultados. Es decir, si los resultados son buenos existe una gran probabilidad de que éstos provengan de una adecuada gestión de la

organización y, por el contrario, si son malos, que existan problemas en esta gestión (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Tableros de Control

El tablero de control es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una muy útil estructura de información soportada en modernas herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar, que pueden revolucionar la antigua dirección por excepción hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles (Ballvé, 2006).

El tablero de control representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. Esto es lo que se llama arquitectura de información. Los indicadores de un tablero de control se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas. Una de las características más importantes de un tablero de control es que presenta la información en una plataforma tecnológica. Esta relación con la tecnología es esencial para el desempeño preciso (Ballvé, 2006).

Los cuadros de mando operativos locales o tableros de control, son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales. Aunque todos los procesos se benefician con la medición y generación sistemáticas de informes, los tableros de control son la herramienta más efectiva a la hora de subrayar los procesos de la perspectiva de los procesos del CMI de la unidad (Kaplan y Norton, 2008).

3.6 Alineamiento organizacional

Alineamiento organizacional

El alineamiento organizacional consiste en vincular el desempeño de las diversas unidades y departamentos hacia la ejecución de la estrategia organizacional, llegando en este proceso hasta el nivel del empleado, de forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles y todos los días, trabajan, toman decisiones y actúan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Para comprender el alineamiento organizacional es necesario desarrollar previamente los conceptos de motivación, dado que en virtud de la motivación de los empleados se logran los objetivos organizacionales, a su vez, la motivación se facilita cuando se recompensa un buen desempeño.

Motivación

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins y Judge, 2009). Sin bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, en este proyecto nos limitaremos a los objetivos organizacionales.

A los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados (Robbins y Judge, 2009).

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca llega desde afuera de la persona, en la forma de un estímulo positivo (un premio) o negativo (un castigo). Este tipo de motivación hace que el individuo realice su trabajo para obtener algo deseable (dinero, poder, reconocimiento, u otra forma de beneficios) o evitar algo desagradable, que impone una molestia o un costo (Majluf, 2011).

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca proviene desde dentro y se refiere al simple deseo de hacer algo porque la experiencia resulta apasionante. El desafío reviste para la persona el más alto interés y el trabajo lo disfruta plenamente (Majluf, 2011).

En este proyecto nos centraremos en la motivación extrínseca del empleado, es decir, aquella que se gatilla con un estímulo externo relacionado con una recompensa monetaria o un beneficio (por ejemplo días libres). Se debe mencionar que la empresa es la que articula la motivación extrínseca a través de un incentivo o una recompensa por el desempeño del empleado.

Una nueva teoría de motivación

En forma reciente se ha planteado una nueva teoría de motivación que se funda en los avances de la neurociencia, la biología y la psicología evolutiva. Esta teoría plantea que las personas somos guiadas o motivadas por cuatro necesidades emocionales básicas (Nohria, Groysberg, y Lee, 2008), estas son:

1. Impulso de adquirir, los bienes necesarios para conseguir una sensación de bienestar.
2. Impulso de formar lazos, la necesidad de pertenencia a la organización que conduce a la satisfacción y emociones positivas como el compromiso.

3. Impulso de comprender, encontrar sentido al trabajo, entender como impacta la contribución de cada empleado en el logro de los objetivos organizacionales.
4. Impulso de defenderse, entender las decisiones que se toman en la organización, tener procesos transparentes y permitir la expresión de los empleados.

En la empresa, estos cuatro impulsos se gestionan recurriendo a distintos mecanismos. En la Tabla V, se observan las principales palancas de gestión utilizadas en la satisfacción de los impulsos básicos de las personas.

Impulso	Palanca básica de gestión	Acciones
1 Adquirir los bienes que necesitamos para conseguir una sensación de bienestar	Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> •Diferenciar claramente a quienes se desempeñan bien de los que lo hacen mal o mediocremente •Vincular claramente las recompensas con el desempeño •Pagar igual de bien que los competidores
2 Formar lazos afectivos	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> •Fomentar la confianza mutua y la amistad entre colegas •Valorar la colaboración y el trabajo en equipo •Alentar el intercambio de mejores prácticas
3 Comprender el mundo que nos rodea	Diseño del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> •Diseñar trabajos que tengan roles particulares e importantes en la organización •Diseñar trabajos que sean significativos y que fomenten un sentido de contribución a la organización
4 Defenderse frente a amenazas externas	Procesos de gestión del desempeño y de asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la transparencia de todos los procesos •Enfatizar la justicia de los procesos •Construir confianza siendo justo y transparente al otorgar recompensas, tareas u otra forma de reconocimiento

Tabla V: Principales palancas de gestión
Fuente: Adaptado de Nohria, Groysberg, y Lee (2008)

Recompensas o incentivos

Las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación (Robbins y Judge, 2009).

En este proyecto se desarrollan las recompensas relacionadas con la motivación extrínseca, es decir, los esquemas de incentivos. Estas recompensas incluyen incentivos financieros y no financieros, dentro de los primeros se encuentran los bonos, y en los segundos se pueden mencionar el horario flexible, días libres y el desarrollo de carrera.

Están fuera del alcance de este proyecto los incentivos relacionados con la motivación intrínseca, como también los programas de comunicación de la estrategia.

Un sistema integral de compensaciones consta de tres componentes (Anthony y Govindarajan, 2008):

1. Remuneraciones
2. Prestaciones (por ejemplo seguro de salud, sala cuna)
3. Compensación con incentivos (en base a un desempeño esperado)

Los sistemas de compensación son motivadores porque, si están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben (Robbins y Judge, 2009).

Según Robbins y Judge (2009), existen incentivos que articulan desempeños de corto plazo, principalmente las recompensas monetarias como bonos, e incentivos que articulan desempeños de largo plazo donde se encuentran las recompensas no monetarias como el desarrollo de carrera y la capacitación.

Por otra parte también existen incentivos individuales y grupales, los incentivos individuales premian el desempeño del empleado y los incentivos grupales fomentan la colaboración y estimulan la cohesión del grupo (Robbins y Judge, 2009).

Los planes de incentivos varían considerablemente según la organización. No obstante, suelen tener, en general, un componente individual y un componente de la organización y la unidad de negocio. Los planes que calculan los premios exclusivamente según el desempeño de la unidad de negocio y la organización subrayan la importancia del trabajo en equipo y el conocimiento compartido, pero también dan la posibilidad de evadir las responsabilidades y dejar que los demás hagan el trabajo. Los planes que recompensan sólo el desempeño individual generan importantes incentivos para los empleados con el fin de que mejoren sus indicadores de desempeño personales, pero inhiben el trabajo en equipo, el

conocimiento compartido y las sugerencias para mejorar el desempeño que está fuera de la responsabilidad y control inmediatos del empleado (Kaplan y Norton, 2008).

Por consiguiente, los planes típicos incluyen dos o tres tipos de recompensas: (1) un premio individual basado en el logro de las metas establecidas anualmente para los objetivos personales de cada empleado, (2) un premio basado en la unidad de negocio del empleado junto con, quizá (3) un nivel de premio relativo al desempeño individual de la división o la empresa (Kaplan y Norton, 2008).

Subprocesos de alineamiento

Existen tres subprocesos para alinear las unidades organizativas y los empleados con la estrategia (Kaplan y Norton, 2008), estos son:

- Alineamiento de las unidades de negocio
- Alineamiento de las unidades de soporte
- Alineamiento de los empleados

En este proyecto sólo se desarrolla el alineamiento de los empleados, usando para ello la herramienta esquemas de incentivos que tiene relación con la motivación extrínseca. Lo anterior busca relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.

Como limitaciones del proyecto se debe mencionar que no se desarrolla el alineamiento de las unidades de negocio, porque si bien se propone un mapa estratégico por ejes para la unidad de negocio, este no se despliega a todas las unidades de apoyo, equipos e individuos. Tampoco se desarrolla el alineamiento vertical, de los distintos niveles de la organización, desde los gerentes que desarrollan los planes hasta los colaboradores que ejecutan la estrategia, y el alineamiento horizontal, de los procesos y las áreas entre sí.

El alineamiento de las unidades de soporte se desarrolla parcialmente, porque se construyeron tableros de gestión y tableros de control para unidades seleccionadas, pero no se definen acuerdos de nivel de servicio.

Las implantaciones más exitosas del CMI ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos (Kaplan y Norton, 2008).

CAPITULO 4: DESARROLLO

En el desarrollo del proyecto de grado se ha seleccionado la unidad de negocio educación superior de la corporación INACAP.

4.1 Etapa I: Formulación de la estrategia

En esta etapa se realiza la formulación estratégica de la unidad de negocio educación superior de INACAP, esta propuesta es válida para un horizonte temporal de 5 años, para el período comprendido entre los años 2012 a 2016.

Se comienza revisando la misión, visión y valores actuales, los cuales fueron desarrollados para la corporación en el contexto de la planificación estratégica 2009-2012, estas definiciones son contrastadas con la misión, visión y valores propuestos para la unidad de negocio.

Una vez completado lo anterior, se realiza un análisis estratégico que incluye tanto el análisis externo del marco general y de la industria, y el análisis interno de la institución, como resultado de estos análisis se obtienen las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que permiten trazar los lineamientos de la estrategia.

Por último se enuncia la propuesta de valor para el cliente y los ejes estratégicos correspondientes a cada atributo de la propuesta de valor.

Cada una de las etapas anteriores constituye el marco para formulación de la estrategia de la unidad de negocio educación superior de INACAP.

Según Kaplan y Norton (2008), la comunicación de la misión, la visión, los valores y la estrategia es el primer paso para generar motivación entre los empleados.

4.1.1 Contexto de la industria

4.1.1.1 Contexto de la educación superior

La siguiente sección se basa en la información sobre educación superior del Consejo Nacional de Educación (CNED, 2012).

Hasta 1980, la educación superior chilena sólo estaba compuesta por universidades, algunas de las cuales tenían sedes en distintas ciudades del país. Todas ellas contaban con financiamiento público, aunque varias pertenecían a organizaciones privadas.

A partir de ese año, el sistema chileno de educación superior experimentó cambios significativos en cuanto al número y tipo de instituciones, el volumen de matrícula y la oferta de carreras, entre otros aspectos. Ello porque un nuevo marco normativo permitió la creación y funcionamiento de instituciones privadas sin financiamiento estatal y dispuso la reestructuración de las universidades estatales existentes a la época.

Producto de ese proceso de reestructuración, las 8 universidades existentes en 1980 se convirtieron en 25 instituciones, mediante la separación de sus sedes. Así, la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado (actual Universidad de Santiago) se desvincularon de sus sedes regionales, transformándolas en universidades o en institutos profesionales autónomos con financiamiento estatal, dependiendo de si impartían carreras consideradas universitarias o no. Posteriormente, la Pontificia Universidad Católica de Chile adoptó la misma medida, separándose de sus sedes regionales, las que se convirtieron en universidades católicas independientes (con excepción de Villarrica).

El nuevo marco normativo consideró no sólo a las universidades como instituciones de educación superior, como había sido hasta 1980, sino que además reconoció formalmente dos nuevos tipos de instituciones no universitarias: los institutos profesionales y los centros de formación técnica. A partir de ellos, se pretendía descomprimir la creciente demanda por estudios universitarios e incorporar a la formación para el trabajo al sistema de educación formal, que hasta esa época se desarrollaba sin reconocimiento oficial. Más tarde, en 1998, se reconocieron además como instituciones de educación superior aquellas organizaciones de formación dependientes de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad, y de la Policía de Investigaciones.

Las nuevas instituciones de educación superior no gozaban de autonomía plena, por cuanto debían someterse por un periodo determinado de tiempo a la supervisión externa. Esta limitación era principalmente académica, puesto que -en sus inicios- las nuevas instituciones no estaban habilitadas para otorgar títulos y grados académicos en forma independiente.

Así, las primeras instituciones de educación privada fueron supervisadas a través del sistema de examinación [D.F.L. 1/1980 y D.F.L. 5/1980, de Educación], administrado por una universidad examinadora frente a la cual los alumnos de la institución examinada debían rendir sus exámenes finales de asignatura y de grado. También la entidad examinadora debía aprobar los planes y programas de estudio que proyectaba impartir la institución examinada, en forma previa a su aplicación.

El explosivo aumento de instituciones de educación superior en la década del 80 (40 universidades, 80 institutos profesionales, y 190 centros de formación técnica), pusieron una carga excesiva a las instituciones facultadas para actuar como entidades examinadoras. Por su parte, los aranceles cobrados por la examinación constituían una significativa carga económica para las instituciones examinadas. Ello determinó que la regulación se hiciera rápidamente ineficaz.

En ese escenario surgió, en 1990, el Consejo Superior de Educación, organismo público, creado por la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza

(LOCE), con la misión de administrar un nuevo sistema de supervisión de universidades e institutos profesionales privados denominado, en ese entonces, como acreditación. Por su parte, la supervisión de los centros de formación técnica quedó entonces radicada en el Ministerio de Educación. Dicho sistema contempla una primera etapa en la que se decide sobre la aprobación o rechazo del proyecto institucional de la nueva institución de educación superior, evaluación que, en caso de ser positiva, permite obtener el reconocimiento oficial e iniciar actividades. Tras un periodo de verificación del desarrollo del proyecto, que dura entre 6 y 11 años, el Consejo determina si la institución obtiene su autonomía o se cierra.

La gran cantidad de instituciones de educación superior que obtuvo su autonomía durante la década del 90 hizo necesaria la definición de un sistema que evaluara su calidad con posterioridad a la autonomía y diera, en definitiva, un marco regulatorio que congregara todos los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

Así, en 1999, nace la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), con el fin de diseñar y proponer un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior y de conducir procesos experimentales de acreditación, entendido esto como la evaluación periódica de la calidad de instituciones de educación superior autónomas.

El trabajo de la Comisión se tradujo en la dictación de ley 20.129, publicada el 17 de noviembre de 2006, que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior y crea la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), organismo público de carácter autónomo encargado de verificar y promover la calidad de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos y de las carreras y programas de estudios que ellos ofrecen.

A partir de la dictación de esta ley, la labor de supervisión que ejercidas por el Consejo sobre instituciones no autónomas recibió la denominación de licenciamiento, con el fin de distinguirla del sistema de acreditación voluntaria de instituciones autónomas que tal ley establece y entrega a la CNA. En este contexto, la tarea del Consejo se extendió no sólo a las universidades e institutos profesionales sino también a los centros de formación técnica, cuya supervisión se encontraba radicada originalmente en el Ministerio de Educación. A su vez, se asignó al Consejo Superior de Educación la función de conocer y resolver las apelaciones que las instituciones de educación superior y las agencias de acreditación privadas pueden deducir en contra de las decisiones que adopte la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), de acuerdo a la ley 20.129.

El 12 de septiembre de 2009, fue publicada la Ley General de Educación (20.370), la que derogó en gran parte la LOCE, y creó el Consejo Nacional de Educación (CNED), sucesor legal del Consejo Superior de Educación (CSE). Este

nuevo Consejo continúa con las funciones de licenciamiento y apelaciones de decisiones de acreditación desarrolladas por su antecesor.

4.1.1.2 Conceptos básicos de educación superior

Esta sección continua con la información referida a educación superior extraída del Consejo Superior de Educación (CNED, 2012).

El sistema de educación superior considera tres tipos de instituciones de educación superior: universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, y reconoce oficialmente tres tipos de certificaciones académicas: títulos técnicos de nivel superior, títulos profesionales y grados académicos.

Además, la ley reconoce oficialmente como instituciones de educación superior a los establecimientos de las Fuerzas Armadas, de la Dirección General de Aeronáutica Civil, de Carabineros y de la Policía de Investigaciones. Ellos están facultados para entregar títulos y grados académicos propios del ámbito de su competencia, según corresponda.

En nuestro país, las universidades se encuentran facultadas para otorgar toda clase de títulos y grados académicos, los institutos profesionales sólo pueden otorgar títulos profesionales (con excepción de aquellos reservados únicamente para las universidades) y títulos técnicos de nivel superior, mientras que los

centros de formación técnica sólo se encuentran habilitados para entregar títulos técnicos de nivel superior.

Los grados académicos definidos por la ley son los de licenciado, magíster y doctor. El grado de licenciado apunta a entregar al egresado una formación en los aspectos esenciales de un área del conocimiento o disciplina que se trate. El grado de magíster requiere estar previamente en posesión de un grado de licenciado o un título profesional equivalente, y se otorga al alumno que ha aprobado un programa de estudios de profundización en una o más disciplinas. El grado de doctor requiere la obtención previa del grado de licenciado, y acredita que quien lo posee es capaz de efectuar investigaciones originales. El programa de doctorado requiere la elaboración y defensa de una tesis que contribuya a la disciplina estudiada.

Los grados académicos son otorgados exclusivamente por las universidades.

Los títulos profesionales apuntan a entregar una formación general y científica para un adecuado desempeño profesional. Existe un conjunto de títulos profesionales definidos en la ley que requieren haber obtenido previamente el grado académico de licenciado, por lo que sólo pueden ser otorgados por una universidad.

Los títulos técnicos de nivel superior son otorgados tras cursar un programa de estudios de 1.600 horas que le confiere a sus egresados la capacidad y conocimientos para desempeñarse como apoyo al nivel profesional.

4.1.1.3 El negocio de la educación superior

El negocio de la educación superior en Chile esta compuesto por las Universidades Tradicionales del Consejo de Rectores (CRUCH), las Universidades Privadas, los Institutos profesionales, y los Centros de Formación Técnica.

A continuación se define el ámbito de cada tipo de institución (Proyecto Tuning América Latina, 2003):

Las Universidades constituyen el nivel más alto de enseñanza, donde convergen las funciones de docencia, investigación y extensión. Es en este nivel donde se imparten los programas de licenciatura y se otorgan los grados académicos, además de otorgar en forma exclusiva los títulos profesionales de las 17 carreras universitarias que se señalan en la LOCE y que requieren licenciatura previa.

A los Institutos Profesionales (IP) les corresponde otorgar títulos profesionales diferentes de aquellos que la ley señala como exclusivos de las universidades, pudiendo asimismo otorgar títulos técnicos de nivel superior en las áreas en que se otorgan los títulos profesionales.

Los Centros de Formación Técnica (CFT) tienen por objeto formar técnicos de nivel superior, con las capacidades y los conocimientos necesarios para responder preferentemente a los requerimientos del sector productivo (público y privado) de bienes y servicios.

4.1.1.4 Clasificación de instituciones de educación superior

A continuación se presenta una clasificación de universidades, principalmente en dos ámbitos: complejidad y selectividad.

En cuanto al grado de complejidad, este se refiere a la orientación de la universidad, formar capital humano de pregrado sin realizar investigación o formar capital humano de pregrado y postgrado realizando investigación.

El sistema universitario chileno, en general, basa su selección de admisión de estudiantes en los test de admisión (PSU²). Los puntajes PSU van desde los 300 puntos hasta un máximo de alrededor de 800 puntos. La clasificación en relación a la selectividad se basa en los puntajes de admisión del 2010, obtenida del Consejo Superior de Educación (Meller, 2010).

² Prueba de Selección Universitaria (PSU).

Universidades docentes

Este grupo está constituido por instituciones que no realizan investigación, sus docentes son en su mayoría profesionales que pueden tener un posgrado lo cual no es una exigencia (Jiménez y Lagos, 2011).

Universidades de investigación

Son instituciones que tienen más de 30 publicaciones ISI (Institute for Scientific Information) el año 2009, al menos un programa de doctorado, cuentan con al menos tres proyectos FONDECYT regular en 2010, y sobre 100 millones de pesos en el mismo programa en los últimos tres años. Todas las universidades que están orientadas a la investigación forman parte del grupo de universidades selectivas (Jiménez y Lagos, 2011).

Universidades de alta selectividad

En este grupo se encuentran las universidades en la cuales más del 50% de sus alumnos obtuvo más de 601 puntos en la PSU (Meller, 2010).

Universidades de selectividad media

Estas universidades no muestran grados de selección demasiado altos, pero igualmente sus alumnos no son los que obtienen los puntajes más bajos. El criterio de clasificación es tener menos del 50% de sus alumnos con puntajes sobre 601 puntos, pero menos del 20% de ellos con puntajes bajo los 501 puntos.

En definitiva son las universidades que concentran el grueso de sus alumnos con puntajes entre 501 y 600 puntos (Meller, 2010).

Universidades de baja selectividad

Son universidades que utilizan un criterio poco restrictivo para la selección de alumnos. En definitiva, sus alumnos tienden a ser los que han obtenido los menores puntajes relativos. Las universidades incluidas en este grupo son aquellas en las que más del 20% de su alumnado obtuvo un puntaje promedio menor a 501 puntos (Meller, 2010).

4.1.1.5 La planificación estratégica en instituciones universitarias

En los últimos años, las instituciones universitarias han asumido la realización de procesos de planificación estratégica en forma creciente, producto de una serie de circunstancias tales como las exigencias gubernamentales para la asignación de recursos, la tendencia hacia un mayor control por parte de la sociedad, la obligación moral de rendir cuenta de sus acciones y de los recursos empleados, y la exigencia de someterse a procesos de acreditación institucional (Rodríguez y Pedraja, 2009).

Sin embargo, a pesar de su importancia los procesos de planificación estratégica realizados en universidades, son de escasa calidad, ya que muestran claras incongruencias y requieren mejoras significativas (Rodríguez y Pedraja, 2009).

Según Arata y Rodríguez (2009), la planificación estratégica y la capacidad de gestión institucional de las universidades constituyen los componentes decisivos de la calidad de la institución y de sus principales servicios: la docencia, la investigación y la relación con el entorno. Sin una adecuada estrategia y estructura organizacional, la gestión institucional queda reducida a un proceso de administración de lo existente, sin perspectivas de mejoramiento y sin capacidad real para enfrentar un contexto cambiante, tal como la sociedad global en la que estamos insertos.

4.1.2 Contexto de la empresa

INACAP es una corporación privada sin fines de lucro, nace en el año 1966 con la misión de formar y capacitar a los trabajadores chilenos, en el año 1982 comienza a impartir carreras técnicas y profesionales, en 2005 se integra como socio de la ex Universidad Tecnológica Vicente Pérez Rosales y comienza a impartir licenciaturas, es decir, obtiene el carácter de universidad. A partir de este hito, la institución redefine su proyecto educativo con lo cual pasa a denominarse Universidad Tecnológica de Chile INACAP.

INACAP es administrada por un consejo directivo compuesto por siete miembros representantes de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), la Corporación Nacional Privada de Desarrollo Social (CNPDS) y por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), los representantes de cada una de estas corporaciones son 1, 5 y 1 respectivamente.

La institución tiene 2 unidades de negocio: educación superior y educación continua o capacitación.

Educación superior es el negocio principal, tiene más de 100 mil alumnos en 25 sedes de Arica a Punta Arenas, en esta unidad se imparten carreras de pregrado técnicas, profesionales, y licenciaturas, además se dicta un posgrado en pedagogía (magíster en pedagogía aplicada a la educación superior). La unidad de negocio de educación superior tiene un sistema de enseñanza aplicado, en donde los conocimientos adquiridos en el aula son llevados a la práctica por medio de talleres y laboratorios, de esta forma el alumno le encuentra sentido a lo aprendido y lo pone en práctica, este tipo de enseñanza le permite al alumno enfocarse en la resolución de problemas, lo cual le ayudará a insertarse más rápidamente al mundo laboral al experimentar condiciones cercanas a las existentes en el contexto del trabajo.

La unidad de negocio de educación continua capacita al año a más de 60 mil personas de Arica a Punta Arenas, utilizando para ello las instalaciones de educación superior, es decir, se producen sinergias al utilizar recursos y procesos compartidos en las dos unidades de negocio (infraestructura física y tecnológica, equipamiento, marca, publicidad y personal). Esta unidad imparte distintos programas de capacitación como cursos y diplomados de distintas áreas de especialidad (por ejemplo mecánica, minería y prevención de riesgos) que también pueden ser dictados en las mismas empresas.

En la casa central de la institución se encuentra el consejo superior compuesto por el rector y los vicerrectores, además de las funciones corporativas.

Actualmente la institución tiene 7.500 colaboradores, de los cuales el 66% es docente, 18% personal de apoyo docente y el restante 16% personal administrativo de casa central, sedes y capacitación.

4.1.3 Misión, visión y valores actuales

La institución se define como un sistema integrado de educación superior, de carácter tecnológico, tiene una misión, visión y valores corporativos que comparten ambas unidades de negocio, los cuales se enuncian a continuación:

4.1.3.1 Misión actual

- Formar personas con valores y competencias que les permitan desarrollarse como ciudadanos responsables e integrarse con autonomía y productividad a la sociedad.

- Contribuir al mejoramiento de la competitividad de los distintos sectores productivos del país a través del desarrollo de su capital humano y de la innovación tecnológica.

4.1.3.2 Visión actual

- Consolidarnos al 2012 como un sistema integrado de educación superior, líder en la formación profesional y al servicio del mundo productivo.

4.1.3.3 Valores actuales

- **Igualdad de oportunidades:** que permita a cada persona alcanzar su máximo potencial educacional.
- **Vinculación al mundo productivo:** que satisfaga las necesidades de los diferentes sectores productivos.
- **Excelencia:** integridad, mejoramiento continuo y trabajo bien hecho.
- **Servicio:** vocación de servicio para Chile y sus personas.
- **Innovación:** tanto en los procesos de enseñanza aprendizaje como en la gestión de los recursos y tecnologías.

La misión, visión y valores actuales forman parte de la planificación estratégica 2009-2012 de la institución, los cuales fueron presentados y difundidos a todo el personal de la corporación y las sedes.

Análisis crítico de la misión actual

En relación a la misión actual, no queda claro cuál es el propósito de la institución, porque se mezclan dos atributos, formar personas con contribuir al mejoramiento de la competitividad, esta última característica es una consecuencia ex post al egreso del alumno que esta fuera del alcance de la institución, tiene que

ver con la productividad de la empresa donde va a trabajar el alumno, además es difícil de medir (se tendría que medir la competitividad de empresas donde trabajan los egresados, versus empresas donde no trabajan los egresados de la institución, para saber si efectivamente los egresados contribuyen a mejorar la competitividad). Con respecto a desarrollarse como ciudadanos responsables, este es un rol más amplio del que puede realizar una institución de educación superior, está fuera de su ámbito, es más bien una característica personal.

Análisis crítico de la visión actual

Si bien la visión a primera vista puede considerarse medianamente correcta, la definición de nicho no es lo suficientemente clara, porque no indica en qué tipo de formación profesional se quiere ser líder, puede ser pregrado o posgrado o ambas, por otro lado el objetivo desafiante es ambiguo, líder en la formación profesional sin especificar en qué nivel (en Santiago, regiones, a nivel nacional). Además las instituciones de educación superior no sólo están al servicio del mundo productivo también lo están de la sociedad (son la forma de lograr movilidad social), existen otros grupos de interés (por ejemplo la comunidad y el estado). También se hace referencia al sistema integrado de educación superior, esto tiene que ver con el modelo de negocio, es un atributo de la propuesta de valor. Por último, la visión está en el margen de su vigencia y no se ha evaluado si efectivamente se cumplieron sus postulados.

Análisis crítico de los valores actuales

En relación a los valores actuales, se mantienen en la propuesta del proyecto de grado la excelencia y vocación de servicio. Los demás valores son sustituidos por normas y principios que se espera tengan los colaboradores para alcanzar la visión propuesta.

4.1.4 Misión, visión y valores propuestos

La misión, visión y valores son el resultado del análisis interno y externo, por lo cual a pesar de aparecer al principio de esta etapa se obtuvieron después de realizados los análisis anteriores.

La misión, visión y valores se proponen para la unidad de negocio de educación superior de INACAP.

4.1.4.1 Misión propuesta

Formar técnicos y profesionales que cuenten con las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral.

La misión propuesta indica explícitamente:

- **Quiénes somos:** INACAP es una institución de educación superior privada de pregrado.
- **Qué hacemos:** se dedica a formar técnicos y profesionales con las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral.

En cuanto a los ámbitos que permiten definir la misión, estos son:

- **Ámbito de productos:** INACAP imparte principalmente carreras técnicas y profesionales.
- **Ámbito de clientes:** el segmento de clientes objetivo de la unidad de negocio educación superior son los estudiantes secundarios próximos a egresar.
- **Ámbito de mercados:** El nicho de mercado en el cual compete es en educación superior privada de pregrado técnico-profesional.
- **Ámbito geográfico:** INACAP tiene 25 sedes de Arica a Punta Arenas, 6 sedes en la Región Metropolitana y 19 sedes en Regiones.
- **Modo de conseguir el liderazgo competitivo:** la institución obtiene una ventaja competitiva a través del sistema de continuidad de estudios y salidas intermedias, la formación práctica y la cobertura geográfica.

4.1.4.2 Visión propuesta

Ser al 2016 la institución de educación superior líder a nivel nacional en la formación de técnicos y profesionales.

La visión propuesta tiene tres elementos esenciales:

- **Objetivo desafiante:** ser una institución líder a nivel nacional
- **Definición de nicho:** formación de profesionales y técnicos
- **Horizonte de tiempo:** 5 años

En la tabla VI se enuncian los objetivos de la misión y visión propuesta, y los indicadores de seguimiento.

Tema	Objetivo	Indicadores de seguimiento
Misión	Entregar al egresado las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleabilidad al año de egreso ▪ Meses hasta encontrar primer trabajo
Visión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la participación de mercado ▪ Mejorar la retención ▪ Tender a una titulación oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matrícula de primer año y matrícula total ▪ Tasa de deserción ▪ Tasa de titulación ▪ Duración de carreras

Tabla VI: Objetivos de la misión y visión
Fuente: Elaboración propia en base a Kovacevic y Reynoso (2010)

La visión propuesta es ambiciosa, sin embargo se propone para inspirar a la institución a lograrla, la visión propuesta está inmersa dentro de una planificación de largo plazo, en el horizonte de 2012 a 2021. Por lo cual las metas de los indicadores de seguimiento para el primer período de planificación (2012-2016) sirven para encauzar los esfuerzos hacia el objetivo de largo plazo, se proponen metas graduales para el primer horizonte de planificación que permitan alcanzar las metas al 2021, en este ciclo continuo de planificación se podrán probar y adaptar los indicadores de seguimiento según los resultados conseguidos.

4.1.4.3 Valores propuestos

Según McGrath (2012), las empresas de alto desempeño ponen mucha atención a los valores, la cultura y la uniformidad. Valores fuertes ayudan a mantener los estándares éticos.

Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No es necesario que sean los mismos, pero deben parecerse lo suficiente como para coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se frustrará, sino que tampoco producirá resultados (Drucker, 2005).

Los valores propuestos son los siguientes:

- **Respeto:** la institución promueve actuar con integridad y respeto con todos los grupos de interés (alumnos, egresados, colaboradores, comunidad, estado, empresas y proveedores).
- **Excelencia:** la institución se debe preocupar de realizar el trabajo de la mejor forma en relación con la calidad y oportunidad, identificando y replicando las mejores prácticas. Con respecto a los alumnos debe procurar entregar una formación de excelencia con altos estándares de calidad, con contenidos curriculares actualizados que permitan a los egresados lograr una rápida inserción al mundo laboral y ser valorados por las empresas.
- **Colaboración:** la institución se preocupa de promover la colaboración entre los empleados en el desarrollo de los proyectos y tareas en general, para cumplir con los objetivos organizacionales.
- **Vocación de servicio:** la institución se preocupa de dar una respuesta rápida y oportuna a las necesidades del alumno, y de entregar los servicios que les permitan desarrollarse integralmente.

4.1.5 Análisis estratégico

El análisis estratégico incluye tanto el análisis interno de los recursos y capacidades organizacionales, como del ambiente externo a la organización y el análisis de la industria.

4.1.5.1 Análisis interno

Cadena de valor

La cadena de valor fue desarrollada por Michael Porter para empresas de manufactura, pero puede ser aplicada también a empresas de servicios, como por ejemplo a una institución de educación superior privada técnico-profesional como INACAP.

En el caso de empresas de servicios, las actividades de logística de entrada y logística de salida no están presentes (Francés, 2006).

En la figura 6 se presenta la cadena de valor propuesta para la unidad de negocio (UN) educación superior de INACAP.

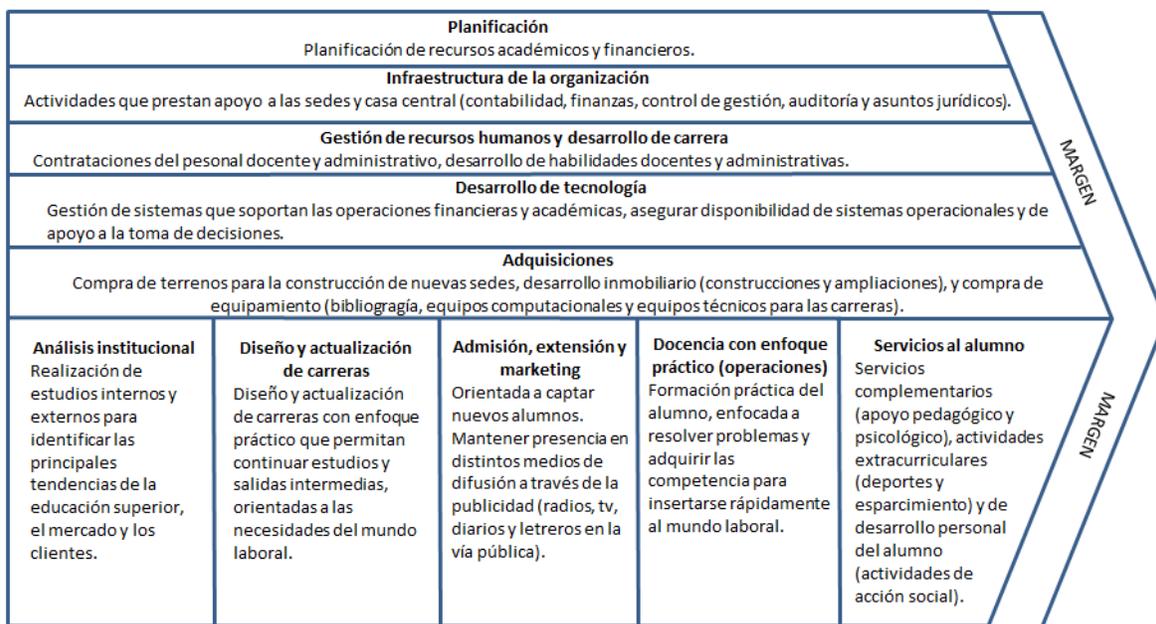


Figura 6: Cadena de valor de la UN educación superior de INACAP
Fuente: Elaboración propia en base a Francés (2006)

A continuación se describen las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de la unidad de negocio educación superior de INACAP.

Actividades primarias:

Análisis institucional

El análisis institucional tiene como objetivo realizar estudios tanto internos como externos que permitan identificar las principales tendencias de la educación superior, las características del mercado y los segmentos de clientes, que sirvan como información de apoyo para la toma de decisiones, por ejemplo para abrir y cerrar carreras, y como insumo para la elaboración de estrategias. Dentro de estos estudios podemos mencionar: identificación de nuevos segmentos, perfil de

alumnos, análisis de deserción, análisis de la competencia, realización de encuestas (satisfacción de alumnos) y estudio de posicionamiento.

Las diferentes áreas corporativas generan información tanto interna como externa, la cual sirve por ejemplo para procesos de acreditación y para informar a otros entes externos como el Ministerio de Educación sobre la oferta académica.

Esta función juega un rol fundamental en la entrega de información para tomar decisiones que permitan mantener los planes estratégicos o realizar cambios por amenazas en el entorno externo, por lo cual es relevante en el proceso de creación de valor.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- No se utilizan los informes realizados por las distintas áreas para tomar decisiones sobre planes estratégicos (por ejemplo cierres de carreras o disminuir la deserción), o cambios en la estrategia (apertura de nuevas carreras o construcción de nuevas sedes), las decisiones son más bien discrecionales.
- No existe un repositorio donde se consoliden todos los informes generados por las distintas áreas, que sirva como información oficial para la institución.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- La institución realiza estudios que tienen historia, como por ejemplo: encuesta de satisfacción de alumnos y deserción.

En cuanto a sus costos, estos se relacionan con la cantidad de encuestas y estudios que se realicen, los cuales están definidos, estos costos son incrementales porque a medida que la competencia aumenta se requiere más información para la elaboración de estrategias y definir planes de acción ante cambios en el entorno externo.

Diseño y actualización de programas de carreras

Las nuevas carreras se diseñan considerando las necesidades productivas del país y que puedan permitir la continuación de estudios y salidas intermedias. Las carreras que ofrece la institución de acuerdo a la propuesta de valor, se deberían actualizar en forma permanente considerando las necesidades del sector productivo y las nuevas competencias requeridas para técnicos y profesionales.

La decisión de crear una nueva carrera responde a tres criterios principales: la pertinencia del programa a las necesidades del mundo laboral, el interés y la demanda de los alumnos, y las capacidades internas de la institución para impartirla apropiadamente. De la misma forma deberían existir criterios para cerrar

programas, por ejemplo aquellos que tienen baja empleabilidad o campo laboral saturado, sin embargo estos criterios no existen.

En su diseño las carreras deben responder a los siguientes propósitos institucionales:

1. Favorecer la inserción laboral, para lograr esto los perfiles de egreso son definidos en términos de competencias.
2. Facilitar la progresión del alumno en cuanto a aprobación, retención y titulación oportuna.
3. Promover la continuidad de estudios o articulación con otras carreras, siempre que sea posible.

En cuanto a la actualización de las carreras de acuerdo a la propuesta de valor, estas deberían ser revisadas continuamente para dar origen a distintos planes, que respondan al perfil de egreso, la evolución de la disciplina y las demandas del mercado laboral, pero en la práctica no se actualizan con la rapidez necesaria.

Asimismo, las asignaturas y otras actividades pedagógicas como prácticas, seminarios y talleres también deberían ser actualizadas periódicamente, sin que ello represente un cambio de plan.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- Las carreras no se actualizan con la rapidez requerida para adaptarlas a las nuevas necesidades del mercado laboral y diferenciarse de la competencia, porque los procesos de diseño, actualización y aprobación de nuevas carreras son lentos.
- No todas las carreras en su diseño tienen integrados los componentes prácticos.
- No existe participación de las empresas, expertos de otras instituciones y egresados en el diseño de las carreras, lo cual produce una brecha con respecto a los requerimientos del mercado laboral.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Las carreras incorporan en su diseño elementos prácticos para desarrollar en laboratorios y talleres que facilitan la empleabilidad cuando egresa el alumno.
- Las carreras se diseñan para que tenga continuidad o articulación. También consideran reconocer títulos intermedios.

En cuanto a los costos del diseño y actualización de carreras, estos tienen relación con las capacitaciones, seminarios y talleres a los cuales asisten los

colaboradores que realizan estas funciones, además de asesorías externas, estos costos son incrementales año a año.

Admisión, extensión y marketing

La admisión se orienta a captar nuevos alumnos de los segmentos de clientes definidos por la institución, principalmente estudiantes secundarios próximos a egresar de cuarto medio de establecimientos municipales y subvencionados de educación técnico-profesional y científico humanista, a los cuales se les entrega información tanto de las carreras como de la institución.

En extensión se encuentra la difusión de lo que hace la institución a los grupos de interés (estudiantes secundarios, potenciales alumnos, comunidad, estudiantes de la institución, empresas y gobierno), a través de charlas y conferencias en donde se presentan las carreras de las distintas áreas.

Por su parte, el marketing está orientado a potenciar la imagen de la institución, el posicionamiento de la marca y la promoción, a través de la publicidad en los distintos medios de circulación nacional, como radios, televisión, diarios, revistas, y espacios publicitarios en la vía pública, la publicidad se enfoca en el sello del alumno de INACAP que lo distingue por estar enfocado en resolver problemas prácticos con un enfoque integrador. Se debe mencionar que todas las actividades de marketing aumentan en cada proceso de admisión, además las funciones de marketing apoyan a los procesos de admisión y extensión.

El proceso de admisión es fundamental para captar alumnos nuevos, sin embargo, actualmente este proceso no se ejecuta en forma adecuada porque no existe un plan que indique a cada sede, la información que debe ser entregada al alumno, y los recursos tanto humanos como materiales que deben ser dedicados para estas actividades. En el mercado de la educación superior la competencia se da en la captación de alumnos nuevos, por lo cual si esta labor no se desarrolla de buena forma se pierde participación de mercado.

En cuanto a la extensión, la institución aprovecha este espacio para dar a conocer innovaciones en los ámbitos de la educación técnica y profesional, para disminuir el estigma de las carreras técnicas y profesionales frente a las universitarias, las cuales gozan de un mayor estatus a nivel social.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- La institución no cuenta con una unidad de admisión que coordine y controle este proceso en todas las sedes.
- No se utiliza la imagen de profesionales destacados egresados de la institución como gancho para la captación de alumnos nuevos.
- No existe un plan de marketing de largo plazo alineado con las metas de admisión.
- No se mide la efectividad de las campañas de marketing, es decir, no se puede validar la hipótesis que el incremento en el gasto de marketing produce un incremento en las matrículas.

- La institución no difunde a las partes interesadas las innovaciones y nuevas tendencias en las áreas técnicas y profesionales.
- No se comunica adecuadamente a los potenciales y nuevos alumnos que existe un déficit de trabajadores técnicos y profesionales, y que algunas carreras técnicas y profesionales tienen mayor remuneración que ciertas carreras universitarias.
- No se pone énfasis en difundir las carreras estratégicas para la institución, aquellas que tienen un mayor reconocimiento en las empresas, con mayor empleabilidad y mayor retorno para el alumno.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Existe una imagen potente de la institución en el mercado por la trayectoria de la institución (casi 50 años) en capacitación y formación práctica técnico-profesional.
- Existe una fuerte asociación entre educación superior técnico-profesional e INACAP.

En cuanto a los costos de admisión y marketing, estos se incrementan año a año para mantener presencia en el mercado y asegurar el cumplimiento de las matrículas, sin embargo se pueden realizar importantes ahorros al realizar una campaña de admisión más efectiva con menores recursos, además se pueden redirigir los recursos de admisión y marketing por ejemplo a mejorar la docencia, lo

cual producirá como consecuencia un mejor posicionamiento y prestigio de la institución por ser el alumno el beneficiado y uno de los canales de transmisión de publicidad.

En relación a los costos de extensión, todos los años se realizan actividades como la Expocarreras para promocionar las carreras del área de mecánica, pero en general no se miden los efectos de la extensión, por lo cual se pueden redirigir los esfuerzos para mostrar a la comunidad innovaciones en la educación técnica y profesional.

Docencia con enfoque práctico

El principal proceso entregado por la institución a los alumnos es la docencia, ella se caracteriza por un enfoque de formación del alumno orientado a llevar los contenidos aprendidos en el aula a la práctica, de manera que el alumno los asimile fácilmente. Además la formación entregada busca que el futuro egresado se inserte rápidamente al mundo laboral, para ello las carreras deben desarrollar en el alumno las competencias que necesita para trabajar en una empresa (por ejemplo capacidad de trabajo en equipos, comunicación activa y planificación del trabajo).

El proceso de enseñanza es el principal proceso de creación de valor, dado que de ello depende la continuidad del alumno en la institución, para lograr que el alumno sienta que el servicio prestado responde a sus expectativas, es

fundamental el reclutamiento de los docentes que impartirán las distintas asignaturas, para lo anterior cada sede utiliza planes de selección y búsqueda.

Para las labores de docencia la institución utiliza todos sus recursos (por ejemplo docentes, talleres, laboratorios y material didáctico) y capacidades (por ejemplo experiencia, metodología de enseñanza aprendizaje, y enfoque de enseñanza práctica) para que este proceso sea efectivo, y el alumno adquiera los conocimientos y las competencias del perfil de egreso.

Sin embargo, existe dificultad para alinear a los docentes en relación a los contenidos de los planes de estudio, dado la mayoría de los docentes no tienen jornada completa, más bien son profesores hora, y no cuentan con incentivos para permanecer en la institución. Lo anterior afecta la calidad de la enseñanza entregada al alumno.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- No existe un plan de desarrollo de docentes que permita retener y alinear a los docentes con la institución, esto último para que apliquen el mismo enfoque metodológico y pedagógico de enseñanza aprendizaje.
- La forma en que se dicta una clase puede cambiar de un semestre a otro porque los docentes se van de la institución.

- No se entrega la misma educación en todas las sedes, porque no existen lineamientos sobre contenidos de las carreras y el enfoque de enseñanza y aprendizaje.
- No existe un sistema de medición y evaluación de los contenidos teóricos y prácticos desarrollados por los docentes en el aula.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Existen talleres y laboratorios equipados para que el alumno desarrolle habilidades prácticas.

Este proceso es fundamental en la cadena de valor y sus costos son incrementales porque se debe invertir en capacitación docente, equipamiento e infraestructura para mejorar la docencia, en relación directa al número de alumnos.

Servicios al alumno

Corresponde a todos aquellos servicios complementarios que brinda la institución a sus alumnos para su desarrollo integral, por ejemplo: apoyo pedagógico y psicológico, actividades deportivas (olimpiadas, corridas y campeonatos internos y entre instituciones de educación superior) y de esparcimiento (cine, teatro y conciertos), de desarrollo personal del alumno como actividades de acción social (trabajos voluntarios) y actividades institucionales

(semana de bienvenida, aniversario, charlas sobre beneficios y servicios institucionales, y ferias tecnológicas) que permiten integrar al alumno con la comunidad. Además incluye todos aquellos servicios que se otorgan a los egresados como portal de ex alumnos y seminarios.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- No existe evaluación y medición de las actividades extracurriculares desarrolladas por los alumnos.
- No existe desarrollo de una nueva oferta de actividades extracurriculares de acuerdo a los requerimientos de los alumnos.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Existen instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares en las sedes y en espacios arrendados a terceros.

Con respecto a los costos de los servicios al alumno, estos se deben mantener e incrementar (servicios no cubiertos o nuevos), debido a que están directamente relacionados con la satisfacción del alumno, uno de los objetivos institucionales.

Actividades de apoyo:

Planificación

Planificación de los recursos académicos como docentes, aulas, talleres, y financieros como presupuestos operativos, de capital y flujo de caja. También incluye el proceso de planificación estratégica del proyecto institucional.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- No existe un proceso formal de planificación estratégica.
- La planificación no está alineada con los presupuestos operativos y de capital.
- No se mide y evalúa la efectividad y ejecución de los planes estratégicos definidos.
- No están alineados los objetivos de los empleados con los objetivos de la institución.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Existe un proceso de formulación y control presupuestario de los gastos e inversiones.
- El presupuesto se utiliza como herramienta de control de gestión para evaluar el desempeño de las unidades de negocio.

En relación a los costos de las actividades de planificación, estos se incrementan producto de asesorías con consultoras externas para desarrollar planes estratégicos.

Infraestructura de la organización

Actividades de staff que prestan apoyo a las sedes y casa central como: contabilidad, finanzas, control de gestión, auditoría, y asuntos jurídicos.

Contabilidad incluye el registro contable de los gastos y aspectos tributarios como el cálculo de impuestos. En finanzas se incluye la recaudación, cobranza y pago a proveedores. En control de gestión se incluye la formulación y control presupuestario. Auditoría abarca la revisión de la gestión de las operaciones y el cumplimiento de los procedimientos administrativos. En asuntos jurídicos se cuenta con la asesoría legal para todas las actividades legales, como la compra de terrenos, juicios por temas académicos y laborales.

Con respecto a las actividades de infraestructura de la organización, estas podrían realizarse de mejor forma, debido a que no existen normas y procedimientos explícitos, los que existen están desactualizados. En la institución más bien existen normas tácitas sobre la forma como se hacen las cosas, por lo cual se generan ineficiencias. En cuanto a la creación de valor, estas funciones tienen mucho donde mejorar, por lo cual para mejorar la eficacia y eficiencia es fundamental reestructurar estas actividades.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- Las normas y procedimientos no están actualizados, existen procedimientos tácitos no explícitos.
- Las normas y procedimientos no se difunden a toda la organización.
- No se identifican y replican las mejores prácticas a toda la institución.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Existen herramientas que facilitan la comunicación y coordinación con distintas unidades (formulación y control presupuestario).
- Sólida gestión financiera, producto del ciclo anual de formulación y control presupuestario.
- Cobertura nacional, 25 sedes de Arica a Punta Arenas.

En cuanto a los costos de infraestructura de la organización, estos se incrementan producto del crecimiento de la institución, aumentando también la dotación, metros cuadrados, equipamiento y otros consumos asociados a un mayor tamaño (como por ejemplo luz, agua, gas y vigilancia).

Gestión de recursos humanos y desarrollo de carrera

Considera la contratación e inducción del personal docente y administrativo, el desarrollo de habilidades docentes y administrativas a través de programas de capacitación y educación continua para el desarrollo de carrera de los

colaboradores, la evaluación del desempeño y el esquema de recompensas e incentivos.

La formación continua es una exitosa herramienta de retención de talentos, por lo cual si la organización desea que el capital humano talentoso permanezca en la empresa, debe contar con las herramientas para capacitarlo y promoverlo internamente, para evitar que estos recursos escasos dejen la organización. A pesar de lo anterior, la organización no cuenta con un plan de desarrollo de carrera para docentes y administrativos, ni tampoco con un plan de capacitaciones, las necesidades de perfeccionamiento surgen de los propios trabajadores, la institución podría usar este incentivo, la capacitación, como recompensa para articular un mejor desempeño.

Con respecto al esquema de incentivos, no existe un plan de incentivos articulados con el desempeño esperado, por lo cual los desempeños no están alineados con los objetivos organizacionales.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- No existe retención del personal clave, lo cual ocasiona que muchas personas dejen la institución y las reincorporen después de algún tiempo.
- No existe un programa institucional de desarrollo de carrera para docentes y administrativos, salvo iniciativas aisladas de cada área.

- No se gestionan de manera adecuada los recursos financieros destinados a capacitaciones.
- No existen un sistema de promoción interna para que el personal ocupe puestos vacantes, lo cual permitiría ofrecer oportunidades de desarrollo al personal interno.
- No existe un sistema formal de evaluación del desempeño, donde se premien los buenos resultados y se fortalezcan los puntos débiles.
- No existe un plan de incentivos articulados con el desempeño esperado.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Existe una unidad con las capacidades para coordinar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo.

En cuanto a los costos de la estructura organizacional de sedes y casa central, estos se incrementan producto de nuevas contrataciones de personal administrativo por la expansión y creación de nuevas unidades de casa central. En cuanto a los costos de capacitaciones, estas responden a planes específicos de capacitación docente y administrativa, el 1% destinado a capacitación es subutilizado.

Desarrollo de tecnología

Consiste en la gestión de los sistemas que soportan las operaciones financieras y académicas (mantención y desarrollo), junto con asegurar la disponibilidad de los sistemas operacionales para el funcionamiento de las sedes y la casa central, los sistemas que operan en caso de contingencia (caídas de sistemas operacionales), y los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (inteligencia de negocios).

Además, en la realización de estas actividades se deben realizar las inversiones necesarias en infraestructura tecnológica (plataforma y equipamiento) de soporte a las operaciones de la institución.

Los procesos de desarrollo tecnológico son importantes en la creación de valor, por cuanto mejoran la información para la toma de decisiones, y permiten tomar decisiones más informadas y más rápidas.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- No existe un sistema formal y validado que entregue la información a todas las áreas para sus informes y toma de decisiones.
- Muchas unidades desarrollan sus propias soluciones informáticas porque no tienen acceso a la información a través de una plataforma distribuida.

- El desarrollo de sistemas es reactivo y no proactivo de acuerdo a las necesidades de la institución.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Existen sistemas que permiten soportar las operaciones académicas y financieras.
- Existe una adecuada disponibilidad de los sistemas informáticos que permiten el funcionamiento de las sedes.

En relación a los costos de desarrollo de tecnología estos son incrementales, por cuanto se pagan licencias computacionales y nuevos desarrollos de sistemas, para adecuar los sistemas actuales a los nuevos requerimientos.

Adquisiciones

En cuanto a las actividades de adquisiciones estas consideran las compras de equipamiento para la entrega del servicio educacional (bibliografía, equipos computacionales y equipamiento técnico para las carreras) y el personal administrativo de sedes y casa central.

En gestión inmobiliaria se incluyen las compras de terrenos para la construcción de nuevas sedes, desarrollo inmobiliario (construcciones, ampliaciones, remodelaciones y mantenciones de sedes).

Las adquisiciones son un procesos importante de creación de valor, por cuanto las sedes deben disponer de los materiales didácticos en forma oportuna para la realización de las clases, de lo contrario se destruye valor.

La gestión inmobiliaria es fundamental para mantener en adecuado estado las instalaciones y contribuir a estandarizar la infraestructura y el equipamiento, de manera que un alumno de un mismo programa reciba el mismo servicio de Arica a Punta Arenas.

Como debilidades de este proceso se deben mencionar:

- No todos los usuarios tienen acceso a revisar el seguimiento de las compras.
- Existe retraso en la entrega de los pedidos, no informando anticipadamente a los usuarios.

En la realización de estas actividades la institución cuenta con las siguientes fortalezas:

- Existen procedimientos formales para realizar las compras de las distintas unidades.

- Existe una plataforma tecnológica para realizar las compras de la institución.

Los costos de adquisición son incrementales y proporcionales al crecimiento de las sedes y unidades de casa central, se pueden lograr ahorros y economías de escala al lograr acuerdos con los proveedores, de igual forma los costos de gestión inmobiliaria se incrementan por la construcción y ampliación de nuevas sedes, y la expansión y creación de nuevas unidades en casa central.

En resumen se obtienen las siguientes fortalezas y debilidades de las actividades primarias, las cuales se muestran en la tabla VII:

Actividad	Fortalezas	Debilidades
Análisis institucional	La institución realiza estudios periódicamente.	No se utilizan los informes realizados por las distintas áreas para tomar decisiones. No existe un repositorio donde se consoliden todos los informes generados por las distintas áreas.
Diseño y actualización de carreras	Las carreras incorporan en su diseño elementos prácticos para desarrollar en laboratorios y talleres. Los planes de las carreras se diseñan para que tenga continuidad y se reconozcan títulos intermedios.	Las carreras no se actualizan con la rapidez requerida para adaptarlas a las necesidades del mercado laboral. No todas las carreras incorporan en su diseño los componentes prácticos. No existe participación de las empresas, expertos de otras instituciones y egresados en el diseño de las carreras.
Admisión y marketing	Existe una imagen potente de la institución en el mercado.	La institución no cuenta con una unidad de admisión. No se utiliza la imagen de profesionales destacados como gancho para la captación de alumnos nuevos. No existe un plan de marketing de largo plazo alineado con las metas de admisión.

Actividad	Fortalezas	Debilidades
		<p>No se mide la efectividad de las campañas de marketing.</p> <p>La institución no difunde adecuadamente a las partes interesadas información relevante de las carreras que imparte.</p>
Docencia con enfoque práctico	Existen talleres y laboratorios equipados para que los alumnos desarrollen las habilidades prácticas.	<p>No existe un plan de desarrollo de docentes que permita retener y alinear a los docentes con la institución.</p> <p>No se entrega la misma educación en todas las sedes.</p> <p>No existe un sistema de medición y evaluación de los contenidos teóricos y prácticos desarrollados por los docentes en el aula.</p>
Servicios al alumno	Existen instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares en las sedes y en espacios arrendados a terceros.	<p>No existe evaluación y medición de las actividades extracurriculares desarrolladas por los alumnos.</p> <p>No existe desarrollo de una nueva oferta de actividades extracurriculares de acuerdo a los requerimientos o intereses de los alumnos.</p>

Tabla VII: Fortalezas y debilidades de las actividades primarias

Fuente: Elaboración propia

En resumen se obtienen las siguientes fortalezas y debilidades de las actividades de apoyo, las cuales se muestran en la tabla VIII:

Actividad	Fortalezas	Debilidades
Planificación	<p>Existe un proceso de formulación y control presupuestario de los gastos e inversiones.</p> <p>El presupuesto se utiliza como herramienta de control de gestión para evaluar el desempeño de las unidades de negocio.</p>	<p>No existe un proceso formal de planificación estratégica.</p> <p>La planificación no está alineada con los presupuestos operativos y de capital.</p> <p>No se mide y evalúa la efectividad y ejecución de los planes estratégicos definidos.</p> <p>No están alineados los objetivos de los empleados con los objetivos de la institución.</p>

Actividad	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura de la organización	<p>Existen herramientas que facilitan la comunicación y coordinación con distintas unidades.</p> <p>Sólida gestión financiera, producto del ciclo anual de formulación y control presupuestario.</p> <p>Cobertura nacional, 25 sedes de Arica a Punta Arenas.</p>	<p>Las normas y procedimientos no están actualizados, existen procedimientos tácitos no explícitos.</p> <p>Las normas y procedimientos no se difunden a toda la organización.</p> <p>No se identifican y replican las mejores prácticas a toda la institución</p>
Gestión de recursos humanos y desarrollo de carrera	<p>Existe una unidad con las capacidades para coordinar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo.</p>	<p>No existen políticas de retención del personal clave y desarrollo de carrera para docentes y administrativos.</p> <p>No se gestionan de manera adecuada los recursos financieros destinados a capacitaciones.</p> <p>No existe un sistema formal de evaluación del desempeño.</p>
Desarrollo de tecnología	<p>Existen sistemas que permiten soportar las operaciones académicas y financieras.</p> <p>Existe una adecuada disponibilidad de los sistemas informáticos que permiten el funcionamiento de las sedes.</p>	<p>No existe un sistema formal y validado que entregue la información a todas las áreas para sus informes y toma de decisiones.</p> <p>Muchas unidades desarrollan sus propias soluciones informáticas porque no tienen acceso a la información a través de una plataforma distribuida.</p> <p>El desarrollo de sistemas es reactivo y no proactivo de acuerdo a las necesidades de la institución.</p>
Adquisiciones	<p>Existen procedimientos formales para realizar las compras de las distintas unidades.</p> <p>Existe una plataforma tecnológica para realizar las compras de la institución.</p>	<p>No todos los usuarios tienen acceso a revisar el seguimiento de las compras.</p> <p>Existe retraso en la entrega de los pedidos, no informando anticipadamente a los usuarios.</p>

Tabla VIII: Fortalezas y debilidades de las actividades de apoyo
Fuente: Elaboración propia

4.1.5.2 Análisis externo o análisis del entorno

Marco general

Marco regulatorio

La ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) fue derogada en 2009 en lo referente a la educación general básica y media (el nuevo marco regulatorio de la educación básica y media es la Ley N° 20.370 o Ley General de Educación), pero se mantiene la normativa respecto a la educación superior en la nueva ley.

Según el artículo N° 34 de la ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, las universidades, los institutos profesionales y los centros de formación técnica estatales sólo podrán crearse por ley. Las universidades que no tengan tal carácter, deberán crearse conforme a los procedimientos establecidos en esta ley, y serán siempre corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro para el efecto de tener reconocimiento oficial.

De acuerdo a la ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, las universidades estatales se crean por ley. Las universidades privadas, por su parte, deben constituirse como corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro. Luego de obtener su personalidad jurídica con el solo depósito de sus estatutos y acta de constitución en el Ministerio de Educación, y de subsanar las objeciones que el Ministerio pudiera hacer a dichos instrumentos constitutivos, deben obtener del Consejo Superior de Educación, dentro del plazo de un año contado desde la

obtención de la personalidad jurídica, la aprobación del proyecto institucional y de a lo menos una de las carreras reservadas a las universidades. Cumplido con lo anterior, el reconocimiento oficial se otorga por decreto del Ministerio de Educación.

Los institutos profesionales que no sean creados por ley deberán organizarse como personas jurídicas de derecho privado, con o sin fines de lucro. Para obtener el reconocimiento oficial los institutos profesionales deben entregar al Ministerio de Educación una copia debidamente autorizada del instrumento constitutivo de la persona jurídica organizadora del instituto, y no tener objeciones pendientes al respecto por parte del Ministerio de Educación. Luego, al igual que las universidades, deben obtener del Consejo Superior de Educación dentro de un año desde la obtención de la personalidad jurídica la aprobación de su proyecto institucional, y de a lo menos una de las carreras profesionales que pretendan ofrecer. Una vez cumplido lo anterior, el reconocimiento oficial también se otorga por decreto del Ministerio de Educación.

Los centros de formación técnica son reconocidos oficialmente a través de un procedimiento análogo al de los institutos profesionales, sólo que la aprobación de su proyecto institucional corresponde directamente al Ministerio de Educación y no al Consejo Superior de Educación.

Debe hacerse notar aquí que, a diferencia de lo que ocurre en el caso de las universidades, la LOCE permite que las personas jurídicas organizadoras de institutos profesionales y centros de formación técnica tengan fines de lucro.

Para un mayor detalle sobre el origen de la LOCE ver ANEXO A “Marco regulatorio”.

Del marco regulatorio se desprenden las siguientes oportunidades:

- Que se establezca un nuevo sistema para la acreditación de las IES, que aumente la supervisión y evite los conflictos de interés.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- Que no cambie el sistema actual de acreditación, permitiendo que existan IES de baja calidad que acceden a recursos del estado.
- El cambio normativo de la acreditación puede producir que instituciones que bajo el sistema anterior fueron acreditadas, no serán reconocidas por el estado y no tendrán acceso a recursos para becas y créditos.

Perfil demográfico

El análisis del perfil demográfico se basa en el estudio Tendencias Demográficas y Económicas en Chile y sus implicancias para la Educación Superior realizado por Vergara (2007).

Los patrones demográficos tienen relevancia en el tema de la educación superior porque pueden producirse cambios en los segmentos de edad de la gente que asiste a la educación superior o bien estos cambios demográficos pueden alterar dichos segmentos.

Las tasas de crecimiento de la población promedio en Chile desde 1980 y hasta 1995 fluctuaban entre 1,5% y 2%, después de 1995 comienza a bajar en forma violenta. Entre los años 2000 a 2005 fue de 1,1% y se espera que disminuya a niveles inferiores a 0,5% en el período 2025-2030. De esta forma, la población chilena pasará de 16,4 millones en 2007 a 19,5 millones en 2030 años, lo que implica una fuerte reducción en la tasa de crecimiento con relación a los 25 años previos.

Esta baja en la tasa de crecimiento de la población (cuya principal explicación es una importante baja en la tasa de fertilidad³, que cayó de 2,7% en 1980 a 2% en el período 2000-2005 y se espera que siga con su tendencia decreciente) más el aumento en la esperanza de vida (que pasó de 71 a 78 años entre los años 1980 y 2005) traerán cambios dramáticos en la estructura etaria de la población.

³ La tasa de fertilidad se define como el promedio del número total de hijos que nacerían por mujer durante su vida, suponiendo una mortalidad nula durante la edad de procreación.

Al analizar el crecimiento de la población por grupos etarios se observa que a pesar de que la población total aumentará en tres millones de personas de aquí al 2030, la población entre 15 y 24 años disminuirá no sólo en términos relativos sino también en términos absolutos.

En síntesis, las tendencias demográficas esperadas para el próximo cuarto de siglo muestran que la población en edad tradicional de asistir a la educación superior⁴ disminuirá en términos absolutos, lo que, a no ser que ocurran cambios importantes en cobertura o en la edad de los que asisten a la educación superior, implicará una reducción en el mercado objetivo nacional al que apuntan las instituciones de educación superior.

Del perfil demográfico se desprenden las siguientes oportunidades:

- Existe una brecha para aumentar la cobertura de la ES en el segmento de 18-24 años (51% en 2011), y en mayores de 24 años por aumento de la esperanza de vida.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- La menor tasa de crecimiento de la población (por una baja en la tasa de fertilidad) producirá una reducción de la población objetivo para la educación superior (jóvenes entre 18 y 24 años).

⁴ La población potencial que asiste a la educación superior es aquella compuesta por jóvenes entre 18 y 24 años.

Perfil económico

El análisis del perfil económico se basa en el estudio Tendencias Demográficas y Económicas en Chile y sus implicancias para la Educación Superior realizado por Vergara (2007).

El crecimiento económico de Chile durante las últimas décadas ha variado desde períodos de crecimiento bajo e incluso negativo (principios de los 80) hasta períodos de crecimiento muy alto. En el período 1986-1997 Chile alcanzó un crecimiento promedio de 7,6%, muy por encima del crecimiento del mundo (3,5%) y del de las economías desarrolladas (3,0%). Sin embargo, en los últimos nueve años esta brecha se ha ido acortando e incluso se ha revertido. El producto interno bruto (PIB) chileno creció a una tasa promedio de 3,7% anual y el crecimiento mundial se aceleró a 4,1%, impulsado principalmente por el fuerte crecimiento de las economías asiáticas. De igual forma, el PIB per cápita de Chile a paridad de poder de compra (PPC) en el período 1986-1997 pasó de US\$ 3.350 a US\$ 8.557, llegando casi a triplicar su valor en dicho período. A partir de entonces el crecimiento del PIB per cápita a PPC se ha ido moderando, hasta alcanzar US\$ 12.700 en el año 2006. El ajuste por paridad de poder de compra implica que en cada caso se ajusta por el costo de la vida en el país, de modo que los números son comparables en términos de poder adquisitivo.

Al comparar el PIB per cápita a paridad de poder de compra de distintos países en 2006, se observa que el PIB de Chile (US\$ 12.700) es el segundo más

alto de América Latina luego del de Argentina (US\$ 14.800). Sin embargo está aún lejos del de los países desarrollados, situándose muy por debajo de los US\$ 28.500 en promedio de los países de la OCDE. Más específicamente, el PIB per cápita de Chile equivale al 46% del de España, 40% del de Alemania y apenas 29% del de Estados Unidos.

Según Vergara (2007), estimando un crecimiento del PIB per cápita promedio anual de 3,5% para los próximos 25 años, se concluye que en el año 2030 Chile tendría un PIB per cápita a PPC (precios internacionales actuales) de entre US\$ 21.000 y US\$ 30.000, digamos de US\$ 25.000, lo que es similar al nivel que hoy tienen países como Corea del Sur, España, Nueva Zelanda, y algo más bajo que el que hoy tienen Italia, Francia, Alemania y el Reino Unido.

Del perfil económico se desprenden las siguientes oportunidades:

- Se proyecta al 2030 un PIB per cápita similar al de países desarrollados, un mayor poder adquisitivo de la población implica mayor acceso a educación superior.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- No alcanzar el desarrollo al 2030, lo cual produciría un menor poder adquisitivo, y como consecuencia un menor ingreso a la educación superior.

Perfil social

La educación universitaria genera externalidades positivas, entre las que destacan la movilidad social y la formación de capital humano. La universidad es un mecanismo de movilidad social para las minorías y los grupos de bajos ingresos. Las externalidades positivas de la educación universitaria, están asociados al efecto positivo que tiene un mayor nivel de capital humano sobre el crecimiento económico; además, una sociedad con más profesionales incrementa el capital social generando una mayor calidad de vida (Meller, Universitarios, ¿el problema no es el lucro, es el mercado!, 2011).

El análisis anterior se puede hacer extensivo a toda la educación superior, sea esta universitaria, técnica o profesional.

Del perfil social se desprenden las siguientes oportunidades:

- Aumentar el acceso a la educación superior en los quintiles de menores, lo cual trae como consecuencia movilidad social.
- La formación de capital humano permite el crecimiento del país y mejora la calidad de vida.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- No aumentar el acceso a la educación superior en los quintiles de menores ingresos.

Cobertura

En el perfil demográfico se concluyó que la población entre 18 y 24 años, edad tradicional de la población que asiste a educación superior, disminuirá en términos absolutos en el próximo cuarto de siglo en Chile. Ello, por cierto, no necesariamente implica una reducción en la cantidad de alumnos que asiste a este tipo de educación, ya que ello depende además de la cobertura, esto es, del porcentaje de la población que accede a la educación superior. En el perfil económico se argumentó que Chile tendrá al 2030 un ingreso per cápita similar al que hoy tienen países como España y Nueva Zelanda, y algo más bajo que el de países como Alemania, Francia y el Reino Unido. Por lo tanto es posible pensar que las tasas de cobertura en nuestro país avancen hacia patrones similares a los que tienen esos países (Vergara, 2007).

En 1980, la cobertura⁵ de la educación superior era cerca de 7,2%, considerando que existían sólo 8 universidades (OCDE y Banco Mundial, 2009). En 1990 la cobertura de la educación alcanzó a 14,4% con 302 instituciones (Herrera, 2013), de las cuales 60 correspondían a universidades, 81 a institutos profesionales y 161 a centros de formación técnica (CNED, 2012).

La cobertura aumentó de 16,3% en 1992 a alrededor de 34% en 2006, el aumento de la cobertura desde 1980 a 1992 se explica por las reformas realizadas

⁵ La cobertura corresponde a la matrícula total de la educación superior como proporción de la población entre 18 y 24 años de edad.

en la década de 1980 que permitieron la creación de universidades privadas. El aumento de la cobertura en el período 1992 a 2006, se debe principalmente a una mayor cantidad de sedes de las universidades privadas más que a la creación de nuevas universidades (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Según la División de Educación Superior (Divesup) del Ministerio de Educación, la cobertura de la educación superior el año 2011 fue de 51% (Herrera, 2013) con 169 instituciones (59 universidades, 44 institutos profesionales y 66 centros de formación técnica), por otra parte la cobertura promedio en los países OCDE es de 65% (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Al analizar la cobertura por quintiles de ingresos, se aprecia un fuerte aumento de cobertura en todos los niveles de ingreso en el período 1990-2003, pero, tal como era de esperarse, la cobertura es significativamente menor en los quintiles de más bajos ingresos (en el quintil 1 paso de 4,4% en 1990 a 14,5% en 2003, el quintil 2 de 7,7% a 21,4%, el quintil 3 de 12,4% a 33,1%, el quintil 4 de 22% a 46,9%, y el quintil 5 de 40,7% a 73,7% respectivamente). Así, en 2003 la cobertura del quintil más rico era 73,7% y la del más pobre sólo 14,5%. Aquí se hace evidente que aumentar la cobertura es básicamente un desafío de incorporar a más pobres a la educación superior (Vergara, 2007).

Aún existe espacio para seguir aumentando la cobertura y es posible que dicho aumento de cobertura más que compense la reducción en el número de

personas en edad de asistir a la educación superior, esto es, que la matrícula siga aumentando, aunque obviamente a tasas muy inferiores a las observadas en la última década y media. Dicho espacio de crecimiento parece más amplio en rangos de edad mayores que los tradicionales, esto es, en los mayores de 24 años, donde Chile aparece con una cobertura relativa menor. Los programas de postgrado, de especialización y actualización aparecen como candidatos naturales para grupos de mayor edad. Por último, la cobertura en los grupos de mayor ingreso ya es bastante elevada, por lo que el desafío es seguir aumentando la cobertura en los grupos de menor ingreso, que aunque han experimentado un salto importante en su acceso a este tipo de educación, todavía están con niveles relativos de cobertura bajos (Vergara, 2007).

Del análisis de cobertura se desprenden las siguientes oportunidades:

- Aumentar la cobertura de la educación superior en los quintiles de menores ingresos. La cobertura total de la educación superior paso de 14,4% en 1990 a 51% en 2011%, es decir, en 21 años aumento 36,6%.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- Que no aumente significativamente la cobertura de la educación superior, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad de las instituciones privadas, las cuales se financian principalmente con los aranceles.

Becas y créditos

Existen dos mecanismos que utiliza el Estado para ayudar a los estudiantes con el financiamiento del costo universitario: becas y créditos (Meller, 2011).

Aunque muchos de los programas de becas y créditos están dirigidos específicamente a jóvenes de las familias más pobres (estudiantes de los dos quintiles de ingreso más bajos), para que los alumnos puedan acceder a estos beneficios se les exige cumplir con un puntaje mínimo en la PSU (por ejemplo Becas Bicentenario, FSCU⁶ y CAE⁷ para postulantes a universidades), o tener cierto promedio de notas en la educación media (por ejemplo Beca Excelencia Académica y CAE para postulantes a CFT e IP). La dependencia de los mecanismos de financiamiento a la PSU limita el número de alumnos a los que puede ayudar. Por otra parte, la mayoría de los programas parecen haber sido diseñados pensando en las instituciones del CRUCH, dejando a los estudiantes de universidades privadas, IPs y CFTs (dos tercios de los estudiantes de la educación superior) con pocas posibilidades de poder postular a ellos (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Algunos de los programas de financiamiento son sólo para las universidades del CRUCH e instituciones privadas acreditadas; algunos están disponibles sólo para estudiantes de escuelas municipalizadas o privadas

⁶ Fondo Solidario de Crédito Universitario

⁷ Crédito con Aval del Estado o Crédito con Garantía del Estado (Ley 20.027)

subvencionadas; y uno es específicamente para cursos de técnico superior (Beca Nuevo Milenio) (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Existen dos programas de créditos garantizados por el estado, uno de los cuales es sólo para estudiantes de las universidades del CRUCH (FSCU) y otro para las universidades acreditadas privadas y del CRUCH (CAE); ambos exigen un puntaje mínimo en la PSU (OCDE y Banco Mundial, 2009).

El gasto público en programas de becas creció un 321% entre 1995 y 2007. En el mismo período, el gasto en créditos garantizados por el estado aumentó un 448% (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Sin embargo, las becas sólo cubren entre 63% y 70% del costo real de los aranceles; para el resto, los alumnos deben pedir créditos (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Al comparar el número de beneficiarios de becas estudiantiles y la población de referencia, se ve que menos de la mitad de los estudiantes de los dos quintiles más bajos (46,4%) recibe una beca. Además, las cantidades entregadas no son suficientes para pagar los aranceles en su totalidad. En realidad, el aumento del valor de la beca en términos reales no ha ido a la par con el alza de los aranceles (OCDE y Banco Mundial, 2009).

En relación a la tasa de interés del Crédito con Aval del Estado, el presidente promulgó la ley que rebajará la tasa de un 6% a un 2% (El Mercurio edición online, 2012).

En el contexto del presupuesto 2013 para la educación superior, el ministerio de hacienda anunció que se busca garantizar el acceso a becas a todos los jóvenes con mérito del 60% más vulnerable del país, es decir el 2013 habrá 314 mil becas disponibles, 164 mil más que en 2010 (Estrategia, 2012). Además, el Ministerio de Educación anunció que desde segundo año en adelante los alumnos podrán postular a becas (Andrés, 2012), beneficio al que sólo podían acceder los alumnos de primer año, este cambio se implementó a partir del año 2012 y los beneficiados podrán cubrir con las becas parte del arancel 2013.

El gobierno lanzó una nueva beca destinada a alumnos que egresen de carreras técnicas y quieran seguir perfeccionándose profesionalmente en la universidad (La Segunda, 2013).

Según un estudio de La Tercera (Frei y Cabrera, 2012), 51% de los estudiantes de cuarto medio no conoce los requisitos que necesita para postular a becas y créditos ofrecidos por el estado.

Para un mayor detalle sobre becas y créditos ver ANEXO A “Becas y créditos”.

Del análisis de becas y créditos se desprenden las siguientes oportunidades:

- Aumento de becas para carreras técnicas y profesionales, y créditos a tasas más bajas (2%).
- Aumentar las becas de las instituciones privadas para cubrir el diferencial que no cubren las becas del estado (arancel de referencia).
- Mejorar la información sobre becas y créditos otorgados por el estado y las instituciones de educación superior.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- Que no aumenten significativamente las becas para los quintiles de menores ingresos, lo cual no permitiría aumentar la cobertura.
- Que los quintiles de menores ingresos tengan que solicitar una mayor proporción de créditos porque las becas no cubren la totalidad del arancel real, aumentando el costo financiero de las familias y el endeudamiento.

Gasto en educación superior

Según el informe entregado por el Mineduc en agosto de 2012 sobre los estados financieros de las instituciones de educación superior, el gasto promedio por alumno en educación superior el 2011 a paridad del poder de compra (PPC)

para Chile fue de US\$ 5.303, mientras que el promedio para los países de la OCDE asciende a US\$ 13.317.

Al desagregar las cifras anteriores por institución, se observa que el gasto por alumno en las universidades del CRUCH fue de US\$ 10.298, el cual es muy cercano al promedio de los países miembros de la OCDE, y superior a otros países que tienen un mayor nivel de desarrollo que Chile, como por ejemplo Italia cuyo gasto fue de US\$ 9.533. En el caso de las universidades privadas, el gasto por alumno fue de US\$ 6.434, un 21% superior al promedio de todas las instituciones de educación superior.

Para un mayor detalle sobre el gasto en educación superior ver ANEXO A “Gasto en educación superior”.

Del análisis de gasto en educación superior se desprenden las siguientes oportunidades:

- Aumentar el gasto promedio por alumno para mejorar la calidad de la educación superior.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- No invertir en hacer sustentable el proyecto institucional, lo cual trae como consecuencia una menor calidad y sanciones por la autoridad al fiscalizar la institución.

Instituciones vigentes

Para un mayor detalle sobre la evolución de las instituciones de educación superior ver ANEXO A “Evolución de las instituciones de educación superior”.

La información que se presenta a continuación fue obtenida de la base de datos Índices 2012 del Consejo Nacional de Educación (CNED).

Las instituciones vigentes al año 2012 son 163 (excluyendo aquellas de las Fuerzas Armadas y de Orden), de las cuales 37% son universidades (60), 27% institutos profesionales (44) y 36% centros de formación técnica (59). En relación a las universidades 25 pertenecen al consejo de rectores (CRUCH) y 35 son privadas.

El número de instituciones de educación superior ha disminuido un 46%, pasando de 302 instituciones en 1990 a 163 en 2012. En 1990 existían 60 universidades, 81 institutos profesionales y 161 centros de formación técnica. La mayor disminución se ha dado en centros de formación técnica con 102 instituciones menos, seguido de los institutos profesionales donde la disminución es de 37 instituciones.

Del análisis de instituciones vigentes se desprenden las siguientes oportunidades:

- Aumentar la regulación de los centros de formación técnica e institutos profesionales para mejorar la calidad de la enseñanza.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- Aumento del número de instituciones de baja calidad para satisfacer la necesidad de mayor cobertura.

Matrícula de primer año

Según el CNED (2012), la matrícula de primer año 2012 fue de 326.882 alumnos, por tipo de institución la distribución es: 48% universidades (157.897 alumnos), 33% institutos profesionales (108.340 alumnos) y 19% centros de formación técnica (60.645 alumnos). En relación a las matrículas de las universidades, estas se distribuyen en 60% universidades privadas (94.111 alumnos) y 40% universidades del consejo de rectores (63.786 alumnos).

Para un mayor detalle sobre la evolución de la matrícula de primer año ver ANEXO A “Matrícula de primer año”.

La evolución de la matrícula de primer año entre los años 2005 a 2012 presenta el siguiente comportamiento:

- Crecimiento de un 113% de la matrícula de IP.
- Crecimiento de un 106% de la matrícula de CFT.
- Crecimiento de un 37% de la matrícula de universidades, al separar por tipo de institución las universidades privadas experimentaron un crecimiento de 66% y las universidades del CRUCH un 9% de crecimiento.
- En el año 2011 por primera vez las matrículas de CFT+IP (51%) superan las matrículas de las universidades (49%), situación que se repite el año 2012, Ues 48% vs CFT+IP 52%.
- El 66% de la matrícula estudia en jornada diurna, el 32% en jornada vespertina y el 2% en otro tipo de jornada.

Del análisis de la matrícula de primer año se desprenden las siguientes oportunidades:

- Mayor aumento de matrículas de CFT e IP, lo cual implica una mayor valoración de la educación técnico-profesional por parte de la población.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- Que las instituciones que matriculan a los alumnos sean de baja calidad, por lo tanto es esperable que tengan una alta deserción, lo cual provoca la migración hacia otras instituciones, y el reingreso de los mismos alumnos al sistema.

Matrícula total del sistema

La matrícula total del sistema al año 2012 es 1.032.571 alumnos (CNED, 2012), por tipo de institución la distribución es: 60% universidades (618.479 alumnos), 27% institutos profesionales (282.410 alumnos) y 13% centros de formación técnica (131.682 alumnos). En relación a las matrículas de las universidades, estas se distribuyen en 55% universidades privadas (342.961 alumnos) y 45% universidades del consejo de rectores (275.518 alumnos).

Para un mayor detalle sobre la evolución de la matrícula total del sistema ver ANEXO A “Matrícula total del sistema”.

La evolución de la matrícula total del sistema entre los años 2005 a 2012 presenta el siguiente comportamiento:

- Crecimiento de un 135% de la matrícula de IP.
- Crecimiento de un 115% de la matrícula de CFT.
- Crecimiento de un 42% de la matrícula de universidades, al separar por tipo de institución las universidades privadas experimentaron un crecimiento de 87%, y las universidades del CRUCH un crecimiento de 9%.
- El 74% de la matrícula total del sistema estudia en jornada diurna, el 25% en jornada vespertina y el 1% en otro tipo de jornada.

El aumento de la matrícula, se puede explicar por cambios económicos como los derivados del fuerte aumento en el premio a la educación superior que ha hecho muy rentable acceder a ella, y que se ha traducido en una mayor demanda por este tipo de educación (Vergara, 2007).

Del análisis de la matrícula total del sistema se desprenden las siguientes oportunidades:

- Mayor aumento de la matrícula total de CFT e IP, lo cual implica una mayor demanda de la población y un mayor crecimiento potencial.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- Que las instituciones que matriculan a los alumnos sean de baja calidad, por lo cual, si aumenta la regulación en cuanto a la acreditación corren el riesgo de perder la autonomía y cerrar.

Formación práctica

Esta sección se basa en el modelo de educación dual alemán (Rivas, 2012).

El modelo de educación alemán está fuertemente centrado en la educación técnico profesional, la cual según su experiencia es la mejor forma de prevenir el desempleo juvenil, además esta formación es reconocida entre las empresas

como un camino para tener acceso a personal bien calificado que pueda insertarse rápidamente al trabajo.

La formación profesional dual o sistema dual, es el sistema de educación técnico profesional alemán al cual ingresan los jóvenes al término de su etapa escolar, el cual permite cursar una carrera homologada con los estudios secundarios previos en una escuela profesional. Este sistema tiene como objetivo principal ofrecerles a los estudiantes una oportunidad de formación técnico-profesional integrada, combinando la teoría y la práctica a través de una metodología de estudio asistida y planificada, y así prepararlos para incorporarse rápida y eficazmente al mundo laboral.

El componente profesional práctico se adquiere durante tres o cuatro días a la semana en la empresa, en tanto que la transmisión del componente profesional teórico corre a cargo de la escuela profesional, a la cual el alumno asiste uno o dos días a la semana. La capacitación completa dura entre dos y tres años y medio. En el fondo la educación dual es una capacitación directa para obtener un grado e ingresar directamente a trabajar a una empresa. Además, la formación profesional opera como etapa inicial del sistema de capacitación permanente.

El sistema es financiado por las empresas, que pagan una remuneración a los aprendices, y el Estado, que cubre los gastos de las escuelas profesionales.

Este sistema ha permitido a Alemania tener un porcentaje de cesantía bajo, debido a que la educación dual garantiza una elevada calificación. En septiembre la tasa de cesantía de Alemania fue de 6,8% mientras el desempleo juvenil permanece en torno al 8%. Cifras más bajas que el promedio europeo y a larga distancia de países como España, que en el mismo período alcanzó el 20,8% de desempleo en toda la población y sobre el 42% entre los jóvenes.

Por otra parte, la brecha que existe en Chile entre empleabilidad de los egresados de educación superior, en torno al 70%, y el perfil de egreso, se explica porque existe un desajuste entre lo que demanda el sector laboral y el perfil de egreso que tienen las instituciones terciarias (El Mercurio, 2012).

Del análisis sobre la formación práctica se desprenden las siguientes oportunidades:

- Las empresas necesitan profesionales con conocimientos prácticos para insertarse rápidamente al trabajo.

Además, en el entorno externo existen las siguientes amenazas:

- No adaptarse a un nuevo mercado, con alumnos que tienen mayores brechas de conocimientos en la educación secundaria, y como consecuencia es más probable que deserten de la institución.

Para una descripción detallada sobre los temas relacionados con: “Retención”, “Titulación”, “Nivelación de competencias”, “Orientación profesional de la educación superior”, “Empleabilidad”, “Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la educación superior”, “Vinculación con las empresas” y “Aseguramiento de la calidad”, ver ANEXO A.

Segmentos de clientes

En la tabla IX se presentan los segmentos de clientes para las instituciones de educación superior privadas técnico-profesional junto con los atributos de la propuesta de valor valorados por cada segmento.

Clientes	Descripción segmento	Propuesta de valor
Estudiantes secundarios (3ro y 4to medio)	Alumnos de establecimientos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Municipales ▪ Subvencionados ▪ Privados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación práctica ▪ Formación continua ▪ Rápida inserción laboral
Egresados de enseñanza media	Recién egresados o de generaciones anteriores (que hayan o no estudiado en otras instituciones) sin un título y sin trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación práctica ▪ Formación continua ▪ Rápida inserción laboral
Trabajadores sin título profesional o técnico	Egresados de enseñanza media que se encuentren trabajando y no tengan un título profesional o técnico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación práctica ▪ Formación continua ▪ Rápida inserción laboral ▪ Flexibilidad horaria
Técnicos y profesionales titulados	Técnicos y profesionales titulados que se encuentren o no trabajando y deseen continuar estudios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación práctica ▪ Formación continua ▪ Rápida inserción laboral ▪ Flexibilidad horaria

Tabla IX: Segmentos de clientes de educación superior privada técnico-profesional
Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo de este trabajo nos centraremos en los segmentos de clientes *estudiantes secundarios y egresados de enseñanza media*, segmentos que valoran los mismos atributos de la propuesta de valor.

Análisis de los competidores

Los productos de INACAP son carreras profesionales y técnicas con continuidad, por lo cual la competencia se da principalmente en instituciones de educación superior privada técnico-profesional.

INACAP es una institución docente no selectiva, con un sistema articulado de educación, la competencia la constituyen instituciones con estas mismas características.

Los principales competidores sobre la base anterior se muestran en la tabla X. Todas estas instituciones tienen un sistema de continuidad de estudios, e incluso algunas están integradas con la educación secundaria, por ejemplo Santo Tomás posee colegios subvencionados.

Institución	CFT	IP	Total	N° Sedes⁸
Duoc	7.571	63.089	70.660	13
Aiep		59.217	59.217	17
IP Chile		23.351	23.351	5
Santo Tomás	29.576	15.371	44.947	22
INACAP	44.550	33.011	77.561	25
La Araucana	2.465	16.650	19.115	11

Tabla X: Matrícula total 2012 principales competidores
Fuente: Consejo Nacional de Educación (2012)

⁸ El número de sedes fue obtenido de la página web de las instituciones

Para el análisis de la competencia se utilizó la base de datos Índices del Consejo Nacional de Educación, en el período 2005-2012 se observa el siguiente comportamiento:

- Duoc creció 131% en CFT (4.298 alumnos) y 133% en IP (36.026 alumnos)
- Aiep creció 490% en IP (49.176 alumnos)
- IP Chile creció 173% (14.806 alumnos)
- Santo Tomás creció 130% en CFT (16.739 alumnos) y 131% en IP (8.710 alumnos)
- INACAP creció 151% en CFT (26.804 alumnos) y 16% en IP (4.515 alumnos)
- La Araucana creció 39% en CFT (692 alumnos) y 232% en IP (11.629 alumnos)

Todas las instituciones experimentaron crecimiento en su matrícula en el período analizado, los crecimientos más importantes por tipo de institución fueron:

- CFT: INACAP 26.804 alumnos, seguido de Santo Tomás con 16.739 alumnos
- IP: Aiep 49.176 alumnos, Duoc 36.026 alumnos, IP Chile 14.806 alumnos y La Araucana 11.629 alumnos

Por lo anterior, y en base al aumento de cobertura esperado para los próximos años, además del aumento de las matrículas para las carreras profesionales y técnicas, se puede concluir que existe un crecimiento potencial para los años siguientes, por lo cual la institución todavía puede crecer en los segmentos de institutos profesionales y centros de formación técnica, existiendo una mayor brecha de crecimiento para INACAP en IP.

En los competidores se distinguen principalmente 2 grupos, clasificados de acuerdo a la matrícula total:

- Matrícula mayor o igual a 50.000 alumnos, en este grupo se encuentran: Aiep, Duoc e INACAP.
- Matrícula menor a 50.000 alumnos, en este grupo se encuentran: La Araucana, IP Chile y Santo Tomás.

En resumen se obtienen las siguientes oportunidades y amenazas del entorno externo, las cuales se muestran en la tabla XI:

Ámbito	Oportunidades	Amenazas
Marco regulatorio	Que se establezca un nuevo sistema para la acreditación de las IES, que aumente la supervisión y evite los conflictos de interés.	Que no cambie el sistema actual de acreditación, permitiendo que existan IES de baja calidad que acceden a recursos del estado. El cambio normativo de la acreditación puede producir que instituciones que bajo el sistema anterior fueron acreditadas, no serán reconocidas por el estado y no tendrán acceso a recursos para becas y créditos.

Ámbito	Oportunidades	Amenazas
Perfil demográfico	Existe una brecha para aumentar la cobertura de la ES en el segmento de 18-24 años (51% en 2011), y en mayores de 24 años por aumento de la esperanza de vida.	La menor tasa de crecimiento de la población producirá una reducción de la población objetivo para la ES (jóvenes entre 18 y 24 años).
Perfil económico	Se proyecta al 2030 un PIB per cápita similar al de países desarrollados, un mayor poder adquisitivo de la población implica mayor acceso a ES.	No alcanzar el desarrollo al 2030, lo cual produciría un menor poder adquisitivo, y como consecuencia un menor ingreso a la ES.
Perfil social	Aumentar el acceso a la ES en los quintiles de menores, lo cual trae como consecuencia movilidad social.	No aumentar el acceso a la ES en los quintiles de menores ingresos, lo cual producirá un bajo nivel de capital humano.
	La formación de capital humano de mayor nivel permite el crecimiento del país y mejora la calidad de vida.	
Cobertura	Aumento de cobertura de la ES en los quintiles de menores ingresos (la cobertura del sistema paso de 14,4% en 1990 a 51% en 2011%, es decir, en 21 años aumento 36,6%; cobertura promedio en países de la OCDE 65%).	Que no aumente significativamente la cobertura de la ES, lo cual pone en riesgo la sustentabilidad de las instituciones privadas, las cuales se financian principalmente con los aranceles
Becas y créditos	Aumento de becas para carreras técnicas y profesionales, y créditos a tasas más bajas (2%)	Que no aumenten significativamente las becas para los quintiles de menores ingresos, lo cual no permitiría aumentar la cobertura en estos segmentos.
	Aumentar las becas de las instituciones privadas para cubrir el diferencial que no cubren las becas del estado (arancel de referencia).	Que los quintiles de menores ingresos tengan que solicitar una mayor proporción de créditos porque las becas no cubren la totalidad del arancel real, aumentando el costo financiero de las familias y el endeudamiento.
	Mejorar la información sobre becas y créditos otorgados por el estado y las IES	
Gasto en educación superior	Aumentar el gasto promedio por alumno para mejorar la calidad de la ES.	No invertir en hacer sustentable el proyecto institucional, lo cual trae como consecuencia una menor calidad y sanciones por parte de la autoridad.
Matrícula	Aumentar matrículas en CFT e IP.	Que no se produzca un aumento de matrículas en CFTs e IPs, o que el aumento de las matrículas se de en otras IES.
Formación práctica	Las empresas necesitan profesionales con conocimientos prácticos para insertarse rápidamente al trabajo.	No adaptarse a un nuevo mercado, con alumnos que tienen mayores brechas de conocimientos en la educación secundaria.

Tabla XI: Oportunidades y amenazas del entorno externo

Fuente: Elaboración propia

Marco de la industria

Para el análisis externo o del marco de la industria se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria de la educación superior privada técnico-profesional, en la figura 7 se presentan los principales elementos que componen cada fuerza, las cuales se analizan a continuación.

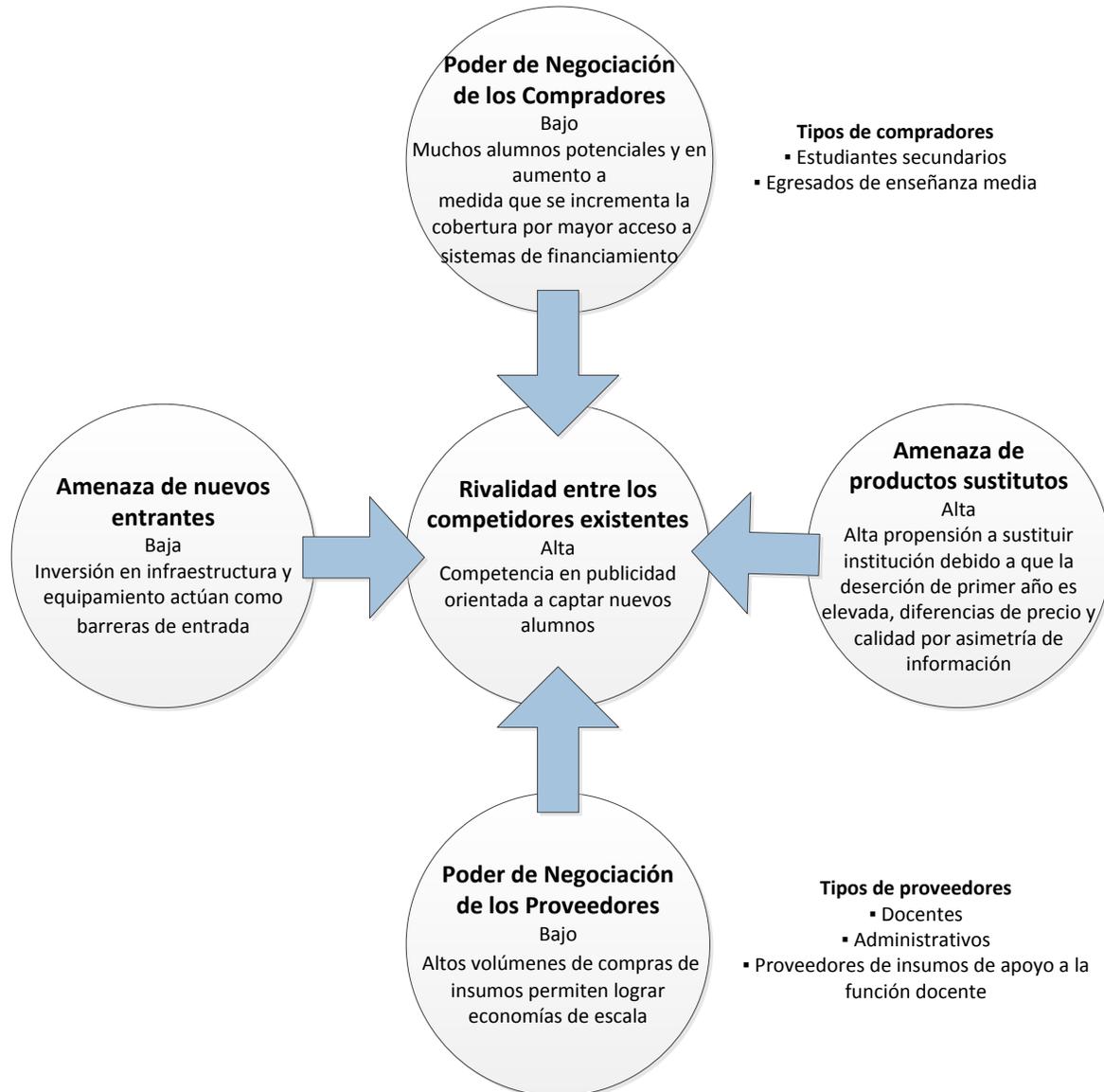


Figura 7: Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a la industria de la educación superior
Fuente: Elaboración propia en base a Del Sol (2004)

A continuación se describe cada una de las cinco fuerzas:

Amenaza de nuevos entrantes

Existen importantes barreras de entrada que frenan el ingreso de nuevos competidores, entre ellas podemos mencionar:

- Inversión en infraestructura y equipamiento, las instituciones que deseen ingresar a la industria de la educación superior privada técnico-profesional deberán realizar importantes inversiones en infraestructura y equipamiento para las carreras que impartan, por lo cual estas constituyen importantes barrera de entrada.
- Experiencia de las instituciones existentes, las nuevas instituciones que deseen incorporarse deben desarrollar experiencia docente y de gestión institucional. Además de obtener la acreditación que avale la sustentación del proyecto institucional.
- Reconocimiento en el mercado de las instituciones existentes (identificación de marca, años de experiencia y acreditación), las instituciones actuales llevan varios años de trayectoria, por lo cual un nuevo entrante debe construir su prestigio y trayectoria en el transcurso de los años.
- Flujo de efectivo para mantener en funcionamiento la institución, las instituciones que deseen ingresar a la industria deben tener la suficiente liquidez para asegurar sus operaciones (por ejemplo remuneraciones de

personal docente y administrativo, pago a proveedores por insumos académicos y mantenciones de infraestructura y equipamiento).

- Restricciones legales, las instituciones que quieran ingresar a la industria deben obtener la aprobación para funcionar del Ministerio de Educación, para esto debe ser aprobado su proyecto institucional. Además deben ser supervisadas por el Consejo Nacional de Educación hasta obtener la autonomía.

También existen barreras de salida:

- Una vez que se ha comprometido la entrega del servicio de educación superior privada técnico-profesional, este se debe prestar completamente, o la institución corre el riesgo de perder su prestigio y como consecuencia desaparecer.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación porque en general:

- Existen muchos proveedores de docencia e insumos (bibliografía, tecnología, y materiales educacionales) y muchas instituciones de educación superior privadas técnico-profesional en la industria.
- Los productos ofrecidos por los proveedores de insumos son en general homogéneos, como la bibliografía y los computadores. Al ser el producto

ofrecido homogéneo y existir muchos proveedores el costo de cambio es bajo.

- Existe gran cantidad de insumos sustitutos para un mismo artículo, por ejemplo libros de distintas editoriales y en distintos formatos (impreso y electrónico).
- El volumen de las compras permite lograr economías de escala.

Los proveedores se pueden clasificar en:

- Proveedores de docencia (docentes con contrato indefinido 75% y a plazo fijo 25%, respectivamente del total de docentes).
- Administrativos que trabajan en sedes y casa central.
- Proveedores de insumos de apoyo a la función docente (bibliografía y materiales académicos).
- Proveedores de insumos para la operación que no constituyen apoyo directo a la función docente (sistemas operacionales y empresas constructoras).

Amenaza de productos sustitutos

Existe una alta propensión a sustituir institución debido a:

- La deserción de primer año es alta (2 de cada 10 alumnos en universidades y más de 3 de cada 10 en IPs y CFTs abandonan las instituciones), lo cual produce migración entre instituciones. Además la deserción en los años

sucesivos también es alta para todas las instituciones de educación superior (en promedio al término del tercer año 1 de cada 2 alumnos deja la institución).

- Existen diferencias de precios en los aranceles entre instituciones del mismo y de distinto tipo, por ejemplo entre universidades del CRUCH y privadas, y entre institutos profesionales, centros de formación técnica y universidades. En general el postulante no toma una decisión informada sobre donde estudiar, en relación al precio del arancel y calidad de la institución, este último atributo es difícil de evaluar, y se usa como proxy los años de acreditación.
- Dentro de los sustitutos se encuentran las mismas instituciones de educación superior, los institutos de idiomas y las instituciones de las FFAA.

Poder de negociación de los compradores

Existe un bajo poder de negociación de los compradores porque:

- Los alumnos potenciales son muchos (cobertura actual sobre el 50% de la población entre 18 y 24 años, aproximadamente 1 millón de estudiantes), y existen muchas instituciones de educación superior (163 excluyendo las instituciones de las Fuerzas Armadas y de Orden).
- Existe diferenciación entre las instituciones y entre las carreras que ellas imparten, instituciones selectivas de mayor prestigio e instituciones no selectivas, y carreras nuevas en la institución o carreras con ciertos años de

antigüedad. Este es uno de los factores que considera el postulante al momento de matricularse cuando dispone de la información, los requisitos académicos y los recursos económicos (financiamiento propio y/o becas y créditos).

- Los clientes (estudiantes) no son sensibles al precio de la carrera (existen alumnos de los quintiles de menores ingresos en universidades con aranceles más altos), además existe acceso a distintas formas de financiamiento, financiamiento de las familias, becas y créditos, estos últimos con tasas más bajas después de la aprobación de la rebaja del CAE, desde 6% a 2%.

Los proveedores se pueden clasificar en:

- Estudiantes secundarios.
- Egresados de enseñanza media.

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores es alta, la competencia entre las instituciones se da principalmente en publicidad (marketing) orientada a captar nuevos alumnos, no en precios ni en calidad, salvo en las instituciones reconocidas por su prestigio y calidad, que ya construyeron su imagen a través de los años.

En los períodos de admisión las instituciones compiten por captar alumnos nuevos, realizando importantes inversiones en publicidad en los distintos medios de comunicación privilegiando la masividad.

Las instituciones de educación superior selectivas compiten con instituciones del mismo tipo, de igual forma ocurre con las instituciones no selectivas, pero todas invierten en publicidad en cada período de admisión. Aquellas instituciones que no son reconocidas por variables como la calidad (instituciones no selectivas) invierten mayores recursos en publicidad orientada a captar nuevos alumnos.

Aun cuando la competencia es fuerte en relación a la captación de nuevos alumnos, todas las instituciones principalmente privadas han crecido en el número de alumnos matriculados, esto se explica por la expansión y construcción de nuevas sedes de estas mismas instituciones, lo cual les ha permitido mantener y aumentar su participación de mercado, por lo tanto el aumento de cobertura se ha satisfecho principalmente con la oferta de instituciones privadas.

Conclusiones del análisis FODA

A partir del análisis interno de la organización, del marco general y del marco de la industria se puede resumir en los siguientes lineamientos el análisis FODA:

Oportunidades

1. El mercado requiere más técnicos y profesionales para el desarrollo del país, las inversiones en minería anunciadas para los próximos años necesitan de la contratación de una mayor proporción de técnicos y profesionales (Cochilco, 2011).
2. Aumento de la cobertura (acceso) de la educación superior, existe un potencial de crecimiento de la cobertura de acuerdo al nivel de ingresos de Chile (Vergara, 2007), y un aumento esperado de cobertura en los quintiles de menores ingresos por mayor acceso a fuentes de financiamiento, becas y créditos (OCDE y Banco Mundial, 2009).
3. Aumento de becas para carreras técnicas y profesionales y rebaja en tasas de créditos, el gobierno ha anunciado que destinará mayores recursos a becas para instituciones técnico-profesionales (Estrategia, 2012), y se hizo efectiva la rebaja en la tasa del CAE de un 6% a un 2% (El Mercurio edición online, 2012).

Amenazas

1. Entregar al mercado profesionales que no son valorados, si la institución no tiene un proyecto institucional claro y no se reinvierten las utilidades en mejorar la calidad de la enseñanza y en la pertinencia de las carreras, la institución se vuelve poco atractiva para los potenciales postulantes y empleadores, provocando como consecuencia una menor empleabilidad y remuneración promedio para los egresados.

2. Disminución de la participación de mercado (por mayor crecimiento de la competencia), esto puede ocurrir si las instituciones de la competencia tienen un mayor crecimiento (en alumnos matriculados) que INACAP, lo anterior les permitiría capturar una mayor porción de mercado generando mayores ingresos potenciales.
3. Ver limitado el acceso a los recursos del estado (becas y créditos), esta amenaza puede surgir en el caso que la asignación de recursos fiscales este restringida para instituciones estatales, o cambie la regulación de la acreditación para la asignación de beneficios, asociándola a estándares de calidad (por ejemplo si la institución obtiene la acreditación).

Fortalezas

1. Cobertura nacional, INACAP tiene 25 sedes de Arica a Punta Arenas, 6 de ellas en la Región Metropolitana y 19 en regiones.
2. Sistema de continuidad de estudios y salidas intermedias, el modelo educativo de INACAP permite la continuidad de estudios y el reconocimiento de títulos intermedios.
3. Sólida gestión financiera, la gestión de los recursos financieros permite realizar inversiones en el proyecto educativo con una mayor proporción de recursos propios, es decir, con un bajo endeudamiento y una alta liquidez.

Debilidades

1. No existe un plan institucional para disminuir la deserción, según datos de la Dirección de Análisis Institucional de INACAP, la deserción de primer año es de 30%, de acuerdo a cifras de Índices (2012) la deserción de primer año en centros de formación técnica e institutos profesionales es en promedio de 35% y al tercer año es de 56%, lo anterior indica que de 3 alumnos matriculados sólo uno sigue estudiando al tercer año. Actualmente INACAP no cuenta con planes remediales nacionales para disminuir la deserción, esto produce una merma en los ingresos futuros por la fuga de los alumnos a otras instituciones.
2. No actualizar las carreras oportunamente a las necesidades del mercado, los avances tecnológicos hacen que los conocimientos queden desactualizados con bastante rapidez, por lo cual la institución requiere actualizar sus carreras a las nuevas necesidades de las empresas, poniendo énfasis en el enfoque práctico que permite una rápida inserción laboral, quedarse atrás en este aspecto producirá sin duda una disminución de la participación de mercado.
3. No entregar la misma educación en todas las sedes, este es un factor clave de calidad del proyecto institucional, los estándares deben ser equivalentes para la misma carrera impartida de Arica a Punta Arenas, de esta forma INACAP asegura la entrega de un servicio homogéneo.

Matriz FODA

Como resultado de la síntesis anterior del análisis interno y externo se obtiene la matriz FODA que se presenta en la tabla XII.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		El mercado requiere más técnicos y profesionales para el desarrollo del país	Aumento de la cobertura de la educación superior	Aumento de becas y rebaja en tasas de créditos	Entregar al mercado profesionales que no son valorados	Disminución de la participación de mercado	Ver limitado el acceso a los recursos del estado (becas y créditos)
		O1	O2	O3	A1	A2	A3

FORTALEZAS							
Cobertura nacional	F1	4	4	3	3	4	2
Sistema de continuidad de estudios y salidas intermedias	F2	4	3	2	4	3	1
Sólida gestión financiera	F3	4	3	4	3	2	3
Suma		12	10	9	10	9	6

DEBILIDADES							
No existe un plan nacional para disminuir la deserción	D1	3	3	3	4	2	3
No actualizar las carreras oportunamente a las necesidades del mercado	D2	3	4	3	4	3	2
No entregar la misma educación en todas las sedes	D3	0	3	2	4	3	2
Suma		6	10	8	12	8	7

Tabla XII: Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia

Análisis de brechas con la matriz FODA

A partir de la matriz anterior se plantean las brechas estratégicas que enfrenta INACAP, que sirven como base para el planteamiento de la estrategia, estas brechas se describen a continuación.

Oportunidades – Fortalezas (estrategia ofensiva)

La institución debe aprovechar su cobertura nacional, sistema educativo y desempeño financiero para aumentar su participación de mercado mientras exista una brecha de crecimiento de la cobertura, es decir, debe construir nuevas sedes y ampliar las existentes para responder de esta forma a la mayor demanda de técnicos y profesionales. Debe procurar hacer lo anterior sin descuidar la calidad de la educación entregada.

Oportunidades – Debilidades (estrategia adaptativa)

Para hacer frente a la mayor demanda por educación superior técnica-profesional INACAP debe utilizar sus recursos y capacidades para que la prestación del servicio educacional no se vea afectada por las debilidades actuales (no tener un plan para disminuir la deserción, no actualizar oportunamente las carreras y no entregar la misma educación en todas las sedes).

Por otra parte, lograr una mayor participación de mercado se consigue atenuando las actuales debilidades, por lo cual se debe trabajar para disminuir la

deserción, tener carreras pertinentes y estandarizar las carreras en todas las sedes.

Amenazas – Fortalezas (estrategia reactiva)

La institución debe utilizar sus fortalezas para construir y mantener una propuesta de valor que sea valorada por los alumnos y las empresas que contratan a los egresados para asegurar el desarrollo sostenible. La principal amenaza es entregar al mercado profesionales que no son valorados por las empresas, lo cual produce la destrucción de valor disminuyendo la participación de mercado, atenuando las debilidades se logra transformar las amenazas en oportunidades.

Amenazas – Debilidades (estrategia ofensiva)

Si la institución entrega profesionales que no son valorados por las empresas y disminuye su participación de mercado, se verán afectados sus ingresos futuros y su desarrollo sustentable. Además, debe enfrentar sus debilidades porque de lo contrario se acentúan las amenazas a la sustentabilidad del proyecto institucional.

Si la institución no responde con rapidez a la mayor demanda de técnicos y profesionales entregando una formación de calidad, aprovechando para ello sus fortalezas y no hace nada para enfrentar sus debilidades, no podrá entregar profesionales con las competencias y habilidades que el mundo laboral necesita,

corriendo el riesgo de perder participación de mercado y prestigio, con la consiguiente destrucción de valor y potencial pérdida de la autonomía.

Teniendo en cuenta el análisis de brechas estratégicas se proponen las siguientes medidas para enfrentarlas las debilidades encontradas:

- Aplicar planes institucionales remediales a nivel nacional para disminuir la deserción en todas las sedes, con el objetivo de lograr una mayor retención y una titulación oportuna, lo más cercana a la duración teórica de la carrera.
- Capacitar al personal que diseña los planes de las carreras y ofrecerles incentivos para que permanezcan en la institución como programas de desarrollo de carrera.
- Estandarizar y evaluar el currículo de las carreras (contenidos) que se están impartiendo en las distintas sedes, para homologar metodologías de enseñanza-aprendizaje, equipamiento (bibliografía, laboratorios y talleres) y aplicación práctica de los planes de las carreras.

Las debilidades mencionadas se deben enfrentar para formular una estrategia que sea sustentable en el largo plazo, por tal razón estos elementos constituyen desafíos que debe abordar la estrategia planteada más adelante.

Como resultado del análisis FODA se obtiene la tabla XIII, con la situación actual de la institución, que entrega los lineamientos para definir la misión de la

unidad de negocio, y la situación a la cual se desea llegar, que en forma análoga permite definir la visión.

	Actual	Futuro (5 años)
Ámbito de productos	Carreras técnicas, profesionales y universitarias. Magíster en Pedagogía Aplicada a la Educación Superior.	Enfocarse en carreras técnicas y profesionales que tengan continuidad, identificar nuevas carreras técnicas y profesionales que demanden las empresas.
Ámbito de clientes	Estudiantes secundarios próximos a egresar (4to medio).	Estudiantes secundarios próximos a egresar (3ro y 4to medio), egresados de enseñanzas media, trabajadores sin título profesional o técnico, técnicos y profesionales titulados.
Ámbito de mercados	Educación superior privada de pregrado técnica, profesional y universitaria. Educación superior de postgrado en el área de educación.	Centrarse en la educación superior privada de pregrado técnica y profesional, y sólo en aquellas carreras universitarias que tengan continuidad con las carreras técnicas y profesionales.
Ámbito geográfico	25 sedes a nivel nacional.	Aumentar la cobertura a nivel nacional, ampliando la capacidad de las sedes actuales y construyendo nuevas sedes.
Modo de conseguir el liderazgo competitivo	Sistema de continuidad de estudios y salidas intermedias, formación práctica y cobertura geográfica.	Marco de calificaciones (obtener grados académicos reconociendo estudios anteriores por ejemplo diplomados). Formación dual (realizar alianzas con empresas para permitir compatibilizar trabajo y estudio). Homologar estándares de infraestructura y equipamiento a nivel nacional para asegurar la entrega uniforme del servicio en todas las sedes.

Tabla XIII: Lineamientos de la misión y visión
Fuente: Elaboración propia en base a Kovacevic y Reynoso (2010)

Ventaja competitiva

Actualmente la institución logra una ventaja competitiva sobre sus competidos mediante los siguientes elementos:

- Sistema de continuidad de estudios y salidas intermedias
- Formación práctica

- Cobertura geográfica o alcance nacional

A continuación se desarrolla cada elemento de la ventaja competitiva actual y su sustentación.

El sistema de continuidad de estudios y salidas intermedias es un elemento común a todas las instituciones de la competencia, incluso algunas de ellas como Santo Tomás están integradas hacia atrás teniendo colegios subvencionados. Basar la ventaja competitiva en este elemento no es sustentable en el tiempo porque es un estándar de la industria, INACAP debe desarrollar otras ventajas competitivas basadas en un marco de cualificaciones y formación dual, elementos con los cuales no cuenta la competencia.

La formación práctica requiere de una inversión importante en equipamiento (talleres y laboratorios) e infraestructura para alcanzar ciertos estándares (metros cuadrados de taller por alumno y equipos por alumno), que permitan realizar la adecuada entrega de los conocimientos prácticos a los alumnos. Esta ventaja es más difícil de imitar por la competencia porque además del crecimiento en número de alumnos, ella debe poner el foco en la inversión en infraestructura y equipamiento para las carreras que imparta, y en ciertos casos la competencia privilegia abrir carreras con bajos niveles de inversiones.

Cobertura geográfica, en relación a este elemento se debe mencionar que la competencia se ha centrado en ampliar la cobertura geográfica abriendo nuevas

sedes y quitando una porción de participación de mercado al resto, debido al aumento de la demanda por educación superior técnico-profesional. La institución debe utilizar su experiencia para abrir nuevas sedes en comunas potencialmente rentables y donde no se encuentre la competencia.

Recursos y Capacidades

La institución construye su ventaja competitiva sobre los competidores de la industria a través de sus recursos y capacidades únicas, los recursos y capacidades identificados para la institución son:

Recursos

- Infraestructura (sedes), le ha permitido marcar presencia a nivel nacional y ser un actor relevante en el mercado, teniendo más alumnos que la competencia.
- Equipamiento, permite dar sustento al proyecto educativo en cuanto a la formación práctica y apoya la labor docente.
- Personal docente y administrativo, recursos clave para la entrega del servicio educacional.
- Sistemas informáticos académicos y financieros, permiten sustentar las operaciones de la institución.
- Marca, reconocida en la industria, permite asociar las carreras con la institución.

Capacidades

- Docencia con enfoque práctico, la combinación de recursos (docentes, infraestructura y equipamiento) permite la entrega de un servicio que busca entregar a los alumnos las habilidades para insertarse rápidamente al mundo laboral.
- Gestión de recursos académicos, permite lograr eficiencia en el uso de recursos minimizando los costos y obteniendo un mayor margen por carrera.
- Gestión financiera, permite sustentar el plan de desarrollo y crecimiento institucional.
- Control de gestión, permite coordinar y controlar las operaciones de las unidades distribuidas a nivel nacional.
- Gestión de sistemas informáticos, permite desarrollar sistemas informáticos para mejorar la gestión, y mantener los sistemas de gestión y los sistemas académicos.
- Gestión de marketing, permite desplegar campañas de publicidad y marketing a nivel nacional.

Decisiones estratégicas

A partir del análisis FODA, los elementos que permiten tener una ventaja competitiva sobre los competidores, y los recursos y capacidades, se identifican las decisiones estratégicas que contribuyen a que la institución logre su visión y sirven para definir los objetivos estratégicos.

Las decisiones estratégicas son:

- Formación integral, que permita al alumno complementar las actividades de docencia con actividades recreativas para desarrollar competencias necesarias para insertarse rápidamente al mundo laboral.
- Disminución de la deserción, con el objetivo de nivelar los conocimientos del alumno para que pueda egresar oportunamente.
- Capacitación y desarrollo de carrera, para retener a los docentes y al personal administrativo clave.
- Actualización de planes, para tener carreras pertinentes enfocadas a las necesidades del mundo laboral.
- Estandarizar planes de las carreras, para que se entregue la misma formación para una misma carrera dictada de Arica a Punta Arenas.
- Formación práctica, implementar la formación dual universitaria que permita al alumno desarrollar las habilidades prácticas en la empresa y estudiar los conocimientos teóricos en la institución superior, de esta manera los egresados se pueden insertar más pronto al mundo laboral.
- Ampliar la cobertura, mantener un plan de expansión hacia localidades que demanden educación superior técnica-profesional y donde no se encuentre la competencia.
- Gestión del conocimiento, identificar y documentar las mejores prácticas para replicarlas con el objetivo de disminuir las ineficiencias.

- Gestión financiera, mantener una adecuada gestión financiera que permita financiar los planes de expansión y el proyecto institucional.

Amenazas a la sustentación de la rentabilidad

En la tabla XIV se presentan las amenazas a la sustentación de la rentabilidad de la unidad de negocio.

Amenaza	Descripción de la amenaza
Imitación	Existen recursos y capacidades que pueden ser imitados fácilmente por la competencia, por ejemplo inversiones en infraestructura y equipamiento, y el sistema de articulación de estudios que tienen todos los competidores. Se deben desarrollar capacidades difíciles de imitar por la competencia, como la docencia con enfoque práctico en donde se debe invertir en capacitación docente para mantener esta ventaja, de igual forma la gestión financiera que se construye a través de los años donde el equipo de trabajo es fundamental (contar con incentivos para retener al personal clave).
Sustitución	La sustitución se da cuando un alumno se cambia de institución, para atenuar esta amenaza la institución debe implementar planes remediales para disminuir la deserción, y orientar e informar a los postulantes sobre las carreras y el sistema de continuidad de estudios y salidas intermedias.
Retención de la rentabilidad	Mantener la rentabilidad pasada en el futuro es difícil, debido a que el entorno cambia rápidamente. A pesar de las variables externas, la institución debe centrarse en mantener su plan de inversiones, controlando los ingresos y costos, y desarrollar aquellos planes que contribuyan a la creación de valor, de manera de obtener márgenes que permitan el desarrollo sostenible y mantener la posición en el mercado.
Ineficiencia	Debido al fuerte crecimiento de la institución en los últimos años, fácilmente se pueden producir ineficiencias porque se hace difícil controlar tantas sedes distribuidas a lo largo del país, lo cual hace aumentar los costos. Mantener un buen control y seguimiento sobre las unidades, además de replicar las mejores prácticas permitirá disminuir las ineficiencias que se producen por el tamaño.

Tabla XIV: Amenazas a la sustentación de la rentabilidad
Fuente: elaboración propia

4.1.6 Propuesta de valor y ejes estratégicos

4.1.6.1 Propuesta de valor para el cliente

La propuesta de valor para el cliente de la unidad de negocio de educación superior y producto carreras de pregrado para las instituciones centro de formación técnica e instituto profesional, se define para los segmentos de clientes estudiantes secundarios y egresados de enseñanza media, segmentos que valoran los mismos atributos.

La propuesta de valor para el cliente según Majluf (2011) debe ser:

1. Inimitable.
2. Sustentable.
3. De gran valor tanto para el cliente como para la empresa.
4. Generar una considerable fortaleza en el vínculo con el cliente.

Atributos de la propuesta de valor

- **Calidad de vida**

Este atributo de la propuesta de valor tiene como objetivo brindar al alumno una amplia oferta de actividades extraprogramáticas, que puedan desarrollar en él habilidades de trabajo en equipo y liderazgo necesarias para lograr una rápida inserción laboral. A través de la realización de actividades recreativas el alumno se desconecta del ámbito académico y al mismo tiempo desarrolla habilidades necesarias para el mundo del trabajo.

- **Egreso oportuno**

Este atributo de la propuesta de valor busca que el alumno tenga un egreso oportuno, lo más cercano a la duración formal (teórica) de la carrera. Para conseguir esto, la institución debe aplicar planes remediales a sus alumnos para cubrir sus deficiencias de aprendizajes producto del sistema de admisión abierto (no selectivo).

- **Rápida inserción laboral**

Este atributo de la propuesta de valor tiene como propósito que los egresados tengan una rápida inserción al mundo laboral, lo cual se consigue a través de las competencias que adquiere el alumno en el proceso de enseñanza aprendizaje y la formación enfocada en la práctica.

- **Cobertura**

Este atributo de la propuesta de valor busca entregar al alumno una amplia oferta de sedes donde poder estudiar una carrera, manteniendo el mismo nivel de infraestructura, equipamiento y docencia.

4.1.6.2 Ejes estratégicos

A partir de los atributos de la propuesta de valor, se definen los siguientes ejes estratégicos:

- **Formación integral**

- Nivelación y orientación
- Proceso de enseñanza aprendizaje
- Crecimiento institucional

En la Tabla XV se muestran los atributos de la propuesta de valor para el cliente y los ejes estratégicos relacionados con estos atributos, los ejes estratégicos son los temas en los cuales la institución debe poner su foco para poder cumplir su visión, dividir la estrategia en ejes permite distribuir responsabilidades y visualizar las principales líneas de acción en las cuales se ejecuta la estrategia.

Atributos de la propuesta de valor	Ejes estratégicos
Calidad de vida	Formación integral
Egreso oportuno	Nivelación y orientación
Rápida inserción laboral	Proceso de enseñanza aprendizaje
Cobertura	Crecimiento institucional

Tabla XV: Atributos de la propuesta de valor y ejes estratégicos
Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 se muestra la relación entre los valores, los atributos de la propuesta de valor y los ejes estratégicos. Los valores definidos en la formulación de la estrategia están alineados con los atributos de la propuesta de valor, por ejemplo para que el alumno tenga una rápida inserción laboral se requiere excelencia en la realización de las actividades docentes, respecto en la relación entre docentes y alumnos, y vocación de servicio para que se satisfagan a tiempo

las necesidades de los alumnos, lo anterior también aplica para el egreso oportuno.

En cuanto a los otros atributos de la propuesta de valor y su relación con los valores, para que el alumno tenga una formación integral debe existir respecto en la realización de las actividades extracurriculares entre alumnos y profesores, excelencia en el trabajo que realizan los profesores preocupándose de la calidad y oportunidad de las actividades desarrolladas, colaboración entre los profesores y los coordinadores de las actividades extracurriculares, y vocación de servicio para responder a tiempo a los nuevos requerimientos e inquietudes de los alumnos. Estos mismos valores se aplican para el crecimiento institucional.

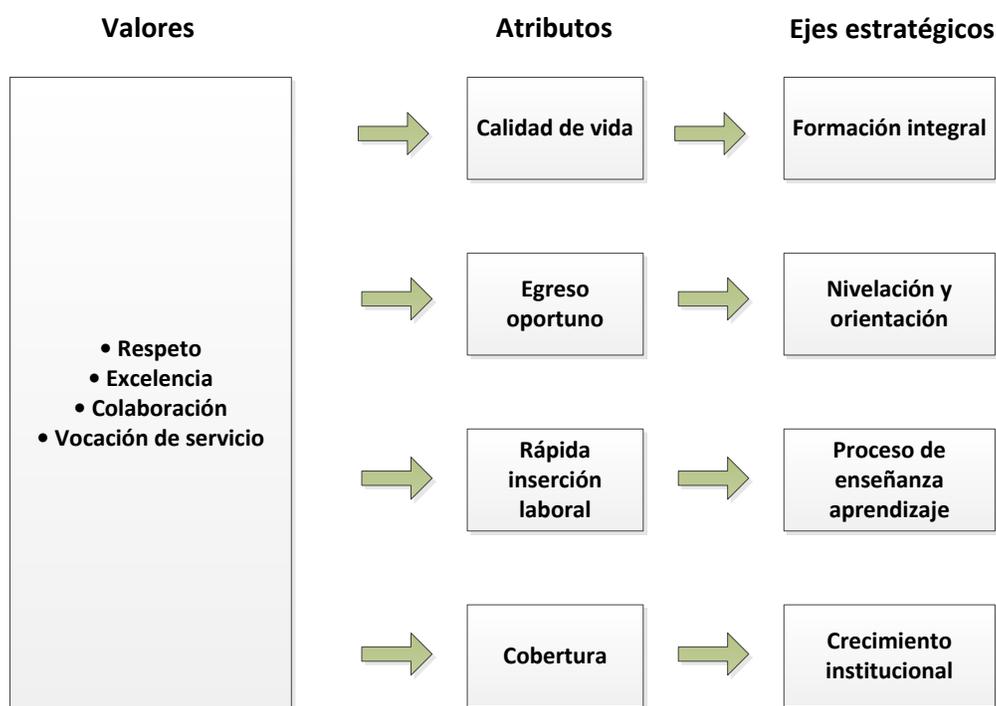


Figura 8: Valores y propuesta de valor
Fuente: Elaboración propia

Descripción de la propuesta de valor para el cliente

INACAP es una institución de educación superior privada técnico-profesional, docente, no selectiva, que ofrece a sus alumnos actividades complementarias a la formación académica para mejorar la calidad de vida en las sedes, un egreso oportuno de sus carreras mediante la nivelación de aprendizajes, una rápida inserción laboral que se consigue con el enfoque de enseñanza práctico, y una cobertura nacional a través de 25 sedes de Arica a Punta Arenas.

Justificación de la propuesta de valor

La justificación de la propuesta de valor se basa en el proyecto institucional, y es coherente con las declaraciones de misión y visión. Para que la institución sea sustentable en el largo plazo debe ofrecer actividades complementarias a las labores de docencia para mejorar la calidad de vida en las sedes, el egreso oportuno se produce al nivelar los conocimientos de los alumnos, la formación práctica le permite al alumno insertarse rápidamente al mundo laboral, y la cobertura nacional le da posibilidad de estudiar en una de las 25 sedes de Arica a Punta Arenas.

Los atributos anteriores van en la dirección de lograr la autonomía financiera y como consecuencia asegurar el desarrollo sostenible de la institución.

4.2 Etapa II: Desarrollo de la estrategia

4.2.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio de INACAP consiste en la formación de estudiantes con muchas brechas de conocimientos en la enseñanza secundaria, principalmente de egresados de establecimientos subvencionados y técnico profesionales, que son admitidos en una institución sin selección de ingreso, de la cual salen titulados como técnicos y/o profesionales con las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral, y dado que estudian carreras más cortas comienzan a percibir ingresos antes que un profesional con título universitario.

La institución tiene un sistema integrado de enseñanza que permite continuar estudios para obtener distintos grados académicos, es decir, un técnico puede obtener un título profesional, incluso una licenciatura si el programa que cursa tiene continuidad o articulación. Este sistema da la opción al alumno de continuar estudios en forma consecutiva después de obtener un grado académico, en cualquier institución del sistema integrado (CFT, IP o Universidad), y es flexible, en cuanto le permite al egresado ingresar al mundo laboral y después continuar estudios, o ingresar al mundo laboral y continuar estudios en jornada vespertina.

El modelo de continuidad de estudios y salidas intermedias se muestra en la figura 9, este consiste en que un alumno puede ingresar directamente a una carrera técnica o profesional y si lo desea continuar estudios, siempre y cuando el programa tenga continuidad o articulación con otro grado académico. Por ejemplo

si un alumno ingresa a una carrera técnica con continuidad, tiene dos años de enseñanza común con los estudiantes del mismo año de la carrera profesional, si él decide continuar estudios sólo debe realizar dos años más para obtener el título profesional y un año más para obtener la licenciatura. Un ejemplo de este tipo es la carrera de administración de empresas (técnica), ingeniería en administración de empresas (profesional) e ingeniería comercial (licenciatura). En cuanto a las salidas intermedias, si un alumno ingresa a estudiar una carrera profesional de cuatro años y al término del segundo año desea obtener el título técnico para ingresar al mundo laboral, también puede hacerlo.

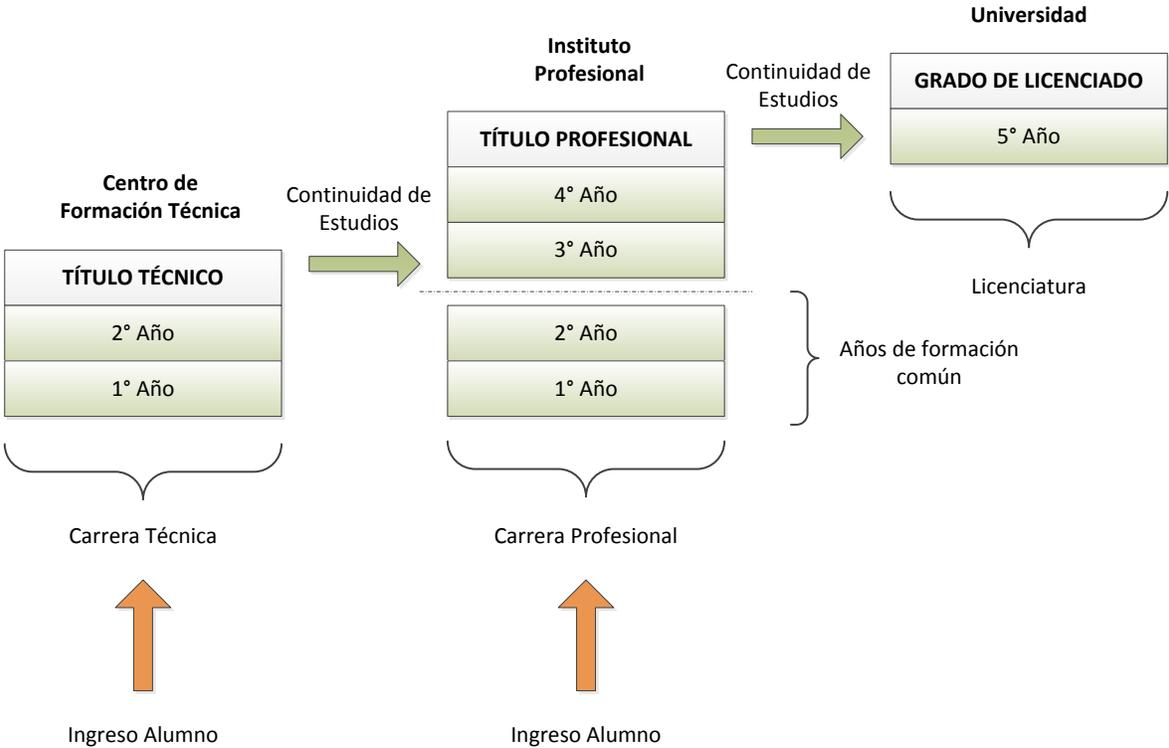


Figura 9: Sistema de continuidad de estudios de INACAP
Fuente: Elaboración propia

Los *clientes* de INACAP son estudiantes secundarios y egresados de enseñanza media, principalmente de establecimientos municipales, técnico-profesionales y subvencionados, la mayoría se dedica sólo a estudiar y una proporción menor estudia y trabaja.

La *propuesta de valor para el cliente* consiste en ofrecer a los alumnos una mejor calidad de vida en las sedes, un egreso oportuno, una rápida inserción laboral y cobertura nacional.

La mejor calidad de vida en las sedes se logra con las actividades complementarias (deportivas y recreativas), que sirven para desarrollar en el alumno habilidades necesarias para el mundo laboral, como trabajo en equipo y liderazgo, estas se realizan fuera del aula de clases.

Para tender a un egreso oportuno del alumno, y considerando que la institución no es selectiva en cuanto al ingreso, se aplican programas de nivelación y ayudantías complementarias en el primer año que sirven de apoyo para que el estudiante adquiera los conocimientos del programa que estudia, en este proceso es fundamental la labor del docente junto con la orientación de profesionales que apoyan al alumno (apoyo pedagógico y psicológico).

Los conceptos teóricos son transmitidos al alumno por los docentes, quienes tienen las competencias pedagógicas y enfoque metodológico para

llevarlos a la práctica, de esta forma el alumno le encuentra sentido al conocimiento adquirido y ve su utilidad en el mundo real. Para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje del alumno de los conceptos aprendidos en el aula y llevarlos a la práctica, el docente utiliza material de apoyo en laboratorios y talleres, estos ambientes de docencia innovadores y estimulantes incentivan el aprendizaje del alumno, lo cual permite que adquiera las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral.

La institución le ofrece al alumno un cobertura nacional en 25 sedes distribuidas de Arica a Punta Arenas.

Los *canales* para dar a conocer las carreras y la institución a los potenciales alumnos son ferias de postulantes a la educación superior, visita a colegios, casa abierta para que los estudiantes secundarios conozcan la institución, la página web, auspicios de eventos, publicidad en radio, televisión y vía pública.

La *relación con los clientes* es presencial y se da en el aula de clases entre el docente y el alumno, y en las demás instalaciones de la institución (talleres, laboratorios, gimnasio y casino).

La institución genera sus ingresos principalmente de los aranceles que cobra a los alumnos por las carreras que imparte, los cuales son financiados por las familias de los alumnos, becas y/o créditos, también hay ingresos que

proviene de los procesos de titulación. Estos aranceles financian los gastos operacionales, como las remuneraciones de los docentes, administrativos de apoyo docente (directores académicos, directores de carrera y coordinadores) y administrativos de apoyo (funciones de contabilidad, finanzas, administración, sistemas y tecnología, logística y marketing), y el pago a proveedores para el funcionamiento de la institución (mantenciones, compras de equipamiento, y materiales académicos para el desarrollo de las carreras). Como institución sin fines de lucro, todas las utilidades que se generan son reinvertidas en el proyecto institucional.

La institución tiene *recursos clave* que apoyan la entrega del servicio, estos son el personal docente y administrativo, la infraestructura y el equipamiento, los sistemas informáticos académicos y financieros, y la marca construida a través de los años. Para poder cumplir con la propuesta de valor es fundamental retener a los docentes que han sido bien evaluados, quienes principalmente desempeñan funciones de docencia, para que no se vayan es necesario ofrecerles un plan de capacitaciones y desarrollo de carrera, lo anterior también aplica para el personal administrativo clave quienes son fundamentales en la realización de las actividades de apoyo que le dan continuidad operativa a la institución.

En la entrega del servicio educacional son fundamentales ciertos *procesos clave*, como el análisis institucional; el diseño y actualización de las carreras; la admisión, extensión y marketing; la docencia con enfoque práctico, y los servicios

complementarios que se entregan a los alumnos como actividades deportivas, recreativas y culturales. En cuanto al análisis institucional se debe avanzar en la construcción de un repositorio con la información oficial para unidades internas y organismos externos, es fundamental la actualización permanente de las carreras para ello se debe capacitar al personal e integrar en este proceso a las empresas y egresados, la institución debe crear una unidad de admisión encargada de alinear y coordinar las actividades para la captación de alumnos nuevos, para asegurar la entrega de docencia con elementos prácticos se deben incorporar estos en el diseño de los planes y mantener estándares de equipamiento por alumno a nivel nacional, y en cuanto a los servicios al alumno, se deben desarrollar las actividades que permitan la formación integral.

Para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje la institución requiere de insumos, los cuales son adquiridos a proveedores que deben responder en forma oportuna para que la calidad de la prestación del servicio educacional no se vea afectada, es decir, la institución se debe asegurar que todos los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de la clase estén disponibles cuando se necesiten y en óptimas condiciones. En general se tienen varios proveedores para un mismo insumo, con excepción de los insumos específicos donde existe un único proveedor. Por lo anterior, existe una *asociación clave* entre los proveedores y la institución. También existen alianzas con las empresas para lograr una rápida inserción laboral, y alianzas con otras

instituciones de educación superior para realizar intercambios que permitan a los alumnos conocer otras realidades.

En la figura 10 se resumen los principales componentes del modelo de negocio.



Figura 10: Componentes del modelo de negocio
Fuente: Elaboración propia en base a Eyring et al. (2011)

El proceso de creación de valor que realiza la institución es transformar a un individuo con déficit de conocimientos en un profesional de nivel medio con las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral, y que por estudiar una carrera más corta comienza a percibir ingresos en un horizonte de 2 a 4 años. Si se considera que la institución también recibe alumnos de los quintiles de

menores ingresos, también está contribuyendo a la movilidad social y a la formación de capital humano para el desarrollo del país.

4.2.2 Mapa estratégico

En la figura 11 se presenta el mapa estratégico propuesto para la unidad de negocio educación superior de INACAP, el mapa estratégico se construyó a partir de los ejes estratégicos definidos en la propuesta de valor para el cliente. Los ejes estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa, que dividen la estrategia para centrar los esfuerzos de distintas unidades en la consecución de proyectos y planes específicos (objetivos del eje), es decir, facilitan el alineamiento vertical de la unidad de negocio. En conjunto todos los ejes estratégicos describen la estrategia de la institución.

El mapa estratégico permite comunicar la estrategia a los colaboradores y poner énfasis en aquellos temas o ejes críticos para alcanzar un desempeño superior.

Por otra parte, el mapa estratégico representa cómo deben actuar conjuntamente las distintas áreas para poder ejecutar la estrategia. Los ejes estratégicos representan los principales componentes de la estrategia, de esta forma la institución puede gestionar por separado cada uno de los componentes clave de la estrategia, dado que son transversales a las unidades organizacionales.

Para la construcción del mapa estratégico primero se identificaron las debilidades internas que surgieron del análisis estratégico, las cuales se deben atenuar para poder cumplir con la estrategia propuesta, también se identificaron los factores críticos de éxito que impulsan la estrategia, estos fueron los elementos utilizados para definir los objetivos estratégicos.

INACAP como institución de educación superior privada técnico-profesional sin fines de lucro busca alcanzar un desarrollo sostenible poniendo el foco en los siguientes ejes: la formación integral de sus alumnos, la nivelación y orientación, el proceso de enseñanza y aprendizaje, y el crecimiento institucional.

La perspectiva financiera describe los objetivos que persiguen los controladores de INACAP, que a pesar de ser una institución de educación superior privada sin fines de lucro debe financiar sus operaciones principalmente con los ingresos que genera, de esta forma asegura la autonomía financiera y el desarrollo sostenible.

A continuación se presenta el mapa estratégico propuesto para la unidad de negocio, los ejes estratégicos en las figuras 12, 13, 14 y 15, y la explicación de las relaciones causales para cada uno de los ejes estratégicos en las tablas XVI, XVII, XVIII y XIX.

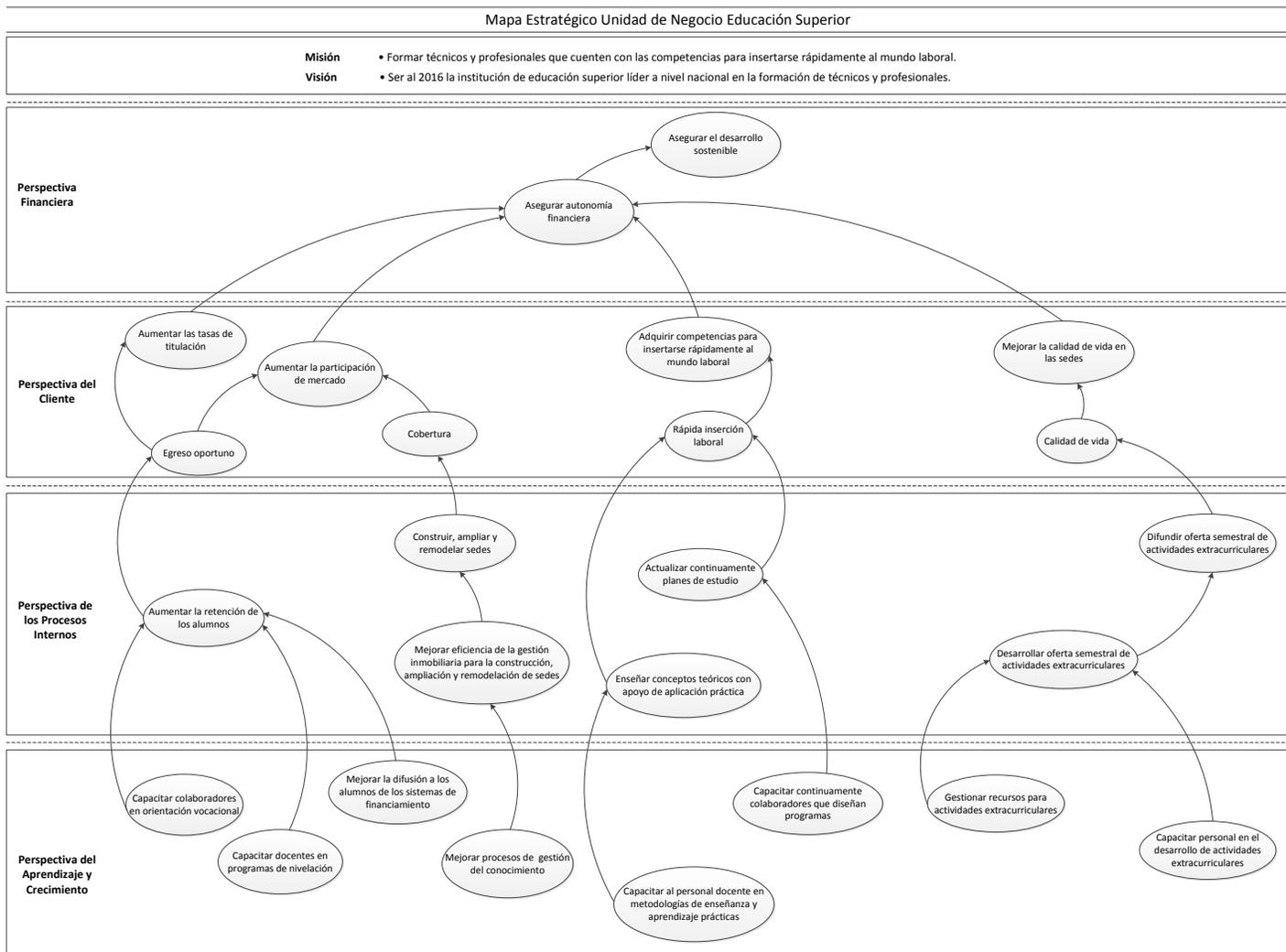


Figura 11: Mapa estratégico unidad de negocio educación superior
Fuente: Elaboración propia

Eje estratégico formación integral

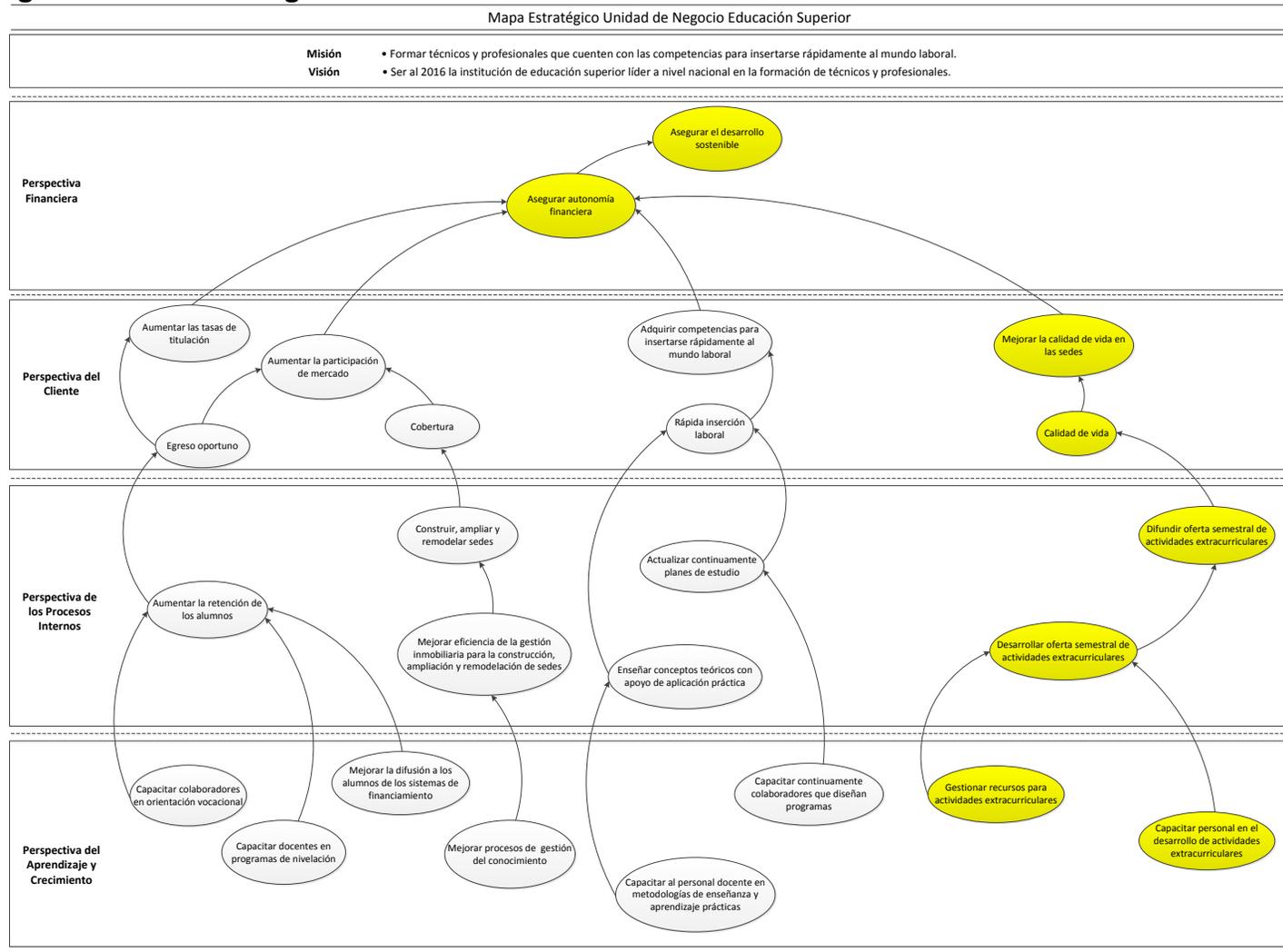


Figura 12: Eje estratégico formación integral

Fuente: Elaboración propia

Relaciones causa efecto eje estratégico formación integral

Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Gestionar recursos para actividades extracurriculares	Desarrollar oferta semestral de actividades extracurriculares	Gestionar recursos para actividades extracurriculares (como centros deportivos, equipamiento para actividades en las sedes y personas), permitirá desarrollar una oferta semestral de actividades extracurriculares para los alumnos.
Capacitar personal en el desarrollo de actividades extracurriculares	Desarrollar oferta semestral de actividades extracurriculares	Capacitar personal en el desarrollo de actividades extracurriculares permitirá desarrollar la oferta semestral de actividades para los alumnos.
Desarrollar oferta semestral de actividades extracurriculares	Difundir oferta semestral de actividades extracurriculares	Al desarrollar una oferta más amplia de actividades extracurriculares está debe ser difundida a los alumnos, para que se inscriban en las que sean de su interés. Después se deben evaluar para que se hagan nuevamente o no sigan en caso que no tengan la convocatoria mínima requerida.
Difundir oferta semestral de actividades extracurriculares	Mejorar la calidad de vida en las sedes	Difundir la oferta de actividades complementarias a las labores académicas permitirá mejorar la calidad de vida en las sedes, porque habrá más interesados, lo cual permitirá desarrollar otras habilidades en el alumno, como el trabajo en equipo y el liderazgo, competencias necesarias para la formación integral del egresado.
Mejorar la calidad de vida en las sedes	Asegurar autonomía financiera	Mejorar la calidad de vida en las sedes permitirá que el alumno se sienta más a gusto en la institución, no solamente en el ámbito académico, lo cual va en la dirección de asegurar la autonomía financiera.
Asegurar autonomía financiera	Asegurar el desarrollo sostenible	Asegurar la autonomía financiera permitirá asegurar el desarrollo sostenible del proyecto institucional.

Tabla XVI: Relaciones causa efecto eje formación integral

Fuente: Elaboración propia

Eje estratégico nivelación y orientación

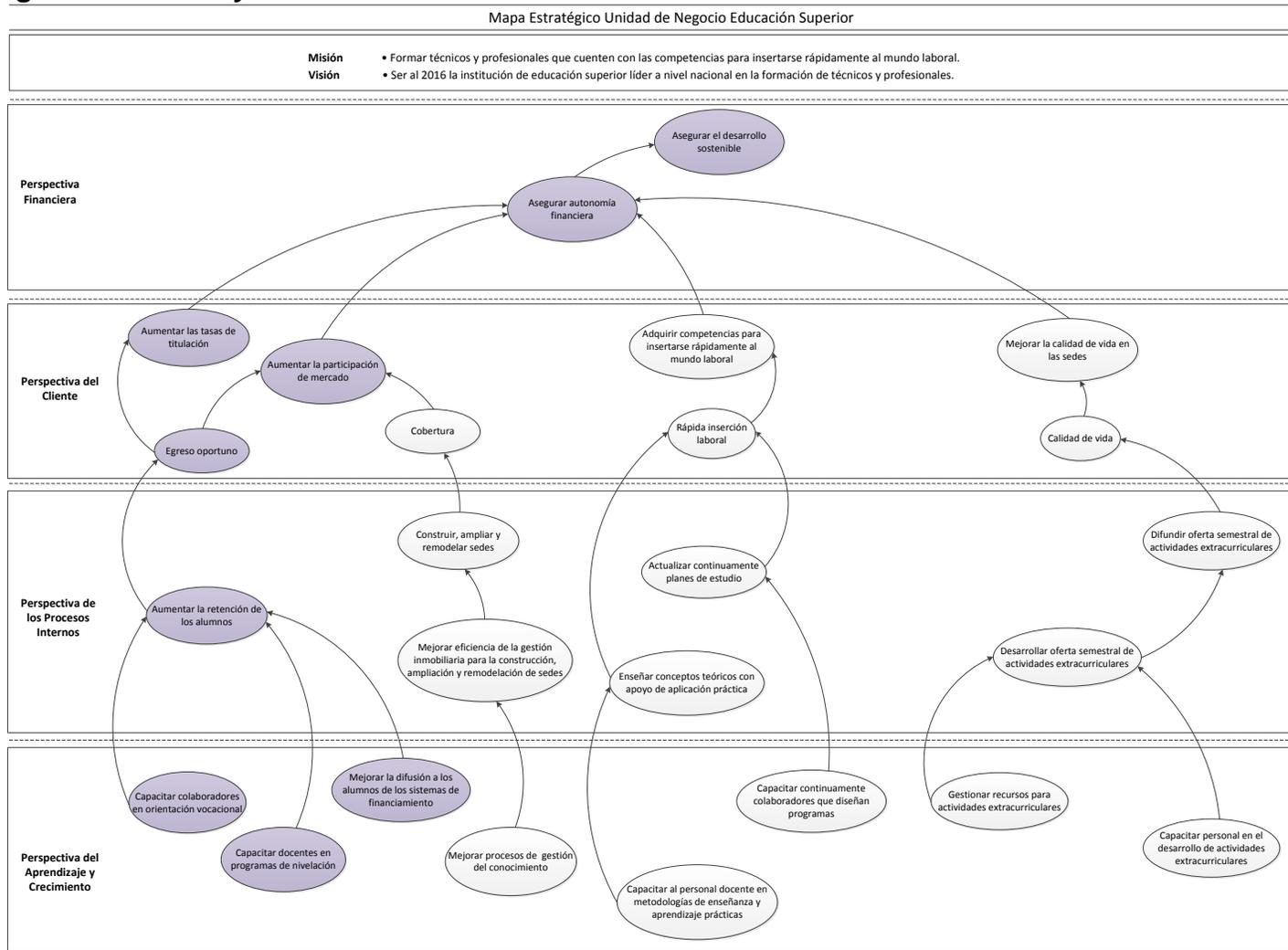


Figura 13: Eje estratégico nivelación y orientación

Fuente: Elaboración propia

Relaciones causa efecto eje estratégico nivelación y orientación

Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Capacitar colaboradores en orientación vocacional	Aumentar la retención de los alumnos	Es difícil que el alumno tome una buena decisión con respecto a la carrera que va a estudiar, razón por la cual se produce la deserción, dentro de las medidas remediales para disminuir la deserción se encuentran la orientación vocacional, al capacitar a los docentes en estos tópicos se podrán aplicar programas nacionales en todas las sedes, orientando a los alumnos sobre las carreras que imparte la institución y su campo laboral.
Capacitar docentes en programas de nivelación	Aumentar la retención de los alumnos	Capacitar docentes en programas de nivelación como una norma institucional, permitirá aumentar la retención de los alumnos, al disminuir las brechas de conocimientos que traen de la enseñanza media.
Mejorar la difusión a los alumnos de los sistemas de financiamiento	Aumentar la retención de los alumnos	Mejorar la difusión a los alumnos de los sistemas de financiamiento (becas y créditos) tanto internos como externos, permitirá aumentar la retención al tener más información de cómo pueden financiar sus carreras, y en ciertos casos compatibilizar horarios de trabajo y estudio.
Aumentar la retención de los alumnos	Aumentar las tasas de titulación	Al aumentar la retención de los alumnos se disminuye la cantidad de alumnos que se van a otras instituciones, lo cual permitirá aumentar las tasas de titulación.
Aumentar la retención de los alumnos	Aumentar la participación de mercado	Al aumentar la retención como consecuencia de un plan institucional de disminución de la deserción, se aumenta la participación de mercado, porque aumenta la matrícula total de la institución.
Aumentar las tasas de titulación	Asegurar autonomía financiera	Aumentar las tasas de titulación permite generar mayores ingresos que van en la dirección de asegurar la autonomía financiera de la institución.
Aumentar la participación de mercado	Asegurar autonomía financiera	Aumentar la participación de mercado implica no ver disminuidos los ingresos cuando se van los alumnos, lo cual permitirá generar mayores ingresos para invertir en la institución, asegurando de esta manera la autonomía financiera.
Asegurar autonomía financiera	Asegurar el desarrollo sostenible	Asegurar la autonomía financiera permitirá asegurar el desarrollo sostenible del proyecto institucional.

Tabla XVII: Relaciones causa efecto eje nivelación y orientación

Fuente: Elaboración propia

Eje estratégico proceso de enseñanza aprendizaje

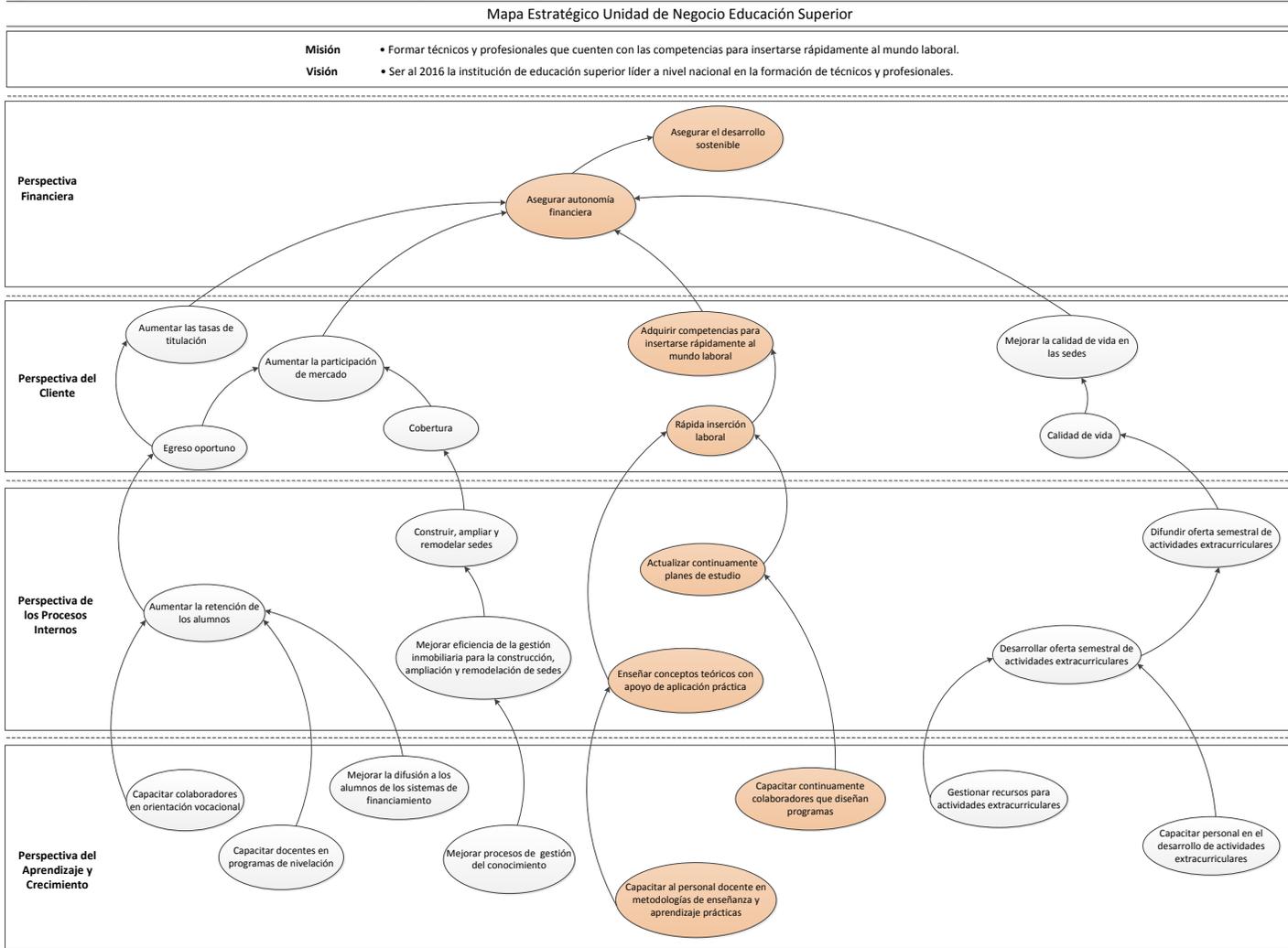


Figura 14: Eje estratégico proceso de enseñanza aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Relaciones causa efecto eje estratégico proceso de enseñanza aprendizaje

Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Capacitar al personal docente en metodologías de enseñanza y aprendizaje prácticas	Enseñar conceptos teóricos con apoyo de aplicación práctica	No existe un plan de capacitación del personal docente, por lo cual capacitar a los docentes en metodologías de enseñanza aprendizaje prácticas permitirá estandarizar la entrega del servicio en todas las sedes, además de transmitir al alumno los conceptos teóricos y prácticos definidos en el currículo.
Capacitar continuamente colaboradores que diseñan programas	Actualizar continuamente planes de estudio	Los colaboradores de las áreas académicas son los encargados de diseñar y actualizar las carreras y planes de estudio, capacitar continuamente a este personal en las nuevas tendencias de sus áreas, permitirá contar con programas actualizados a las necesidades de las empresas y con los nuevos enfoques, lo cual permite distinguir al alumno con respecto a los egresados de otras instituciones.
Enseñar conceptos teóricos con apoyo de aplicación práctica	Adquirir competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral	La institución se distingue de la competencia por adoptar un enfoque de enseñanza práctico, por lo cual debe tener la preocupación permanente de apoyar los conocimientos teóricos con la aplicación práctica, lo cual permitirá que el alumno adquiera las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral.
Actualizar continuamente planes de estudio	Adquirir competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral	Actualizar continuamente los planes de las carreras permite diferenciar la propuesta de valor de la competencia, y formar técnicos y profesionales con los conocimientos de las últimas tendencias en el ámbito técnico-profesional, lo cual permitirá que adquieran las competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral.
Adquirir competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral	Asegurar autonomía financiera	Si el alumno adquiere las competencias que valora el mercado, esto producirá un aumento de la satisfacción de los estudiantes con la institución y permitirá aumentar la generación de ingresos para asegurar la autonomía financiera.
Asegurar autonomía financiera	Asegurar el desarrollo sostenible	Asegurar la autonomía financiera permitirá asegurar el desarrollo sostenible del proyecto institucional.

Tabla XVIII: Relaciones causa efecto eje proceso de enseñanza aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Eje estratégico crecimiento institucional

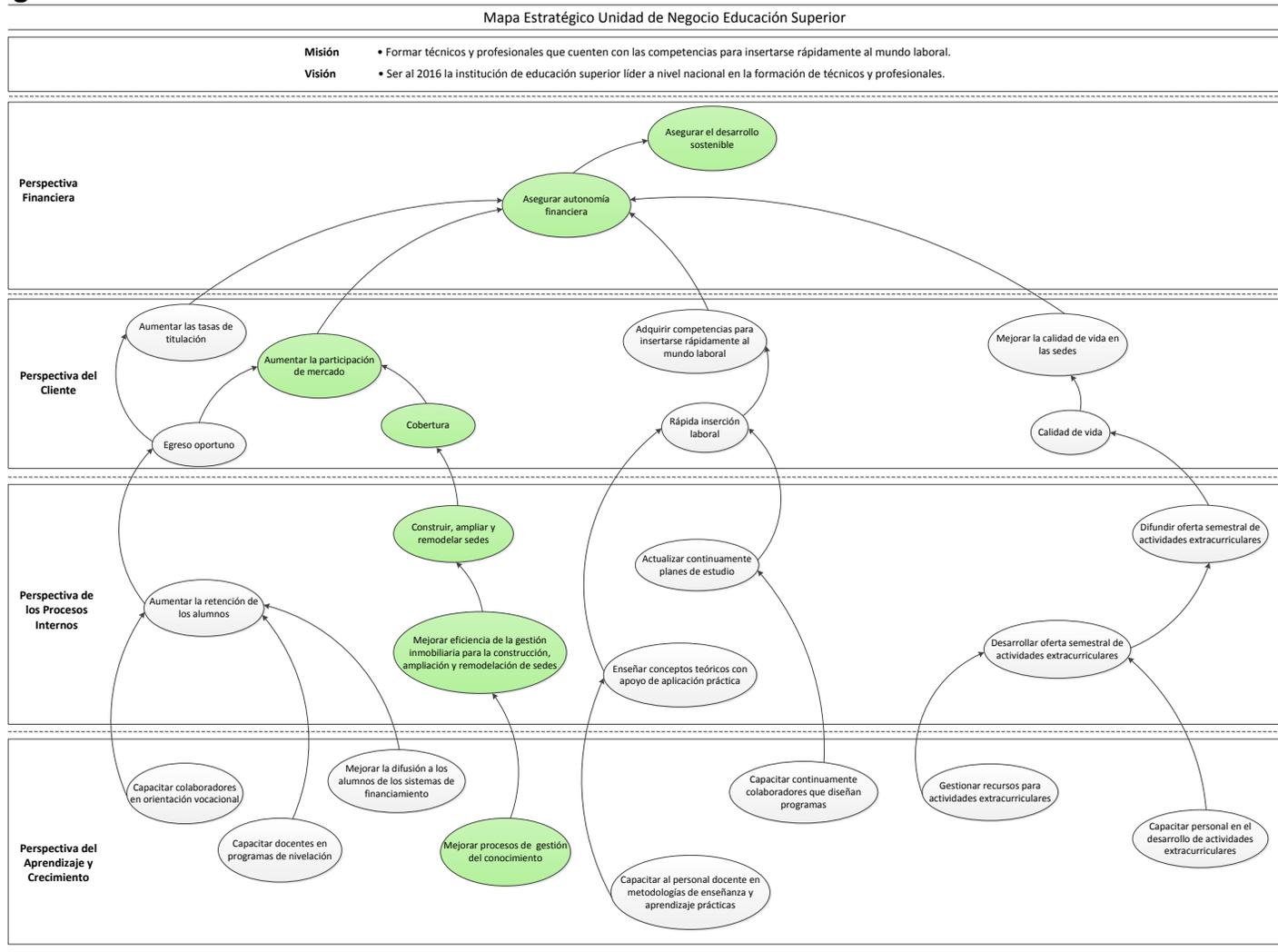


Figura 15: Eje estratégico crecimiento institucional

Fuente: Elaboración propia

Relaciones causa efecto eje estratégico crecimiento institucional

Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Mejorar procesos de gestión del conocimiento	Mejorar eficiencia de la gestión inmobiliaria para la construcción, ampliación y remodelación de sedes	Mejorar los procesos de gestión del conocimiento con el objetivo de documentar y sistematizar las mejores prácticas, permitirá entre otras cosas mejorar la eficiencia de la gestión inmobiliaria para la construcción, ampliación y remodelación de sedes.
Mejorar eficiencia de la gestión inmobiliaria para la construcción, ampliación y remodelación de sedes	Construir, ampliar y remodelar sedes	Mejorar la eficiencia de la gestión inmobiliaria producirá un ahorro en costos en proyectos de construcción, ampliación y remodelación de sedes, permitiendo destinar el excedente de recursos a otros proyectos.
Construir, ampliar y remodelar sedes	Aumentar la participación de mercado	Construir, ampliar y remodelar nuevas sedes permitirá aumentar la participación de mercado (matrícula total de alumnos).
Aumentar la participación de mercado	Asegurar autonomía financiera	Aumentar la participación de mercado permitirá generar mayor liquidez para asegurar la autonomía financiera.
Asegurar autonomía financiera	Asegurar el desarrollo sostenible	Asegurar la autonomía financiera (liquidez y bajo endeudamiento) permitirá asegurar el desarrollo sostenible del proyecto institucional.

Tabla XIX: Relaciones causa efecto eje crecimiento institucional

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Cuadro de mando integral

La metodología utilizada para la construcción del cuadro de mando integral propuesto para la unidad de negocio parte de los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico, para ello se utilizó una metodología top-down, es decir, primero se definieron los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y luego los objetivos de cada unidad organizacional, ambos objetivos están alineados, de esta forma se asegura la congruencia de metas.

Para cada objetivo estratégico se definieron los indicadores y las metas para evaluar el desempeño, la definición de las iniciativas se realizó para cada eje estratégico.

Los indicadores definidos en el cuadro de mando integral permiten evaluar la implementación de la estrategia, por otra parte existen tableros de control de las áreas para monitorear el desempeño de las unidades organizacionales, esto último es parte del despliegue de los objetivos estratégicos.

Según Kaplan y Norton (2008), el cuadro de mando integral permite concentrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serían más valiosas.

En la tabla XX se muestra el cuadro de mando integral propuesto para la unidad de negocio educación superior de INACAP.

Mapa estratégico		Cuadro de mando integral	
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Financiera	Asegurar el desarrollo sostenible	EBITDA/ingresos	> 30% anual
	Asegurar autonomía financiera	Retorno sobre el patrimonio neto	> 12% anual
Cliente	Aumentar las tasas de titulación	Liquidez	> 2,5
	Aumentar la participación de mercado	Endeudamiento	< 0,3
	Adquirir competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral	Tasa de titulación	> 90% de los egresados
	Mejorar la calidad de vida en las sedes	Matrícula total	Mantener primer lugar
Procesos internos	Aumentar la retención de los alumnos	Empleabilidad al año de egreso	> 75%
	Construir, ampliar y remodelar sedes	Nº de actividades por alumno	≥ 1
	Mejorar eficiencia de la gestión inmobiliaria para la construcción, ampliación y remodelación de sedes	Tasa de deserción	< 25% el 1er año
	Enseñar conceptos teóricos con apoyo de aplicación práctica	M ² construidos	Aumentar 20% en 5 años
	Actualizar continuamente planes de estudio	Ahorro anual en costos	20% del valor estimado del proyecto
	Desarrollar oferta semestral de actividades extracurriculares	% Aprobación prueba de habilidades prácticas	≥ 90%
	Difundir oferta semestral de actividades extracurriculares	% Planes actualizados	100% de los planes de las carreras estratégicas
	Capacitar colaboradores en orientación vocacional	Oferta de actividades	Duplicar la oferta de actividades por semestre
	Capacitar docentes en programas de nivelación	Alumnos que recibieron información de actividades extracurriculares	100% de los alumnos
	Mejorar la difusión a los alumnos de los sistemas de financiamiento	% del personal capacitado en orientación vocacional	100%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar procesos de gestión del conocimiento	% del personal capacitado en nivelación	100%
	Capacitar al personal docente en metodologías de enseñanza y aprendizaje prácticas	Alumnos que recibieron información de beneficios	100% de los alumnos nuevos
	Capacitar continuamente colaboradores que diseñan programas	% de procedimientos documentados	80% de los procedimientos de cada unidad
	Gestionar recursos para actividades extracurriculares	% Docentes capacitados en metodologías de enseñanza aprendizaje	80%
	Capacitar personal en el desarrollo de actividades extracurriculares	% de los diseñadores de carreras capacitado	100%
		Nº de convenios	Duplicar convenios actuales
		% del personal de asuntos estudiantiles capacitado	100%

Tabla XX: Cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia

Las iniciativas estratégicas son programas de acción destinados a alcanzar el desempeño esperado de los objetivos del mapa estratégico. Las iniciativas deben ser consideradas como un portafolio de acciones complementarias, cada una de las cuales debe implantarse con éxito para que la compañía alcance las metas de sus ejes y la meta estratégica general (Kaplan y Norton, 2008).

Las iniciativas propuestas para cada eje se muestran en la tabla XXI.

Eje estratégico	Iniciativas estratégicas
Formación integral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir asociaciones con centros deportivos y recreativos ▪ Reclutamiento y contratación de tutores y personal de apoyo ▪ Programa de capacitación del personal de la unidad ▪ Plan de difusión de actividades semestrales
Nivelación y orientación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de capacitación en orientación vocacional ▪ Programa de capacitación en nivelación de competencias ▪ Plan de difusión de financiamiento de carreras
Proceso de enseñanza aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de capacitación en metodologías de enseñanza aprendizaje prácticas ▪ Programa de capacitación para el diseño de planes de carreras ▪ Plan de estandarización de equipamiento de las carreras ▪ Plan de actualización de planes de carreras
Crecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción de un repositorio con la información institucional ▪ Estudios de factibilidad para la construcción de nuevas sedes

Tabla XXI: Iniciativas por eje estratégico
Fuente: Elaboración propia

Debido a que está fuera del alcance del proyecto el financiamiento de la estrategia, no se incluye el presupuesto de las iniciativas, el cual está inmerso dentro del STRATEX (presupuesto de gastos estratégicos).

4.2.4 Tableros de gestión

A continuación se presenta el despliegue de los objetivos estratégicos mediante los tableros de gestión de las unidades, estos muestran la relación input-proceso-output o recursos, procesos y propuesta de valor.

Los tableros de gestión facilitan la representación visual de los objetivos de la unidad, principalmente de las perspectivas de recursos y procesos que son los que tienen mayor impacto sobre la ejecución de la estrategia, de hecho en la perspectiva de procesos es donde se ejecuta la estrategia y donde las acciones de los empleados producen modificaciones sustanciales al desempeño de la empresa.

Se desarrolla un tablero de gestión para cada eje estratégico, seleccionando una unidad cuyos procesos son críticos para cumplir con los objetivos estratégicos del CMI y la ejecución de la estrategia.

Tablero de gestión eje formación integral

Para el despliegue de los objetivos estratégicos del eje formación integral se seleccionó la unidad Dirección Nacional de Asunto Estudiantiles, la cual es responsable de gestionar las actividades extracurriculares de las sedes, informar sobre becas y organizar actividades que contribuyan al proyecto formativo. El proceso crítico de la unidad es el diseño de una oferta semestral de actividades extracurriculares. En la figura 16 se muestra el tablero de gestión de la unidad.

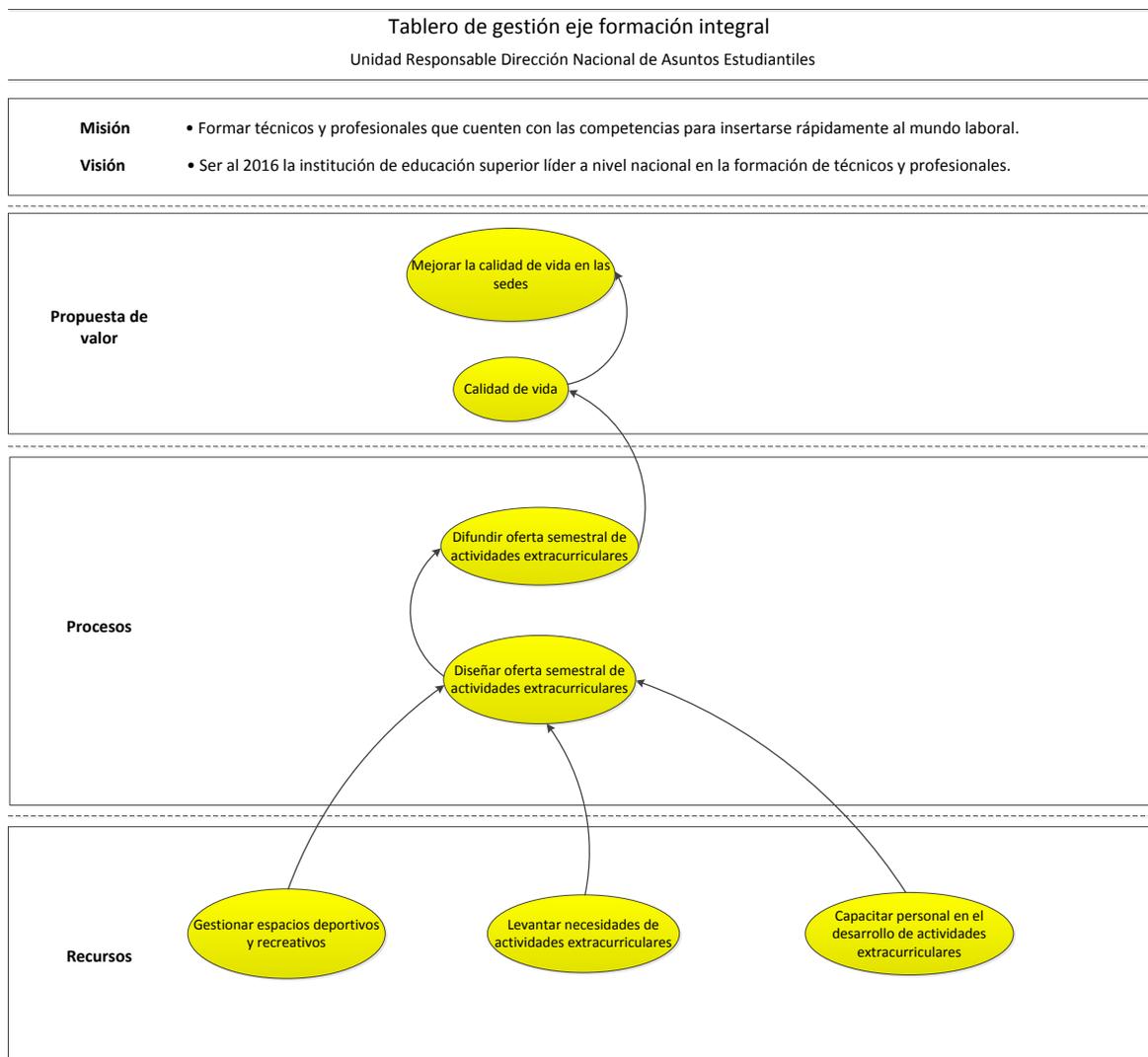


Figura 16: Tablero de gestión eje formación integral

Fuente: Elaboración propia

Tablero de gestión eje nivelación y orientación

Para el despliegue de los objetivos estratégicos del eje nivelación y orientación se seleccionó la Unidad Dirección de Evaluación, la cual es responsable de los procesos diagnóstico, evaluación, y aplicación de medidas remediales para disminuir la deserción de los alumnos. El proceso crítico de la unidad es la disminución de la deserción o aumento de la retención. En la figura 17 se muestra el tablero de gestión de la unidad.

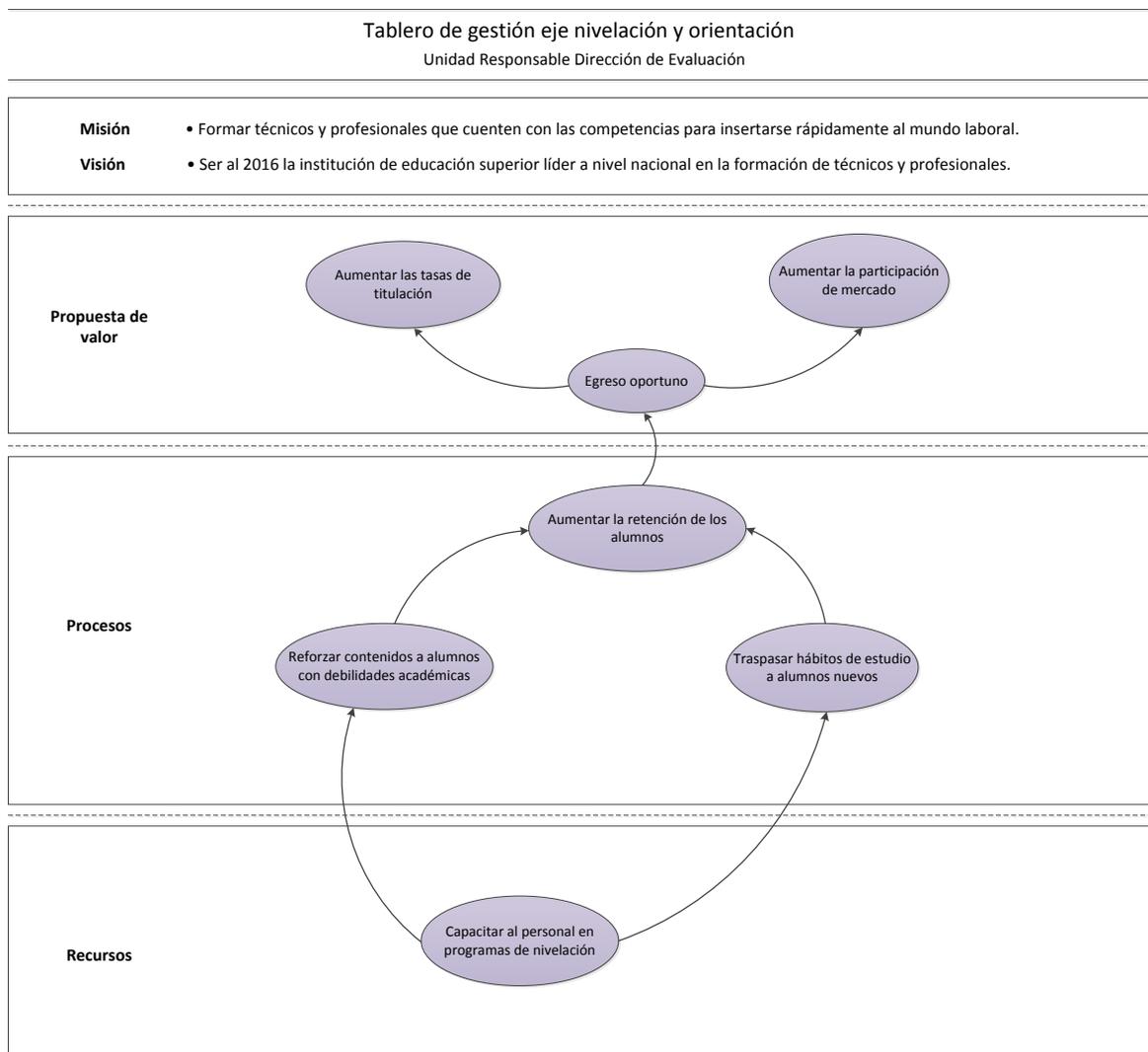


Figura 17: Tablero de gestión eje nivelación y orientación

Fuente: Elaboración propia

Tablero de gestión eje proceso de enseñanza aprendizaje

Para el despliegue de los objetivos estratégicos del eje proceso de enseñanza aprendizaje se seleccionó la Unidad Dirección de Desarrollo de la Docencia, la cual es responsable de la evaluación y capacitación de los docentes. El proceso crítico de la unidad es la evaluación de la metodología de enseñanza aprendizaje del docente en el aula. En la figura 18 se muestra el tablero de gestión de la unidad.

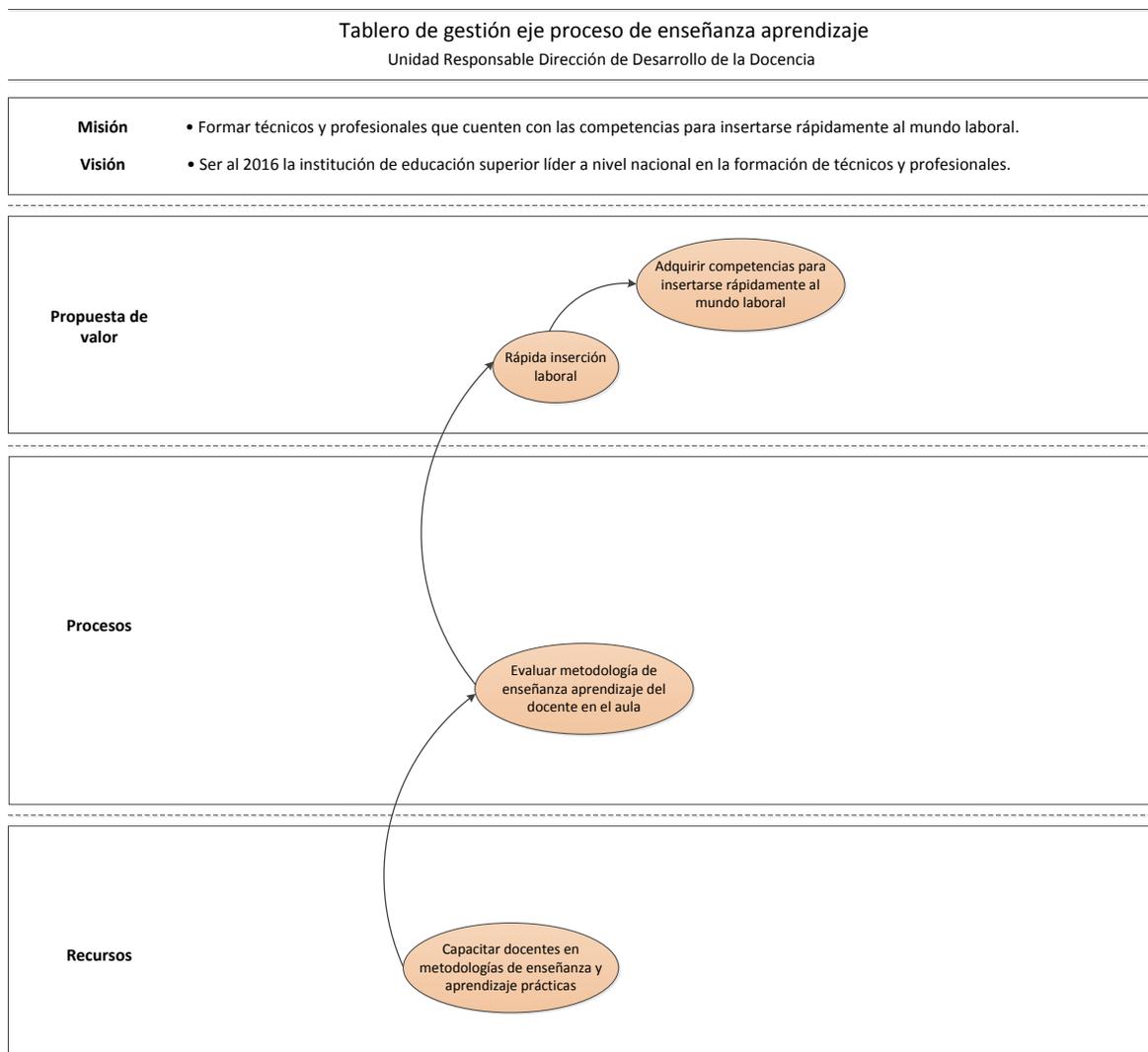


Figura 18: Tablero de gestión eje proceso de enseñanza aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Tablero de gestión eje crecimiento institucional

Para el despliegue de los objetivos estratégicos del eje crecimiento institucional se seleccionó la Unidad Gerencia Inmobiliaria, la cual es responsable de la ejecución de los proyectos de construcción, ampliación y remodelación de sedes. El proceso crítico de la unidad es mejorar el control de las obras que supervisa. En la figura 19 se muestra el tablero de gestión de la unidad.

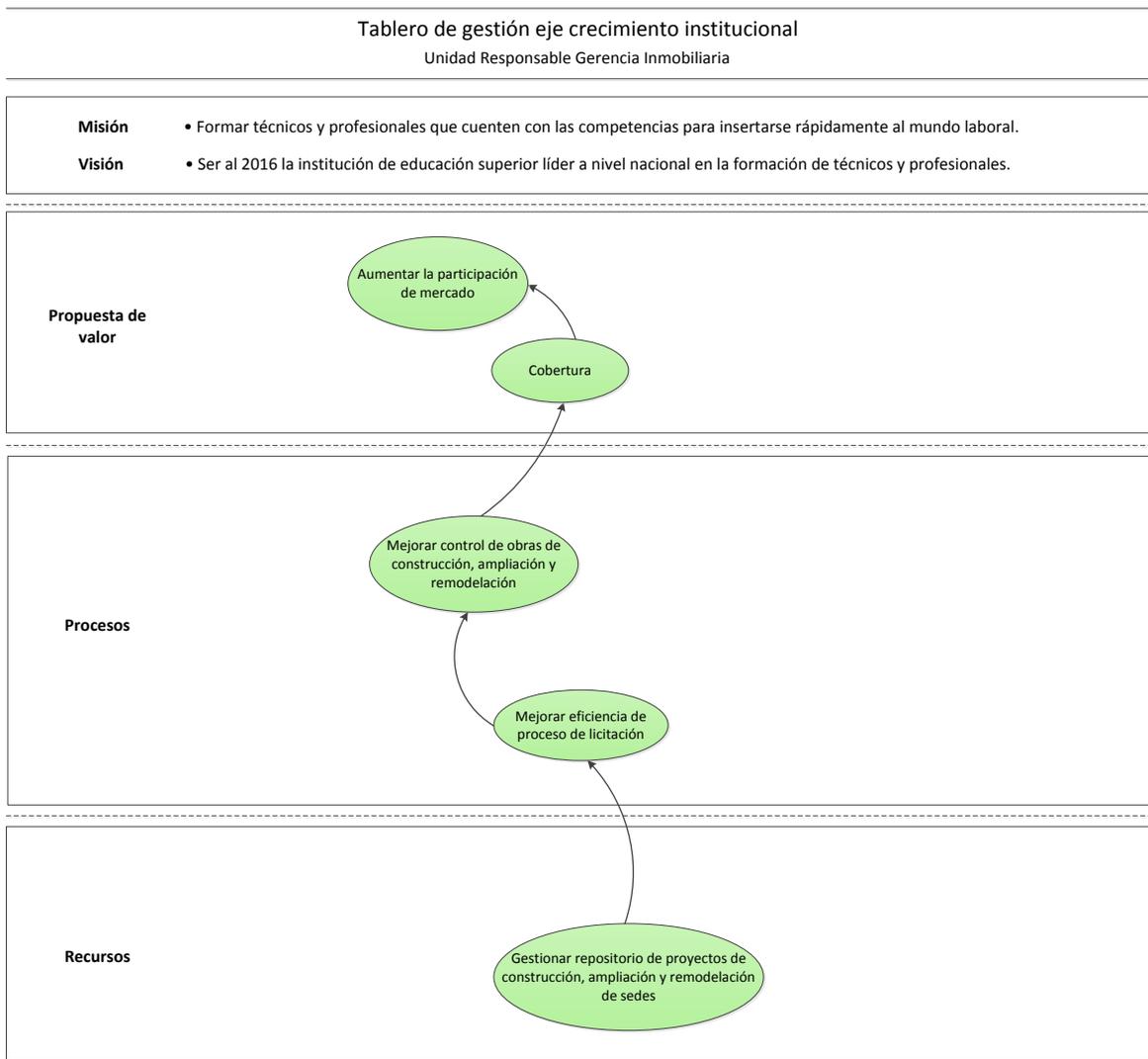


Figura 19: Tablero de gestión eje crecimiento institucional
Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Tableros de control

Los tableros de control personalizados, integrados por indicadores clave del desempeño de los procesos locales, brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de los empleados por mejorar los procesos. Aunque todos los procesos se benefician con la medición y generación sistemáticas de informes, los tableros de control son la herramienta más efectiva a la hora de subrayar los procesos de la unidad relacionados con la perspectiva de los procesos del CMI (Kaplan y Norton, 2008).

Según Kaplan y Norton (2008), los tableros de control son operativos no estratégicos como el CMI, por esto se focalizan en los indicadores de los procesos que los empleados pueden modificar con sus acciones cotidianas. Mientras que la mayoría de los indicadores del CMI son de resultado, y se actualizan mensual o trimestralmente, los tableros de control pueden reflejar el desempeño por día e incluso por hora, de manera que los empleados reciben una retroalimentación rápida y oportuna sobre el desempeño más reciente. Esta retroalimentación rápida los ayuda a aprender de su experiencia.

A continuación se proponen los tableros de control para cada eje estratégico en las tablas XXII, XXIII, XIV y XV, en las mismas unidades en las cuales se desarrollaron los tableros de gestión presentados previamente.

Tablero de control eje formación integral – Unidad Dirección Nacional de Asuntos Estudiantiles

Perspectiva	Objetivo unidad	Indicador (KPI)	Fórmula indicador	Definición operativa KPI (fórmula, alcance, dimensión)	Frecuencia	Meta esperada
Propuesta de valor	Mejorar la calidad de vida en las sedes	N° de actividades por alumno	N° actividades/total alumnos inscritos	El número de actividades por alumno en el semestre, medido en cada sede	Semestral	≥ 2 actividades por alumno (≥ 70% asistencia)
Procesos	Difundir oferta semestral de actividades extracurriculares	% de alumnos inscritos con alta asistencia (online/presencial)	N° alumnos inscritos con alta asistencia/Total inscritos	El % de alumnos inscritos con alta asistencia en el semestre en cada uno de los medios (online y presencial), medido en cada sede	Semestral	≥ 70%
	Diseñar oferta semestral de actividades extracurriculares	N° de nuevas actividades ofertadas con mayor asistencia	N° de nuevas actividades ofertadas con mayor asistencia	El número de nuevas actividades ofertadas con mayor asistencia en el semestre, medido en cada sede	Semestral	El máximo de nuevas actividades ofertadas
Recursos	Capacitar personal en el desarrollo de actividades extracurriculares	% del personal capacitado que diseña actividades con mayor cantidad de alumnos inscritos	N° personas capacitadas que diseñan actividades con mayores inscripciones/Total de personas de la unidad	El porcentaje de personas capacitadas de la unidad que diseñan actividades con mayor cantidad de alumnos inscritos, medido en cada sede	Anual	≥ 50%
	Levantar necesidades de actividades extracurriculares	N° de nuevas actividades que se ofertan en semestre siguiente	N° de nuevas actividades que se ofertan en semestre siguiente	El número de nuevas actividades que se ofertan en semestre siguiente, medido en cada sede	Semestral	> 2 nuevas actividades
	Gestionar espacios deportivos y recreativos	N° de nuevos convenios con mayor cantidad de alumnos inscritos	N° de nuevos convenios con mayor cantidad de alumnos inscritos	El número de nuevos convenios semestrales con mayor cantidad de alumnos inscritos, medido en cada sede	Semestral	≥ 2 nuevos convenios

Tabla XXII: Tablero de gestión eje formación integral
Fuente: Elaboración propia

Tablero de control eje nivelación y orientación – Unidad Dirección de Evaluación

Perspectiva	Objetivo unidad	Indicador (KPI)	Fórmula indicador	Definición operativa KPI (fórmula, alcance, dimensión)	Frecuencia	Meta esperada
Propuesta de valor	Aumentar la participación de mercado	Matrícula total	N° alumnos matriculados (nuevos + antiguos)	El número de alumnos matriculados, medido en cada sede	Anual	≥ Meta de matrícula
	Aumentar las tasas de titulación	Tasa de Titulación	N° alumnos titulados/Total alumnos egresados	El porcentaje de alumnos titulados en relación al total de alumnos de la cohorte, medido en cada sede	Anual	≥ 90% de los egresados
Procesos	Aumentar la retención de los alumnos	Deserción menor en al menos 5% a la meta de la sede	N° de alumnos de la cohorte que se fueron de la institución/Total de alumnos de la cohorte	Fracción de alumnos de cada cohorte que en cada año ya no están matriculados ni egresaron, medido a nivel institucional en cada sede	Anual	30%
	Reforzar contenidos a alumnos con debilidades académicas	% de alumnos reprobados en prueba de diagnóstico (matemática/lenguaje) que aprueban asignaturas de 1er año	N° alumnos reprobados en prueba de diagnóstico que aprueban asignaturas de 1er año/Total alumnos reprobados en prueba de diagnóstico	El porcentaje de alumnos reprobados en prueba de diagnóstico que aprueban asignaturas de primer año, medido en cada asignatura y sede	Anual	80%
	Traspasar hábitos de estudio a alumnos nuevos	% de aprobación de 1er año mayor o igual a la meta en 5%	N° alumnos aprobados/Total alumnos	El porcentaje de alumnos de primer año aprobados de cada cohorte, medido en cada asignatura (matemática y lenguaje), semestre y sede	Semestral	70%
Recursos	Capacitar al personal en programas de nivelación	% de docentes capacitados en nivelación con evaluación satisfactoria	N° de docentes capacitados con evaluación satisfactoria/Total de docentes	El porcentaje de docentes capacitados en nivelación con evaluación satisfactoria, medido en cada sede	Anual	≥ 80%

Tabla XXIII: Tablero de gestión eje nivelación y orientación

Fuente: Elaboración propia

Tablero de control eje proceso de enseñanza aprendizaje – Unidad Dirección de Desarrollo de la Docencia

Perspectiva	Objetivo Unidad	Indicador (KPI)	Fórmula indicador	Definición operativa KPI (fórmula, alcance, dimensión)	Frecuencia	Meta esperada
Propuesta de valor	Adquirir competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral	Empleabilidad al año de egreso	Empleabilidad al año de egreso	El porcentaje de titulados que se encuentran trabajando al año de egreso, medido en cada sede	Anual	≥ 75%
Procesos	Evaluar metodología de enseñanza aprendizaje del docente en el aula	% de docentes mal evaluados en dos semestres sucesivos anteriores que logran buena evaluación en los dos semestres sucesivos siguientes	N° docentes bien evaluados/Total de docentes mal evaluados	El porcentaje de docentes mal evaluados en dos semestres sucesivos anteriores que logran buena evaluación en los dos semestres sucesivos siguientes, medido en cada sede	Anual	80% bien evaluados
Recursos	Capacitar docentes en metodologías de enseñanza y aprendizaje prácticas	% de docentes capacitados en metodologías de enseñanza aprendizaje prácticas con evaluación satisfactoria	N° de docentes capacitados con evaluación satisfactoria/Total de docentes	El porcentaje de docentes capacitados en metodologías de enseñanza aprendizaje prácticas con evaluación satisfactoria, medido en cada sede	Anual	≥ 80%

Tabla XXIV: Tablero de gestión eje proceso de enseñanza aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Tablero de control eje crecimiento institucional – Unidad Gerencia Inmobiliaria

Perspectiva	Objetivo Unidad	Indicador (KPI)	Fórmula indicador	Definición operativa KPI (fórmula, alcance, dimensión)	Frecuencia	Meta esperada
Propuesta de valor	Aumentar la participación de mercado	Matrícula total	N° alumnos matriculados (nuevos + antiguos)	El número de alumnos matriculados, medido en cada sede	Anual	≥ Meta de matrícula
Procesos	Mejorar control de obras de construcción, ampliación y remodelación	Costos de imprevistos	Costos de imprevistos	El costo de los imprevistos, medido en millones de pesos para cada proyecto	Anual	≤ 40% del presupuesto de imprevistos
	Mejorar eficiencia de proceso de licitación	Días de atraso en inicio de obras	Días de atraso en inicio de obras	Días de atraso en inicio de obras medido para cada etapa del proyecto	Anual	0 días
Recursos	Gestionar repositorio de proyectos de construcción, ampliación y remodelación de sedes	N° de temas documentados que sirvieron para ahorrar costos o disminuir plazos	N° de temas documentados que sirvieron para ahorrar costos o disminuir plazos	El número de temas documentados (licitaciones, plazos, costos e imprevistos) para cada uno de los proyectos que sirvieron para ahorrar costos o disminuir plazos	Anual	Ahorro ≥ 10%

Tabla XXV: Tablero de gestión eje crecimiento institucional

Fuente: Elaboración propia

4.3 Etapa III: Alineamiento organizacional

4.3.1 Esquema de Incentivos

El esquema de incentivos corresponde a la vinculación de las recompensas con el desempeño, ya sean individuales o grupales, y buscan alinear los objetivos de los empleados con los objetivos organizacionales.

Según Kaplan y Norton (2008), una ejecución efectiva de la estrategia exige que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa y la unidad de negocio cumplan los objetivos estratégicos. El proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere tres pasos:

1. Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.
2. Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.
3. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de proporcionar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implantar la estrategia.

El sistema de recompensas debe dar las señales correctas para que individuos y grupos sepan dar una atención equilibrada a las urgencias de corto plazo y a los proyectos de futuro (Majluf, 2011).

Para el desarrollo de los esquemas de incentivos se utilizan los tableros de control propuesto para cada unidad y eje estratégico, a estos se añaden los incentivos y los desempeños, los cuales están ligados mediante los articuladores, además se describen las condiciones que debe cumplir cada articulador.

Los incentivos propuestos en esta etapa del proyecto son tanto financieros: bonos, como no financieros: becas de estudios, días libres, desarrollo de carrera y reconocimiento. Los incentivos financieros buscan inducir desempeños para alcanzar las metas de corto plazo, y se utilizan en menor proporción que los incentivos no financieros. Dentro de las conclusiones del análisis interno se encuentra que no existe un programa institucional de desarrollo de carrera para docentes y administrativos, y uno de los desafíos de la institución es retener a los docentes que principalmente hacen clases, por esta razón dentro de los incentivos no financieros se encuentra el desarrollo de carrera que permitirá desarrollar conocimientos y habilidades en los empleados para impulsar la futura creación de valor en la institución, alineando los desempeños para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Se proponen incentivos individuales y de la unidad o departamento, para impulsar el desempeño individual y colectivo. Los incentivos buscan desarrollar en los empleados las competencias necesarias para hacer sustentable la propuesta de valor, en esta dirección el desarrollo de carrera docente apunta al egreso oportuno y la rápida inserción laboral de los alumnos.

Los incentivos están ligados al cumplimiento de objetivos financieros como la matrícula que incide directamente en la generación de ingresos. Pero por otra parte, para hacer sustentable el proyecto institucional también es necesario el cumplimiento de objetivos no financieros como disminuir la deserción, aumentar la empleabilidad y aumentar las actividades extracurriculares por alumno, de hecho el cumplimiento de estos objetivos contribuye en mayor medida a la creación de valor para asegurar la autonomía financiera y el desarrollo sostenible, porque en estos procesos se encuentran las mayores brechas.

Se debe mencionar que un correcto esquema de incentivo debe considerar tanto una componente de desempeño individual, de la unidad o departamento y de la unidad de negocio, para de esta forma incentivar la mejora del desempeño individual y a la vez fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. En cuanto a la meta esperada para obtener el incentivo, se deben definir rangos de cumplimiento, para motivar al empleado a tratar de cumplir el objetivo aunque no sea el 100%.

Los esquemas de incentivos se integran con el CMI, debido a que articulan un desempeño superior mediante un incentivo, y ese desempeño esta asociado a un objetivo personal o de la unidad relacionado a un objetivo estratégico del CMI.

A continuación en las tablas XXVI, XXVII, XXVIII y XXIX, se proponen los esquemas de incentivos para alinear el desempeño de los empleados con el desempeño de la organización.

Esquema de incentivos eje formación integral – Unidad Dirección Nacional de Asuntos Estudiantiles

Perspectiva	Objetivo unidad	Indicador (KPI)	Incentivo	Desempeño	Articulador	Descripción articulador
Propuesta de valor	Mejorar la calidad de vida en las sedes	N° de actividades por alumno	Becas de estudio	Motivar	Becas de estudios por motivar asistencia	El articulador tiene como objetivo entregar becas de estudios a la unidad que logre aumentar el número de actividades por alumno, las cuales deben tener una asistencia $\geq 70\%$
Procesos	Difundir oferta semestral de actividades extracurriculares	% de alumnos inscritos con alta asistencia (online/presencial)	Días libres	Inscribir	Días libres por inscripciones	El articulador tiene como objetivo entregar días libres a la unidad que inscriba más alumnos con alta asistencia en actividades extracurriculares
	Diseñar oferta semestral de actividades extracurriculares	N° de nuevas actividades ofertadas con mayor asistencia	Desarrollo de carrera para la unidad	Aumentar oferta	Plan de desarrollo de carrera por aumento de oferta de actividades	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera para los colaboradores que logren aumentar la oferta de actividades extracurriculares con una alta asistencia en el semestre
Recursos	Capacitar personal en el desarrollo de actividades extracurriculares	% del personal capacitado que diseña actividades con mayor cantidad de alumnos inscritos	Desarrollo de carrera	Diseñar	Plan de desarrollo de carrera por diseñar actividades	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera para los colaboradores de la unidad que diseñen actividades con la mayor cantidad de alumnos inscritos
	Levantar necesidades de actividades extracurriculares	N° de nuevas actividades que se ofertan en semestre siguiente	Reconocimiento para la unidad	Evaluar actividades	Premio por nuevas actividades	El articulador tiene como objetivo premiar a la unidad que proponga nuevas actividades que se concretan en el semestre siguiente
	Gestionar espacios deportivos y recreativos	N° de nuevos convenios con mayor cantidad de alumnos inscritos	Reconocimiento para la unidad	Aumentar convenios	Premio por nuevos convenios	El articulador tiene como objetivo premiar a la unidad que aumente el número de convenios para actividades deportivas y recreativas, respaldadas por la inscripción de alumnos

Tabla XXVI: Esquema de incentivos eje formación integral

Fuente: Elaboración propia

Esquema de incentivos eje nivelación y orientación – Unidad Dirección de Evaluación

Perspectiva	Objetivo unidad	Indicador (KPI)	Incentivo	Desempeño	Articulador	Descripción articulador
Propuesta de valor	Aumentar la participación de mercado	Matrícula total	Bono	Matricular	Bono por matricula	El articulador tiene como objetivo entregar un bono a los responsables de las sedes que logren superar en al menos 2% las metas de matrículas
	Aumentar las tasas de titulación	Tasa de Titulación	Desarrollo de carrera	Titular	Desarrollo de carrera por titulación de alumnos	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera para los docentes de las sedes que logren una titulación oportuna
Procesos	Aumentar la retención de los alumnos	Deserción menor en al menos 5% a la meta de la sede	Desarrollo de carrera	Retención	Desarrollo de carrera por disminuir la deserción	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera para los docentes de las sedes que logren una disminución de la deserción de al menos un 5% de la meta
	Reforzar contenidos a alumnos con debilidades académicas	% de alumnos reprobados en prueba de diagnóstico (matemática/lenguaje) que aprueban asignaturas de 1er año	Desarrollo de carrera	Enseñar	Plan de desarrollo de carreras por disminución de brechas	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera para los docentes que enseñen a los alumnos los conocimientos necesarios para aprobar las asignaturas de 1er año
	Traspasar hábitos de estudio a alumnos nuevos	% de aprobación de 1er año mayor o igual a la meta en 5%	Desarrollo de carrera	Enseñar	Plan de desarrollo de carrera por traspasar hábitos de estudio a los alumnos nuevos	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera para los docentes que logren sobrepasar en al menos 5% las metas de aprobación de alumnos de primer año
Recursos	Capacitar al personal en programas de nivelación	% de docentes de nivelación capacitados con evaluación satisfactoria	Desarrollo de carrera	Enseñar	Plan de desarrollo de carrera por traspasar hábitos de estudio a los alumnos nuevos	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera a los docentes que reciban capacitación en nivelación y obtengan una evaluación satisfactoria de pares y alumnos

Tabla XXVII: Esquema de incentivos eje nivelación y orientación

Fuente: Elaboración propia

Esquema de incentivos eje proceso de enseñanza aprendizaje – Unidad Dirección de Desarrollo de la Docencia

Perspectiva	Objetivo Unidad	Indicador (KPI)	Incentivo	Desempeño	Articulador	Descripción articulador
Propuesta de valor	Adquirir competencias para insertarse rápidamente al mundo laboral	Empleabilidad al año de egreso	Becas de estudio	Formar	Becas de estudio por logro de empleabilidad	El articulador tiene como objetivo otorgar becas de estudio a los directores de carrera de las sedes que logren la mayor empleabilidad
Procesos	Evaluar metodología de enseñanza aprendizaje del docente en el aula	% de docentes mal evaluados en dos semestres sucesivos anteriores que logran buena evaluación en los dos semestres sucesivos siguientes	Desarrollo de carrera	Enseñar	Plan de desarrollo de carrera por mejorar metodología de enseñanza aprendizaje	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera a los docentes que logren mejorar su desempeño después de ser capacitados
Recursos	Capacitar docentes en metodologías de enseñanza y aprendizaje prácticas	% de docentes capacitados en metodologías de enseñanza aprendizaje prácticas con evaluación satisfactoria	Desarrollo de carrera	Enseñar	Plan de desarrollo de carrera por enseñar a alumnos conocimientos prácticos	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera a los docentes que reciban capacitación en metodologías de enseñanza aprendizaje prácticas y obtengan una evaluación satisfactoria de pares y alumnos

Tabla XXVIII: Esquema de incentivos eje proceso de enseñanza aprendizaje
Fuente: Elaboración propia

Esquema de incentivos eje crecimiento institucional – Unidad Gerencia Inmobiliaria

Perspectiva	Objetivo Unidad	Indicador (KPI)	Incentivo	Desempeño	Articulador	Descripción articulador
Propuesta de valor	Aumentar la participación de mercado	Matrícula total	Bono	Matricular	Bono por matricula	El articulador tiene como objetivo entregar un bono a los responsables de las sedes que logren superar en al menos 2% las metas de matrículas
Procesos	Mejorar control de obras de construcción, ampliación y remodelación	Costos de imprevistos	Bono	Planificar	Bono por eficiencia de la planificación	El articulador tiene como objetivo entregar un bono al responsable del proyecto por lograr ahorros en los costos totales del proyecto, es decir, minimizar el uso de recursos para imprevistos
	Mejorar eficiencia de proceso de licitación	Días de atraso en inicio de obras	Días libres	Cumplimiento de plazos	Días libres por inicio en plazo de obras de proyectos	El articulador tiene como objetivo ofrecer días libres al responsable del proyecto por inicio en plazo de las obras
Recursos	Gestionar repositorio de proyectos de construcción, ampliación y remodelación de sedes	N° de temas documentados que sirvieron para ahorrar costos o disminuir plazos	Desarrollo de carrera	Actualizar	Desarrollo de carrera por actualización de base documental	El articulador tiene como objetivo ofrecer desarrollo de carrera a aquellos colaboradores cuya actualización de base documental produzca los mayores ahorros en costos

Tabla XXIX: Esquema de incentivos eje crecimiento institucional

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el proyecto de grado se propuso un sistema de control de gestión estratégico de tres etapas para la unidad de negocio educación superior de INACAP, este proyecto entrega una propuesta de misión, visión y valores junto con los atributos de la propuesta de valor, los cuales permiten definir los ejes estratégicos. Los elementos anteriores contribuyen a formular la estrategia, cuyo objetivo principal es hacer sustentable el proyecto institucional, se desarrollan además distintas herramientas como el mapa estratégico que permite visualizar la estrategia propuesta identificando claramente las áreas críticas y facilitando el alineamiento de la unidad de negocio, el cuadro de mando integral por su parte permite medir la ejecución de la estrategia, sin embargo cabe señalar que esta fuera del alcance de esta propuesta la medición y sólo se proponen los indicadores e iniciativas. Además se despliega la estrategia hacia las unidades organizacionales a través de los tableros de control, junto con proponer incentivos para alinear las unidades y empleados con la estrategia.

Por lo anterior, el sistema propuesto a diferencia de la situación actual permite a la alta dirección visualizar las áreas críticas para la ejecución de la estrategia, ayudando a validar permanentemente las hipótesis sobre las cuales se formuló la estrategia. Los indicadores de desempeño del CMI contribuyen a hacer sustentable el proyecto institucional, porque incluyen tanto indicadores financieros de los resultados que espera lograr la institución como no financieros de los procesos más importantes para la futura creación de valor, equilibrando los

objetivos de corto plazo con los objetivos de largo plazo. Los tableros de control permiten desplegar los objetivos estratégicos a las unidades organizacionales y los esquemas de incentivos inducen un desempeño sobresaliente de los empleados alineado con los objetivos estratégicos.

Si bien actualmente la institución tiene una estrategia, esta es tácita no explícita, la gestión se basa principalmente en indicadores financieros de desempeño privilegiando la consecución de objetivos de corto plazo y reaccionando a los cambios que se producen en el entorno externo, no anticipándolos. Muchas veces las decisiones sobre el rumbo estratégico se basan en el instinto más que elementos de juicio que permitan tomar decisiones informadas. El sistema propuesta entrega una metodología que permite actualizar la estrategia frente a cambios que se producen en el entorno externo, y analizar continuamente las cosas que se hacen bien y aquellas que se deben mejorar, además incluye un conjunto de indicadores con sus relaciones causales que sirven como elementos de juicio para la toma de decisiones.

El sistema de control de gestión estratégico propuesto se puede aplicar en otras instituciones de educación superior privadas técnico-profesionales, por lo cual este sistema constituye un marco para la elaboración, desarrollo y alineamiento de estrategias.

Como resultado de este proyecto, y fundamentado en la literatura del tema, se puede señalar que una organización que diseñe e implemente un sistema de control de gestión tiene mayores probabilidades de lograr un éxito sustentable en el largo plazo, debido a que pone énfasis no sólo en los objetivos financieros de corto plazo, sino que también en los objetivos no financiero que permiten predecir el desempeño financiero futuro. De esta manera se focalizan los recursos en iniciativas relacionadas con la estrategia, además de permitir a la organización anticiparse a los problemas, dejando de ser reactiva.

Los beneficios de utilizar este sistema de control de gestión estratégico son: evaluar si las hipótesis sobre las cuales se basa la estrategia son válidas, tener una herramientas visual que permite comunicar la estrategia a los distintos niveles organizacionales, contar con medidas de desempeño de los principales indicadores que constituyen medidas objetivas para evaluar la ejecución de la estrategia, tener herramientas para desplegar la estrategia a las unidades o departamento, y contar con esquemas de incentivos para alinear los desempeños de las unidades e individuos.

Se debe mencionar que se cumplieron todos los objetivos planteados en el proyecto de grado, lo que se entrega como resultado es una propuesta de un sistema de control de gestión estratégico para una unidad de negocio de una institución de educación superior privada técnico-profesional, que permite formular, desarrollar y alinear la estrategia.

Una empresa que carezca de dirección clara, con objetivos de desempeño ambiguos o poco exigentes, una estrategia confusa o equivocada o que no la ejecute de manera adecuada es una empresa con un desempeño financiero mediocre. En contraste, cuando la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa dirige todo el planteamiento de la administración para operar la empresa, es mucho más probable que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencias y grupos de trabajo estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente. La movilización de todo el conjunto de los recursos de la empresa en un esfuerzo de equipo para una buena ejecución de la estrategia elegida y el desempeño deseado le permiten operar a toda su capacidad (Thompson et al., 2008).

Se recomienda que la institución incorpore a otras entidades como las empresas y los egresados en el diseño de las carreras, para que estas sean más pertinentes a las necesidades del mundo laboral, y permitan lograr una más rápida empleabilidad de los egresados.

Apuntando a un elemento diferenciador, se recomienda a la institución implementar la formación dual en educación superior, de esta forma se conseguirá una mayor vinculación con las empresas y una mayor empleabilidad de los egresados. Esta vinculación con las empresas facilitará también integrarlas en el proceso de diseño de carreras.

Se recomienda a la institución usar el proyecto de grado como punto de partida para la implementación de un sistema de control de gestión estratégico, que permita validar o refutar las hipótesis sobre las cuales se formula la estrategia, comunicar la estrategia a la organización, evaluar el desempeño en la ejecución de la estrategia y desplegar los objetivos a los departamentos alineando los desempeños mediante el esquema de incentivos. Este sistema es de ciclo continuo o iterativo, por lo tanto, su implementación ayudará a mejorarlo y adaptarlo a las nuevas condiciones que surjan en el entorno externo.

En una eventual implementación de este sistema, se propone a la organización realizar el despliegue de los objetivos estratégicos mediante tableros de control en unidades piloto, para probar la metodología y obtener los resultados que permitan mejorarla y replicarla a otras unidades, junto con lo anterior es necesario definir un correcto esquema de incentivos que permita alinear los objetivos de los empleados y mostrar que la institución respalda el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Andrés, M. (5 de octubre de 2012). Extienden acceso a becas a alumnos desde segundo año. *Diario La Tercera*, pág. 22.
- Anthony, R., y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Arata, A., y Rodríguez, E. (2009). Desafíos de la dirección estratégica de las instituciones universitarias. En C. Chile, *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias* (págs. 23-32). Santiago de Chile: Ediciones CNA-Chile.
- Arveson, P. (2004). Obtenido de Balanced Scorecard Institute: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/ArticlesWhitePapers/OldWayandNewWay/tabid/105/Default.aspx>
- Ballvé, A. (2006). *Nuevas tendencias en control y contabilidad de gestión*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Bernasconi, A., y Rojas, F. (2004). *Informe sobre la Educación Superior en Chile: 1980-2003*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Casadesus-Masanell, R., y Tarziján, J. (marzo de 2012). Cuando un modelo de negocio no es suficiente. *Harvard Business Review*, pp. 94-99.
- Centro de Microdatos. (2008). *Estudio sobre causas de la deserción universitaria*. Santiago de Chile: Centro de Microdatos, Departamento de Economía, U. de Chile.

- CNED. (mayo de 2012). *Consejo Nacional de Educación (CNED)*. Obtenido de www.cned.cl
- Cochilco, D. d. (2011). *Inversión en la Minería Chilena*. Santiago de Chile: Dirección de Estudios y Políticas Públicas.
- Cokins, G. (2004). *Performance Management*. New Jersey: John Wiley y Sons, Inc.
- Del Sol, P. (2004). *Ganar sin competir*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Drucker, P. (enero de 2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, pp. 3-10.
- El Mercurio edición online, D. (26 de septiembre de 2012). Gobierno lanza baja de interés al CAE. *Diario El Mercurio*.
- El Mercurio, D. (28 de octubre de 2012). Carreras técnicas: los programas más caros no siempre aseguran una alta tasa de empleo. *Diario El Mercurio*, pág. C 12.
- Estrategia, D. (2 de octubre de 2012). Recursos para educación superior trepan 11%. *Diario Estrategia*, pág. 4.
- Eyring, M., Johnson, M., y Nair, H. (enero-febrero de 2011). Nuevos modelos de negocios en los mercados emergentes. *Harvard Business Review*, pp. 62-70.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.

- Frei, T., y Cabrera, E. (28 de octubre de 2012). Encuesta: el 50% de alumnos de 4° medio no conoce los requisitos para acceder a becas. *Diario La Tercera*, pág. 14.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. New Jersey: John Wiley y Sons, Inc.
- Herrera, J. (29 de enero de 2013). 51% de los jóvenes entre 18 y 24 años está inscrito en un plantel de Educación Superior. *Diario La Tercera*, pág. 6.
- Hornigren, C., Datar, S., y Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Jiménez, M., y Lagos, F. (2011). *Nueva Geografía del Sistema de Educación Superior y de Los Estudiantes*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad San Sebastián.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. España: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., y Norton, D. (diciembre de 2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*, pp. 52-65.
- Kovacevic, A., y Reynoso, Á. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

- La Segunda, D. (4 de marzo de 2013). Lanzas beca especial para que alumnos de programas técnicos sigan estudios profesionales. *Diario La Segunda*, pág. 6.
- Magretta, J. (2003). *Qué es el management*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- McGrath, R. (marzo de 2012). Cómo ciertas empresas logran un desempeño excepcional. *Harvard Business Review*, pp. 76-83.
- Meller, P. (2010). *Carreras universitarias: rentabilidad, selectividad y discriminación*. Santiago de Chile: Uqbar Editores.
- Meller, P. (2011). *Universitarios, ¿el problema no es el lucro, es el mercado!* Santiago de Chile: Uqbar Editores.
- Milla, A. (septiembre de 2001). ¿Sabe usted cómo incrementar el valor de su empresa? *Economía 3*, pp. 90-91.
- Mintzberg, H. (January-February de 1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, pp. 107-114.
- Nohria, N., Groysberg, B., y Lee, L.-E. (julio de 2008). Motivación de los empleados: un poderoso nuevo modelo. *Harvard Business Review*, pp. 85-91.
- OCDE, y Banco Mundial. (2009). *La Educación Superior en Chile*. Paris: OCDE y el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo /Banco Mundial.
- Olve, N.-G., Roy, J., y Wetter, M. (2002). *Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Pey, R., Durán, F., y Jorquera, P. (2012). *Duración de las carreras de pregrado en el CRUCH*. Santiago de Chile: Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.
- Porter, M. (noviembre de 2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, pp. 3-21.
- Proyecto Tuning América Latina. (2003). *Educación Superior en Chile*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rivas, S. (19 de octubre de 2012). Educación a la alemana. *Qué pasa* (Edición 2167), pp. 66-71.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Rodríguez, E., y Pedraja, L. (2009). El proceso de dirección estratégica en las instituciones universitarias. En C. Chile, *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias* (págs. 97-115). Santiago de Chile: Ediciones CNA-Chile.
- Sánchez, M., y Poblete, G. (2009). *Modelo de Administración y Gestión Financiera-Presupuestaria del Poder Judicial de Chile*. Santiago de Chile: Corporación Administrativa del Poder Judicial de Chile.
- Scheele, J., y Brunner, J. (2009). *Educación terciaria y mercado laboral*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, Centro de Políticas Comparadas de Educación de la Universidad Diego Portales y Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Thompson Jr., A., Strickland III, A., y Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Vergara, R. (2007). Tendencias Demográficas y Económicas en Chile y sus implicancias para la Educación Superior. *Estudios Públicos*, pp. 129-152.

ANEXOS

ANEXO A

Marco regulatorio

La Constitución de 1980 erigió el régimen jurídico de la educación superior sobre las bases de las garantías constitucionales del derecho a la educación, la libertad de enseñanza, la libertad de trabajo y la autonomía de los cuerpos intermedios de la sociedad. La ley orgánica constitucional de enseñanza (Ley N° 18.962, de 1990), por su parte, regula la educación superior dentro de los parámetros generales establecidos por la Constitución. Adicionalmente, varias leyes especiales rigen los estatutos de las universidades públicas, el financiamiento de la educación superior, el crédito estudiantil universitario, la institucionalidad de ciencia y tecnología, y la organización y funciones del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (que agrupa sólo a las universidades comúnmente llamadas “tradicionales”, esto es, las universidades públicas, las privadas creadas antes de 1981, y las tres universidades católicas establecidas en 1991) (Bernasconi y Rojas, 2004).

Becas y créditos

El 34,8% de los fondos públicos gastados en apoyo a los estudiantes se divide en 13,8% para becas/subsidios y 21% préstamos/créditos. Por el contrario, el promedio 18,5% de la OCDE, incluye más becas/subsidios (9,9%) que

préstamos (8,6%), como también el 20,7% en los Estados Unidos (15,4% becas/subsidios, 5,3% préstamos) (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Actualmente, 13,8% de todos los estudiantes matriculados en instituciones de educación terciaria, tienen una beca de algún tipo. Comparativamente, 51% de todos los estudiantes de pregrado en los Estados Unidos recibe una beca (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Gasto en educación superior

Según Vergara (2007), el ingreso de los habitantes de un país (medido como PIB per cápita) se asocia positivamente al gasto por estudiante en la educación. En su estudio este autor hizo una regresión simple para correlacionar el gasto por estudiante en la educación superior a PPC con el PIB per cápita a PPC, esta regresión muestra una correlación alta y positiva entre ambas variables. Chile, sin embargo se encuentra levemente por debajo de la recta, lo que implica que gasta un poco menos que lo que correspondería a su ingreso per cápita. Este resultado deja en evidencia que el gasto por alumno en la educación superior en Chile va a seguir aumentando en los próximos años. En efecto, los países con mayor ingreso per cápita gastan más por alumno que los con menos ingreso per cápita.

Lo anterior implica que otro desafío para las instituciones de educación superior en Chile será obtener los ingresos que les permitan aumentar el gasto por alumno. Por cierto una opción es aumentar las mensualidades. No obstante es posible que, dadas las cifras antes presentadas de matrícula por quintil de ingreso que sugieren que los nuevos entrantes vendrán de hogares más pobres, y dada la desigual distribución del ingreso que presenta nuestro país, este método de financiamiento tenga un cierto límite. De ahí que se estima que un desafío importante para las instituciones de educación superior es conseguir fuentes adicionales de financiamiento (Vergara, 2007).

Evolución de las instituciones de educación superior

Esta sección se basa en el libro Carreras Universitarias (Meller, 2010).

Entre los años 1964 y 1980 el universo de la educación superior estaba constituido por ocho universidades en el país. Las dos pertenecientes al Estado (Universidad Técnica del Estado y Universidad de Chile) concentraban el 65% de la matrícula, mientras que las otras seis eran privadas, pero con financiamiento principalmente estatal. Para el año 1980, un 7,2% de la población entre 18 y 24 años asistía a la educación terciaria.

La reforma del año 1980 permitió la creación de nuevas instituciones de educación y la diversificación del sistema. Se crearon los centros de formación técnica (CFT) y los institutos profesionales (IP) como alternativa a la universidad.

Las dos universidades estatales fueron descentralizadas, lo que significó que muchas de las antiguas sedes pasaron a conformar universidades regionales. También se modificó el sistema de financiamiento para las ocho universidades que ya existían, transfiriendo una parte considerable de los costos a los estudiantes y sus familias. En el caso de las universidades privadas, más de la mitad se fundaron a fines de los años ochenta. Asimismo en los años noventa, se observa una tendencia a la baja del número de instituciones, fundamentalmente por cierres y fusiones.

Es en 1994 cuando se aprecia el máximo de instituciones universitarias: 70. A partir de ese año se produce una disminución del número total de universidades, llegando a 61 en 2009. Este es el segmento que más crece en cuanto a matrícula y donde más se aprecia un crecimiento del promedio de alumnos por institución. De algún modo se trata de un sector que se está consolidando, ya que las instituciones más grandes incursionan en carreras de alto costo y que requieren un soporte institucional importante.

La consolidación de las instituciones también se ve reflejada por el tamaño que han ido adquiriendo (la variable tamaño se mide según la matrícula total de estudiantes). En relación a la evolución del tamaño de las universidades, se observa que a mediados de los noventa, la mayor parte de estas (82%) era de un tamaño relativamente pequeño (matrícula menor a cinco mil estudiantes) y no existía ninguna universidad de las que hoy conocemos como universidades

grandes desde la perspectiva de la matrícula total. En el año 2008 se observa un cambio radical desde el punto de vista del tamaño de las universidades. Las universidades relativamente pequeñas pasan de 54 (sobre un total de 66) en 1997 a 32 (sobre un total de 60) en 2008. En este año existen ocho universidades con matrícula entre 10 mil y 20 mil estudiantes (versus cuatro universidades en este rango en 1997) y cuatro universidades con más de 20 mil estudiantes (versus ninguna universidad en este rango en 1997).

Matrícula de primer año

En la figura 20 se presenta la matrícula de primer año 2012 según tipo de institución, y entre las universidades se hace la distinción entre universidades del CRUCH y Privadas.

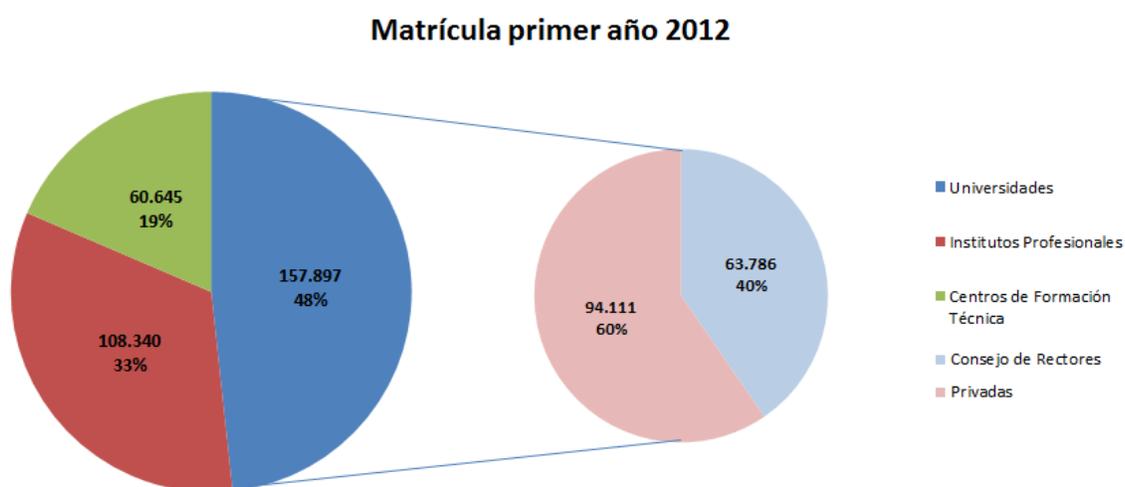


Figura 20: Matrícula de primer año 2012
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación

En la figura 21 se muestra la matrícula de primer año 2012 por jornada, se observa que la mayor proporción de alumnos ingresa a jornada diurna.

Matrícula primer año 2012 por jornada

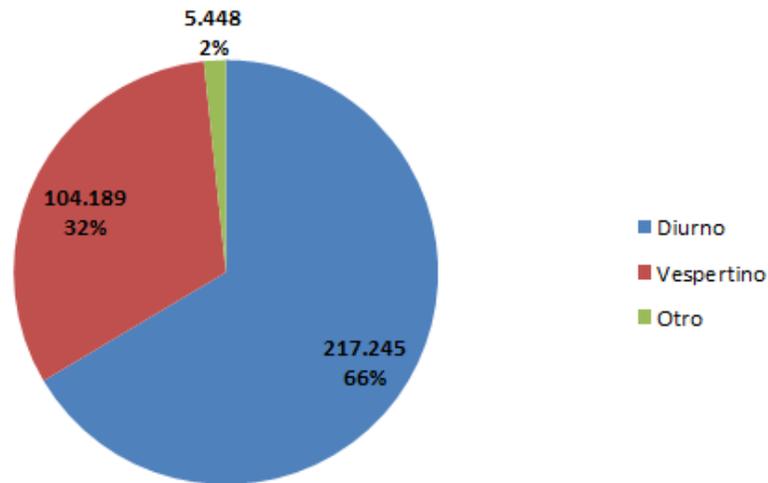


Figura 21: Matrícula de primer año 2012 por jornada
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación

En la figura 22 se observa la evolución de la matrícula de primer año por tipo de institución, en los años 2011 y 2012 la suma de las matrículas de primer año de centros de formación técnica e institutos profesionales superan a las matrículas de las universidades, lo cual es un antecedente de la mayor valoración de la educación técnica y profesional.

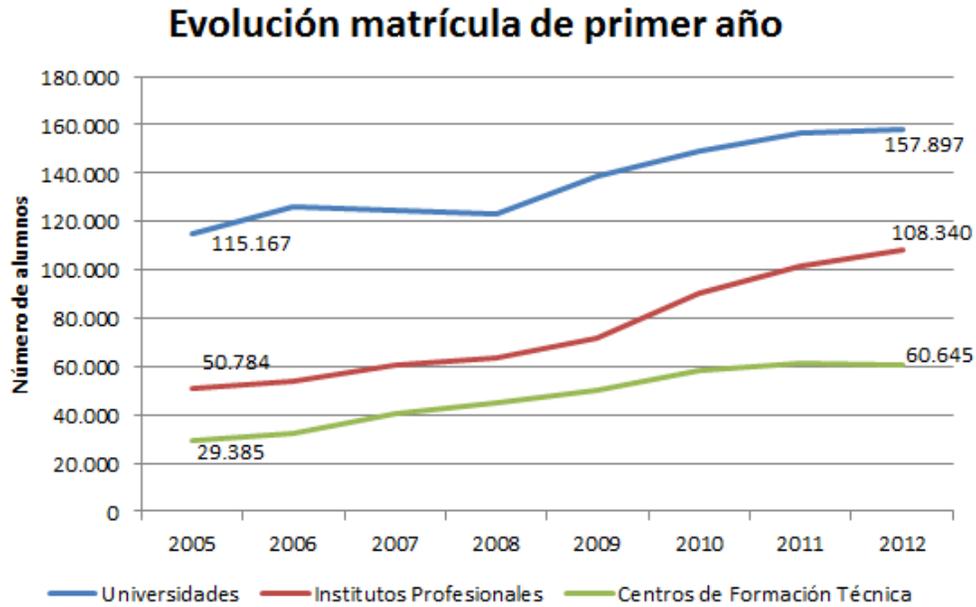


Figura 22: Evolución matrícula de primer año período 2005 a 2012
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación

Matrícula total del sistema

En la figura 23 se presenta la matrícula total del sistema de educación superior terciaria según tipo de institución. La matrícula total del sistema es mayoritariamente universitaria (60%), con una mayor presencia en universidades privadas, sin embargo la matrícula de primer año 2012 se divide casi en partes iguales entre universidades y centros de formación técnica e institutos profesionales.

Matrícula total sistema

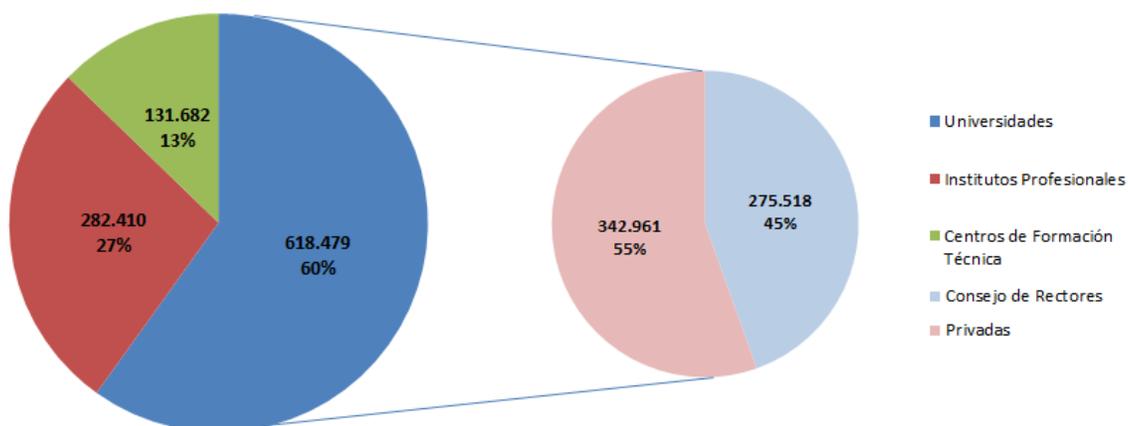


Figura 23: Matrícula total del sistema
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación

En la figura 24 se muestra la matrícula total del sistema de educación superior terciaria por jornada, se observa que la mayor proporción de alumnos estudia en jornada diurna, y esta mayor proporción es superior incluso a la matrícula de primer año 2012.

Matrícula total sistema por jornada

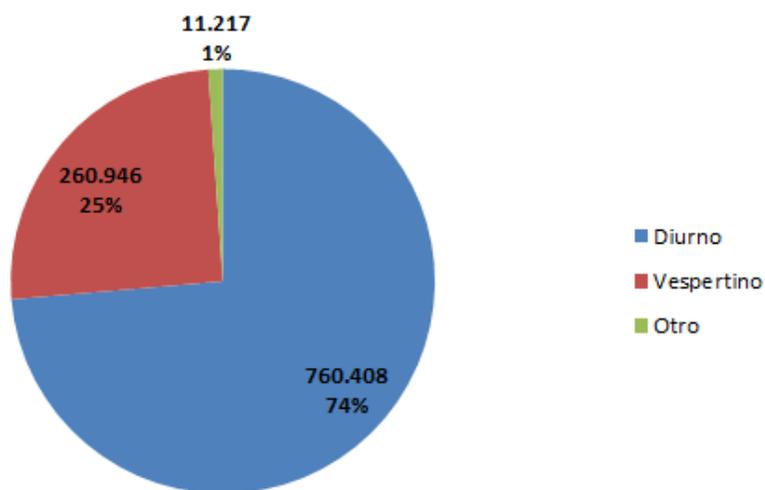


Figura 24: Matrícula total del sistema por jornada
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación

En la figura 25 se observa la evolución de la matrícula total del sistema de educación superior terciaria por tipo de institución, se aprecia que así como aumenta la matrícula en universidades también aumenta la matrícula en institutos profesionales, por su parte la matrícula en centros de formación técnica tiene una tasa de crecimiento menor e incluso decrece en el año 2012.

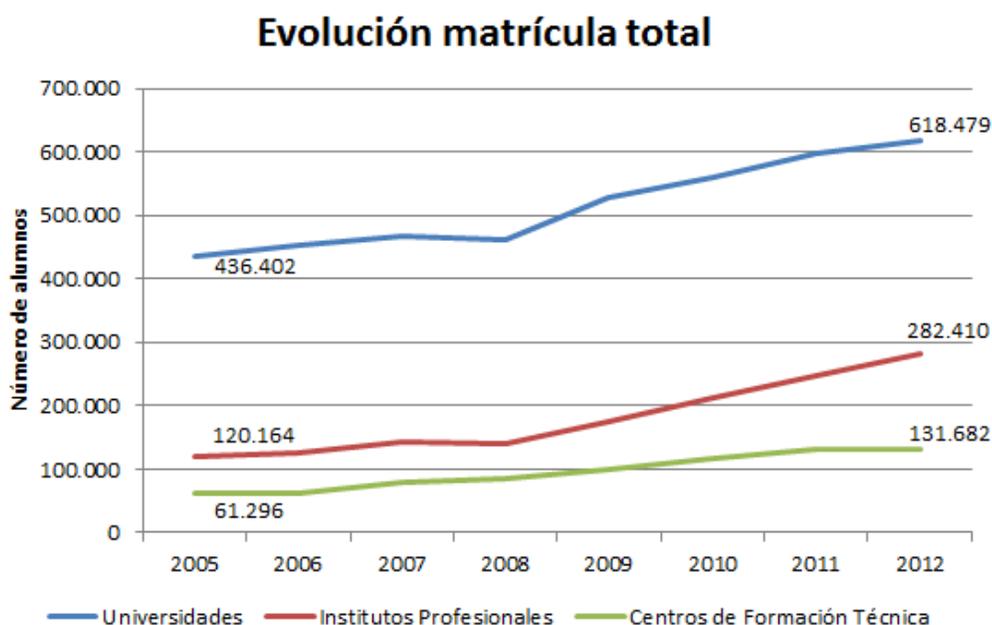


Figura 25: Evolución matrícula total período 2005 a 2012
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación

Retención

La retención institucional corresponde a la fracción de los alumnos de cada cohorte que en cada año se mantienen matriculados o ya egresaron.

Luego, la retención del año t corresponde a la proporción de estudiantes que no ha dejado sus estudios incompletos de manera anticipada antes del inicio del año $t+1$.

La discusión sobre la retención al interior de las instituciones de educación superior, produce que se exterioricen también los problemas de eficiencia (lograr la obtención de un título en el menor tiempo posible) y eficacia (logros de aprendizajes adecuados y pertinentes) de las instituciones (Pey, Durán, y Jorquera, 2012).

Los datos presentados a continuación corresponden a un seguimiento de las cohortes de los años 2004 a 2009 realizado por el CNED, el análisis de esta información permite obtener resultados agregados del seguimiento a estudiantes de hasta seis años desde su ingreso a la educación superior.

Retención Universidades

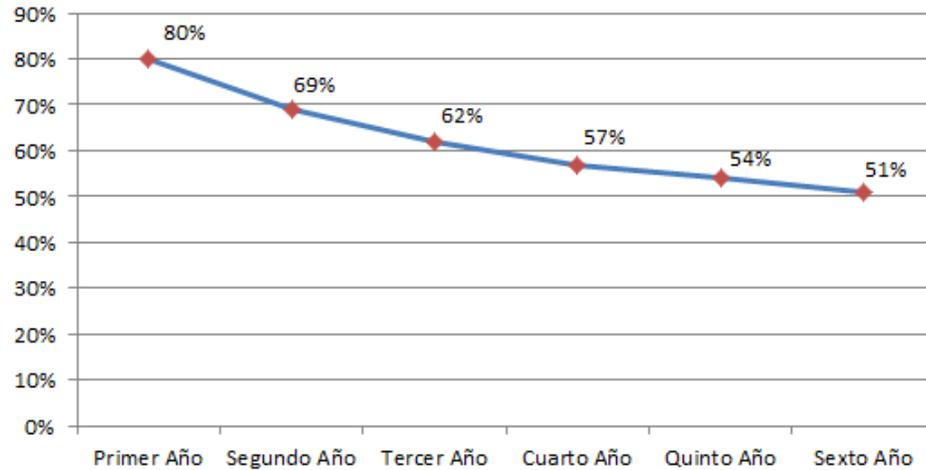


Figura 26: Retención en universidades
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación (2012)

Del gráfico de retención en universidades de la figura 26, se observa el siguiente comportamiento:

- Los estudiantes que se mantienen matriculados o ya egresaron disminuyen sistemáticamente año a año.
- La disminución de la tasa de retención se da de manera más pronunciada en los primeros años (20% en primer año; 11% en segundo y luego un promedio de 5 puntos porcentuales en tercer y cuarto año).
- En términos agregados las cifras de retención al quinto año son bajas; en universidades aproximadamente 1 de cada 2 estudiantes ha desertado al quinto año.

Retención Institutos Profesionales

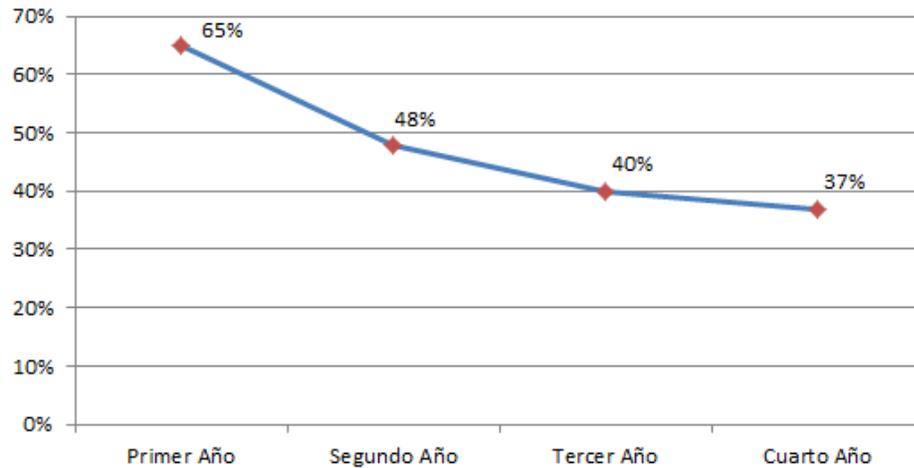


Figura 27: Retención en institutos profesionales
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación (2012)

En el gráfico de retención en institutos profesionales de la figura 27, se observa el siguiente comportamiento:

- Importante caída el primer año: Solo un poco más de 6 de cada 10 alumnos continua matriculado al inicio del segundo año (retención primer año).
- La retención se estabiliza en un nivel cercano al 40% del tercer año en adelante.
- En promedio más del 60% de los alumnos en IP desertan de su programa de estudios antes de egresar.

Retención Centros de Formación Técnica

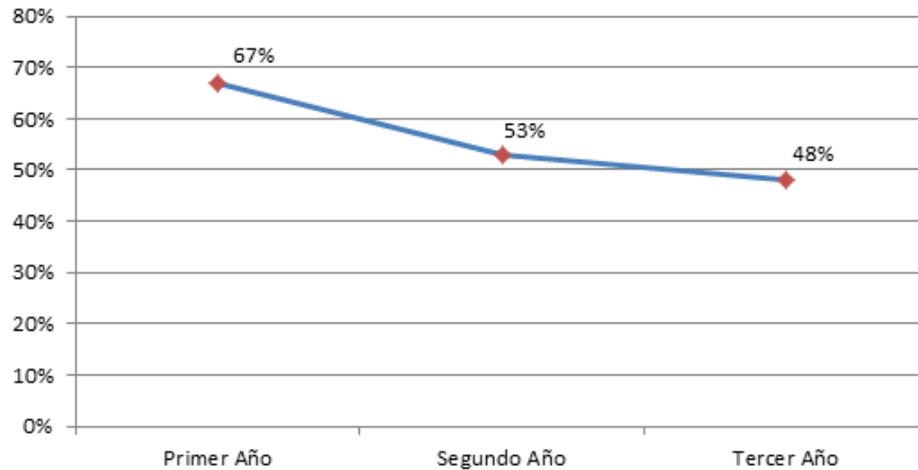


Figura 28: Retención en centros de formación técnica
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación (2012)

Se observa el siguiente comportamiento en el gráfico de retención en centros de formación técnica de la figura 28:

- Importante caída el primer año; más de 3 de cada 10 alumnos desertan durante el primer año de estudios.
- Aproximadamente el 50% de los alumnos de carreras técnicas en CFT desertan de su programa de estudios antes de egresar.

Comparación de retención entre tipos de institución

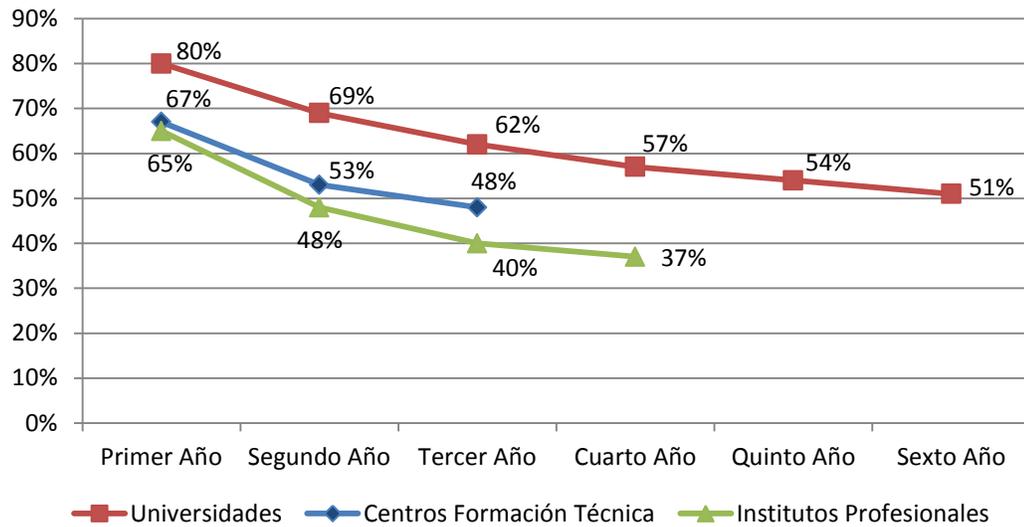


Figura 29: Comparación de retención entre tipos de institución
Fuente: Índices, Consejo Nacional de Educación (2012)

La comparación de la retención entre tipos de institución de la figura 29 muestra el siguiente comportamiento:

- En promedio la retención en universidades es entre 10 y 20 puntos porcentuales superior a la observada en IP y CFT. Las diferencias disminuyen en el tercer año para el caso de los CFT.
- Las tasas de retención en IP y CFT son similares. Los IP muestran una retención un poco menor, lo que se podría deber a la combinación de tipos de títulos ofrecidos (técnicos y profesionales).

Según un estudio del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile (Centro de Microdatos, 2008), las tres causas más determinantes en la deserción

de estudiantes en primer año universitario son: problemas vocacionales, situación económica de sus familias y rendimiento académico.

Titulación

A continuación se presenta la información del SIES sobre los estudiantes titulados de pregrado por tipo de institución durante el año 2009.

Se entiende por titulado a aquel estudiante que habiendo cumplido con las exigencias establecidas por la institución de educación superior, ha obtenido un título técnico de nivel superior, profesional, diploma o un grado académico. En este último caso, se refiere a programas de licenciatura no conducentes a título profesional y programas de postgrado. En la figura 30 se observa el número total de titulados de pregrado en el año 2009 por tipo de institución y género.



Figura 30: Número total de titulados 2009
Fuente: SIES (2009)

De los 105.168 titulados del año 2009, un 55,2% correspondió a mujeres. En los Centros de Formación Técnica se observa una mayor % de mujeres que se titularon (59%), seguido por las Universidades (55,3%) y en menor medida en los Institutos Profesionales (52%).

En 2004, los graduados de educación terciaria constituían el 13% de la población entre 25 y 64 años, la mitad del promedio OCDE. Un 18% de la población entre 25-34 años está formado por graduados de educación terciaria, comparado con un porcentaje OCDE de 32% (OCDE y Banco Mundial, 2009).

En relación a los graduados de instituciones no universitarias, los empleadores están satisfechos con la calidad de los graduados de los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica, pero no lo están con la cantidad que se está graduando, que es insuficiente para satisfacer las necesidades económicas del país (OCDE y Banco Mundial, 2009).

Nivelación de competencias

Las profundas desigualdades que caracterizan a la sociedad chilena no es algo que las instituciones de educación superior puedan omitir y descartar de sus procesos de formación técnica, académica y profesional. Por esta razón una parte importante de las universidades, incluyendo las que reciben gran porcentaje de estudiantes de altos ingresos y/o de altos puntajes en la PSU han diseñado e implementado programas de nivelación de competencias básicas. La

preocupación surge pues las falencias formativas de etapas previas es una de las principales causas de la deserción por fracaso académico y de la demora en la titulación que aumenta la duración real de las carreras (Pey, Durán, y Jorquera, 2012).

Con el propósito de sistematizar esas experiencias, surgió la Red Universitaria Educación con Equidad, vinculado a un proyecto Mecesup⁹ de universidades regionales¹⁰ pertenecientes al CRUCH, que han llevado a cabo “estrategias para el mejoramiento de resultados académicos de estudiantes desfavorecidos de primeros años”. Entre ellas destacan las iniciativas de nivelación de competencias básicas para mejorar la brecha de conocimientos, destrezas y habilidades de los estudiantes académicamente desfavorecidos de los primeros años, así como también estrategias de monitoreo y seguimiento para la retención y titulación oportuna. Para resolver los problemas asociados a la deserción, se pueden distinguir tres dimensiones de intervención: Académico, Social-Cultural y Motivacional-Vocacional (Pey, Durán, y Jorquera, 2012).

Siguiendo esta tendencia de apoyo académico a sus estudiantes, diversas universidades han implementado pruebas de diagnóstico para medir las competencias generales que traen los estudiantes desde la enseñanza secundaria. Estas pruebas de diagnóstico apuntan a aspectos específicos como

⁹ Proyecto Mecesup FRO 0803.

¹⁰ Estas son la Universidad de Talca, Universidad del Bío – Bío, Universidad Católica de Temuco, Universidad de la Frontera y la Universidad de Magallanes.

matemática, lenguaje, o a otros mas generales como hábitos de estudio y permiten a las instituciones realizar una caracterización fina de los estudiantes que recibe, y planificar de manera mas ajustada sus programas de apoyo (Pey, Durán, y Jorquera, 2012).

Orientación profesional de la educación superior

En el contexto de sociedades cambiantes y de un acceso a la educación superior en expansión, se puede argumentar que la educación terciaria, además de la transferencia de conocimiento y la promoción de competencias cognitivas sistemáticas en los estudiantes, tiene una tercera función: proveer a los estudiantes de las habilidades que necesitan para tener una carrera profesional exitosa. Esto significa que las instituciones de educación superior tienen la tarea de preparar a sus estudiantes para el mercado laboral (Scheele y Brunner, 2009).

Académicos y políticos argumentan que la enseñanza universitaria es demasiado teórica, dedicada a una carrera profesional académica, y que la formación profesional de los estudiantes ocupa una posición secundaria. Como consecuencia, los graduados tropiezan con varios problemas cuando en sus empleos deben realizar tareas profesionales y aplicar sus conocimientos en la práctica (Scheele y Brunner, 2009).

Empleabilidad

Empleabilidad es más que tener ciertos conocimientos académicos disponibles; es una combinación de competencias, conocimientos generales y realizaciones personales que aumentan la probabilidad de los graduados de encontrar trabajo y ser exitosos en sus profesiones (Scheele y Brunner, 2009).

La empleabilidad representa una mezcla entre conocimientos y habilidades y una alta disposición a aplicarlos en situaciones profesionales reales. Además, implica unas ciertas aptitudes para trabajar dentro de una empresa u organización: las llamadas habilidades *genéricas* o profesionales. Éstas, al contrario de los conocimientos disciplinarios específicos de los distintos campos de estudio, son válidas para casi todos los sectores y tipos de empleo. Representan, básicamente, la capacidad de una persona para trabajar en equipo, comunicar, negociar, planificar y dirigir (Scheele y Brunner, 2009).

Los graduados que no disponen de estas capacidades tropiezan a menudo con dificultades al hacer la transición desde la universidad hacia el mercado laboral, porque los empleadores buscan personas a las que puedan incorporar directamente a sus estructuras internas sin necesidad de enseñarles los conocimientos profesionales básicos (Scheele y Brunner, 2009).

Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la educación superior

El aprendizaje de conocimientos y habilidades forma una parte importante de la preparación de los estudiantes para el mercado laboral, pero no es suficiente para garantizar su éxito profesional después de la graduación. Para eso es necesario que aprendan a aplicar sus capacidades en la práctica y que se acostumbren a utilizar al máximo sus aptitudes (Scheele y Brunner, 2009).

Vinculación con las empresas

Para conocer las necesidades de los empleadores es importante que las universidades incorporen a representantes del sector económico en los órganos responsables de la dirección estratégica de las instituciones o que influyan en el diseño de programas, en vez de incorporarlos sólo como asesores (Scheele y Brunner, 2009).

Aseguramiento de la calidad

El Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Chile está basado en la Ley 20.129 de 2006. Las instituciones principales del sistema son la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), MINEDUC, el Consejo Nacional de Educación (CNED) y las agencias de acreditación. El CNED y la CNA son instituciones públicas autónomas con sus propios recursos. Las agencias de acreditación pueden ser privadas, nacionales o internacionales y deben estar autorizadas por la CNA para poder acreditar. La Ley establece un Comité Coordinador para resguardar la integridad del sistema

supervisando las actividades de los diferentes tipos de organismos (OCDE y Banco Mundial, 2009).

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad tiene cuatro funciones:

1. Licenciamiento de nuevas instituciones de educación superior, realizada por el CNED
2. Acreditación institucional, bajo la supervisión de la CNA;
3. Acreditación de grados o programas, realizada por agencias de acreditación autorizadas. La CNA acredita programas para los cuales no hay una agencia autorizada;
4. Información acerca de las instituciones, lo que ofrecen y su calidad bajo el auspicio del Ministerio de Educación (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SIES).

VITA

FELIPE ZAMBRANO BIGIARINI, nació en la ciudad de Chillán el día 6 de junio de 1978, curso sus estudios superiores en la Universidad de Concepción, obteniendo el título de Ingeniero Civil Industrial en el año 2005. Posteriormente con el propósito de perfeccionarse, realizó el año 2008 un diplomado en Inteligencia de Negocios en la Universidad de Chile, y a continuación un Magíster en Control de Gestión en la misma casa de estudios, egresando el año 2013. Se ha desempeñado laboralmente en las industrias de las tecnologías de la información, salud y educación superior. Desde el año 2009 trabaja en la Corporación INACAP, institución de educación superior privada, actualmente ocupa el cargo de Jefe de Control de Gestión Corporativo, en estas funciones ha logrado diseñar e implementar herramientas de control de gestión que han permitido mejorar la oportunidad de acceso a la información, contribuyendo a mejorar la gestión de las distintas unidades, y ha elaborado informes que han servido de apoyo a la alta dirección para la toma de decisiones.