



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL
CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA JUAN BOHÓN – LA SERENA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Alejandro Boglio Hurtado
Profesor Guía: Freddy Coronado Martínez

Santiago de Chile

Marzo, 2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme una nueva oportunidad de perfeccionar mis conocimientos y poder enfrentar de mejor manera nuevos desafíos.

A mi familia por apoyarme en todo momento y por poder contar con ellos toda vez que sea necesario.

A Laura, por su paciencia y apoyo durante todo este camino. Por siempre estar a mi lado durante dos años de viajes ininterrumpidos.

A mi tía Javiera y a mi tío Gerardo por acogerme en Santiago y hacerme sentir como en casa.

A la Universidad de La Serena por confiar en mí y entregarme las herramientas necesarias para estudiar un postgrado de primer nivel.

Al CFT Juan Bohón por abrir sus puertas y darme la posibilidad de desarrollar este proyecto de tesis en sus dependencias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN	7
1.1	Reseña de la Organización	7
1.2	Justificación del proyecto de grado	9
1.3	Objetivo General y Objetivos Específicos	11
1.4	Metodología	12
2	CAPÍTULO: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	13
2.1	Reseña de la Unidad Estratégica de Negocio	14
2.2	Análisis declaraciones estratégicas	16
2.2.1	Definición y Análisis de Misión	16
2.2.2	Definición y Análisis de Visión	19
2.2.3	Definición y Análisis de Creencias	22
2.3	Análisis Estratégico	25
2.3.1	Análisis Interno	25
2.3.2	Descripción de Fortalezas detectadas:	29
2.3.3	Descripción de las Debilidades detectadas:	31
2.3.4	Análisis Externo	33
2.3.5	Descripción de las Oportunidades detectadas:	48
2.3.6	Descripción de las Amenazas detectadas:	50
2.4	Análisis FODA	52
2.4.1	Tabla FODA Cuantitativo	53
2.5	Declaración de la Propuesta de Valor	57
2.5.1	Atributo n°1: Aranceles más bajos de la región.	58
2.5.2	Atributo n°2 (diferenciador): Un proceso formativo flexible.	58
2.5.3	Atributo n°3: Empleabilidad pertinente.	59
2.6	Relación Atributos Propuesta de Valor y Valores	60
2.7	Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	61
3	CAPÍTULO: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	62
3.1	Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica	62
3.1.1	Lienzo del Modelo de Negocio (Modelo de CANVAS)	63
3.1.2	Descripción de cada elemento del modelo de negocio	64
3.1.3	Relación Modelo de Negocio y atributos de la Propuesta de Valor	73
3.1.4	Análisis de Rentabilidad del Modelo de Negocio	74
3.2	Mapa estratégico	76

3.2.1	Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.....	76
3.2.2	Mapa Estratégico propuesto	78
3.2.3	Explicación del Mapa Estratégico a partir los ejes	79
3.2.4	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	83
3.3	Cuadro de Mando Integral	87
3.3.1	El CMI como herramienta de planificación y control de gestión.....	87
3.3.2	CMI propuesto	88
3.3.3	Descripción de las principales iniciativas estratégicas.....	92
4	CAPÍTULO: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	95
4.1	Tableros de control.....	95
4.1.1	Importancia del desdoblamiento estratégico.....	95
4.1.2	Organigrama del Centro de Formación Técnica Juan Bohón	97
4.1.3	Tableros de Gestión.....	98
4.1.4	Descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.	104
4.2	Esquema de Incentivos	106
4.2.1	Importancia de la motivación como predictor de comportamiento.....	106
4.2.2	Importancia de los esquemas de incentivos	108
4.2.3	Descripción y análisis crítico de la situación actual.....	110
4.2.4	Propuesta de esquemas de incentivos	112
4.2.5	Justificación del Esquema de Incentivos propuesto.....	116
5	CAPÍTULO: CONCLUSIONES	120
6	BIBLIOGRAFÍA.....	125
7	ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de misión actual	17
Tabla 2: Análisis de misión propuesta	18
Tabla 3: Análisis de Visión actual	20
Tabla 4: Análisis de Visión actual	21
Tabla 5: Fortalezas y Debilidades detectadas.	29
Tabla 6: Evolución Matrícula de 1° año	43
Tabla 7: Oferta Regional por tipo de institución.....	45
Tabla 8: Matrícula total de carreras técnicas 2015	46
Tabla 9: Oportunidades y Amenazas detectadas.	47
Tabla 10: Evaluación de cuadrantes.	52
Tabla 11: Tabla FODA Cuantitativo a partir de Cancino (2012)	53
Tabla 12: Relación de atributos de la propuesta de valor con valores institucionales	60
Tabla 13: Relación de Atributos de propuesta de valor con Análisis FODA 61	
Tabla 14: Distribución de Costos – CFT Juan Bohón.....	72
Tabla 15: Distribución Cuerpo Académico CFT Juan Bohón.....	72
Tabla 16: Relación del Modelo de Negocio con Propuesta de Valor	73
Tabla 17: Tablero de control Dirección de Docencia	101
Tabla 18: Tablero de control - Oficina de Inserción Laboral	103
Tabla 19: Esquema de Incentivos, Dirección de Docencia.....	113
Tabla 20: Esquema de Incentivos Académicos,	114
Tabla 21: Esquema de Incentivos, Oficina de Inserción Laboral.	115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de Valor – CFT Juan Bohón.	26
Ilustración 2 : Tasa de Desempleo - IV Región de Coquimbo.	35
Ilustración 3: Población - IV Región de Coquimbo.	36
Ilustración 4: Estudiantes de Educación Superior que trabajan.....	38
Ilustración 5: Evolución presencia de instituciones.....	42
Ilustración 6: N° de Matriculados por tipo de carrera.....	45
Ilustración 7: % de distribución de la matrícula	45
Ilustración 8: Modelo de CANVAS - CFT Juan Bohón.....	63
Ilustración 9: Mapa Estratégico CFT Juan Bohón	78
Ilustración 10: Eje estratégico Empleabilidad Pertinente	79
Ilustración 11: Eje estratégico Proceso Formativo Flexible	80
Ilustración 12: Eje estratégico Aranceles más bajos de la región.....	82
Ilustración 13: Tablero de Gestión – Dirección de Docencia.	100
Ilustración 14: Tablero de Gestión – Oficina de Inserción Laboral.	102

1 CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN

1.1 Reseña de la Organización

El Centro de Formación Técnica (CFT) Juan Bohón de La Serena, dedica sus actividades desde 1982 a la formación de técnicos de nivel superior y actualmente se encuentra organizado como Sociedad Educación Juan Bohón S.A., cuyos socios son la Sociedad Educacional San Alejandro S.A, con un 51% de las acciones y el Sr. Ricardo Michell, con un 49% de dichas acciones. El representante legal de esta sociedad es don Fernando Ortega quien es su Rector, miembro del Directorio y principal accionista de la sociedad controladora.

La institución cuenta con una infraestructura de 9.000 m² con espacios para desarrollar actividades prácticas, deportivas y docentes, contando con laboratorios y talleres específicos para el desarrollo de programas técnicos.

Durante el año 2015 la oferta académica se compuso de 13 programas de las áreas de Administración, Educación, Tecnología, Servicios, Industria y Minería, disponiendo de horarios y mallas curriculares flexibles. Son impartidos en modalidades diurnas y vespertinas, ampliando el margen de compatibilidad entre trabajo, familia y estudios. La coordinación de dichos programas es ejercida por la figura de los Jefes de carrera y de área.

La matrícula total del año 2015 es 1.143 alumnos, lo cual representa un 13% del total de matriculados en CFT de la región. El arancel anual promedio de la institución es de \$976.923, bajo el promedio de sus competidores.

El CFT actualmente cuenta con un cuerpo académico de 60 docentes, los cuales cuentan con un Modelo Educativo basado en competencias laborales y que los orienta la aplicación de los programas de estudio. Dicho documento establece los elementos clave que aseguran la eficacia del proceso formativo poniendo énfasis en la articulación de competencias para el trabajo, la continuidad de estudios como proyecto educativo personal, la vinculación permanente con el mundo laboral y la educación integral del alumno.

1.2 Justificación del proyecto de grado

Desde el año 2006, Chile cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Ley N° 20.129) que establece que la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) es el organismo encargado de verificar y promover la calidad de las Universidades, Institutos Profesionales (IP) y CFT, encargándose de evaluar el cumplimiento del proyecto corporativo de cada institución y de verificar la existencia de mecanismos eficaces de autorregulación, aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo de las organizaciones.

En este panorama se sitúa actualmente cualquiera de las 162 instituciones participantes del Sistema de Educación Superior chileno, donde el CFT Juan Bohón, se posiciona en la IV Región con tres años acreditación institucional (2014-2017).

La estrategia de Juan Bohón de los cuatro siguientes años se presentó en aquel entonces en el Plan Estratégico 2013-2017, considerando 17 objetivos estratégicos, 31 estrategias y 76 planes de acción. Se incluye un extracto del documento en el anexo n°1.

Al analizar el Plan Estratégico "...se desprende una frondosidad de objetivos y planes, por lo que muchas de las actividades planeadas no están alineadas con los objetivos estratégicos y en algunos casos son genéricas o redundantes" (Comisión Nacional de Educación, 2014). Se detecta, en consecuencia, un problema de foco en la gestión de la institución, donde no queda claro el horizonte al que se pretende llegar con el actual proyecto, dándole importancia estratégica

una gran cantidad de objetivos de carácter general y que no tienen un real impacto en el cumplimiento de la misión.

Con estos antecedentes, el actual proyecto de tesis busca priorizar objetivos y simplificar la actual planificación del CFT a través del diseño de un Sistema de Control de Gestión que permita mitigar los problemas de foco detectados y alinear las actividades propuestas para asegurar el cumplimiento de la estrategia. Finalmente, este proyecto será presentado a la institución como un insumo de apoyo para el próximo proceso de Autoevaluación Institucional.

1.3 Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivo General:

El objetivo general de este proyecto de grado es proponer el diseño de un sistema de control de gestión para el Centro de Formación Técnica Juan Bohón, a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Objetivos Específicos:

Evaluar la actual estrategia del CFT Juan Bohón, analizando la misión y visión, definiendo una propuesta de valor acorde al estudiante atendido y los ejes estratégicos identificados en la institución.

Desarrollar la estrategia de la organización, proponiendo un modelo de negocio, el mapa estratégico, los ejes estratégicos, los tableros de gestión y de control y el cuadro de mando integral del CFT.

Proponer un esquema de incentivos que alinee los comportamientos de los funcionarios con los objetivos estratégicos de la institución.

1.4 Metodología

El desarrollo de este proyecto de grado se llevó a cabo considerando como patrón los documentos de trabajo “Guía de Proyecto de Grado” y “Estructura y contenidos de informe final de Proyecto de Grado” entregados como apoyo al estudiante por la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. De esta manera se establecieron como base del proyecto la formulación estratégica, el desarrollo de la estrategia y el alineamiento organizacional.

Para ello se realizó visitas a terreno, entrevistas a informantes claves y la revisión de documentos institucionales.

Como alcance del documento y de acuerdo al objetivo general propuesto, no forma parte del proyecto la ejecución del sistema de control de gestión y hacer seguimiento de su implementación.

Finalmente, corresponde afirmar que el autor no forma parte de la institución, lo cual de alguna manera restringe el diseño la propuesta.

2 CAPÍTULO: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica es el proceso mediante el cual una organización establece su estrategia competitiva, planifica las iniciativas que se llevarán a cabo para implementarla y desarrolla el sistema de control para monitorearla. De esta manera, el proceso de formulación estratégica que se desarrollará en este capítulo será diseñado a partir de la siguiente estructura:

- Reseña de la institución
- Análisis de las declaraciones estratégicas
- Análisis estratégico
- Análisis FODA
- Propuesta de valor

El objetivo al final del capítulo de formulación estratégica será obtener una propuesta de valor atractiva y una estrategia que permita desarrollar una posición competitiva sólida para la institución. Luego en los capítulos posteriores se dará paso al desarrollo de la estrategia a través de la definición del modelo de negocio (para entender la lógica y su funcionamiento), el diseño del mapa estratégico (para describir la forma en que la organización crea valor) y finalmente el cuadro de mando integral (para monitorear la estrategia formulada).

2.1 Reseña de la Unidad Estratégica de Negocio

El CFT Juan Bohón posee un sello característico en cuanto a su gestión formadora, administrativa y financiera, focalizando su quehacer en la enseñanza “andragógica”, es decir, en la formación y capacitación de adultos, contando con un modelo educativo que tiene como objetivo “la articulación de competencias para el trabajo y para la especialización de cada carrera, en función de las competencias cambiantes que existen en el mundo laboral”. En este sentido, el CFT cuenta con planes de estudios con currículos semi-flexibles, contando con jornadas distintas (diurnas y vespertinas) en cuatro horarios diferentes:

1. Diurna mañana, Lunes a Viernes 08:00 -12:55;
2. Diurna tarde Lunes a Viernes 13:15 -18:10;
3. Vespertina Lunes a Viernes 18:30 – 23:00;
4. Vespertina PROET. Esta modalidad consiste en clases tres veces a la semana, diseñada para personas que comparten estudios y trabajo.

Las carreras impartidas en la actualidad son: Administración de empresas, Asistente de educador de párvulos, Energías renovables y eficiencia energética, Gastronomía y cocina internacional, Instrumentación y automatización industrial, Mantenimiento mecánico industrial, Prevención de riesgos y medio ambiente, Técnico en construcción, Técnico en minería, Técnico en operación y Mantenimiento de maquinaria pesada, Técnico en sondaje, Técnico mecánico en maquinaria pesada y topografía. Todos los programas tienen una duración formal de 5 semestres y actualmente suman un total 635 vacantes, siendo requisitos de

ingreso solo la licencia de enseñanza media y concentraciones de notas. La matrícula es de carácter gratuita.

Cabe mencionar que hasta fines del año 2015, el CFT Juan Bohón llevó a cabo sus funciones como institución con fines de lucro, sin embargo, en el mes de enero de 2016, pasó a formar parte de las 26 instituciones técnicas a nivel nacional que decidieron transformarse en corporaciones sin fines de lucro, pudiendo ofrecer a sus alumnos la Beca Nuevo Milenio II que entregarán las 18 Instituciones con menos de cuatros de acreditación.

2.2 Análisis declaraciones estratégicas

Los sistemas de control de gestión ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. Para ello se hace necesario en primera instancia formular la estrategia, definiendo el propósito y lineamientos claros para el desarrollo de la organización para los próximos 3-5 años, estableciendo las declaraciones de misión, visión y valores. (Govindarajan, 2008).

Actualmente el CFT Juan Bohón cuenta con declaraciones estratégicas, motivo por el cual se dará paso a su análisis, haciendo correcciones en el caso de ser necesario de manera de definir claramente el rumbo de la organización.

2.2.1 Definición y Análisis de Misión

En relación con la misión de una institución, Kaplan y Norton (2008) señalan que la misión debe ser un texto breve que define la razón de ser de la compañía. Cuatro son los elementos que una misión debe incorporar: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿a quién atendemos? y ¿dónde? Según estos autores la declaración de misión debe describir el propósito de la institución, el servicio y/o producto que brinda a los clientes, y en este punto, se hace una mención especial a las instituciones públicas y sin fines de lucro, donde los clientes son los beneficiarios o los ciudadanos de la región.

Actual Misión CFT Juan Bohón:

“El Centro de Formación Técnica Juan Bohón tiene por misión formar técnicos de nivel superior en forma integral, que respondan el interés y requerimientos de la región y del país en un contexto globalizado”

La misión definida no permite orientar adecuadamente la gestión institucional, incorporando en su definición un carácter nacional que contraviene lo declarado por la propia institución en la visión. Tampoco define en forma clara quienes son sus beneficiarios. En la tabla n°1 se someterá al análisis de las preguntas de Kaplan y Norton (2008) que debiera responder cabalmente una misión bien formulada:

Análisis misión actual - CFT Juan Bohón	
¿Quiénes somos?	No responde
¿Qué hacemos?,	“...forma técnicos de nivel superior en forma integral”
¿A quién atendemos?	No define
¿Dónde?	...la región y el país en un contexto globalizado”

Tabla 1: Análisis de misión actual

La misión de la institución no responde en forma explícita a las preguntas descritas por Kaplan y Norton (2008), por lo que se propone la siguiente:

Misión Propuesta:

“El Centro de Formación Técnica Juan Bohón es una institución de educación superior que centra su quehacer en el desarrollo de técnicos especializados de nivel superior para la adecuada inserción laboral de jóvenes y adultos de la región de Coquimbo, de manera sustentable”.

De esta forma, la misión responde cabalmente a las preguntas en la tabla n°2:

Análisis misión propuesta - CFT Juan Bohón	
¿Quiénes somos?	“El CFT Juan Bohón es una institución de educación superior...”
¿Qué hacemos?,	... centra su quehacer en el desarrollo integral de técnicos especializados de nivel superior ...
¿A quién atendemos?	... para la adecuada inserción laboral de jóvenes y adultos
¿Dónde?	... de la región de Coquimbo”

Tabla 2: Análisis de misión propuesta

2.2.2 Definición y Análisis de Visión

Según Kaplan y Norton (2008) la declaración de visión debe definir los objetivos de mediano y largo plazo, de tres a diez años, orientándose al mercado y expresando lo que la empresa desea que el mercado perciba. En el caso particular de las organizaciones sin fines de lucro, la visión debe contener un objetivo desafiante que se relaciona con su misión. Para ello existen tres componentes críticos que debe contener una visión: objetivo desafiante, definición de nicho, y horizonte de tiempo.

Vistas las definiciones de los autores Kaplan y Norton, a continuación se procede con el análisis de la visión actual de la institución:

Actual Visión – CFT Juan Bohón:

“Lograr ser reconocido como una institución líder a nivel regional, en su condición de proveedor de capital humano técnico de nivel superior, competente y competitivo en las distintas áreas del desarrollo socio-económico actual y futuro de la Región de Coquimbo. Contribuir al recambio generacional, en la transmisión y aplicación de competencias técnicas y competencias blandas, que aporten al desarrollo e innovación de las áreas productivas y de servicios de la comunidad. Así mismo aspira a desarrollarse con un crecimiento sustentable, con el fin de asegurar permanentes y mejores oportunidades de crecimiento a sus estudiantes administrativos, docentes en todos los ámbitos del desarrollo humano.”

De ella se pueden extraer algunos de los componentes críticos descritos:

Objetivo desafiante: “Lograr ser reconocido como una institución líder a nivel regional”. Sin embargo, no hace alusión como va a medir dicho reconocimiento.

Definición de nicho: “Ser un proveedor de capital humano técnico de nivel superior en la región de Coquimbo”

Horizonte de tiempo: No Existe

De acuerdo a Cancino (2014), la visión de la institución debe responder a las preguntas de la tabla n°3:

Análisis visión actual - CFT Juan Bohón	
¿Es gráfica?	La visión cambia rotundamente de contexto. No permite graficar hacia donde se dirige.
¿Se direcciona al futuro?	El texto no define nichos de mercado ni horizontes de tiempo, lo que impide direccionar a la organización hacia el futuro.
¿Es viable? (medible)	La visión descrita es demasiado amplia, cayendo en la ambigüedad en el sentido de que carece de componentes explícitos y medibles, específicamente cuando describe “las distintas áreas del desarrollo socio-económico actual y futuro de la Región”, “aportando al desarrollo e innovación de las áreas productivas”
¿Es fácil de recordar?	La visión es demasiado extensa por lo que no es fácil de recordar
¿Su lenguaje es demasiado general?	Sí, su extensión da la impresión de contar con tres visiones en una.
¿Es sosa o poco inspiradora?	Es poco inspiradora ya que no hay evidencia de como cumplir con la visión propuesta.
¿Es demasiado extensa?	Sí, la extensión del texto facilita la pérdida del foco de lo que se quiere comunicar

Tabla 3: Análisis de Visión Actual

Acorde al análisis realizado, la visión propuesta es la siguiente:

Visión Propuesta

“Para fines de la década, Juan Bohón aspira a posicionarse en la región de Coquimbo como el Centro de Formación Técnica con la mejor empleabilidad de sus egresados en las áreas de Tecnología, Educación y Administración y Servicios”.

De la visión propuesta es posible extraer los componentes críticos:

Objetivo desafiante: Posicionarse en la región como el CFT con mejor empleabilidad.

Definición de nicho: Áreas de Tecnología, Educación y Administración y Servicios

Horizonte de tiempo: Para fines de la década (2020)

Análisis visión propuesta - CFT Juan Bohón	
¿Es gráfica?	Sí. La visión propuesta establece un mensaje claro respecto a la empleabilidad de sus egresados y su posición en la región de Coquimbo.
¿Se direcciona al futuro?	El texto establece un horizonte claro: “Para fines de la década ..”.
¿Es viable? (medible)	Es medible a través de datos oficiales del Ministerio de Educación.
¿Es fácil de recordar?	La visión descrita establece un mensaje claro y preciso
¿Su lenguaje es demasiado general?	No, está redactado en un lenguaje simple
¿Es sosa o poco inspiradora?	El prestigio y posicionamiento a nivel regional de la institución hace pensar que es una meta que se puede lograr
¿Es demasiado extensa?	No, de hecho es mucho más breve que la visión actual

Tabla 4: Análisis de Visión Actual

2.2.3 Definición y Análisis de Creencias

Definido el porqué de la existencia de la organización en la misión y el que queremos ser en la visión, es necesario definir qué es importante para la institución a través de los valores. En ellos la organización establece las características y normas conductuales que la administración determina para guiar el cumplimiento de la misión y la visión (Thompson “et al”, 2012).

Al revisar las declaraciones de la institución, se detectaron los siguientes valores:

Actuales Creencias – CFT Juan Bohón:

Respeto: Aceptar y reconocer al otro llegando a acuerdos, dándose el tiempo de escuchar, durante el tratamiento de conflictos.

Responsabilidad: Cumplir con los deberes y obligaciones adquiridas.

Honestidad: Capacidad de pensar en el bien común, ante poniendo la verdad, considerando la escala de valores.

Disciplina: Adherirse a normas y reglamentos en forma responsable y profesional. Manteniendo una conducta positiva, permite avanzar en el logro del objetivo.

Constancia: Proceso, que al seguir una directriz en forma continua y dedicada logra el objetivo definido.

Tolerancia: Aceptar y respetar la diversidad, del equipo de trabajo con el fin de corregir y promover el mejoramiento continuo.

Perseverancia: Seguir y luchar por tus sueños hasta lograrlo, a pesar de las barreras que nos impone la vida.

Compañerismo: Es la capacidad de mantener buenas relaciones laborales e interpersonales que benefician el trabajo en equipo, promoviendo la empatía y el diálogo

Creencias Propuestas:

Dada la alta cantidad de valores institucionales descritos, el carácter genérico de varios de ellos y su baja relación con la misión y visión, se escogieron los más apropiados de acuerdo a la misión propuesta, de manera de facilitar las prácticas del personal de la institución que son necesarias para la implementación de la estrategia.

Los valores centrales que se describen a continuación buscan reflejar los pilares de la cultura de la organización del Centro de Formación Técnica, por lo que en este apartado se definen las virtudes que debe desarrollar el personal académico y no académico para llevar a cabo el cumplimiento de la misión y visión propuestas:

Respeto: Aceptamos y reconocemos al otro llegando a acuerdos, dándonos el tiempo de escuchar durante el tratamiento de conflictos. Reconocemos la diversidad tanto del equipo de trabajo como de nuestros estudiantes.

Compañerismo: Nos esforzamos para mantener buenas relaciones laborales e interpersonales que benefician tanto al equipo de trabajo como a nuestros alumnos, promoviendo la empatía y el diálogo. Adicionalmente tratamos

de cultivar día a día este valor entre los alumnos privilegiando el buen trato y la solidaridad tanto dentro del aula como fuera de ella.

Compromiso: Cumplimos con los deberes y obligaciones con el sentido ético de que se está formando a personas íntegras. El centro de nuestro quehacer es el estudiante, el seguimiento de su progresión dentro de la institución como de su trayectoria laboral en el futuro son parte fundamental de la inserción del alumno en la sociedad.

Disciplina: Nos adherimos fielmente al cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales, así como la aplicación del modelo educativo en cada uno de los programas impartidos.

2.3 Análisis Estratégico

Habiendo determinado las principales definiciones estratégicas del CFT, para poder definir la propuesta de valor de la institución se requiere de un análisis respecto de los factores externos que pueden afectar su desempeño durante el periodo de planificación (análisis externo), y de los recursos y capacidades que la organización posee para enfrentar de manera exitosa el entorno en el que desarrolla sus actividades (análisis interno). Posteriormente, el resultado de ambos análisis es posible agruparlos eficazmente mediante una matriz FODA.

2.3.1 Análisis Interno

El análisis interno busca determinar las principales fortalezas y debilidades de la corporación. Una fortaleza es algo que la institución hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado, mientras que una debilidad es algo que la empresa carece, realiza mal (en comparación con los demás) o una condición que la coloca en desventaja frente a sus competidores. La herramienta utilizada para este análisis es la cadena de valor.

2.3.1.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es la herramienta básica utilizada para examinar las actividades que la institución desempeña y cómo interactúan entre sí, convirtiéndose, según la literatura, en un excelente modelo para realizar diagnóstico interno y detectar ventajas competitivas, ya que permite separar a la empresa en actividades estratégicamente relevantes:

Las actividades primarias son las que crean valor para los clientes, mientras que las actividades de apoyo y de soporte son las que ayudan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. (Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A., 2012)

De acuerdo a las características descritas, las actividades que definen la forma en que se organiza el CFT Juan Bohón se describen en la ilustración n°1:



Ilustración 1: Cadena de Valor – CFT Juan Bohón. Elaboración Propia

Actividades primarias

Enseñanza y Formación de Estudiantes: Actividades, costos y activos asociados a la docencia de pregrado, como la elaboración de la oferta académica, el diseño curricular de los programas, seguimiento de la progresión académica de los estudiantes así como la aplicación de los reglamentos institucionales. Específicamente en lo que trata a académicos se aprecia que la institución cuenta con 95,6 alumnos por cada Jornada Completa Equivalente (JCE) de profesor (SIES, 2015), dato alarmante si se considera que la media nacional de los CFT es de 49,5 alumnos por profesor JCE.

Admisión y Extensión: Actividades, costos y activos asociados a la promoción de la institución en la región, publicidad de carreras impartidas, registro académico de alumnos nuevos y antiguos. Es una actividad clave dada su alta trascendencia en la sustentabilidad de la institución, al considerar los aranceles como la principal fuente de ingresos.

Inserción Laboral: Actividades, costos y activos asociados a la inserción al mercado laboral pertinente del estudiante, así como el seguimiento de los alumnos egresados de la institución una vez finalizado el plan de estudios. Ambas actividades aparecen como claves, acorde a lo declarado en la estrategia institucional y forman parte del éxito de sus beneficiarios.

Actividades de apoyo

Ayudas Estudiantiles: Actividades, costos y activos asociados al apoyo brindado por la institución y por entidades externas para el financiamiento de los programas en beneficio de los alumnos.

Aseguramiento de la Calidad: Actividades, costos y activos asociados a verificar y promover la calidad de los programas impartidos, así como el cumplimiento de los procesos y el mejoramiento continuo a nivel institucional.

Administración General: Actividades, costos y activos asociados a la contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo.

Gestión de Recurso Humano: Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones del personal.

Logística Interna: Actividades, costos y activos asociados las cargas horarias, cargas académicas, distribución de salas y asignación de académicos. En este punto surge como actividad clave el Plan Semestral Curricular, el cual incluye la totalidad de las asignaturas según los Planes de Estudios de las carreras, uniendo principalmente tres variables: infraestructura, Horarios y disponibilidad de los académicos.

Analizando los documentos institucionales disponibles, además de las actividades claves y de apoyo del CFT Juan Bohón, se pueden extraer la siguientes Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Alta experiencia y vinculación con el mundo laboral del cuerpo de profesores.	1. Ausencia de procesos y procedimientos formalizados.
2. Sólida estructura financiera.	2. Falta de foco en la Planificación Estratégica Institucional.
3. Altas tasas de retención y empleabilidad.	3. Escasa cantidad de profesores.
4. Consolidada trayectoria de la institución.	4. Bajas tasas de titulación de las últimas cohortes.

Tabla 5: Fortalezas y Debilidades detectadas. Elaboración propia

En los apartados 2.3.2 y 2.3.3 se describen respectivamente cada una de ellas.

2.3.2 Descripción de Fortalezas detectadas:

1. Alta experiencia y vinculación con el mundo laboral del cuerpo de profesores:

El cuerpo docente de la institución se encuentra íntimamente ligado con el área laboral donde se desempeñan. En efecto, la “Experiencia Laboral en la asignatura que desempeña” es uno de los criterios más importantes a ponderar en la categorización de los docentes revisada anualmente por el Consejo Superior del CFT Juan Bohón.

2. Sólida estructura financiera:

El sólido sistema financiero de la institución ha permitido dictar programas con bajos costos para sus alumnos a lo largo de los 38 años de vida de la organización. En cuanto a sus indicadores financieros, es posible observar resultados operacionales positivos en los períodos analizados (2009 -2013) aumentando en una tasa del 17% anual los ingresos y en un 16% anual los costos. La capacidad de pago de la deuda se ha mantenido en este período, disponiendo de activos corrientes superiores a los pasivos corrientes. Ello, sumado a excedentes generados durante todo el período analizado demuestra la solidez económica de la institución.

3. Altas tasas de retención y empleabilidad:

La institución cuenta con un modelo educativo sólido y efectivo, el cual facilita la creación de estrategias docentes para retener a los alumnos e insertarlos tempranamente al mercado laboral. Según el informe autoevaluativo integrado, la institución presenta un nivel de retención del 70%, superior a las medias nacionales de CFT y una tasa de empleabilidad al primer año del 86.3%.

4. Consolidada trayectoria de la institución:

El prestigio de la institución se ve reflejado en un sólido desempeño en el mercado técnico profesional de sus alumnos, lo cual es valorado por los

estudiantes que cada año completan gran parte de las vacantes de la oferta académica durante los procesos de admisión.

2.3.3 Descripción de las Debilidades detectadas:

1. Ausencia de procesos y procedimientos formalizados.

Incipiente formalización de procedimientos básicos administrativos. Adicionalmente, al tratarse de un edificio arrendado, existen bajos niveles de crecimiento de las dependencias en los últimos años.

2. Falta de foco en la Planificación Estratégica Institucional:

Tal como se describió en el punto 1.2, se detecta una gran frondosidad de objetivos en el actual Plan Estratégico institucional (2013-2017) así como una misión y una visión que no permiten orientar adecuadamente la gestión de la organización.

3. Escasa cantidad de profesores:

La institución cuenta con 95,6 alumnos por cada Jornada Completa Equivalente (JCE) de profesor (SIES, 2015), dato alarmante si se considera que la media nacional de los CFT es de 49,5 alumnos por profesor JCE. Eso ocasiona por ejemplo que en programas como Técnico en Mantenimiento y Operación de Maquinaria pesada solo se disponga de 4 profesores, al igual que Técnico en Sondaje jornada diurna.

4. Bajas tasas de titulación de las últimas cohortes:

Las tasas de titulación han experimentado una disminución desde la cohorte 2009 a la 2011 en ambas jornadas impartidas, en la jornada diurna desde el 46% hasta el 31% y en jornada vespertina desde el 37% hasta el 26% para la cohorte 2011.

2.3.4 Análisis Externo

El análisis externo tiene como objetivo facilitar la definición de las Oportunidades y Amenazas más importantes que enfrenta la organización en el entorno donde se sitúa. Dicha evaluación se llevará a cabo mediante dos tipos de análisis: El primero se le denomina análisis PESTEL porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a la organización. En segunda instancia se realizará el análisis competitivo mediante las Cinco Fuerzas de Porter, el cual facilita el análisis de la industria donde se inserta la institución.

2.3.4.1 Análisis PESTEL

Sector Político

El mejoramiento de la calidad de la educación ha sido por largo tiempo un tópico recurrente en las agendas políticas nacionales, regionales e internacionales. Las profundas transformaciones económicas del país de los últimos años han puesto una vez más a la educación en el centro del debate público. En efecto, las relaciones entre educación, productividad económica y desarrollo constituyen en la actualidad un tema de alto interés en Chile y Latinoamérica. La especial importancia que ha adquirido la educación en los últimos programas de gobierno, ha provocado que el panorama educacional sea de alta incertidumbre ya que se ha carecido de políticas y decisiones a largo plazo. Recientemente, la Presidenta de la República Michelle Bachelet, firmó los primeros convenios para la creación de nuevos centros de formación técnica estatales a lo

largo del país, incluyendo uno en la comuna Ovalle en la Región de Coquimbo. Sin embargo, el gran compromiso de este gobierno es la gratuidad universal en un plazo máximo de seis años en la educación superior, y a pesar de que se han concertado algunos ejes de la propuesta, aún existe incertidumbre acerca del futuro de la reforma educacional en los próximos años.

Las recientes medidas gubernamentales y cambios a nivel educacional se han enfocado en apoyar a universidades públicas y privadas, dejando a un lado a los institutos profesionales y centros de formación técnica privados. Por ello, un total de 25 centros de formación técnica e institutos profesionales con fines de lucro (entre los que se encuentra CFT Juan Bohón) se vieron en la obligación en febrero de 2016 de declarar su voluntad de cambiar su personalidad jurídica al de una corporación para poder acceder a las nuevas becas que creó el Ministerio de Educación tras la exclusión de este sistema de formación de la política de la gratuidad.

Marco Económico

En Chile el estado provee solo el 15% del total de recursos para la educación terciaria (Portugal 90%, Irlanda 83%, Brasil 80%, México 69%, Nueva Zelanda 60%). Sin embargo, en contraste a esta situación, todo indica que el ingreso de Chile a la OECD y la expansión de la economía requerirán de más técnicos y profesionales a nivel científico, familiarizados con los nuevos problemas y formas de enfrentarlos, capaces de abordar las nuevas temáticas creativamente, formados a nivel de excelencia (postítulo y posgrado). Actualmente, el 40% de los

titulados de Educación Superior son técnicos de nivel superior y la meta gubernamental es que para el año 2020 alcancen el 60%. Según la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), Chile tiene un déficit de 600 mil técnicos profesionales. De ahí la importancia de aumentar la cobertura de la formación técnica, así como la calidad y la pertinencia de los programas a fin de contar a corto y mediano plazo con el capital humano que el país requiere para su desarrollo.

Asimismo, los programas de mejoramiento en la calidad de la educación básica y media que se están llevando a cabo, proporcionarán mayores oportunidades para el desarrollo de docencia de calidad en orden a mantener la enseñanza al día con los nuevos desarrollos.

Finalmente, es importante considerar los datos disponibles del Instituto Nacional de Estadística, donde la alta tasa desempleo de la IV región, que según la ilustración n°2, el último trimestre móvil Abril- Junio representó un **8,0%**, valor elevado si se considera que la tasa de desempleo a nivel nacional fue de un **6,9%**.

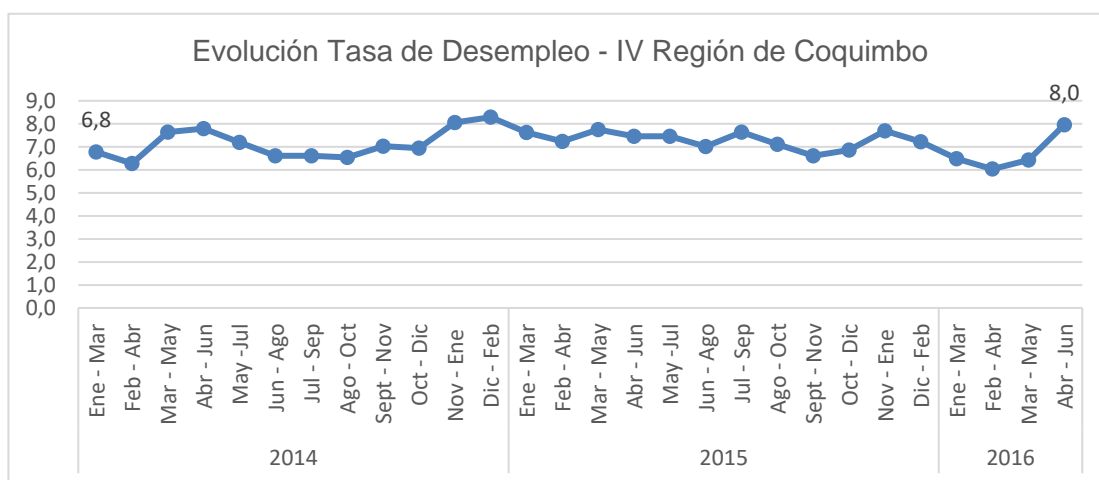


Ilustración 2 : Tasa de Desempleo - IV Región de Coquimbo.
Elaboración propia a partir de datos INE

En cuanto a la evolución de la población regional, el escenario es distinto es considerando la ilustración n°3, cuya tendencia se ha mantenido creciente y de manera muy regular en los últimos quince años.

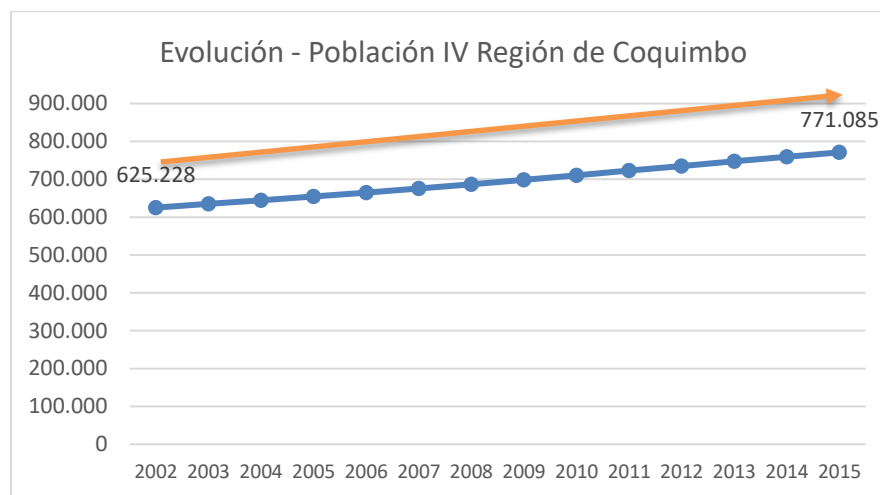


Ilustración 3: Población - IV Región de Coquimbo.
Elaboración propia a partir de datos INE

Sector Socio-cultural

Se puede considerar al movimiento estudiantil chileno como la manifestación de lo que la actual sociedad chilena entiende frente a la contingencia del sistema educacional. El movimiento ha sido considerado como uno de los más fuertes desde el retorno a la democracia y, en conjunto con otras manifestaciones ocurridas durante gobierno de Sebastián Piñera, fueron interpretadas como parte de un movimiento social mayor que demanda reformas sustanciales al modelo económico y político que se mantiene por más de veinte años sin cambios sustanciales.

El peso que adquirió este movimiento en los últimos años refleja el malestar de la población respecto a la desigualdad en que está inserto el sistema

educacional chileno y en consecuencia, todas las decisiones tomadas en esta línea deben considerar que las opiniones y manifestaciones de los estudiantes tienen mayor peso que en años anteriores.

En lo que respecta al CFT Juan Bohón, a lo largo de los 38 años de funcionamiento no se han registrado manifestaciones que paralicen sus actividades, por lo que se puede considerar como una organización que año a año lleva a cabo su calendario académico de manera estable y sin mayores cambios en comparación con otras instituciones públicas y privadas de la región.

Otro aspecto a considerar es el alto empoderamiento con que actualmente han desarrollado los jóvenes del país. En la ilustración n°4 es posible visualizar los resultados de la última encuesta de nacional de Juventud del año 2012 donde el porcentaje de la juventud regional que trabaja y estudia asciende al 27%, mientras que el promedio a nivel nacional es de un 32%. En cuanto al tipo de institución en el que se encuentran, el 47% de quienes estudian en institutos profesionales, también trabaja. En el caso de los estudiantes de centros de formación técnica, la cifra corresponde a 31%, y en las universidades este número llega al 26%.

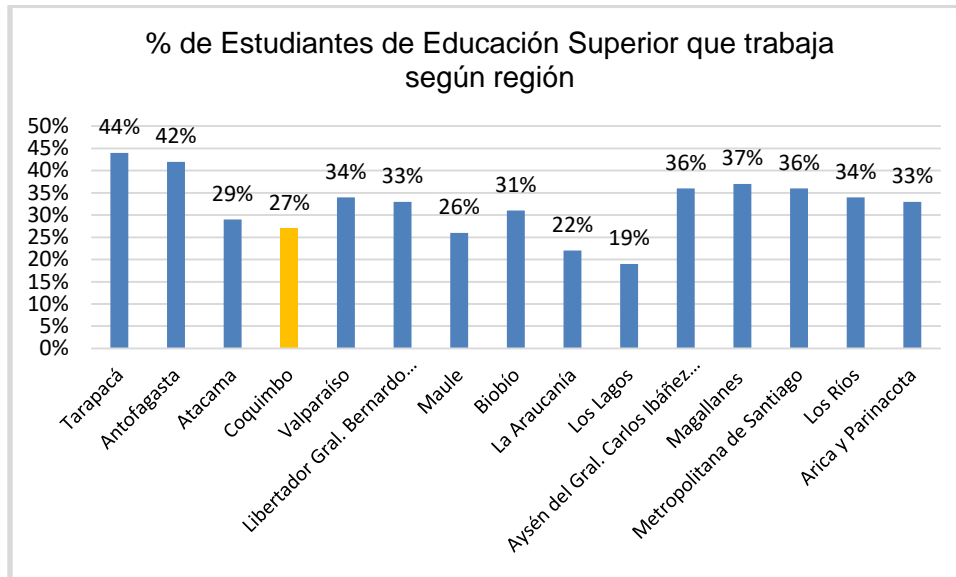


Ilustración 4: Estudiantes de Educación Superior que trabaja.
Elaboración propia a través de datos de Encuesta Nacional de la Juventud
Instituto Nacional de la Juventud

Marco Tecnológico

A lo largo de sus años de existencia, el CFT Juan Bohón ha contado con una infraestructura tecnológica acorde a las labores realizadas y las necesidades específicas generadas en el territorio, sin embargo, el fuerte incremento de la oferta de programas de formación de pregrado y postgrado particularmente del sector privado tanto a nivel nacional como en la región de Coquimbo, ha puesto una señal de alerta para la innovación tecnológica y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para evitar que la competencia entrante capture nuevos alumnos.

También es importante resaltar incremento de clúster en la región de Coquimbo, donde destaca el desarrollo incremental de áreas como la turística, vitivinícola, astronómica, de energías renovables, entre otras. El desarrollo de

nuevas áreas económicas de la industria regional genera sin dudas nuevas oportunidades de crecimiento para el desempeño de profesionales y técnicos. Todos estos avances se han visto fomentados por una política de desarrollo descrita en el Plan de Gobierno Regional 2014-2018, incentivada principalmente por CORFO, institución que ha focalizado sus instrumentos en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento en el incentivo de clúster en la región de Coquimbo, apoyando proyectos de innovación empresarial y proyectos que promueven el emprendimiento innovativo de la Región, en conjunto con la creación de un Centro de Extensionismo Tecnológico.

Marco Medio-Ambiental

La legislación ambiental del país no impacta de manera directa la operación institucional. Sin embargo, las exigencias internacionales, la progresiva preocupación por la seguridad y salud de las personas, así como la competencia de los mercados ha dado paso a una mayor legislación por parte del estado en las empresas. En respuesta a este nuevo panorama, la institución dio paso en los últimos años a la aparición de dos programas “Energías Renovables y Eficiencia Energética” y “Prevención de Riesgos y Medio Ambiente”. De esta manera y dada la ubicación geográfica de la región de Coquimbo, con condiciones particulares a nivel medio ambiental, la institución ha podido adecuarse exitosamente a la contingencia ambiental a nivel regional y nacional.

Sector Legal-jurídico (leyes y reglamentos)

A nivel legal, los CFT se rigen por la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza donde se condiciona el objetivo principal que buscan todas las instituciones de educación superior hacia bien común de la sociedad, estableciendo que su funcionamiento no está orientado al lucro. Sin embargo, dado que se acogieron las peticiones del movimiento estudiantil se ha prometido una reforma legal a esta ley que aún no se lleva a efecto, lo que ha generado un panorama legal de incertidumbre frente a lo que ocurrirá en la Educación Superior chilena en el mediano plazo.

2.3.4.2 Análisis Competitivo

Con el objetivo de determinar cuan atractiva es la industria, además de posibilitar la identificación de oportunidades y amenazas, se lleva a cabo el análisis competitivo de las Cinco fuerzas de Porter, modelo que permite fundar un marco para esclarecer el panorama en el que está inserta la organización.

En este caso se utilizará como fuente de información el Servicio de Información de Educación Superior (SIES), unidad dependiente del Ministerio de Educación que cuenta con los datos oficiales del sistema a nivel nacional. De esta manera, el análisis competitivo considerará el contexto nacional, la Región de Coquimbo y los antecedentes de los CFT del país.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el Sistema de Educación Superior chileno existen 60 universidades (sin considerar las que están proceso de cierre), congregando 707.000 alumnos. En segundo lugar aparecen los institutos profesionales que congregan 378.000 estudiantes y en tercer lugar aparecen los CFT, convocando 146.000 alumnos. A diferencia de las universidades e institutos profesionales, los CFT solo imparten carreras técnicas de nivel superior. La mayoría de sus programas duran entre 4 y 6 semestres (2 y 3 años).

A nivel regional, el número de instituciones de educación superior presentes en los últimos años ha aumentado en casi un 30%. En la ilustración n°5 es posible visualizar que la tendencia a nivel regional alcanzó un máximo de 28 instituciones

en el año 2012, reduciéndose a 23 en el año 2015 por el cierre de algunas sedes, la pérdida de acreditación de cuatro planteles y el cierre de la Universidad del Mar.

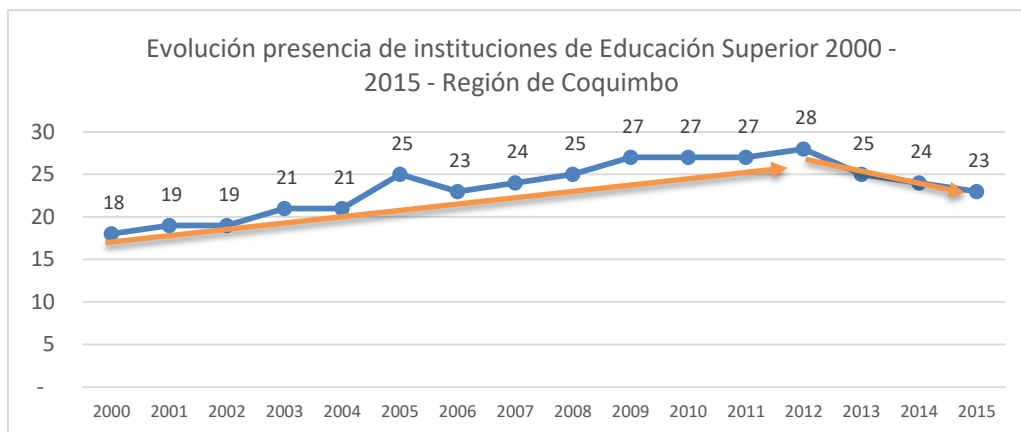


Ilustración 5: Evolución presencia de instituciones de Educación Superior 2000 - 2015. Elaboración propia mediante datos SIES 2016.

Ante la alta competitividad de instituciones de educación superior a nivel regional, la eventual aparición de nuevos competidores para el CFT Juan Bohón no aparece como una real amenaza en el corto plazo, sin embargo, los programas nuevos de los actuales planteles de la región si pueden aparecer como un polo de atracción para nuevos matriculados.

Amenaza de posibles productos sustitutos

Como principales sustitutos aparecen las universidades e institutos profesionales presentes en la región. Especialmente desde el año 2016, la aparición de la gratuidad en las universidades surge como un fuerte producto sustituto ante la captación de alumnos de cuarto medio de la región, segmento que forma parte de los alumnos formados por el CFT Juan Bohón.

Adicionalmente, se ha incluido la tabla n°6 donde es posible observar el detalle de la evolución de la matrícula de primer año de carreras técnicas y profesionales en la región de Coquimbo por tipo de institución, donde los institutos profesionales también aparecen como amenaza de posibles sustitutos con una matrícula de primer año creciente.

INSTITUCIÓN	2011	2012	2013	2014	2015
Centros de Formación Técnica	3.074	3.694	3.479	3.404	3.435
CFT CEDUC - UCN	394	485	557	527	600
CFT INACAP	1.082	1.104	974	1.068	906
CFT ICCE	29	121	15	4	
CFT DE ESTUDIOS JURIDICOS CANON	97	124	91	30	
CFT JORGE ALVAREZ ECHEVERRIA	19	97			
CFT JUAN BOHON	290	532	504	433	505
CFT LUIS ALBERTO VERA	117	139	127	129	123
CFT SANTO TOMAS	1.046	1.092	1.211	1.213	1.301
Institutos Profesionales	3.803	4.069	4.627	4.614	4.026
IP AIEP	1.019	1.283	1.376	1.723	1.545
IP DE CHILE	671	569	858	1.199	1.146
IP DEL VALLE CENTRAL	866	841	974	528	264
IP INACAP	498	385	353	372	271
IP LA ARAUCANA	273	364	371	99	114
IP PROVIDENCIA	74	162	182	133	84
IP SANTO TOMAS	402	465	513	560	602
Universidades	5.293	5.268	4.755	4.494	4.295
U. BOLIVARIANA	348	180	561	357	110
U. CATOLICA DEL NORTE	667	678	692	749	741
U. CENTRAL DE CHILE	336	394	537	334	361
U. DE ACONCAGUA		182	160	225	180
U. DE LA SERENA	1.487	1.551	1.618	1.548	1.619
U. DEL MAR	299	97			
U. PEDRO DE VALDIVIA	923	1.134	254	309	327
U. SANTO TOMAS	454	457	417	382	456
U. TECNOLOGICA DE CHILE INACAP	779	595	516	590	501

Tabla 6: Evolución Matrícula de 1° año Carreras técnicas y Profesionales, Región de Coquimbo. Elaboración Propia a través de datos SIES

Poder de negociación de los proveedores

Para el caso de las instituciones de educación superior se pueden considerar como principales proveedores de servicios a los académicos y al personal administrativo. En el caso particular de los académicos que son los encargados de llevar a cabo el proceso docente, tienen un poder de negociación alto dado ya que cuentan con un fuerte grado de especialización en lo que respecta a competencias técnicas, sin embargo, este atributo se ve disminuido al tener en cuenta que la mayor parte de ellos prestan servicios en calidad de profesores con contrato a honorarios.

Poder de negociación de los clientes

Teniendo en consideración que la matrícula es de carácter gratuita y no se aplica un proceso de admisión estrictamente selectivo, el poder de negociación de los estudiantes se ve muy limitado.

Adicionalmente la institución cuenta con reglamentos que norman el quehacer académico del alumno, por lo que su aplicación rigurosa regula en cierta manera el poder de negociación para los estudiantes.

Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo a la tabla n°7, actualmente la oferta de vacantes en el sistema de educación superior regional es liderada los CFT e IP.

TIPO INSTITUCIÓN	N° DE VACANTES 2015	DISTRIBUCIÓN
CFT	5.949	31,6%
IP	6.049	32,1%
U. PRIVADA	3.988	21,2%
U. CRUCH	2.869	15,2%

Tabla 7: Oferta Regional por tipo de institución

A pesar del liderato en la oferta de vacantes en programas técnicos, la matrícula total de estudiantes se distribuye de manera homogénea en la región de Coquimbo. Cabe mencionar que el número de matriculados en carreras profesionales representa prácticamente el doble de matriculados de las carreras técnicas, de acuerdo a lo descrito en las ilustraciones n°6 y n°7 respectivamente.

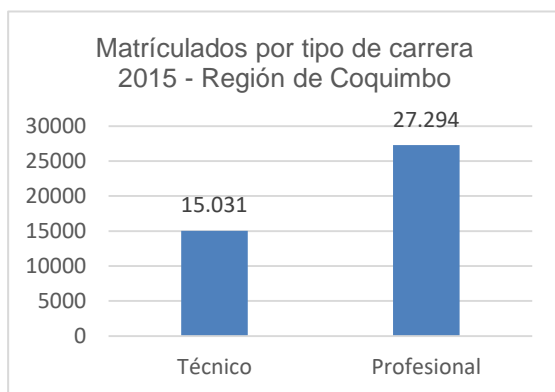


Ilustración 6: N° de Matriculados por tipo de carrera
Elaboración propia a través de datos SIES

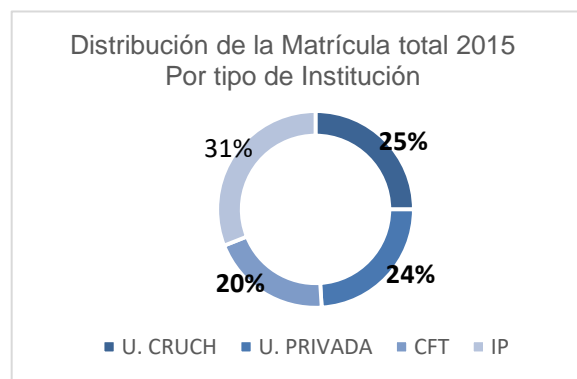


Ilustración 7: % de distribución de la matrícula en instituciones de educación superior - Elaboración propia a través de de datos SIES

Finalmente, la tabla n°8 evidencia una gran variedad de IP y CFT que imparten carreras técnicas en la región en distintas modalidades. Sin embargo, la modalidad vespertina PROET descrita en el punto 2.1 no es identificada como una modalidad adicional en el SIES, por lo que no es posible visualizarla en la tabla. Esta modalidad sin dudas es un elemento distintivo ante la alta competencia regional.

MODALIDAD/INSTITUCIÓN	MATRÍCULA TOTAL 2015
A Distancia	122
• IP PROVIDENCIA	62
• IP DE CHILE	60
Diurno	9.053
• CFT SANTO TOMAS	2.025
• CFT INACAP	1.945
• IP AIEP	1.636
• CFT CEDUC - UCN	1.131
• IP DE CHILE	701
• IP DEL VALLE CENTRAL	577
• IP SANTO TOMAS	440
• CFT JUAN BOHON	435
• IP LA ARAUCANA	118
• UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA	33
• UNIVERSIDAD BOLIVARIANA	9
• CFT ICCE	3
Semipresencial	123
• IP AIEP	70
• IP PROVIDENCIA	53
Vespertino	5.733
• IP AIEP	1.433
• CFT SANTO TOMAS	1.004
• CFT JUAN BOHON	708
• CFT INACAP	697
• IP DE CHILE	552
• IP DEL VALLE CENTRAL	462
• CFT LUIS ALBERTO VERA	332
• IP LA ARAUCANA	142
• CFT CEDUC - UCN	121
• UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA	118
• CFT ESTUDIOS JURIDICOS CANON	69
• UNIVERSIDAD DEL MAR	54
• UNIVERSIDAD BOLIVARIANA	41

Tabla 8: Matrícula total de carreras técnicas 2015 por modalidad y tipo de institución.

Elaboración propia a través de datos SIES

Una vez descritos cada uno de los componentes de los análisis PESTEL y competitivo respectivamente, es posible concluir las principales Oportunidades y Amenazas que determinan el entorno en que participa la corporación:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. La progresiva valoración de Técnicos de Nivel Superior.	1. Incertidumbre en el Sistema Educativo del país.
2. Existencia de una política de desarrollo de <i>clusters</i> regionales	2. Acelerado aumento de nuevas Instituciones públicas y privadas en la región.
3. Alto crecimiento demográfico regional.	3. Ausencia de políticas públicas de incentivo a CFT privados.
4. Alta proporción de alumnos que trabaja y estudia.	4. Alta tasa de desempleo en la región.

Tabla 9: Oportunidades y Amenazas detectadas. Elaboración Propia

En los puntos 2.3.5 y 2.3.6 se describen brevemente cada una de las oportunidades y amenazas detectadas respectivamente.

2.3.5 Descripción de las Oportunidades detectadas:

1. La progresiva valoración de Técnicos de Nivel Superior:

En Chile, existen dos universitarios por cada técnico de nivel superior, lo que implica que el país tenga un déficit importante de técnicos profesionales que afecta a distintos sectores de la economía. En este sentido, en el medio local y nacional se ha incrementado la tasa de preferencia y primera opción de carreras técnicas entre los egresados de la enseñanza media científico humanista y técnico profesional. Cabe agregar que las carreras técnicas profesionales poseen altos niveles de empleabilidad e ingresos, además de presentar mallas curriculares más cortas y de menores aranceles que las carreras universitarias.

2. Existencia de una política de desarrollo de *clusters* regionales:

El creciente número de focos de desarrollo existentes en la región de Coquimbo, pueden representar una oportunidad de estudio y análisis para la elaboración de nuevos programas y nuevas fuentes de empleabilidad y práctica para los estudiantes. Estos focos de desarrollo han sido incentivados principalmente por CORFO, como parte de la estrategia del Plan de Gobierno Regional 2014-2018.

3. Alto crecimiento demográfico regional:

El crecimiento de la IV Región y la amable calidad de vida de sus comunas han convertido a la región de Coquimbo en un dinámico polo oportunidades de diversos sectores productivos dado el progresivo crecimiento de su población en los últimos años.

4. Alta proporción de alumnos que trabaja y estudia:

En los últimos años y por diversos motivos personales, el número de jóvenes que trabaja y estudia ha aumentado gradualmente. En efecto, la Encuesta Nacional de Juventud (ENJ¹) revela que un tercio de los estudiantes de educación optan por compatibiliza trabajo y estudia. Específicamente en la IV región, esta proporción alcanza el 27%.

¹ Ver “7° Encuesta Nacional de la Juventud” (2012). Extraída el 15/X/2016 desde <http://www.injuv.gob.cl/>

2.3.6 Descripción de las Amenazas detectadas:

1. Incertidumbre en el Sistema Educativo del país:

El actual período de transición del Sistema Educativo Chileno respecto a la gratuidad en los Centros de Formación Técnica, dificulta la toma de decisiones de mediano-largo plazo en la institución. Se puede considerar el actual período en la educación chilena como una transición en la materia de política pública, donde las Instituciones no han realizado grandes cambios ni decisiones importantes que estimen algún margen de riesgo.

2. Acelerado aumento de nuevas instituciones públicas y privadas en la región:

De acuerdo a datos del Servicio de Información de Educación Superior (SIES), en el período 2011-2015 la matrícula en CFT e IP de la IV región ha crecido de un 26%, representando el crecimiento más alto de los últimos años en comparación con las Universidades privadas y del Consejo de Rectores.

3. La ausencia de políticas públicas de incentivo a CFT privados:

Bajos incentivos de crecimiento por parte del Estado para los CFT privados. Los esfuerzos y recursos del estado se han centrado en las universidades y en la formación de técnicos la Presidencia² anunció la creación de 15 CFT estatales gratuitos que se crearán al alero de universidades estatales, los cuales empezarán a operar a partir del año 2017.

² Discurso de S.E. la Presidenta de la República, Michelle Bachelet Jeria al promulgar Ley que crea 15 Centros de Formación Técnica Estatales (2016).

4. Alta tasa de desempleo en la región:

De acuerdo a los datos del último trimestre móvil abril-junio 2015 el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la tasa de desempleo en la IV región fue de un 8,0%, valor elevado si se considera que la tasa de desempleo a nivel nacional fue de un 6,9%.

2.4 Análisis FODA

Los análisis interno y externo realizados proporcionan información muy valiosa a nivel estratégico, sin embargo, si se analizan en forma separada, pueden generar un importante grado de confusión en los directivos de la organización al decidir los objetivos e iniciativas en el proceso de implementación de la estrategia. Estos inconvenientes son abordados de manera eficiente y eficaz por el análisis FODA Cuantitativo, el cual permite describir en forma objetiva, qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y qué oportunidades son factibles de aprovechar, de acuerdo a la valoración de los impactos que se generan en las relaciones de cada cuadrante.

Los impactos se evaluaron de acuerdo a la escala de grado académico en Chile (GPA³) que oscila de 1,0 a 7,0 de acuerdo a la tabla n°10:

NOTA	SIGNIFICADO GPA	Cuadrante			
		Fortaleza vs Oportunidad	Fortaleza vs Amenaza	Debilidad vs Oportunidad	Debilidad vs Amenaza
6,0-7,0	Muy Bueno	Muy Buena correlación de la fortaleza para aprovechar la oportunidad	Muy Buena correlación de la fortaleza para enfrentar la amenaza	Muy Buena correlación para que la debilidad no deje aprovechar la oportunidad	Muy Buena correlación para que la debilidad active la amenaza
5,0-5,9	Bueno	Buena correlación de la fortaleza para aprovechar la oportunidad	Buena correlación de la fortaleza para enfrentar la amenaza	Buena correlación para que la debilidad no deje aprovechar la oportunidad	Buena correlación para que la debilidad active la amenaza
4,0-4,9	Suficiente	Suficiente correlación de la fortaleza para aprovechar la oportunidad	Suficiente correlación de la fortaleza para enfrentar la amenaza	Suficiente correlación para que la debilidad no deje aprovechar la oportunidad	Suficiente correlación para que la debilidad active la amenaza
3,0-3,9	Menos que suficiente	Menos que suficiente correlación de la fortaleza para aprovechar la oportunidad	Menos que suficiente correlación de la fortaleza para enfrentar la amenaza	Menos que suficiente correlación para que la debilidad no deje aprovechar la oportunidad	Menos que suficiente correlación para que la debilidad active la amenaza
2,0-2,9	Deficiente	Deficiente correlación de la fortaleza para aprovechar la oportunidad	Deficiente correlación de la fortaleza para enfrentar la amenaza	Deficiente correlación para que la debilidad no deje aprovechar la oportunidad	Deficiente correlación para que la debilidad active la amenaza
1,0-1,9	Muy Deficiente	Muy Deficiente correlación de la fortaleza para aprovechar la oportunidad	Muy Deficiente correlación de la fortaleza para enfrentar la amenaza	Muy Deficiente correlación para que la debilidad no deje aprovechar la oportunidad	Muy Deficiente correlación para que la debilidad active la amenaza

Tabla 10: Evaluación de cuadrantes. Elaboración propia a partir de Cancino (2012)

³ Puntaje Promedio de Notas – Creado de acuerdo a Tabla de Grado Académico en Chile

Las puntuaciones de la matriz se realizaron por el autor de esta tesis de postgrado en base al análisis de datos disponibles y de la información entregada en reuniones de trabajo con personal de la organización

2.4.1 Tabla FODA Cuantitativo

FODA CUANTITATIVO	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
FORTALEZAS	1. La progresiva valoración de Técnicos de Nivel Superior.	2. Existencia de una política de Desarrollo de clusters.	3. Alto crecimiento demográfico regional.	4. Alta proporción de alumnos que trabaja y estudia	\bar{X}	1. Incertidumbre en el Sistema Educativo del país	2. Acelerado aumento de nuevos programas y alumnos matriculados en los competidores de la región	3. La ausencia de políticas públicas de incentivo a CFT privados	4. Alta tasa de desempleo en la región	\bar{X}
1. Experiencia y vinculación con el mundo laboral del cuerpo de profesores que transfieren directamente a sus estudiantes	5	5	4	4	4,3	2	3	2	2	2,3
2. Sólida estructura financiera y eficiente utilización de los recursos	4	4	4	4	4,0	5	5	6	4	5,0
3. Altas tasas de retención y empleabilidad	4	5	4	6	4,8	4	5	4	6	4,8
4. Consolidada trayectoria de la institución a lo largo de sus años de funcionamiento	5	3	5	5	4,5	3	5	4	5	4,3
\bar{X}	4,5	4,0	4,3	4,8		3,5	4,5	4,0	4,3	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
1. Ausencia de procesos, procedimientos formalizados en una infraestructura limitada	4	3	3	4	3,5	4	5	2	1	3,0
2. Falta de Foco en la Planificación Estratégica Institucional.	5	4	6	4	4,8	4	5	4	4	4,3
3. Las competencias requeridas en las disciplinas impartidas no son adecuadamente cubiertas debido a la escasa cantidad de profesores	5	4	4	2	3,8	3	3	3	3	3,0
4. Bajas tasas de titulación de las últimas cohortes.	5	2	3	4	3,5	3	4	3	4	3,5
\bar{X}	4,8	3,3	4,0	3,5		3,5	4,3	3,0	3,0	

Tabla 11: Tabla FODA Cuantitativo a partir de Cancino (2012)

2.4.1.1 Conclusiones del Análisis FODA Cuantitativo

Según Cancino (2012) el análisis de los resultados de la matriz no debe realizarse por los resultados particulares, sino que por los resultados promedio de las respuestas resultantes. La descripción de los resultados de cada cuadrante se lleva a cabo a continuación:

Cuadrante Fortalezas- Oportunidades

En base a la puntuación que se otorgó a los impactos de cada una de las fortalezas con las oportunidades identificadas, es posible señalar que la institución tiene fortalezas que le permiten abordar adecuadamente las oportunidades identificadas. En este sentido, es posible afirmar que los altos valores del indicador de retención y empleabilidad (Fortaleza N°3) es la más importante para poder alcanzar las oportunidades descritas. Caso contrario, el desarrollo de *clusters* (Oportunidad n°2) aparece como poco trascendente para el conjunto descrito.

Si bien la experiencia y vinculación con el mundo laboral de los académicos (Fortaleza N°1) y la consolidada trayectoria de la institución (Fortaleza N°4) obtienen valores altos, no son los suficientemente importantes para aprovechar las Oportunidades del cuadrante como si lo es la Fortaleza N°3. En tanto, la alta proporción de alumnos de la región que trabaja y estudia (Oportunidad N°3) aparece como la oportunidad más valorada dentro del conjunto seleccionado, siendo la Fortaleza N°3 la que influye fuertemente en el aprovechamiento de dicha Oportunidad, obteniendo la nota máxima.

Cuadrante Fortalezas – Amenazas

La sólida estructura financiera y eficiente utilización de los recursos (Fortaleza N° 2) y las altas tasas de retención y empleabilidad (Fortaleza N°3) son las más valoradas para enfrentar el conjunto de amenazas detectadas. De esta manera, la primera aparece como la mejor evaluada para enfrentar la ausencia de políticas públicas de incentivo para CFT privados (Amenaza N°3). De la misma manera, las altas tasa de retención y empleabilidad de los programas ofrecidos parecen enfrentar de buena forma las altas tasas de desempleo en la región (Amenaza N°4)

Si bien el crecimiento de los competidores de la región ha sido acelerado (Amenaza N° 2), no es un antecedente que vaya a impactar de manera notable en la cobertura de vacantes ofrecidas cada año, especialmente si se considera el sólido posicionamiento y trayectoria de la institución durante sus años de funcionamiento (Fortaleza N°4).

Cuadrante Oportunidades-Debilidades

De acuerdo a los resultados promedio obtenidos en este cuadrante, las debilidades detectadas tienen un bajo impacto frente a las oportunidades del entorno. La excepción aparece en la falta de foco en la Planificación Estratégica Institucional (Debilidad N°2) que surge como la principal debilidad que frena el aprovechamiento del conjunto de oportunidades descritas. De la misma forma, la progresiva valoración de los técnicos de nivel superior a nivel nacional (Oportunidad N°2) es la que aparece con menos posibilidades de ser aprovechada

considerando las debilidades del CFT. A diferencia de los cuadrantes anteriores, los valores más altos son significativamente mayores respecto al resto de las calificaciones.

Cuadrante Amenazas-Debilidades

“El acelerado aumento de programas y alumnos nuevos en instituciones similares en la región” (Amenaza N°2) aparece como la principal amenaza a activarse considerando el conjunto de debilidades del CFT, obteniendo la mayor calificación.

En este sentido de las debilidades descritas, la “Falta de foco en la Planificación Estratégica Institucional (Debilidad N°2) surge como la principal debilidad para la activación del conjunto de las amenazas descritas.

Finalmente, el análisis de los resultados de la matriz FODA cuantitativo entregan luces para definir la propuesta de valor de la institución, en el medio competitivo en que está inserta, la cual es formará parte de la base del diseño del mapa estratégico.

2.5 Declaración de la Propuesta de Valor

Independiente del área económica en que se sitúe el negocio, finalmente es la propuesta de valor el factor que hará que el usuario decida por una o por otra institución. Según Thompson et al. (2012) la propuesta de valor debe estar en sintonía con la misión institucional y los valores de la organización, y al mismo tiempo al logro de su visión en el largo plazo. En concreto, los atributos de la propuesta de valor deben permitir distinguirse de los competidores regionales de manera de aumentar las probabilidades de ser elegido del mercado objetivo.

Actualmente la institución cuenta con la siguiente narrativa: “30 años formando técnicos de calidad”, la cual cae en cierto grado de ambigüedad por la amplitud de significado del término “calidad”, además de tener características más similares a una misión. En consecuencia, considerando las conclusiones de la matriz FODA del análisis estratégico que se ha desarrollado en el punto 2.4, se propone la siguiente propuesta de valor:

“Disponemos de una oferta académica de carreras técnicas con los aranceles más bajos de la región, con procesos formativos flexibles, adecuados a las necesidades de jóvenes y adultos trabajadores y cuyos programas de estudio proporcionan las competencias laborales, conocimientos y prácticas pertinentes para insertarse al mercado de trabajo”.

De la propuesta de valor descrita se desprenden tres atributos que engloban la promesa de cumplimiento para los usuarios de la institución. Dichos atributos

orientarán los objetivos estratégicos de los procesos y recursos institucionales para dar cumplimiento a la misión.

A continuación se describen brevemente cada uno de ellos, definiendo la manera en que se medirá su cumplimiento.

2.5.1 Atributo n°1: Aranceles más bajos de la región.

El arancel promedio de la actual oferta académica del CFT Juan Bohón se encuentra entre los más bajos de la región, siendo respaldados por una reconocida trayectoria laboral del cuerpo docente y por una acreditación institucional en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado de 3 años. Adicionalmente, junto a CFT Barros Arana, el CFT Juan Bohón es el único que ofrece matrícula gratis en la región. La forma de medir este atributo será el promedio simple de los aranceles de los programas vigentes de la oferta académica de las instituciones de la región.

2.5.2 Atributo n°2 (diferenciador): Un proceso formativo flexible.

La institución imparte la mayoría de sus programas en jornadas diurnas, vespertinas y vespertina PROET en cuatro horarios diferentes a lo largo de la semana, lo que permite al alumno escoger el formato que más le acomode de acuerdo a sus necesidades o carga laboral, de manera de compatibilizar trabajo y estudio.

El sistema de estudios flexible permite al estudiante cursar asignaturas del semestre académico siguiente, sin haber aprobado el semestre anterior en su totalidad, si cumple con los prerrequisitos establecidos en la malla curricular.

El principal indicador de éxito de este atributo es la tasa de cobertura de vacantes ofrecidas por modalidad impartida en cada programa en los procesos de admisión de alumnos nuevos.

2.5.3 Atributo n°3: Empleabilidad pertinente.

El CFT Juan Bohón cuenta con metodologías y enfoques pedagógicos durante el proceso formativo que permiten la integración del alumno al mercado laboral. Ante la escasez de técnicos descritos en el análisis estratégico, existe un alto interés a nivel nacional en los alumnos estudiar programas técnicos cortos con altos índices de la empleabilidad, los cuales a la vez son muy necesarios para el desarrollo de la región de Coquimbo.

El porcentaje de empleabilidad pertinente se medirá a los 6 meses posteriores a la titulación y al primer año posterior a la titulación del estudiante.

2.6 Relación Atributos Propuesta de Valor y Valores

Junto con la misión, los valores institucionales generalmente permanecen con el paso del tiempo. Los valores de una institución definen su actitud, comportamiento y carácter (Kaplan y Norton, 2008). Por ello es relevante explicar cómo las creencias permiten al personal de la organización dar cumplimiento con la promesa que la institución hace a los estudiantes en la propuesta de valor. En la tabla n°12 se esclarece la relación de los tres atributos seleccionados con parte de los valores propuestos:

ATRIBUTO	CREENCIA	EXPLICACIÓN
Aranceles más bajos de la región	Respeto	Este valor trata de reconocer la diversidad y la vulnerabilidad de los estudiantes de la institución, teniendo en cuenta que el 61 % de los estudiantes son alumnos de los tres primeros quintiles, que se ven obligados a buscar becas de apoyo económico, así como trabajar y estudiar en el mismo período.
Proceso formativo flexible	Compromiso	Es en este atributo (diferenciador) donde se concentra la mayor parte de los esfuerzos del personal académico y no académico aplicables al proceso formativo, motivo por el cual el “compromiso” del personal con el alumno y el respectivo cumplimiento de sus funciones es un comportamiento clave para otorgar las facilidades en los horarios y modalidades puestos a su disposición.
Empleabilidad pertinente	Compañerismo	Se trata de ejercitar el valor con los alumnos para que una vez egresados puedan ayudar a otros a la empleabilidad.

Tabla 12: Relación de atributos de la propuesta de valor con valores institucionales

2.7 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

Tal como se describió en el punto 2.5, es en la descripción de la propuesta de valor de la institución donde se definen los servicios que satisfarán los requisitos de un segmento de alumnos y beneficiarios determinado. Descrita la importancia estratégica de la propuesta de valor, en la tabla n°13 se lleva a cabo el cruce entre los atributos de la propuesta de valor y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas. De esta manera se busca identificar que oportunidades y fortalezas contribuyen con el cumplimiento de los atributos, y de qué manera las amenazas y debilidades pueden dificultar el cumplimiento de la propuesta:

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Aranceles más bajos de la región	Una matrícula gratuita y aranceles bajo el promedio regional posicionan a la institución en un escenario regional con oportunidades evidentes de desarrollo de técnicos.	La institución ha podido cumplir cabalmente con el atributo durante los años de transición de la reforma educacional, por lo que el escenario de incertidumbre no ha afectado significativamente la sustentabilidad del CFT.	La sólida estructura financiera del CFT facilita el cumplimiento del atributo. Una institución saludable financieramente es capaz de comprometerse con este tipo de atributos.	La falta de foco detectada en la institución es la debilidad más peligrosa para el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor. Se hace urgente recomponer la planificación estratégica
Proceso formativo flexible	Este atributo permite dar con la alta proporción de alumnos que trabaja y estudia en la región.	De acuerdo al FODA cuantitativo, la amenaza más sensible (aumento en la matrícula regional) no pone en peligro el cumplimiento del atributo dado que el formato flexible es único en la región	El prestigio institucional permite entregar una educación de calidad en un formato que se adecúa al alumno.	La infraestructura limitada probablemente sea la debilidad que dificulte mayormente el cumplimiento de este atributo,
Empleabilidad pertinente	El atributo permite dar con las oportunidades descritas en la medida que los procesos de gestión curricular se mantengan actualizados ante el cambiante entorno regional.	Las altas tasas de desempleo en la región pueden poner en peligro el cumplimiento del atributo. Es necesario disponer de una oferta académica lo suficientemente pertinente con el medio regional para dar cumplimiento con el atributo descrito.	Las altas tasas de retención y empleabilidad de la institución facilitan el cumplimiento del atributo. Esta fortaleza resulta clave para los procesos de gestión curricular y la elaboración del perfil profesional.	Las bajas tasas de titulación de las cohortes dificulta evidentemente el cumplimiento del atributo. Se hace necesario adoptar estrategias que agilicen los procesos de titulación de los alumnos.

Tabla 13: Relación de Atributos de propuesta de valor con Análisis FODA

3 CAPÍTULO: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica

La importancia del modelo de negocio radica en representar de manera clara y coherente la lógica económica de los procesos de la compañía según su estrategia, además de describir gráficamente cómo funciona el negocio en pos de generar y capturar valor. Para ello, el modelo CANVAS aparece como una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones dado que permite representar el negocio de manera gráfica, simple y didáctica, centrando los elementos del negocio en la propuesta de valor de la organización obtenida del análisis estratégico realizado. De esta manera el modelo de negocio permite representar y entender la lógica de funcionamiento a los integrantes de la institución, por lo que su diseño y análisis permite dar a entender por qué la institución funciona de una manera determinada. Es así como el lienzo de CANVAS se puede considerar como un instrumento de apoyo a la institución para organizar sus recursos con el fin de determinar los objetivos comunes y las prioridades estratégicas que se utilizaron durante el proceso de planificación. En resumen, mientras mejor sea el modelo del negocio de la organización, mayores serán sus probabilidades de éxito. Para instituciones sin fines de lucro, mayor será la rentabilidad social que obtendrán sus beneficiarios traduciéndose finalmente en mejores prestaciones y condiciones para sus alumnos, más beneficiarios incorporados, entre otros.

3.1.1 Lienzo del Modelo de Negocio (Modelo de CANVAS)

En la ilustración n°8 es posible visualizar el lienzo del modelo de CANVAS del CFT Juan Bohón, el cual consiste en un gráfico visual con los nueve elementos que forman parte clave para el desarrollo del negocio. En el apartado 3.1.2 se describen en detalle cada uno de ellos.

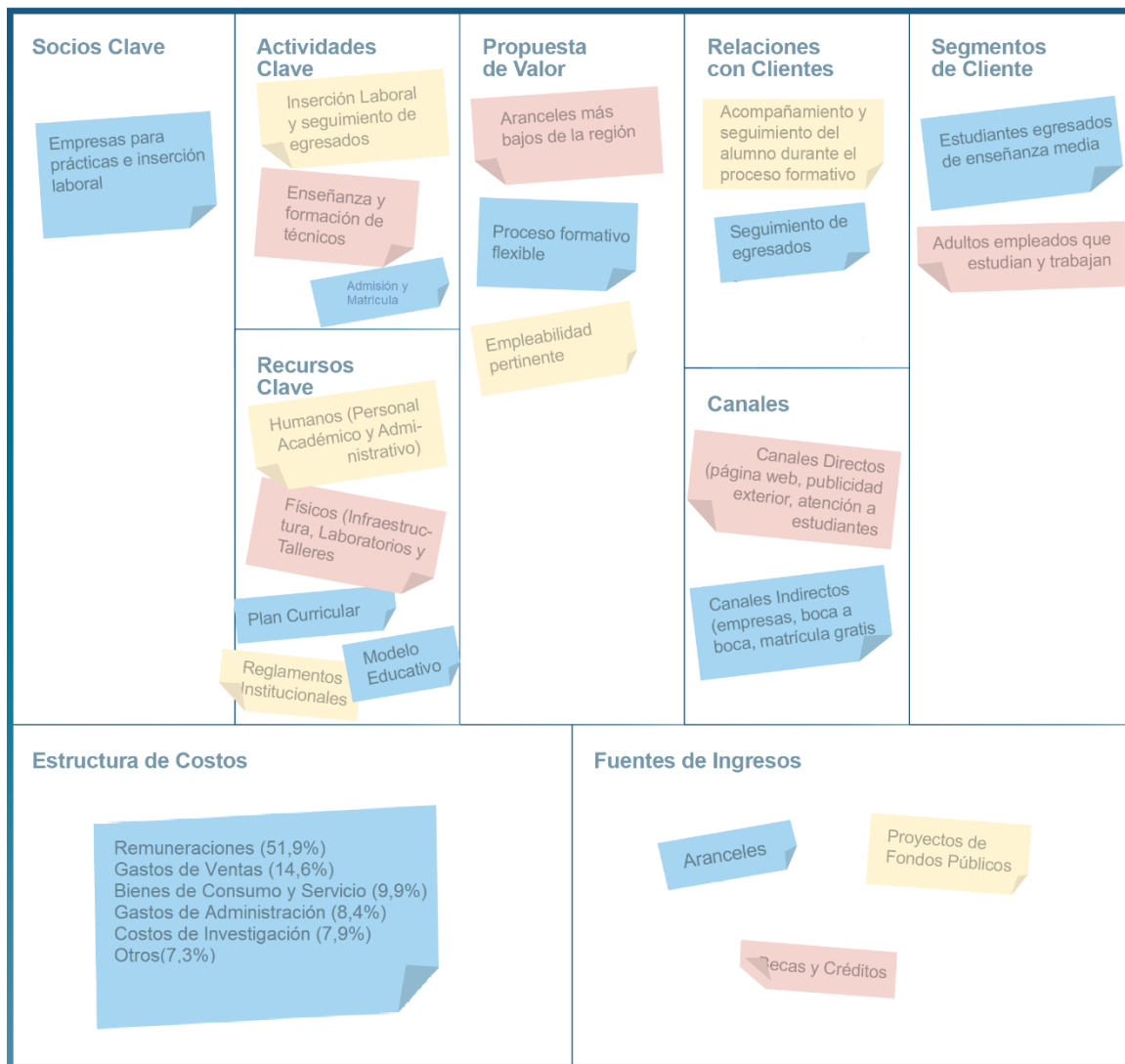


Ilustración 8: Modelo de CANVAS - CFT Juan Bohón. Elaboración Propia

3.1.2 Descripción de cada elemento del modelo de negocio

A continuación se describe en detalle el modelo de negocio CANVAS del CFT Juan Bohón. Dicho modelo consiste en el desarrollo de nueve pasos: Segmento de clientes; Propuesta de Valor; Canales de Comunicación y Distribución; Relación con los Clientes; Fuente de Ingresos; Recursos Claves; Actividades Claves; Alianzas Claves y estructura de Costos. El análisis de cada elemento definirá como la institución captura valor y de qué manera cada elemento contribuye a la agregación de valor y sustentabilidad de la misma.

3.1.2.1 Segmento de clientes

El segmento de estudiantes al que apunta principalmente la institución es aquel alumno que estudia y a la vez trabaja, que requiere adquirir y certificar sus conocimientos y competencias técnicas en áreas productivas altamente requeridas de la región y el país, en carreras de corta duración (4 Semestres) y en modalidades y horarios compatibles con su trabajo.

De los alumnos matriculados en el CFT Juan Bohón, sólo el 22% egresa el año inmediatamente anterior de enseñanza media, lo que da cuenta de un segmento de estudiantes totalmente distinto a los que postulan tradicionalmente a las universidades o institutos profesionales. En efecto, el 60% de la matrícula total posee más de 22 años, siendo mayoritariamente hombres, en un 70% procedente de la IV región (97%), de Educación previa municipalizada (56%) y colegios particulares subvencionados (42%). Del total de alumnos matriculados, el 62% se

encuentran matriculados en jornada vespertina mientras que el 38% restante lo hace en jornada diurna.⁴

3.1.2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la institución es la siguiente:

“Disponemos de una oferta académica de carreras técnicas con los aranceles más bajos de la región, con procesos formativos flexibles, adecuados a las necesidades de jóvenes y adultos trabajadores, y cuyos programas de estudio proporcionan las competencias laborales, conocimientos y prácticas pertinentes para insertarse al mercado de trabajo”.

Los atributos de la propuesta de valor son: aranceles más bajos de la región, proceso formativo flexible y empleabilidad pertinente.

Se considera como atributo diferenciador dentro de los competidores detectados en la región al proceso formativo flexible de las carreras de la oferta académica de cada año. El CFT ofrece distintas modalidades y horarios que son valorados por el perfil de estudiante descrito y que cada año requiere de la disposición de personal adecuado para los distintos horarios ofrecidos, además de la disponibilidad de salas y talleres en caso que sea necesario.

Se debe tener en cuenta que la flexibilidad del currículo está normada en el reglamento académico, donde se describe que el estudiante debe tener una carga académica semestral mínima de una asignatura y una máxima equivalente a la

⁴ Ver Informe Autoevaluativo Integrado Juan Bohón (2013). Extraído el 10/VI/2015 desde <http://www.juanbohon.cl/>

suma de horas del semestre correspondiente, más un 15 %. De esta forma se ponen las condiciones curriculares y logísticas para el correcto funcionamiento de la institución.

3.1.2.3 Canales

Tal como se describió en la declaración de propuesta de valor, la institución cuenta con matrícula gratis, lo que facilita la captación de estudiantes en el proceso de admisión de alumnos de primer año, especialmente los que poseen características de estudiantes vulnerables o con dificultades económicas.

Al exterior de la institución, se dispone de un programa anual de difusión regional de herramientas publicitarias donde se divulga tanto la propuesta de valor como el aporte del CFT a la región de Coquimbo.

Para la difusión de los programas de la oferta académica se elabora anualmente un catálogo donde se detallan las carreras, requisitos de ingreso, el perfil de egreso, el campo educacional, entre otros. Adicionalmente, toda la información institucional y de las carreras se publica en la página web del CFT. También existe publicidad exterior estática en puntos estratégicos de la región de Coquimbo como el Aeropuerto La Florida de La Serena así como en calles y avenidas más concurridas de la ciudad. Igualmente se realizan inversiones en publicidad móvil como taxi-colectivos y autobuses con los programas ofrecidos.

Al interior de la institución, los Jefes de Carrera en conjunto con las unidades que componen la Dirección de Docencia son las figuras que tienen una relación directa con los estudiantes, en especial orientándolos en trámites administrativos

y académicos. En el ámbito de los servicios estudiantiles, es la Dirección de Asuntos Estudiantiles la que establece la comunicación directa con los estudiantes que requieren de ayudas para el financiamiento de sus estudios.

Finalmente, una vez egresados la comunicación con los ex alumnos se da a través del seguimiento de la trayectoria laboral y en el apoyo en la búsqueda de trabajo en el primer año.

3.1.2.4 Relaciones con clientes

La relación se establece de manera directa una vez que están matriculados en los programas de la institución. La relación con los estudiantes se da en distintos planos: es personalizada cuando el estudiante lo requiere, y puede ser con los académicos, el jefe de carrera o con el personal de staff de no académicos. También existe una Unidad de Retención, cuya función es identificar a los alumnos con perfil de desertor para guiarlo y adoptar estrategias oportunas para que finalice el proceso académico de manera exitosa. Se puede considerar como una manera de apoyar la fidelización del alumno con la institución, entregándole las herramientas necesarias para que continúe exitosamente con el avance curricular.

Durante el proceso formativo se realiza una inserción temprana con el mundo laboral, principalmente a través de las prácticas. Adicionalmente, cuando el alumno egresa del plan de estudios, la institución cuenta con unidades que realizan seguimiento de sus alumnos para facilitar su inclusión en el trabajo.

3.1.2.5 Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingresos de la institución radica en los aranceles anuales de los programas, ya que, como se describió anteriormente los aranceles de matrícula son gratuitos. Sin embargo, resulta clave destacar que el punto de equilibrio calculado por el CFT para que una carrera opere en un año académico es de 20 alumnos. Este antecedente se debe tener en cuenta en la estructura del modelo del negocio dado que la administración asegura un mínimo de estudiantes para que el programa opere de manera sustentable.

Se debe considerar que la institución se transformó en una corporación sin fines de lucro, es decir no tiene como objetivo el lucro económico, por lo que las utilidades que generan no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. Adicionalmente, al momento de ingresar los estudiantes tienen la opción de postular al sistema de becas y créditos, teniendo como opción las siguientes fuentes de financiamiento:

Financiamiento con recursos propios:

La Beca de Excelencia Académica Juan Bohón destinada a alumnos con promedio de notas de la Enseñanza Media, igual o superior a 6.0. Las opciones de crédito institucional son el Crédito Directo Normal que en el pago sin interés, del arancel anual del año en curso, dividido hasta en once cuotas y el Crédito Directo Institucional a Largo Plazo que cubre entre un 10% y un 50%, de la colegiatura, y que deberá ser cancelado por el estudiante, un año después de la última matrícula

Financiamiento con recursos estatales:

Las becas estatales ofrecidas son la Beca Excelencia Técnica, la Beca Nuevo Milenio, Beca Nuevo Milenio II y Beca BAES. Si bien las becas no son una fuente de ingresos, forman parte de un medio donde el Estado financia completamente o una proporción del arancel del alumno

La tasa de cobertura de vacantes de los últimos cinco años ha promediado el 84%, por lo que se hace necesario estudiar las estrategias de intervención para acercarse al 100%. De todas maneras, la institución cuenta con la flexibilidad de dictar o no dictar los programas de acuerdo al llenado de vacantes ofrecidas considerando los puntos de equilibrio establecidos en cada carrera.

Finalmente una fuente de financiamiento a tener en cuenta son los proyectos institucionales provenientes principalmente desde distintos departamentos del Ministerio de Educación a los cuales es posible postular de manera anual como el Programa MECESUP, Convenios Marco, Convenios de Desempeño, entre otros, teniendo como objetivo la asignación de recursos para el mejoramiento institucional.

3.1.2.6 Recursos Claves

Los recursos claves de la institución son los planes curriculares de los programas de estudio impartidos. Su incidencia afecta directamente en la propuesta de valor ya que las modalidades flexibles se diseñan de manera tal de atraer a alumnos y trabajadores. De la misma manera, el Recurso Humano adquiere especial importancia, específicamente el personal académico ya que son

los responsables de aplicar en el aula las asignaturas de los planes descritos. Junto con ellos, los jefes de carrera son los responsables de diseñar los planes de estudios y configurar horarios flexibles definidos en la propuesta de valor.

Los recursos físicos también son claves para impartir la docencia como son salas de clases, laboratorios, casinos, biblioteca, talleres, entre otros. La institución cuenta con un contrato de arriendo del actual edificio, el cual cumple satisfactoriamente con los requerimientos de espacio físico, tanto para la actual cantidad de estudiantes como para los estudiantes proyectados para los próximos años. No obstante, el no contar con infraestructura propia dificulta la inversión para mejorar las instalaciones sobre el actual estándar.

Cabe añadir los recursos claves de carácter netamente académico como el Modelo Educativo y los Reglamentos Institucionales, los cuales entregan los lineamientos necesarios para la aplicación del proceso de gestión del currículo.

3.1.2.7 Actividades Claves

Las actividades claves identificadas para dar cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor se centran en la implementación de los programas de estudios mediante la docencia. Según el reglamento académico, la responsabilidad de impartir la enseñanza formativa y técnica recae en los docentes del CFT, debiendo cumplir íntegramente los planes y programas de estudios dispuestos por los estamentos superiores.

Para ello, en cada período académico la Vicerrectoría Académica (autoridad responsable de cautelar el cumplimiento del calendario académico) lleva a cabo el

“Plan Semestral Curricular” con el apoyo del software U+. El diseño de los horarios va de la mano con la optimización de los recursos humanos y físicos, los cuales resultan claves para cumplir con el atributo proceso formativo flexible, asegurando la disponibilidad del cuerpo académico en las distintas modalidades ofrecidas.

Adicionalmente, la inserción laboral de los alumnos resulta clave para cumplir con el atributo empleabilidad pertinente, puesto que se generan acciones complementarias a la labor de las unidades académicas, tanto para el fortalecimiento de competencias de estudiantes con perfil de egreso, como para el acceso a la empleabilidad de los egresados de la institución.

3.1.2.8 Socios Claves

Se identifican como claves las alianzas estratégicas entre los jefes de carrera y las distintas unidades académicas y administrativas del CFT, específicamente con la Secretaría de Estudios, la Vicerrectoría Académica y la Oficina de Retención.

A nivel externo, y dada las características de los programas de estudios ofrecidos, se identifican como socios claves a las medianas y grandes empresas de la región, ya sea para la inserción temprana de los alumnos a través de la oferta prácticas, así como la inserción laboral de los egresados de la institución.

Otro socio identificado como clave es el Ministerio de Educación, tanto para la obtención de beneficios, becas y créditos para sus alumnos, así como el concurso en proyectos de financiamiento institucional liderados por dicho Ministerio.

3.1.2.9 Estructura de Costos

La mayor parte de los costos son fijos considerando las remuneraciones del personal, especialmente de los académicos que prestan servicio a las carreras, además de los costos administrativos y de arriendo de infraestructura

Distribución de Costos - Estado Resultados	
REMUNERACIONES	51,9%
GASTOS POR INCOBRABLES	3,3%
BIENES DE CONSUMO Y SERVICIO	9,9%
COSTOS DE INVESTIGACION	7,9%
GASTOS DE VENTAS	14,6%
GASTOS DE ADMINISTRACION	8,4%
TRANSFERENCIAS	0,0%
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	2,2%
GASTOS FINANCIER	0,2%
OTROS GASTOS	1,0%
DIFERENCIA DE CAMBIO	0,0%
CORRECCION MONETARIA	0,6%
MINUSVALIA ADQUIRIDA	0,0%
	100,0%

Tabla 14: Distribución de Costos – CFT Juan Bohón

En lo que respecta a remuneraciones, dado el modelo de negocio de la institución, donde los programas se dictan sólo cuando cumplen con un mínimo de 20 vacantes completas, el CFT cuenta con una alta proporción de académicos en jornada horas versus los docentes en jornada completa y media jornada, puesto que facilita la contratación esporádica por cada semestre.

	Jornada Completa	Media Jornada	Hora
N° de Docentes	5	3	50
Jornadas Completa Equivalente	5,1	1,7	11,3

Tabla 15: Distribución Cuerpo Académico CFT Juan Bohón 2015

3.1.3 Relación Modelo de Negocio y atributos de la Propuesta de Valor

Con el objetivo de esclarecer el aporte de cada elemento hacia el cumplimiento de los atributos diferenciadores de la organización ante la competencia, en la tabla N°15 se resume la forma en que cada elemento descrito del modelo de negocio contribuye a dar cumplimiento con la propuesta de valor.

	Atributo 1: Aranceles más bajos de la región	Atributo 2: Proceso formativo flexible	Atributo 3: Empleabilidad Pertinente
Segmento de clientes	Permite identificar grupos de alumnos con necesidad de certificar conocimientos técnicos, especialmente estudiantes vulnerables, ofreciéndoles matrícula gratis y aranceles bajo el promedio del mercado regional.	Facilita la definición de estrategias para la implementación del currículo de manera de entregar herramientas pertinentes a aquellos alumnos que trabajan y estudian para la obtención de un buen desempeño académico. Distintos alumnos requieren de distintas formas de procesos formativos por lo que es posible evaluar cada semestre más de una modalidad por programa.	El perfil profesional de cada programa de la oferta académica donde el alumno se matricula debe ser actualizado en forma periódica de manera de satisfacer plenamente los requerimientos del mercado laboral. Si se ofrecen programas con baja empleabilidad no serán atractivos para los alumnos postulantes.
Canales	Los canales directos e indirectos descritos permiten difundir los tres atributos de la propuesta de valor a los potenciales usuarios. En el caso del tercer atributo, se hace necesario mantener el canal de contacto con los alumnos con el objetivo de medir la empleabilidad de los estudiantes una vez egresados.		
Relaciones con Clientes	Este atributo se convierte en la primera relación de la institución con el cliente, captándolo con una matrícula gratuita.	La fidelización del estudiante se lleva a cabo mediante una atención personalizada y un acompañamiento del alumno durante el proceso formativo, el cual cuenta con horarios flexibles que son altamente valorados por el estudiante.	La rentabilidad del proceso formativo a la que apuesta el alumno se da una vez que egresa de la institución mediante el permanente seguimiento de los alumnos en su trayectoria laboral.
Fuentes de Ingresos	A pesar de que se compromete un bajo costo para el alumno en cada programa ofrecido, los programas están diseñados para dictarse con un punto de equilibrio mínimo de 20 alumnos.	La posibilidad de tener facilidades de horario para el alumno forma parte de una propuesta altamente atractiva. Este atributo es el que distingue con mayor fuerza a la institución de las otras presentes en el mercado.	El arancel anual es la principal fuente de ingresos de la institución. Dicho monto se transforma en una inversión para el alumno que será traducida en una serie de competencias técnicas valoradas por el mercado regional.
Recursos Claves	El cuerpo académico de la institución es en su mayoría contratado en calidad de honorarios, lo cual permite mayor flexibilidad de horarios y disminuir los costos de profesores en jornada completa.	El plan semestral curricular elaborado en cada período académico se diseña de manera tal de dar cumplimiento con el atributo a la vez que se optimizan los espacios de infraestructura disponibles.	Se reconoce al modelo educativo como el recurso base que diseñar elaborar el perfil profesional de los programas ofrecidos.
Actividades Claves	Destaca la captura de alumnos nuevos en durante el proceso de admisión de manera de asegurar el mínimo de alumnos para impartir los programas en la modalidades correspondientes.	La implementación curricular de los programas de la oferta académica es clave en el proceso formativo flexible, el cual se materializa con el plan semestral curricular descrito.	El seguimiento de los alumnos egresados forma parte de las actividades claves para medir el cumplimiento de este atributo.
Socios Claves	El Ministerio de Educación a través del Depto. de Ayudas Estudiantiles forma parte de los socios claves para ofrecer becas y créditos a los alumnos que así lo necesiten.	Se consideran como socios claves dentro de la institución a los jefes de carrera y a las unidades académicas de apoyo a la docencia para el cumplimiento de este atributo	Las empresas regionales son socios claves para llevar a cabo las prácticas de los alumnos así como la inserción laboral de los estudiantes recién egresados.
Estructura de Costos	La estructura de costos de la institución da cuenta de una estructura cuyo principales costos son las remuneraciones, los cuales se tratan de minimizar a través de la contratación en mayor parte de académicos con contrato honorarios.	Para el cumplimiento de estos atributos los principales costos son fijos, específicamente costos administrativos de unidades académicas y no académicas.	

Tabla 16: Relación de elementos del Modelo de Negocio con atributos de la Propuesta de Valor

3.1.4 Análisis de Rentabilidad del Modelo de Negocio

Resulta interesante analizar el modelo de negocio de una institución que se ha desarrollado de manera exitosa durante casi cuatro décadas en la región. Lo primero que llama la atención es el mínimo de vacantes que se deben cubrir para impartir una carrera en cada período académico. De esta forma es posible asegurar que cada programa impartido estará sobre el punto de equilibrio de rentabilidad. Luego de ello, y quizás más importante aún, es lograr que cada uno de los alumnos matriculados no deserten de sus carreras y logren obtener su grado de técnico. En este sentido y dada su relevancia, fue necesario incluir dentro del modelo de negocio a la retención como una forma de fidelización de los estudiantes con la institución.

En segundo lugar, vale la pena destacar que la institución cuenta con matrícula gratuita, que adquiere mayor relevancia aún en la actualidad donde existen universidades que imparten programas gratuitos. A pesar de ello, la gratuidad no ha llegado 100% a instituciones técnicas, por lo que el dinamismo de la educación puede jugar a favor del CFT ante la progresiva valoración de carreras técnicas por sobre las profesionales.

Finalmente se analizaron una serie de potenciales mejoras al modelo de negocio del CFT. Parte de ellas requieren de inversiones de distinta envergadura, sin embargo, forman parte de propuestas que fortalecerían el modelo y la estrategia planteada. Cada elemento a incorporar se describe de manera breve a continuación:

- **Análisis institucional:**

Contar con datos confiables y pertinentes para el apoyo en la toma de decisiones se ha transformado progresivamente en un recurso clave adoptado por la mayor parte de las instituciones acreditadas del país y que sin duda forma parte de su modelo de negocio. Para ello, se propone la creación de una unidad de análisis institucional, cuya función principal es centralizar la información oficial derivada del quehacer de la organización, transformando los datos generados en información valiosa para el apoyo en la toma de decisiones.

- **Carreras nuevas:**

Considerando las características de la región y lo dinámico de la educación superior en el país, las ofertas académicas de las instituciones cada vez son más diversas. En este sentido, resulta atractivo el estudio permanente del entorno para evaluar la factibilidad de programas nuevos que en el caso de ser exitosos pueden subsidiar a las carreras que tienen más dificultades para completar los cupos disponibles (subsidios cruzados).

- **Modalidad Online:**

Se propone innovar en las relaciones con alumnos a través de programas de estudio en modalidad online. Ante un entorno muy competitivo, este formato amplía el perfil de estudiantes admitido, agregando una nueva modalidad al atributo diferenciador de la propuesta de valor (proceso formativo flexible)

3.2 Mapa estratégico

3.2.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

La planificación y el control de gestión son necesarios en la organización porque permiten dar un foco claro a las acciones de los empleados y por lo tanto, posibilitan la alineación de los intereses divergentes de cada uno de sus integrantes. En este sentido, el Mapa Estratégico desarrollado por Kaplan y Norton ofrece de manera gráfica la especificidad necesaria para traducir las declaraciones estratégicas de la dirección de alto nivel y la estrategia desarrollada en la planificación, en objetivos específicos que son más significativos para todos los individuos (Kaplan y Norton, 2004). Es así como el Mapa Estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo de la planificación estratégica, como también a entender la coherencia e integración entre estos y sus relaciones causa efecto. Tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en las perspectivas fundamentales de la organización, consiguiendo comunicar la estrategia de forma efectiva a todos los empleados, que son los que finalmente tienen que ejecutarla.

La importancia del Mapa Estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, está en transmitirla a través de una representación visual de modo que los activos intangibles impulsen las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización, que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades. La estructura del mapa permite a la organización identificar y relacionar los procesos internos

críticos con sus recursos y el capital humano. En otras palabras, el mapa estratégico proporciona el enlace clave entre la estrategia y su ejecución, representando una manera uniforme y coherente de describir la forma en que la organización crea valor.

3.2.2 Mapa Estratégico propuesto

La ilustración n°9 representa el mapa estratégico propuesto para el CFT Juan Bohón. Se utilizaron como referencia las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (2004): Recursos y Aprendizaje, Procesos Internos, Clientes y Financiera. Al tratarse de una institución sin fines de lucro, se consideró como objetivo estratégico el cumplimiento de la misión en la perspectiva financiera. Adicionalmente, la perspectiva clientes se dividió en dos aspectos: por un lado los atributos de la propuesta de valor y en otra instancia los aspectos que valora el cliente. En el segundo caso, se ha seleccionado el prestigio institucional como atributo de valoración por parte del alumno.

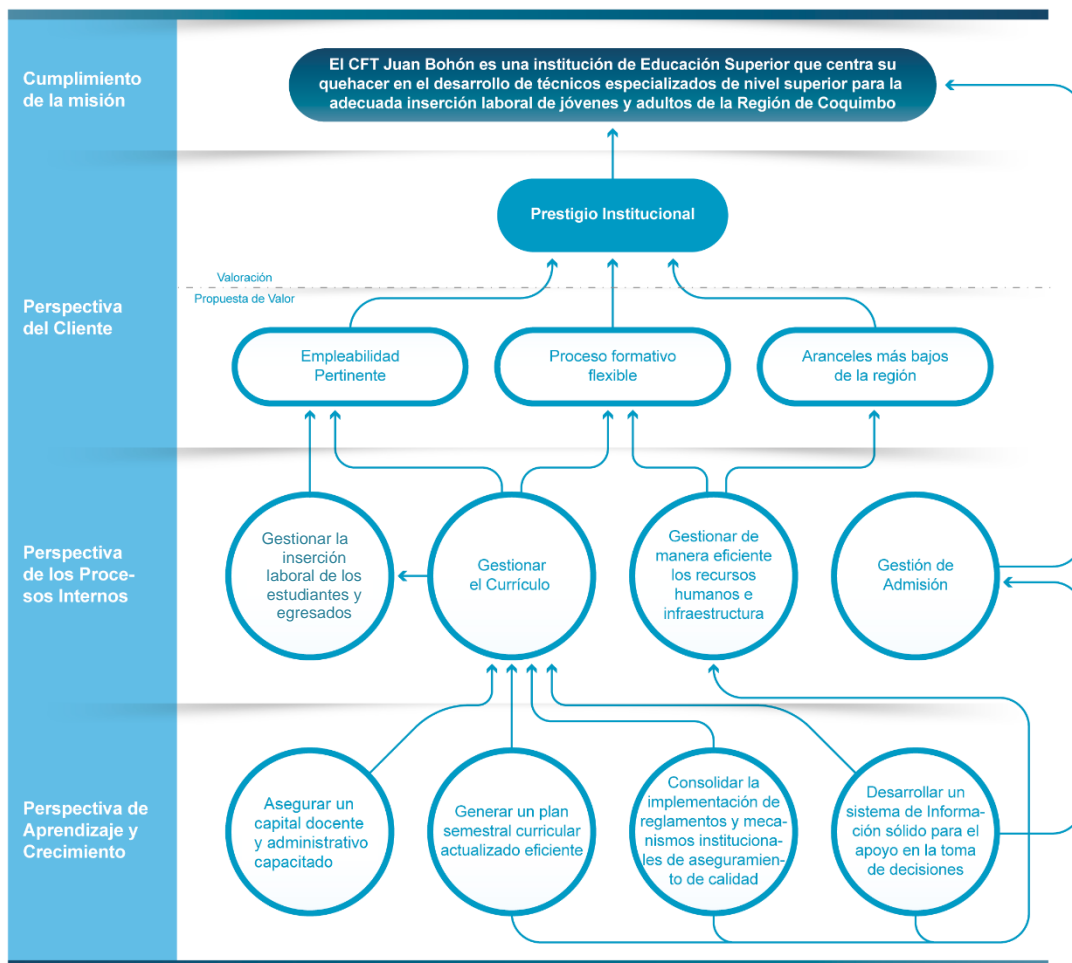
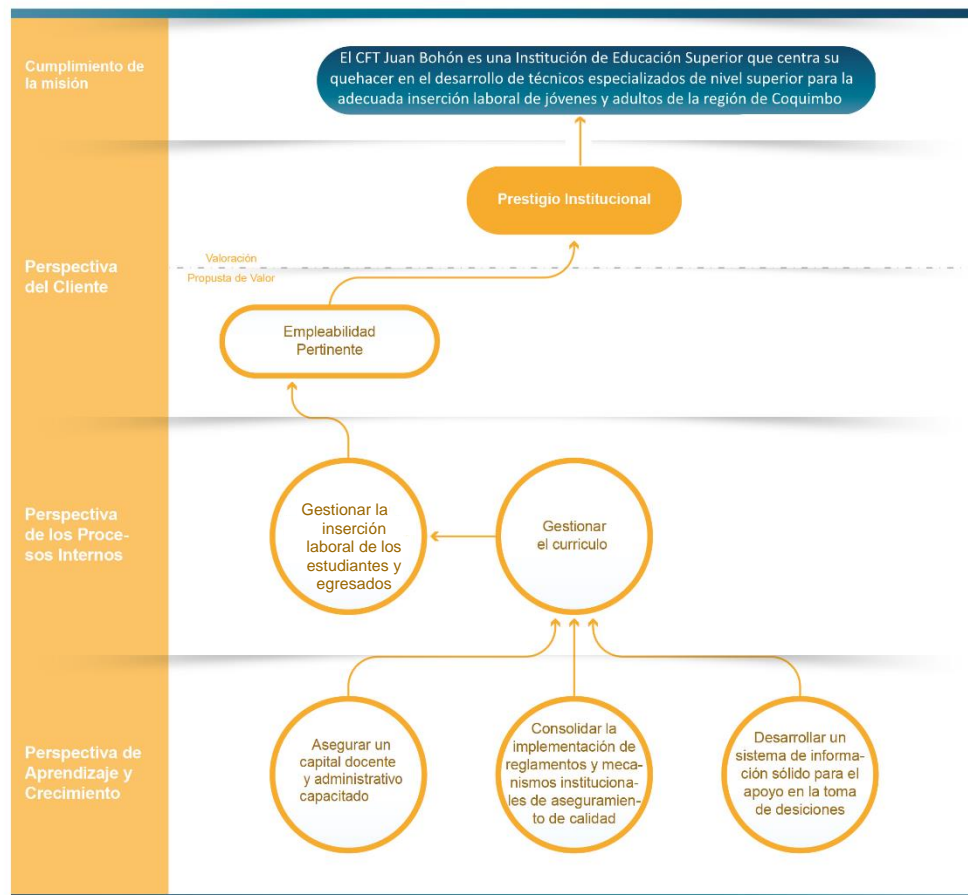


Ilustración 9: Mapa Estratégico CFT Juan Bohón - Elaboración propia

3.2.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir los ejes

El mapa estratégico descrito busca proporcionar una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las unidades que conforman la institución. De acuerdo a las buenas prácticas descritas por Kaplan y Norton (2004), los mapas estratégicos son generados a partir de ejes estratégicos, los cuales son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa. En este caso, se consideraron como ejes estratégicos los tres atributos derivados de la propuesta de valor descritas en el punto 4.1: Empleabilidad Pertinente, Proceso Formativo flexible y Aranceles más Bajos de la región

3.2.3.1 Eje Estratégico n°1: Empleabilidad Pertinente.



En este eje (Ilustración n°10) se incorporan todas aquellas acciones que buscan asegurar la empleabilidad pertinente de los estudiantes. Estas actividades son parte complementaria al currículo de cada programa, manteniéndolos permanentemente actualizados, acorde a la evolución del mercado de trabajo de las empresas y/o entregando herramientas para desarrollarse como profesional independiente.

3.2.3.2 Eje Estratégico n°2: Proceso Formativo Flexible

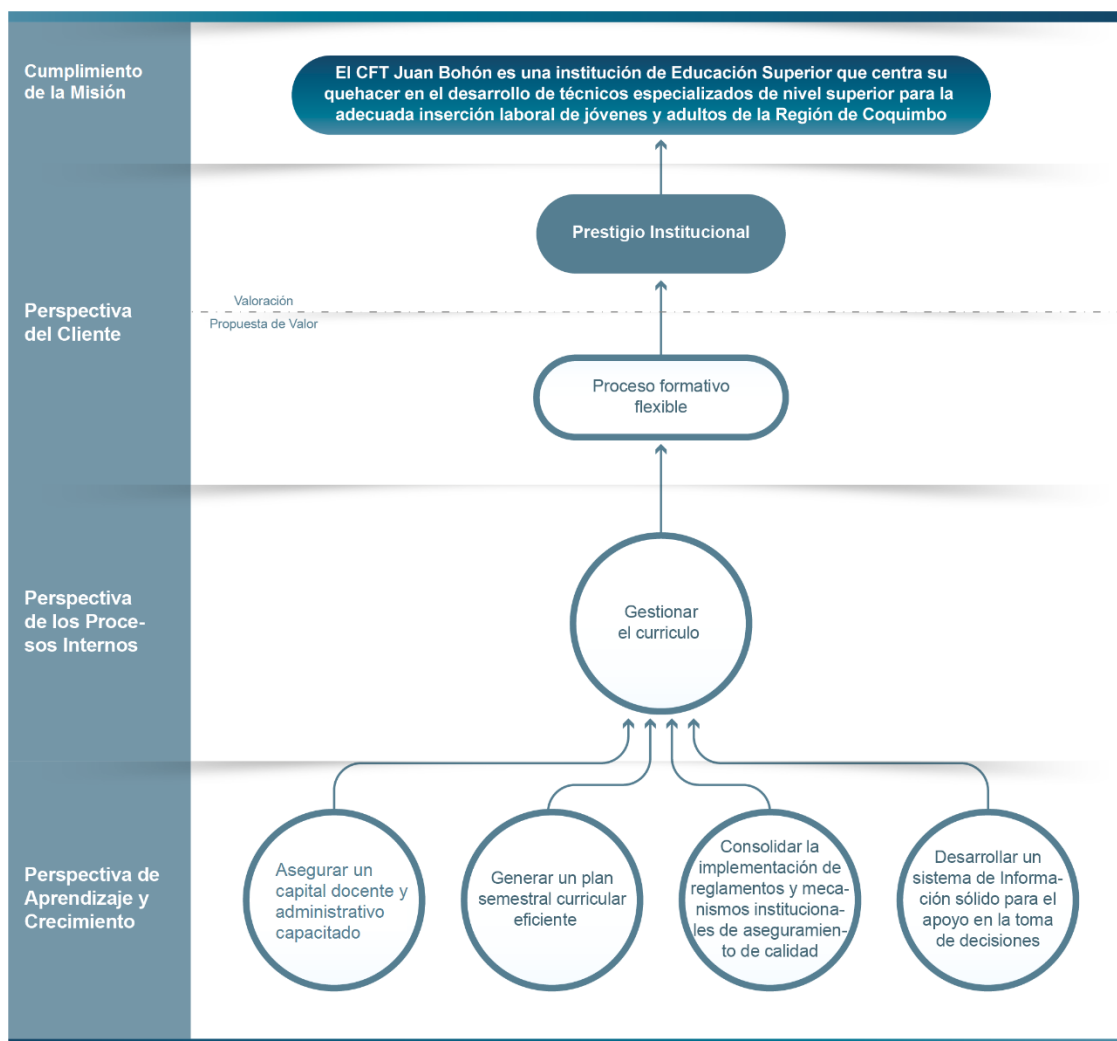


Ilustración 11: Eje estratégico Proceso Formativo Flexible - CFT Juan Bohón - Elaboración propia

En este eje (Ilustración n°11) se desarrollan todas aquellas acciones que están vinculadas con la flexibilidad de horarios y las distintas modalidades en que se imparten los programas.

Inserta en un entorno que requiere técnicos altamente calificados, la institución establece un eje estratégico que se focaliza en diseñar planes de estudios de carácter andragógico de manera de entregar al estudiante todas las herramientas y facilidades que le permitan trabajar y a la vez estudiar.

Cabe señalar que en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento se llama Plan Semestral Curricular al programa completo de cada carrera, es decir aquel que incluye la totalidad de las asignaturas según Plan de Estudios (exigencias curriculares que un alumno debe cumplir para optar al título, incluyendo especificación de la carga horaria total y por asignatura), Malla Curricular (secuencia de asignaturas contenidas en el plan de estudios), y su distribución horaria en cada Semestre.

3.2.3.3 Eje Estratégico n°3, Bajos Aranceles

Este eje (Ilustración n°12) es el que se vincula a todas las acciones relacionadas con la entrega de una educación a un valor menor al del mercado, enfocándose en generar las condiciones financieras que permitan ofrecer una matrícula sin costo y los aranceles más bajos de las instituciones de educación superior presentes en la región de Coquimbo.

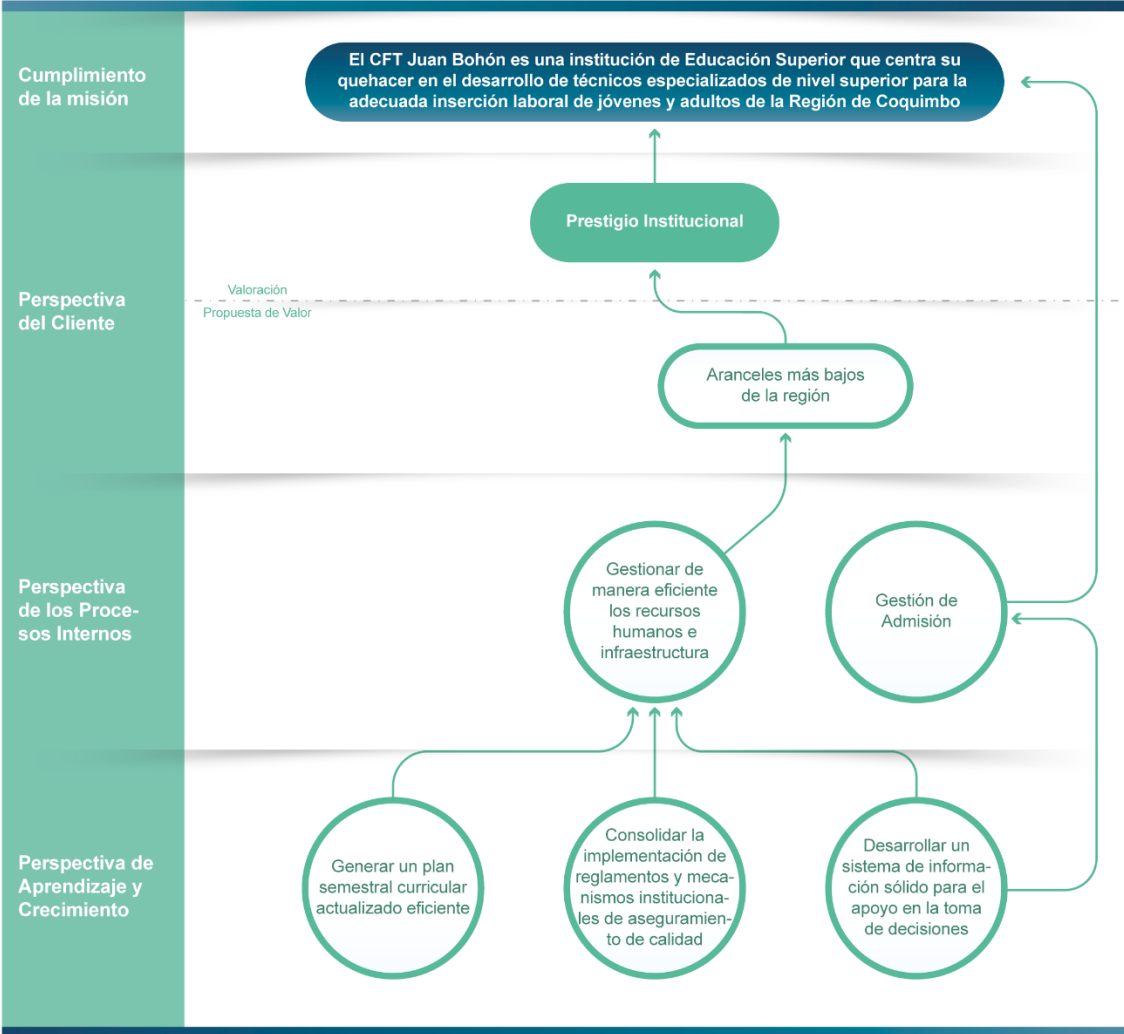


Ilustración 12: Eje estratégico Aranceles más bajos de la región CFT Juan Bohón
Elaboración propia

3.2.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Del Mapa Estratégico se desarrollan cada una de las relaciones causa–efecto entre los objetivos propuestos.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2009), las relaciones causa-efecto forman parte del primer principio que permite que un Cuadro de Mano Integral traslade la estrategia a los indicadores, expresada con una secuencia de declaraciones del tipo Si/ Entonces.

De esta manera, el Mapa Estratégico relata la historia de la estrategia de la institución a través de la secuencia de relaciones causa–efecto.

A continuación se describen cada una de ellas a partir de los ejes estratégicos:

3.2.4.1 Relaciones Causa-Efecto eje estratégico n°1, Empleabilidad

Pertinente

CAUSA	EFEECTO	DESCRIPCIÓN
Asegurar un capital docente y administrativo	Gestionar el Currículo	Si se fomenta la formación del capital humano, entonces tendrán más conocimientos respecto a las tareas y funciones de cada individuo. Las personas representan un recurso estratégico clave en este tipo de instituciones.
Consolidar la implementación de reglamentos y mecanismos institucionales de aseguramiento de calidad	Gestionar el currículo	La implementación de los reglamentos institucionales resulta clave para apoyar la propuesta de valor, además de soportar las actividades claves descritas en el modelo de negocio. La responsabilidad recae en las unidades encargadas de aplicarlos, especialmente el modelo educativo, el cual permite dar forma al currículo de cada carrera.
Desarrollar un sistema de información sólido para el apoyo en la toma de decisiones	Gestionar el currículo	Si se desarrolla un sistema de información sólido (dado el alto volumen de datos generados cada año) será posible utilizar los datos como un recurso de apoyo
Gestionar el currículo	Procesos de inserción laboral y seguimiento de egresados	El sello académico entregado por la institución a sus carreras radica en un proceso de actualización permanente, de acuerdo a los requerimientos del mercado laboral, así como a la evolución del entorno, por lo que resulta clave que los programas de estudios cuenten con un proceso de mejora continua para una adecuada inserción laboral de sus alumnos.
Gestionar la inserción laboral de los estudiantes y egresados	Empleabilidad Pertinente Prestigio Institucional	El prestigio de la institución se refleja en la alta tasa de empleabilidad de sus egresados (Promedio 86.3%). Por lo que es necesario mantener o eventualmente aumentar los actuales índices de empleabilidad de los egresados. La valoración por parte del estudiante se centra en adquirir los conocimientos y competencias para insertarse exitosamente en el mercado laboral.
Empleabilidad Pertinente	Cumplimiento de la Misión Institucional	La inserción laboral de los egresados en el sector se traduce en la prestación de servicios técnicos de primer nivel prestando servicios ya sea de manera independiente o desempeñándose en empresas regionales.
Prestigio Institucional		

3.2.4.2 Relaciones Causa-Efecto eje estratégico n°2: Proceso Formativo

Flexible

CAUSA	EFEECTO	DESCRIPCIÓN
Asegurar un capital docente y administrativo	Gestionar el Currículo	Si se cuenta con un alineamiento vertical eficaz entre la Dirección de Docencia, los Jefes de Carrera y los Académicos se facilitarán las condiciones para una gestión curricular exitosa. En este marco, la capacitación permanente así como el empoderamiento de las unidades resultan claves para apoyar el quehacer táctico operativo del ejercicio de la docencia.
Generar un Plan Semestral Curricular actualizado eficiente	Gestionar el currículo	Si se genera un Plan Semestral Curricular Eficiente en el ámbito docente, será posible gestionar de mejor manera el currículo de cada programa impartido.
Consolidar la implementación de reglamentos y mecanismos institucionales de aseguramiento de calidad	Gestionar el currículo	Si se implementan los reglamentos institucionales con rigurosidad, se podrá apoyar de mejor manera a los Jefes de Carrera en la gestión curricular de cada uno de los programas de estudio impartidos.
Desarrollar un Sistema de Información sólido para el apoyo en la toma de decisiones	Gestionar el currículo	Cada año académico es necesario saber dónde mejorar la implementación del currículum. Para ello resulta clave la medición de la trayectoria del estudiante en la institución. Fortalecer el sistema de información aparece como la herramienta útil para apoyar el ejercicio docente.
Gestionar el currículo	Proceso Formativo Flexible	La gestión del currículo representa un proceso clave a la hora de impartir un proceso formativo flexible declarado en la propuesta de valor. La flexibilidad del currículo y el diseño de sus horarios y formatos determinarán una oferta atractiva y satisfactoria para las necesidades de los nuevos matriculados
Proceso Formativo Flexible	Prestigio Institucional	La educación andragógica impartida en un formato flexible, y en distintos formatos entregada por el CFT Juan Bohón está respaldada por un prestigio ganado en el mercado laboral a lo largo de los 30 años de trayectoria de la institución
Proceso Formativo Flexible Prestigio Institucional	Cumplimiento de la misión Institucional	La comunidad valora el aporte entregado por el CFT al entregar una educación de primer nivel de manera flexible, acomodándose a las necesidades del alumno.

3.2.4.3 Relaciones Causa-Efecto eje estratégico n°3, Bajos Aranceles

CAUSA	EFEECTO	DESCRIPCIÓN
Generar un Plan Semestral Curricular actualizado eficiente	Gestionar de manera eficiente recursos humanos e infraestructura	Si se genera un Plan Semestral Curricular eficiente, entonces será posible optimizar el recurso docente y el uso de infraestructura.
Consolidar la implementación de reglamentos y mecanismos institucionales de aseguramiento de calidad	Gestionar de manera eficiente recursos humanos e infraestructura	Si se formaliza y asegura la implementación de los reglamentos institucionales, (por ejemplo asegurar el mínimo de vacantes cubiertas para impartir una carrera) se sientan las bases la optimización de los recursos escasos disponibles.
Desarrollar un Sistema de Información sólido para el apoyo en la toma de decisiones	Gestionar de manera eficiente los recursos humanos e infraestructura	Si se desarrolla un sistema de información sólido, entonces será posible disponer de módulos de apoyo a la gestión institucional que soporten el uso recurrente del recurso humano y físico. De la misma manera, es posible contar con información para focalizar las estrategias que permitan atraer más estudiantes.
	Gestión de Admisión	
Gestionar de manera eficiente recursos humanos e infraestructura	Aranceles más bajos de la Región	Si se optimizan recursos e infraestructura institucionales, se generan las condiciones fundamentales para ofrecer aranceles bajos. De acuerdo al modelo de negocio descrito, la optimización busca disminuir los costos del CFT, posibilitando el ofrecimiento de aranceles bajos.
Aranceles más bajos de la Región	Prestigio Institucional	Si se mantienen los aranceles por debajo de los de la competencia, la comunidad universitaria valorará el aporte entregado por el CFT al impartir una educación técnica acorde a las necesidades regionales a un arancel menor al promedio.
Aranceles más bajos de la Región	Cumplimiento de la misión Institucional	Se debe asegurar la entrega de una educación de primer nivel con valores más bajos de la región, sin dejar de lado la sustentabilidad de la institución. Si se mantiene ese equilibrio, el cumplimiento de la misión institucional así como el cumplimiento de la propuesta de valor, la institución se desarrollará de manera exitosa.
Prestigio Institucional		

3.3 Cuadro de Mando Integral

3.3.1 El CMI como herramienta de planificación y control de gestión

Una vez definidas las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos del mapa estratégico, el CMI (en inglés *Balanced Scorecard*), es la herramienta desarrollada por Kaplan y Norton para transformar la estrategia en términos operativos, integrando los indicadores derivados del mapa propuesto. De esta manera, el CMI permite monitorear el cumplimiento de los propósitos estratégicos de una organización traduciendo la estrategia de la empresa en un conjunto de metas e índices, comunicándolos a los otros estratos de la institución.

El CMI deriva de las cuatro perspectivas descritas en el mapa estratégico, lo que permite manejar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo de la organización, como también entre medidas financieras y no financieras. En el caso del CFT Juan Bohón, este equilibrio radica entre los indicadores que dan cumplimiento de la misión institucional y los indicadores no financieros. De la misma manera, el CMI como sistema de medición de desempeño, incorpora el concepto de retroalimentación estratégica, el cual considera la posibilidad de adaptar y modificar la estrategia ante posibles cambios que pueda sufrir el entorno competitivo de la institución.

En resumen, el CMI puede ser utilizado como la herramienta que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje para comunicar la estrategia institucional, utilizando mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro.

3.3.2 CMI propuesto

Tal como se describió en el apartado 3.3.1 el CMI permite monitorear la estrategia de la UEN, proponiendo la medición periódica de los indicadores de cada objetivo y evaluar su cumplimiento. Este seguimiento facilita el alineamiento de la institución y permite ir evaluando las brechas existentes entre los indicadores reales y las metas establecidas. Conocer oportunamente el avance del cumplimiento de los indicadores permite además implementar acciones remediales que facilitan el cumplimiento de las metas. También se incluyen las iniciativas estratégicas asociadas a cada objetivo, las cuales representan grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñadas para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado. (Kaplan y Norton, 2008)

3.3.2.1 CMI - Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Cumplimiento de la misión	Cumplir con la Misión Institucional	% de titulados empleados en la región	>80%	Cada 6 Meses	Desarrollo de encuesta de satisfacción a empleadores
		Ratio cupos/matricula de 1º año por modalidad	100% (por carrera y modalidad)	En cada Proceso de Admisión	

3.3.2.2 CMI – Perspectiva del cliente

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Cientes	Prestigio institucional	Posición de la institución en Ranking Regional de CFT	1°	Anual	
Clientes	Incrementar la empleabilidad pertinente de los egresados	% de empleabilidad pertinente al 1° año	>70%	Anual	Programa de levantamiento de información de titulados de las últimas cohortes
	Ofrecer carreras técnicas con carácter formativo flexible	Número de modalidades impartidas por programa	2 modalidades por programa ofrecido	Anual	Diseño de un espacio virtual de aprendizaje de apoyo al estudiante
	Ofrecer los aranceles más bajos de la región	Proporción de alumnos con beneficios estudiantiles	>80% de la matrícula	Anual	Implementación de programa de inclusión de alumnos vulnerables
Posición de la institución de acuerdo al promedio de aranceles regionales		1°	Anual		

3.3.2.3 CMI – Perspectiva de los procesos internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Procesos Internos	Gestionar la inserción laboral de los estudiantes y egresados	<ul style="list-style-type: none"> - % de egresados con inserción laboral - % de alumnos participantes de programas de inserción laboral - N° de egresados con seguimiento de trayectoria laboral 	<ul style="list-style-type: none"> >70% >50% >60% de egresados de la cohorte del año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Anual - Anual 	Creación de una Oficina de Inserción Laboral
	Gestionar el Currículo	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de retención de primer año - Grado de satisfacción del alumno con la actividad docente (Evaluación de Desempeño académico) 	<ul style="list-style-type: none"> >75% por carrera y modalidad > 80% de aprobación 	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Semestral 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de programas remediales para alumnos detectados con dificultades Creación de una Unidad de Mejoramiento Docente
	Gestionar de manera eficiente recursos humanos e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - % de uso de infraestructura - N° de alumnos/JCE 	<ul style="list-style-type: none"> 12 m²/ Alumno 20 alumnos/ JCE 	<ul style="list-style-type: none"> Semestral 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de módulo de administración de infraestructura en plataforma U+ Aplicación de un modelo de optimización para la programación de horarios y asignación de salas de clase

3.3.2.4 CMI – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar un sistema de información sólido para el apoyo en la toma de decisiones.	% de requerimientos de datos y soporte respondidos satisfactoriamente	80%	Anual	Creación de un centro de informática
	Consolidar la implementación de reglamentos y mecanismos institucionales de aseguramiento de calidad	% de procedimientos y reglamentos formalizados de todas las Unidades Institucionales	100%	Anual	Socialización de políticas, mecanismos y herramientas de aseguramiento de la calidad, mediante plan comunicacional y medios propios institucionales.
	Capacitar capital humano docente y administrativo.	% de logro de competencias	100% de logro Académicos con capacitación permanente 100% de logro de funcionarios capacitados	Anual	Programa de capacitación focalizada en docentes en el manejo de las herramientas de traducción formativa, diseño de criterios de realización y protocolos de evaluación.
	Generar un plan semestral curricular actualizado eficiente	% de carreras reformuladas al enfoque de competencias	100% de la oferta académica	Bianual	Programa de reformulación de carreras de acuerdo a modelo educativo

3.3.3 Descripción de las principales iniciativas estratégicas

A continuación se describen las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI, en ella se trata de dejar en claro como cada una de ellas aporta al logro de los objetivos institucionales.

Perspectiva Clientes:

Creación de una Unidad de Análisis Institucional

Esta iniciativa busca que la institución cuente con una unidad que apoye efectivamente la toma de decisiones de las autoridades y cuerpos colegiados. Su principal función sería la centralización de los datos institucionales para transformarlos en información valiosa, derivada de las distintas áreas del quehacer de la organización.

Programa de levantamiento de información de titulados de las últimas cohortes

Esta iniciativa busca sistematizar los datos de los titulados al menos de las últimas 5 cohortes, involucrando distintas perspectivas como competencias, inserción laboral y empleabilidad. El objetivo que persigue es contar con muestras representativas de cada una de los programas impartidos para disponer de datos confiables de empleabilidad pertinente, además de actualizar las bases de datos de los alumnos que egresan de la institución.

Perspectiva de los Procesos Internos:

Desarrollo de programas remediales para alumnos con dificultades

Complementarias al proceso curricular de cada carrera, esta iniciativa busca crear programas remediales los cuales funcionan como tutorías de apoyo a alumnos con dificultades en el aprendizaje. Esta estrategia ha sido adoptada por gran parte de las universidades en el país con resultados comprobados de aumento en tasas de retención y aprobación de asignaturas.

Creación de una Oficina de Inserción Laboral

Dada la importancia estratégica de la empleabilidad de los egresados de la institución y el compromiso institucional declarado en la visión, se hace imperioso crear una Oficina de Inserción laboral que realice monitoreo permanentemente del mercado laboral, así como el seguimiento de la trayectoria desde el primero al cuarto año de titulación de los egresados, constituyéndose en un verdadero puente entre las necesidades de inserción laboral de los egresados y los requerimientos del mercado laboral. Esta iniciativa permitirá dar mayor soporte de datos de los actuales egresados de la institución, en plena relación con la propuesta de valor y la visión institucional.

Programa de reformulación de carreras de acuerdo a modelo educativo

En la actualidad existen cinco carreras de la oferta académica que se encuentran reformuladas de acuerdo al enfoque por competencias declarado en el modelo educativo institucional como la “articulación de competencias para el

trabajo y para la especialización de cada carrera, en función de las competencias cambiantes que existen en el mundo laboral”. En este sentido, la iniciativa estratégica se compone de un programa que considera la reformulación en bloque del total de carreras ofertadas.

Este programa se compone de una serie de etapas que se basa principalmente en el levantamiento de un perfil de egreso en base a necesidades formativas recabadas de informantes claves (estudiantes, académicos, empleadores y titulados). De esta manera se estructura el currículo en base al perfil de egreso y orientado por el Modelo Educativo, de forma de mantener actualizados los programas formativos de acuerdo a las necesidades laborales de la región.

Perspectiva de los Recursos:

Creación de un Centro de Informática:

El alto volumen de información que deriva del quehacer institucional, obliga a la institución a contar con una unidad que resguarde los datos de manera segura y confiable para el registro y la toma de decisiones institucionales. Adicionalmente esta unidad debe entregar soporte técnico a la comunidad universitaria en lo que respecta a mantención de softwares y hardware, redes informáticas y resguardo de datos.

4 CAPÍTULO: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.1 Tableros de control

4.1.1 Importancia del desdoblamiento estratégico

Según Neriz, Ramis y Bull, (2005, p.2) el desdoblamiento estratégico (también conocido como proceso de cascada) del Cuadro de Mando Integral corresponde a una metodología que permite orientar a la institución a comprometer a todos los niveles de la organización hacia la causa común descrita, con objetivos alineados y con acuerdos en lo que se desea de cada uno para cumplir con la estrategia institucional, siendo éstos una consecuencia de las tareas evaluadas mediante un control operativo. En este punto radica la importancia del desdoblamiento estratégico, donde los individuos pertenecientes a la organización pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. En términos prácticos el desdoblamiento estratégico permitirá implementar y monitorear la estrategia a través de la organización, con el fin último de dar cumplimiento a la propuesta de valor.

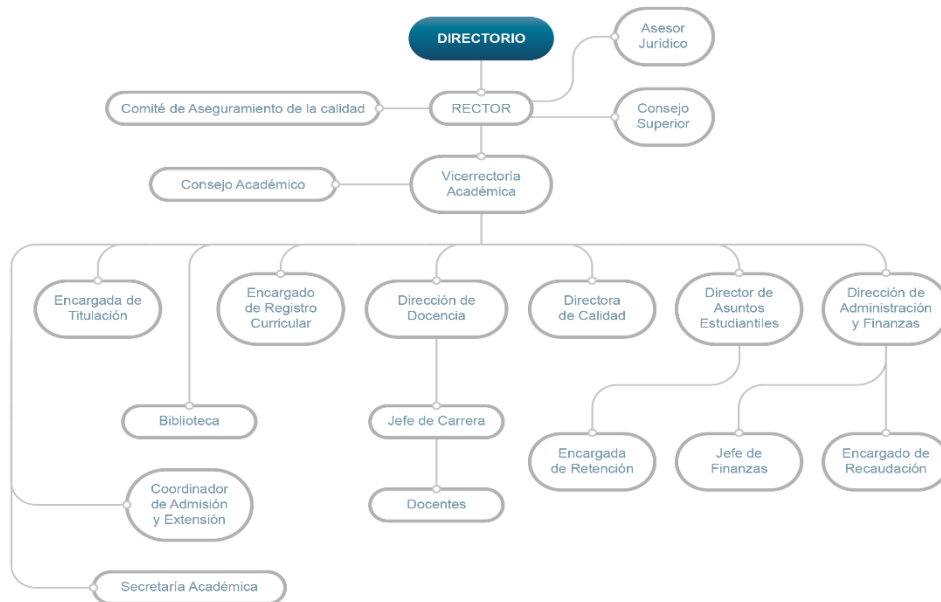
En el caso del CFT Juan Bohón, a través del desdoblamiento estratégico la Rectoría buscará asegurar el cumplimiento de los comportamientos de los individuos pertenecientes a cada centro de responsabilidad que conforman la institución, empoderando las decisiones y ampliando los márgenes de respuesta de acuerdo a lo que la estrategia persigue. El compromiso de los individuos con

la institución y el alineamiento de sus intereses personales con los de la organización son conseguidos a través de este proceso de cascada, originando una mayor eficiencia, productividad y comunicación de la estrategia a toda la organización.

Cabe agregar lo descrito por Niven (2002), quien engloba la importancia del desdoblamiento como aquel que permite desarrollar cuadros de mando en todos los niveles institucionales, permitiendo integrar el CMI con tableros de control, aludiendo estos últimos a aplicaciones en niveles más operativos.

4.1.2 Organigrama del Centro de Formación Técnica Juan Bohón

Antes de describir los Tableros de Control, es necesario presentar la forma en que se constituye la institución a través del organigrama:



La estructura organizacional del CFT Juan Bohón, está conformada por tres cuerpos colegiados (Consejo Superior, Consejo Académico y Comité de Aseguramiento de la Calidad) y seis autoridades unipersonales (Rector, Vicerrector Académico, Director de Administración y Finanzas, Director de Asuntos Estudiantiles, Directora de Calidad, Secretaría de Estudios).

La institución actualmente cuenta con un total de 58 académicos, 5 Jornada Completa, 3 Media Jornada y 50 docentes contratados por horas.

El organigrama es funcional, simple de entender y está debidamente socializado y publicado para conocimiento de la comunidad de estudiantes, docentes y administrativos.

4.1.3 Tableros de Gestión

Descrita la importancia del proceso de cascada en la organización, en este apartado se han desarrollado los tableros de gestión y de control con el objeto de desdoblar la estrategia hacia las principales unidades responsables de entregar valor a los beneficiarios del CFT Juan Bohón. En este caso, las unidades seleccionadas son la Dirección de Docencia y la Oficina de Inserción Laboral, descritas en detalle en los puntos 4.1.3.1 y 4.1.3.2 respectivamente.

4.1.3.1 Tablero de Gestión. Unidad Estratégica de Negocio: Dirección de Docencia

Este tablero de está desarrollado en torno al atributo diferenciador (proceso formativo flexible), de acuerdo a las funciones definidas para la Dirección de Docencia, la cual se encuentra vinculada directamente con cada una de las carreras impartidas.

La Dirección de Docencia es un centro de responsabilidad dependiente de la Vicerrectoría Académica cuya principal función es planificar, coordinar y supervisar todos los procesos relacionados con la gestión del currículo de los programas además de supervisar la aplicación de los reglamentos de carácter académico.

El Tablero de Gestión de esta unidad utiliza los reglamentos y mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad como herramientas fundamentales para definir el perfil profesional y de egreso que se va a formar en cada cohorte de las carreras de la oferta académica. Cabe señalar que el perfil de egreso del

estudiante da cuenta de una concepción con enfoque en el conocimiento que se promete entregar al término del período de formación técnica. En tanto el perfil profesional refleja el conjunto de competencias y cualidades personales que es capaz de demostrar el profesional experto que es formado en la institución, pudiendo ser evaluado.

Siguiendo la secuencia de los procesos del tablero, la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje se basa en la evaluación de los fundamentos sociológicos aplicados (demanda del mundo productivo), fundamentos psicológicos (naturaleza disciplinar de tipo tridimensional) y naturalmente andragógicos (procesos interactivos en aula para habilitación de adultos), luego la gestión del proceso formativo andragógico alude a la aplicación de los diferentes mecanismos que permiten evaluar el cumplimiento, desarrollo y resultados de los programas de cada asignatura impartida, siendo medido específicamente por la retención de los alumnos al primer año y la titulación oportuna de los estudiantes. Finalmente, la gestión de apoyo a la docencia se enfoca en un plan de ayuda permanente para aquellos académicos que presenten eventualmente presenten ciertas dificultades en el aula plasmadas principalmente en bajas evaluaciones de desempeño.

En la ilustración n°13 se describe el Tablero de Gestión de la Dirección de Docencia, el cual es utilizado como guía previa para dar forma al tablero de control del mismo centro de responsabilidad, vinculado al atributo “Proceso Formativo Flexible”.

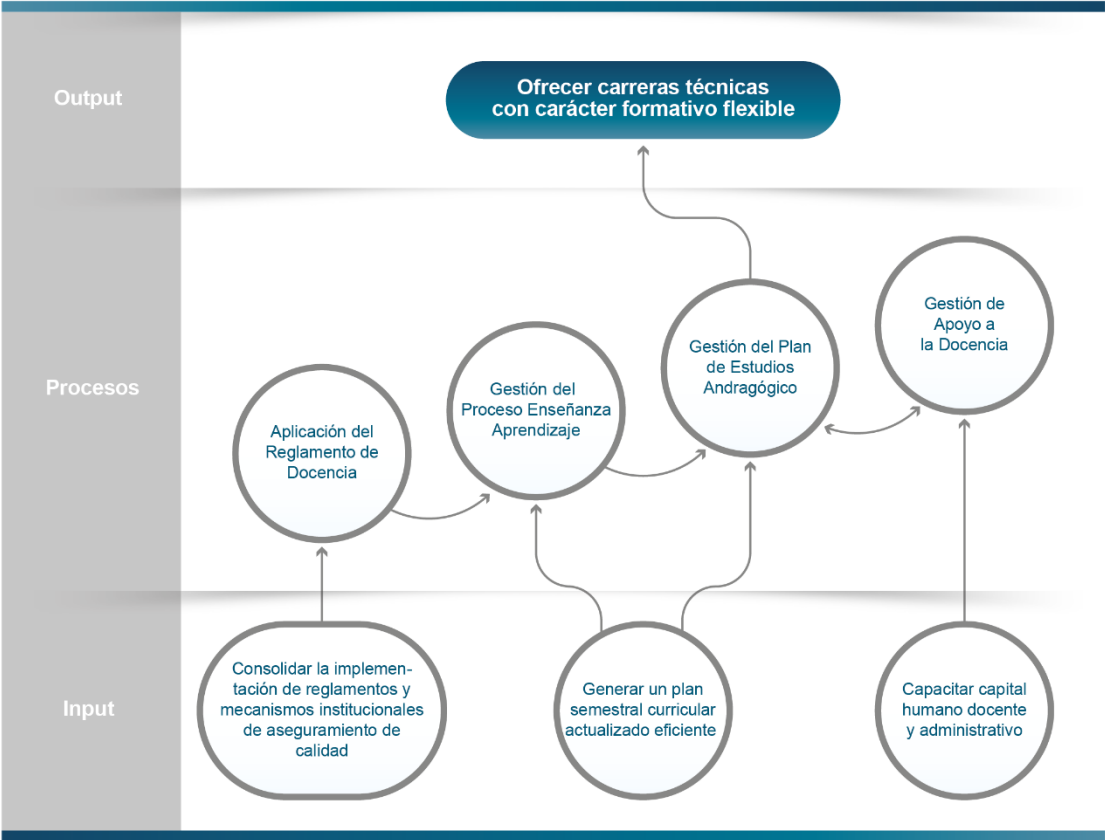


Ilustración 13: Tablero de Gestión – Dirección de Docencia. Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.2 Tablero de Control. Unidad Estratégica de Negocio: Dirección de Docencia

A partir del tablero de gestión descrito en la ilustración n°13, en la tabla n° 17 se describe el tablero de control de la Dirección de Docencia.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Ofrecer carreras técnicas con carácter formativo flexible	Ratio cupos/matricula de 1° año por modalidad	100% (por carrera y modalidad)	En cada proceso de admisión	Evaluación de impacto de los programas de divulgación y promoción de la institución en la región.
Procesos	Gestión de Apoyo a la Docencia	% cumplimiento de Plan de Apoyo Docente	70%	Anual	Creación de Unidad de Mejoramiento Docente
	Gestión del Proceso Enseñanza Aprendizaje	Tasa de aprobación de asignaturas por carrera y por modalidad	>75%	Semestral	Implementación de programa de buenas prácticas docentes
		- Grado de satisfacción del alumno con la actividad docente (Evaluación de Desempeño académico)	>6.0	Semestral	
	Gestión del Proceso Formativo Andragógico	Tasa de Retención de 1° año	>70%	Anual	Creación de informes periódicos de Unidad de Retención
		Tasa de titulación Oportuna	>50%	Anual	
Aplicación de Reglamento de Docencia	% de cumplimiento del programa de asignatura	100%	Semestral	Aplicación de examen de competencias anexo al currículo	
Input	Capacitar capital humano docente y administrativo	Número de hrs. de capacitación/número de funcionarios capacitados.	20 hrs/Académico	Anual	Implementación de un aula virtual como plataforma de apoyo para académicos y alumnos.
	Consolidar la implementación de reglamentos y mecanismos institucionales de aseguramiento de calidad	Acta de aprobación de los reglamentos y procedimientos de la unidad	No Aplica	No Aplica	Socialización de políticas, mecanismos y herramientas de aseguramiento de la calidad, mediante plan comunicacional y medios propios institucionales
	Generar un plan semestral curricular eficiente	N° de Modalidades impartidas por programa	Mínimo 2 modalidades por carrera de la oferta académica	Semestral	Programa de contratación de Académicos en Jornada Completa

Tabla 17: Tablero de control Dirección de Docencia

4.1.3.3 Tablero de Gestión. Oficina de Inserción Laboral

Si bien esta unidad no está formalmente creada, en este documento se propone la constitución de la Oficina de Inserción Laboral como un centro de responsabilidad dependiente directamente de la Vicerrectoría Académica. Esta unidad se encargaría principalmente de fortalecer las competencias para la inserción laboral de los estudiantes y egresados, además de monitorear las trayectorias laborales de los mismos, constituyéndose en un “puente” entre las necesidades de inserción laboral de los egresados y los requerimientos del mercado laboral regional. Esta oficina vendría a apoyar las actividades de inserción laboral gestionadas por los jefes de carrera.

El tablero de gestión de esta unidad resultaría clave para dar cumplimiento con el atributo de la propuesta de valor de empleabilidad pertinente, tal como se describe en la ilustración n°14.

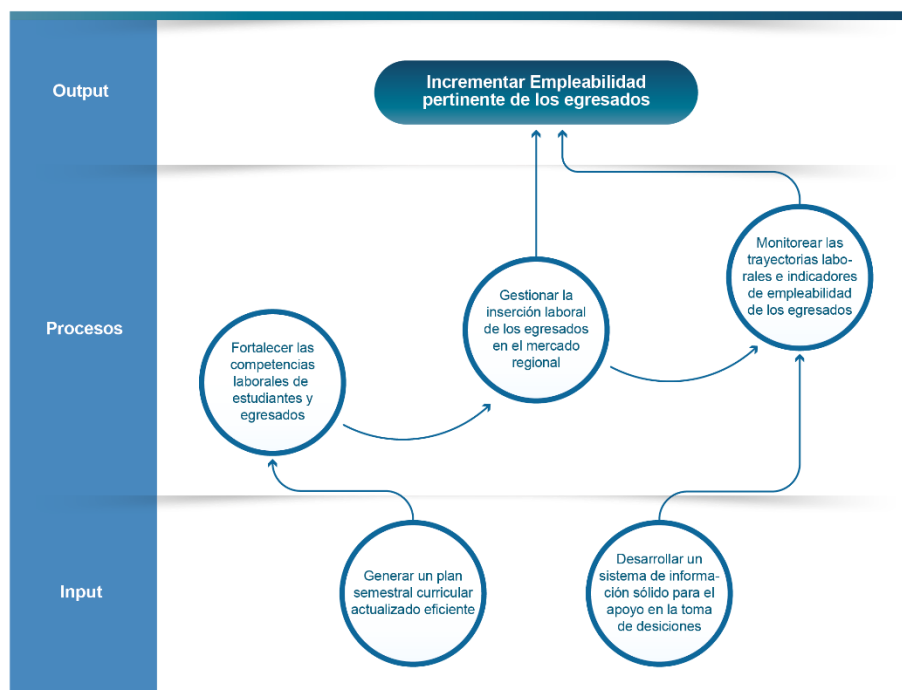


Ilustración 14: Tablero de Gestión – Oficina de Inserción Laboral. Elaboración Propia

4.1.3.4 Tablero de Control UEN: Oficina de Inserción Laboral

De acuerdo al Tablero de Gestión descrito, en la tabla n°18 se diseñó el Tablero de Control de la Oficina de Inserción Laboral, permitiendo visualizar objetivos, indicadores e iniciativas que están alineados con los objetivos generales de la institución.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Incrementar la Empleabilidad Pertinente de los egresados	% de empleabilidad al 1° año	>70% (promedio por carrera)	Semestral	Oficina de Inserción laboral
Procesos	Fortalecer las competencias laborales de estudiantes y egresados	N° de Estudiantes participantes en estrategias fortalecimiento de competencias laborales	50% de la matrícula total	Semestral	Talleres de coaching laboral
		N° de Estudiantes participantes en estrategias fortalecimiento de competencias laborales	20% de los egresados en año calendario	Anual	
	Gestionar la inserción laboral de los egresados en el mercado regional	N° de postulantes adjudicados por vacante ofrecida	>20% de las vacantes ofrecidas	Mensual	Creación de espacio virtual de bolsa de empleos institucional
	Monitorear las trayectorias laborales e indicadores de empleabilidad de los egresados	% de seguimiento de egresados	>80% de los egresados registrados	Anual	Formalización de procedimientos de la Unidad de Titulación
Input	Generar un plan semestral curricular eficiente	N° de prácticas en empresas regionales gestionadas por la Unidad	>20 por carrera y modalidad	Semestral	Aplicación de un modelo de optimización para la programación de horarios y asignación de salas de clase
	Desarrollar un sistema de Información sólido para el apoyo en la toma de decisiones	% de requerimientos de datos y soporte respondidos satisfactoriamente	>80%	Anual	Creación de un centro de informática

Tabla 18: Tablero de control - Oficina de Inserción Laboral

4.1.4 Descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.

Aplicación de un modelo de optimización para la programación de horarios y asignación de salas de clases

Se propone la contratación de una asesoría técnica para dar mejor utilización de los recursos humanos y físicos disponibles y la planificación de éstos en el tiempo.

Creación de una Unidad de Mejoramiento Docente de apoyo a la gestión curricular.

Estas unidades se encuentran presentes en gran parte de las instituciones de educación superior como entidades de apoyo a la gestión curricular y tienen como principal función favorecer la optimización y el fortalecimiento continuo de los procesos formativos y el desarrollo de la docencia y, en particular, la adecuada implementación del Modelo Educativo en diversas estrategias y acciones de CFT Juan Bohón.

Creación de informes periódicos de Unidad de Retención

Esta iniciativa busca elaborar un perfil de potenciales alumnos desertores, de manera de anticiparse a la deserción de los alumnos y poder tomar medidas antes de que un alumno abandone la institución.

Evaluación de impacto de los programas de divulgación y promoción de la Institución en la región.

La institución cuenta con una serie de estrategias de promoción, por lo que se propone medir el real impacto y efectividad de las campañas publicitarias utilizadas en la región.

Talleres de coaching laboral

La finalidad de estos talleres de carácter recurrente sería apoyar y preparar a los egresados del CFT Juan Bohón para enfrentar la búsqueda de empleo, desarrollado las competencias necesarias para tener una mayor efectividad.

Implementación de un aula virtual como plataforma de apoyo para académicos y alumnos.

El aula virtual es una herramienta de apoyo para la aplicación del proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que se proponen instancias de utilización de la misma con el objetivo de mejorar la relación académico – estudiante y facilitar de esta manera el trabajo en el aula.

Formalización de un centro de informática

Si bien la institución cuenta con personal adecuado, dado el creciente volumen de datos generados anualmente, es necesario contar con una unidad de resguardo y de soporte para disponer de datos seguros y confiables, con políticas formalizadas de seguridad y de traspaso de información.

4.2 Esquema de Incentivos

Descrita la estrategia de la institución y el proceso de desdoblamiento a sus macrounidades, el desafío final consiste en alinear a la organización para lograr encaminar los esfuerzos de los individuos en el logro de los objetivos estratégicos descritos. En este sentido, aparece la motivación de los empleados como el principal factor predictor de los comportamientos individuales:

4.2.1 Importancia de la motivación como predictor de comportamiento

Según Robbins y Judge (2013) la motivación es definida como el equilibrio entre trabajo y vida personal, comprendiendo que este factor puede ser reconocido por los empleados de dos maneras. La primera, como una motivación intrínseca, es decir, como una medida de satisfacción personal o de resultados que son valorados por el empleado y por las demás personas, y la segunda como motivación extrínseca, identificando en este grupo a los incentivos propios de recompensas externas, como dinero, beneficios, reconocimientos o logros de premios. Los esquemas de incentivos apuntan a trabajar principalmente las motivaciones extrínsecas, pero sin dejar de lado las motivaciones intrínsecas, de manera de lograr que los objetivos, metas o tareas alcanzadas producto del desempeño de los trabajadores en el corto, mediano o largo plazo, tengan un justo reconocimiento a su talento de manera adicional a su salario, el cual comprende el primer incentivo para el individuo.

En resumen, para lograr un alto nivel de compromiso y entusiasmo por alcanzar las metas de la organización, el rector de la institución puede recurrir a

distintos instrumentos para lograrlo, sin embargo, mantener a los empleados motivados a través de un sistema de incentivos aparece, según la literatura disponible, como la principal herramienta inductora de comportamientos y de alineamiento de la organización, recompensando principalmente los talentos de sus empleados, de manera adicional al desempeño y esfuerzo prestados.

4.2.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades

Antes de describir la importancia, cabe señalar que el principal objetivo que un esquema de incentivos persigue es la vinculación de las recompensas asociadas a desempeños específicos y el alineamiento de los objetivos individuales o grupales en pos del cumplimiento de la propuesta de valor.

Tal como se describió en el punto 4.2.1, a la institución le interesa motivar a sus integrantes para que realicen un mayor esfuerzo y dar cumplimiento de la propuesta de valor como consecuencia de los resultados del mismo. Los esquemas de incentivos aparecen como la principal herramienta utilizada por las empresas para estimular o inducir a los trabajadores a observar las conductas que van encaminadas a conseguir los objetivos descritos en el mapa estratégico. En el caso del cumplimiento de la propuesta de valor del CFT Juan Bohón, los estímulos se ofrecen como una compensación anexa al sueldo, además de beneficios y/o reconocimientos que premian un resultado superior, anexo al exigido a los funcionarios académicos y no académicos.

Según Kovacevic y Reynoso (2010) en una organización se requiere que todos sus empleados remen para el mismo lado y armónicamente, de forma de conseguir la excelencia organizacional a la que cualquier institución aspira. En este sentido, el alineamiento forma parte del tercer paso fundamental para llegar a ella. El primero es el foco estratégico y el segundo son las mediciones, los

cuales de alguna manera fueron descritos en el mapa estratégico y cuadro de mando integral respectivamente.

Lo que interesa en esta etapa es que exista un alto nivel de compromiso y entusiasmo por alcanzar las metas ya descritas, y aparece el esquema de incentivos como herramienta ideal para alinear los comportamientos de los individuos en el mediano o largo plazo.

4.2.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual respecto de los esquemas de incentivos para los directivos

El actual sistema de incentivos del CFT forma parte de una actividad implementada a partir del año 2015 en la institución, descrita en el Plan Estratégico Institucional del período 2013-2017 dentro del área financiera, como una propuesta de mediano y corto plazo. Explícitamente se detalla como el “Diseño de un plan anual de incentivos para todo el personal de la institución, en función del desempeño individual y según logros financieros del ejercicio anual”, contando con un presupuesto de \$3.000.000 a cargo de la Dirección de Administración y Finanzas.

El reconocimiento por parte de los directivos y compañeros de trabajo consiste en una ceremonia sencilla donde se entrega un incentivo extrínseco correspondiente a un 25% de gratificación sobre su remuneración para aquellos trabajadores que presentaran las más altas calificaciones en la evaluación de desempeño laboral. Dicha evaluación de carácter anual tiene por objetivo medir el desempeño laboral y obtener retroalimentación enmarcados en la política de personal, donde la evaluación consta de una autoevaluación y una evaluación del Jefe directo.

Se considera como una medida incipiente y resulta complejo evaluar el nivel de impacto inmediato de la actividad. De todas maneras, asoma a priori como una instancia que no se puede considerar como un esquema de incentivos ni se encuentra asociada a estimular comportamientos en torno al cumplimiento de la

propuesta de valor de la institución, ni tampoco como motivador del comportamiento de los individuos, de hecho, está enfocada solo a funcionarios no académicos. A pesar de ello, queda en evidencia la disposición y la voluntad de un primer acercamiento por parte de los directivos de contar con un esquema de incentivos, por lo que a continuación se propone un esquema diseñado en base a información disponible y los tableros de control elaborados en el punto 8.

Cabe agregar que a nivel académico, la institución cuenta con un instrumento llamado Evaluación de Desempeño Académico, el cual consiste en una encuesta de opinión sobre la docencia que realizan los estudiantes al finalizar cada semestre, sin embargo, no existe un incentivo asociado a los resultados por académico.

4.2.4 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los Tableros de Control

En la propuesta de esquemas de incentivos que se describe a continuación, se busca alinear a la organización, evaluando y recompensando los desempeños considerados como más trascendentes para dar cumplimiento con la estrategia institucional. Cabe agregar que la propuesta ocupa las capacidades de ahora pero con una perspectiva a desarrollar capacidades en el futuro, por lo que el esquema de incentivo busca el equilibrio entre las recompensas a nivel táctico operativas del día de hoy, pero a la vez con miras a la visión institucional con perspectiva a cinco años más.

Es así como en las tablas n°19 y 20 es posible visualizar los esquemas de incentivos de la Dirección de Docencia y la Oficina de Inserción Laboral, respectivamente. Cabe decir que los incentivos estarán enfocados a la jefatura de la unidad, incluyendo incentivos intrínsecos y extrínsecos conducentes netamente a actividades vinculadas al quehacer de la misma.

En cuanto al diseño de los esquemas, la columna Porcentaje Mínimo de Cumplimiento informa, para cada objetivo cuál es el desempeño mínimo que debe cumplirse para que el Porcentaje de Incidencia se pueda sumar al resultado final de la evaluación. Por ejemplo, en la tabla n°19 para el caso del porcentaje de cumplimiento del programa de asignatura, el resultado del desempeño deseado se debe cumplir como mínimo en un 90%, de lo contrario, se pierde un 20% del incentivo.

De manera adicional y con el objeto de promover una actividad académica de excelencia, la institución establecerá en forma complementaria al sistema de remuneraciones, un sistema de incentivos académicos que por su esfuerzo en el aula, logren desempeños destacado en la Evaluación Docente (Tabla n° 19).

Esquema de Incentivos para Director de Docencia
Unidad Estratégica de Negocio: Dirección de Docencia

	Objetivo	Indicador	Meta	% mínimo de cumplimiento	% de incidencia	Incentivos	
Output	Ofrecer carreras técnicas con carácter formativo flexible	% de cumplimiento de perfil de egreso	>80% de Aprobación promedio por carrera	90%	35%		
Procesos	Gestión del Proceso Enseñanza Aprendizaje	Tasa de aprobación de asignaturas por carrera y por modalidad	>75%	80%	5%		
	Gestión del Proceso Formativo Andragógico	Tasa de Retención de 1° año	>70% por programa	80%	35%	Incentivo económico anual equivalente al 50% del salario en caso de cumplir el % mínimo de cumplimiento de retención de 1° año	Reajuste de la renta Anual en caso de cumplir 100% de incidencia
		Tasa de Titulación Oportuna	>50% por carrera	100% de las carreras	20%		
	Aplicación de Reglamento de Docencia	% de cumplimiento del programa de asignatura	100%	100%	5%		
Total					100%		

Tabla 19: Esquema de Incentivos, Dirección de Docencia. Elaboración Propia

Propuesta de Esquema de Incentivos para Académicos
Unidad Estratégica de Negocio: Dirección de Docencia

	Objetivo	Indicador	Meta	% mínimo de cumplimiento	% de incidencia	Incentivos
Procesos	Gestión de Apoyo a la Docencia	% cumplimiento de Plan de Apoyo Docente	70%	-		<ul style="list-style-type: none"> - Reajuste de la renta Anual en caso de cumplir 100% de incidencia - Reconocimiento ante la comunidad Universitaria en ceremonia anual encabezada por la Directora de Docencia a los tres Académicos que obtengan mejores calificaciones en la evaluación de desempeño académico
	Evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje	Tasa de Retención de 1° año	70%	80%	10%	
		Evaluación de Desempeño Académico	6.0 (Escala de 1,0 a 7,0)	100%	40%	
	Aplicación de Reglamento de Docencia	% de cumplimiento del programa de asignatura	100%	100%	30%	
	Implementación del Proceso Formativo Andragógico	Tasa de aprobación de asignaturas por carrera y por modalidad	75%	80%	20%	
Total					100%	

Tabla 20: Esquema de Incentivos Académicos, Dirección de Docencia. Elaboración Propia

Esquema de Incentivos para Unidad Estratégica de Negocio: Oficina de Inserción Laboral

	Objetivo	Indicador	Meta	% de cumplimiento	% de incidencia	Incentivos
Output	Incrementar la Empleabilidad Pertinente de los egresados	% de empleabilidad al 1° año	>70% (promedio por carrera)	80%	40%	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos para realizar estadía corta nacional o en el extranjero - Reajuste de la renta Anual en caso de cumplir 100% de incidencia
Procesos	Fortalecer las competencias laborales de estudiantes y egresados	N° de Estudiantes participantes en estrategias fortalecimiento de competencias laborales	50% de los matricula total	75%	20%	
		N° de egresados participantes en estrategias fortalecimiento de competencias laborales	20% de los egresados en año calendario	75%	10%	
	Gestionar la inserción laboral de los egresados en el mercado regional	N° de postulantes adjudicados por vacante ofrecida	>20% de las vacantes ofrecidas	80%	10%	
	Monitorear las trayectorias laborales e indicadores de empleabilidad de los egresados	% de seguimiento de egresados	>80% de los egresados registrados	90%	20%	
Total					100%	

Tabla 21: Esquema de Incentivos, Oficina de Inserción Laboral. Elaboración Propia

4.2.5 Justificación del Esquema de Incentivos propuesto

Considerando los esquemas de incentivos descritos en base a los tableros de gestión, a continuación se da paso a explicar de qué manera las recompensas ofrecidas y los porcentajes de incidencia, permiten alinear los desempeños requeridos.

Cabe agregar que los esquemas de incentivos planteados tiene un impacto mínimo en los presupuestos, considerando que en su mayoría son reajustes y reconocimientos ante sus pares. Además fueron diseñados en la lógica de equilibrio de ganancias tanto para la institución como para los responsables de cada unidad de los tableros de gestión.

Esquema de Incentivos Oficina de Inserción Laboral

Cargo	Incentivo	Nombre	Desempeño a alinear	Descripción
Encargado de Oficina	-Recursos para realizar estadía corta nacional o en el extranjero.	“Pasantía Académica”	Incrementar los indicadores de empleabilidad de cada carrera	Se entregarán recursos para cubrir pasajes y viáticos para una estadía corta nacional o en el extranjero en el caso de cumplir con el 100% de incidencia del esquema de incentivos
	-Reajuste de un 5% de la renta anual.	“Reajuste salarial”	Apoyar efectivamente las labores de jefes carrera en torno al atributo empleabilidad pertinente	El cumplimiento del 80% de incidencia reflejará un reajuste automático del salario del año siguiente correspondiente a un 5% del sueldo del año anterior

Recursos para estadía corta nacional o en el extranjero: Para el caso del tablero de la oficina de inserción laboral, el incentivo para el encargado considera la entrega de financiamiento para apoyar y facilitar su participación en actividades académicas de su área de especialización, tales como congresos,

simposios, seminarios o conferencias, ya sea a nivel nacional o internacional. Para poder acceder a dicho incentivo, es necesario que alcance un porcentaje mínimo de cumplimiento de 100% el cual es obtenido de la sumatoria de los productos entre el porcentaje mínimo de cumplimiento y el porcentaje de incidencia de cada indicador

Reajuste de la renta anual: El reajuste de las remuneraciones del Encargado de la Oficina de Inserción Laboral estará netamente asociado al cumplimiento del 100% del esquema de incentivos descrito.

Esquema de incentivos Dirección de Docencia, Propuesta para alinear desempeños de Académicos

Cargo	Incentivo	Nombre	Desempeño a alinear	Descripción
Académicos	- Reconocimiento a profesores con evaluación desempeño destacado	“Premio al mérito Docente”	Aplicación exitosa del Currículo	- Reconocimiento ante la comunidad Universitaria en ceremonia anual encabezada por la Directora de Docencia a los tres Académicos que obtengan mejores calificaciones en la evaluación de desempeño académico
	- Reajuste de un 5% la renta anual	“Convenios de Desempeño”	Comprometer a los académicos al cumplimiento de indicadores académicos de excelencia	El académico se compromete al cumplimiento formal de un convenio firmado al inicio de cada semestre el cual contiene el cumplimiento de indicadores académicos predefinidos por cada Jefe de carrera

Premio al mérito Docente: Actualmente se aplica la evaluación de desempeño docente, sin embargo, no existe un incentivo asociado al resultado,

por lo que se propone otorgar un reconocimiento a todos aquellos docentes, con el objetivo de generar desempeños esperados.

Convenios de Desempeño: Estos incentivos están enfocados netamente a los académicos, considerando su aplicación exitosa de este incentivo en instituciones de educación superior a lo largo del país. Los convenios de desempeño permiten evaluar las tareas académicas comprometidas anualmente por cada académico, siendo monitoreado tanto por Jefes de Carrera como por el Director de Docencia. Este instrumento ha sido aplicado como parte de sistemas de control de gestión exitoso a nivel nacional, permitiendo comprometer a los profesores a indicadores académicos de excelencia.

Esquema de Incentivos - Dirección de Docencia

Cargo	Incentivo	Nombre	Desempeño a alinear	Descripción
Director de Docencia	-Reajuste de un 5% de la renta anual.	"Reajuste salarial"	Liderar y monitorear el cumplimiento de las actividades académicas	El cumplimiento del 100% de incidencia reflejará un reajuste automático del salario del año siguiente correspondiente a un 5% del sueldo del año anterior
	- Incentivo económico anual equivalente al 50% del salario en caso de cumplir la meta de retención de 1° año	"Incentivo a la retención estudiantil"	Identificar tempranamente a los alumnos en riesgo de deserción y elaboración de estrategias para retenerlos.	El Director de Docencia recibirá un incentivo económico equivalente a un 50% de su salario en caso de obtener indicadores destacados de retención estudiantil sobre la meta, por modalidad impartida y carrera en cada cohorte.

Reajuste de la renta anual: El reajuste de las remuneraciones del Director de Docencia están netamente asociados al cumplimiento del 100% del esquema de incentivos descrito.

Incentivo económico anual: Dada la importancia estratégica del indicador de retención de primer año, el Director de Docencia recibirá un bono equivalente a un 50% del salario en caso de cumplir la meta superior al 70% por programa.

5 CAPÍTULO: CONCLUSIONES

Se puede afirmar que el proyecto de grado cumple con los objetivos propuestos al inicio, formulando y describiendo cada una de las etapas de un Modelo de Control de Gestión para el CFT Juan Bohón. Este documento representa una herramienta de apoyo útil para facilitar a la Alta Dirección de la institución la implementación, monitoreo y control de la estrategia, considerando el problema de foco descrito en la justificación de este proyecto.

Adicionalmente, se puede afirmar que el valor de este documento radica en constituirse en un instrumento de ayuda para responder proactivamente a los requerimientos de la educación técnica regional que enfrenta actualmente la institución, considerando un entorno altamente dinámico y complejo, que incluye a la educación gratuita en la educación superior como un nuevo elemento a considerar en el análisis y una alta incertidumbre en el sistema de educación superior a enfrentar en el mediano plazo. Adicionalmente, este proyecto de grado puede representar una referencia de apoyo útil para enfrentar el próximo proceso de acreditación institucional a iniciarse en agosto de 2017, donde la relación entre lo que la institución declara estratégicamente y su coherencia con los procesos operacionales son evaluados rigurosamente.

Después del análisis exhaustivo de documentos institucionales (modelo educativo, proyecto estratégico institucional 2013-2017, reglamentos internos, etc.) y una serie de visitas y entrevistas con cargos claves de la institución, fue posible concluir que existen las voluntades, capacidades y recursos humanos y

financieros suficientes para pasar desde la etapa de diseño a la de implementación del modelo, considerando que la organización ha funcionado de manera exitosa durante 38 años en la región, pero que sin embargo, para llegar a la excelencia organizacional, con la implementación de esta propuesta será posible organizar y planificar de mejor manera la actual estrategia del CFT, además de formalizar ciertas acciones que forman parte de un sistema de control de gestión pero que actualmente se desempeñan como actividades aisladas.

También se han incorporaron una serie de iniciativas estratégicas que en la práctica involucrarían una inversión significativa por parte de la institución. El análisis de costos asociados a dichas decisiones no forman parte de este proyecto, sin embargo, se han incorporado como una propuesta al modelo de control de gestión descrito, al ser considerados como elementos claves para el desarrollo de la estrategia.

Como resultado del análisis estratégico fue posible detectar algunas observaciones del actual sistema, las cuales valdría la pena comunicar a la Alta Dirección ante una posible implementación del modelo:

- La institución cuenta con una misión definida que no permite orientar adecuadamente la gestión institucional ya que se concentra más en la forma de enseñar que en el resultado que espera obtener, incorporando en su definición un carácter nacional que contraviene lo declarado por la propia institución en la visión.

- Se detectó un problema de foco en la gestión de la institución, donde no queda claro el horizonte al que se pretende llegar con el actual proyecto, dándole importancia estratégica a una gran cantidad de objetivos de carácter general y que no tienen un real impacto en el cumplimiento de la misión. Algo similar ocurre con la actual visión, la cual es excesivamente larga, poco medible y no declara horizontes de tiempo.
- Es necesario que los objetivos e indicadores propuestos a nivel de deben ser discutidos y consensuados de manera tal de obtener la retroalimentación necesaria de quienes adopten la estrategia.

Personalmente, puedo enumerar una serie de reflexiones que pude deducir del trabajo realizado y que considero que formaron parte de un aprendizaje de carácter significativo en este proceso:

- Me parece que el proceso de revisión y análisis de la estrategia debe ser ampliamente participativo, ya que es la única manera de conseguir que los empleados realmente comprendan y adopten la estrategia que ellos mismos convertirán en realidad.
- Me pareció muy interesante como el proceso de cascada facilita el correcto monitoreo de la estrategia, ya que permite comprometer a cada uno de los empleados a aportar desde su puesto de trabajo a la implementación de la misma.

- El sistema de control de gestión propuesto fue diseñado con la lógica de generar las condiciones para que los empleados de la institución tomen decisiones a nivel táctico u operativo de la forma en que la Alta Dirección lo necesita para una correcta implementación de la estrategia.
- La motivación de los empleados forma parte fundamental para llevar a cabo las tareas del quehacer diario de buena manera. En este sentido, los tableros de gestión y el sistema de incentivos propuesto buscan generar las condiciones necesarias para que el esfuerzo y los intereses de los empleados converjan con los que la organización necesita, enfocándolos a resultados, es decir, haciéndolos medibles.
- Finalmente, debo agregar una reflexión que fui desarrollando en la medida que avancé en este proyecto. La gestión y la administración de las instituciones de educación superior en Chile son lideradas por académicos, que con el paso de los años van asumiendo cargos directivos, en forma paralela a su expertiz académica. Este fenómeno nacional sin lugar a dudas es valorable, sin embargo, es un elemento organizacional muy importante a tener en cuenta para desarrollar un sistema de control de gestión en una institución. Personalmente, puedo afirmar que el éxito de la implementación de un Cuadro de Mando Integral dependerá en gran parte del grado de agudeza y perspicacia de los líderes de la institución en el tema, de lo contrario la planificación y el sistema será poco eficaz y reducido al cumplimiento de indicadores que posiblemente solo formen parte

de los cargos directivos y que finalmente no controlarán los procesos clave que permiten el cumplimiento de la estrategia.

6 BIBLIOGRAFÍA

1. Cancino, C. (2012). Matriz de Análisis FODA Cuantitativo. Santiago: Universidad de Chile
2. Cancino, C. (2014). Una mirada del Control de Gestión. Santiago: Universidad de Chile
3. Resolución 278 de Acreditación Institucional Juan Bohón (2014). La Serena.
4. Anthony, R. y Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión. México, D.F.: McGraw Hill.
5. Kaplan R. y Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestion 2000.
6. Kaplan R. y Norton D. (2004). Mapas Estratégicos. Gestión 2000.
7. Kaplan, R. y Norton, D. (2013). The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr las ventajas competitivas. Bogotá: Planeta.
8. Kovacevic A. y Reynoso A. (2010). El Diamante de la Excelencia Organizacional. Aguilar Chilena de Ediciones SA.
9. Neriz, L., Ramis F., y Bull, M. T. (2005). El Proceso de Cascada del Cuadro de Mando Integral en Empresa del Sector.
10. Niven, P., Kaplan, R., y Ganzinelli, C. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso. Barcelona: Gestión 2000.
11. Robbins S. y Judge.T. (2013). Comportamiento Organizacional. Pearson.
12. Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). Administración Estratégica. Teoría y Casos. McGraw Hill, 18ª edición.

7 ANEXOS

Anexo n°1: Extracto Plan Estratégico Institucional 2013-2017 – Juan Bohón



Proyecto Estratégico Institucional

5.- DEFINICIÓN Y SELECCIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y PLANES DE ACCIÓN (2013-2017) – PROYECTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

Para poder enfrentar adecuada y proactivamente las amenazas, resolver las debilidades; aprovechar las fortalezas y acceder a las oportunidades descritas y analizadas en el presente documento, nos hemos planteado 3 grandes ejes estratégicos en el horizonte 2013-2017. Cada uno de estos ejes considera objetivos con sus respectivas estrategias y planes de acción, de los cuales se detalla el periodo en que debe llevarse a cabo, el responsable y los indicadores de medición del desempeño.

Esta forma de desarrollar el Proyecto permite definir claramente cuáles son las características específicas de los planes de acción que deberán realizarse para su implementación y, a partir de ellos, elaborar un cronograma para la asignación de tareas y realizar su seguimiento y control.

La generación de estrategias y planes de acción fue efectuado mediante talleres y reuniones de los directivos del CFT JUAN BOHON durante el año 2012. Estas estrategias y planes de acción fueron categorizadas en su eje respectivo, y fueron seleccionadas en base a variables clave como: su nivel de impacto, alcance, disponibilidad de recursos, y coherencia con la misión y visión.

Los ejes estratégicos definidos son:

EJE N° 1: DESARROLLO Y SUSTENTABILIDAD INSTITUCIONAL

Objetivos Estratégicos

- 1.1. Asegurar la continuidad y el incremento progresivo de las tasas de ingreso de nuevos estudiantes, para el periodo 2013-2017, en función de las capacidades y el crecimiento de la institución, hasta alcanzar el tamaño de 1200 estudiantes.
- 1.2. Implementar políticas de retención para los estudiantes clasificados como de alto riesgo, académico y/o financiero que disminuyan las actuales tasas de abandono por estas causas.
- 1.3. Entregar herramientas eficaces de nivelación académica a los estudiantes que ingresan, diseñadas en función de sus conductas de entrada, con el fin de asegurar su éxito en el currículum y mejorar las tasas de aprobación y retención.
- 1.4. Mejorar la implementación de políticas y uso de la Tecnología de la Información y Comunicaciones, de manera que provean mayor soporte a la operación de los procesos del centro.



- 1.5. Propiciar la política de desarrollo del recurso humano, mediante un proceso que incentive la satisfacción del personal que trabaja en la institución, con el fin de desarrollar su adhesión y compromiso con su misión.
- 1.6. Verificar que la gestión financiera garantice la viabilidad económica institucional.

EJE N° 2: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y AUTORREGULACIÓN

Objetivos Estratégicos

- 2.1. Implementar la política, mecanismos e instrumentos de aseguramiento de calidad.
- 2.2. Alinear a toda la organización con el Plan Estratégico Institucional, 2013-2017.
- 2.3. Consolidar los mecanismos formales de aseguramiento de la calidad y su verificación sistemática, conducente a la acreditación institucional permanente.
- 2.4. Desarrollar el uso de Tecnología Informática a fin de optimizar los procesos del Centro

EJE N° 3: EMPLEABILIDAD Y PROCESOS FORMATIVOS

Objetivos Estratégicos

- 3.1. Implementar en el currículo de las carreras, el modelo formativo basado en enfoque de competencias laborales, para el incremento progresivo de los índices de: retención, egreso, titulación y empleabilidad.
- 3.2. Desarrollar perfiles de egreso por enfoque de competencias en la oferta académica, con el fin de asegurar simetría con los requerimientos del sector productivo e incrementar los índices de empleabilidad.
- 3.3. Asegurar la suficiencia cuantitativa y cualitativa de la docencia en el desarrollo y crecimiento institucional y las exigencias de calidad del currículum que las carreras requerirán en el tiempo.
- 3.4. Asegurar la suficiencia cualitativa y cuantitativa de los recursos necesarios para la formación, que nacen a partir de los perfiles de egreso.
- 3.5. Fortalecer el sistema de certificación de aprendizajes previos
- 3.6. Desarrollar una instancia que administre, controle, haga seguimiento y análisis de impacto de los resultados del proceso de titulación por carrera.
- 3.7. Mantener vinculación con los titulados, conducente a la generación de programas de actualización y perfeccionamiento por especialidad, con un total de 4 programas en operación al año 2017, que resuelvan sus necesidades y demanda de formación continua.



EJE 1: DESARROLLO Y SUSTENTABILIDAD

OBJETIVO ESTRATEGICO: Diseñar e implementar una Política de Desarrollo y Sustentabilidad institucional.							
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION	PERIODO	INDICADORES	RESPONSABLES	VALORACION	
Asegurar la continuidad y el incremento progresivo de las tasas de ingreso de nuevos estudiantes, para el periodo 2013-2017, en función de las capacidades y el crecimiento de la institución, hasta alcanzar el tamaño de 1200 estudiantes.	Posicionar al Centro en el entorno de la oferta de carreras vinculadas a las necesidades de la región y del país.	Estudio de las carreras similares que se imparten en CFT, IP y universidades y las incidencias críticas que validan y diferencian la oferta entorno al Centro, respecto a la oferta regional y nacional. Plan de marketing	Bianual	Matriz de posicionamiento Estadísticas de: Aranceles, Vacantes, Titulados.	Vicerrectora Académica	2,000.000	
	Formular e implementar proyectos de nuevas carreras, 4 en total en el periodo, 2014 - 2017	Estudio de mercado sobre nuevas necesidades en el ámbito laboral.	Análisis de pre-factibilidad técnico económico.	Anual	Ranking de carreras	Vicerrectora Académica	6,800.000
		Diseño de carrera y sus requerimientos		Anual	VAN, Recuperación de la inversión, Índice de rentabilidad	Dirección de Administración y Finanzas	
			Anual	Aprobación por el Consejo Superior de la carrera	Rector		

29



		Análisis de factibilidad de carreras.	Anual	Carta Gantt, y Presupuesto asociado	Dirección Adm. y Finanzas	
Planificar el desarrollo de infraestructura de corto, mediano y largo plazo, que permita resolver las necesidades de crecimiento de la matrícula.	Incorporación en el plan de inversiones de infraestructura, para satisfacerlas necesidades de acuerdo a los planes de mejora propuestos de corto y mediano plazo. Elaboración carta Gantt del desarrollo de infraestructura		2014	Seguimiento Carta Gantt del desarrollo de infraestructura	Director de Administración y Finanzas	500.000
		Definición de las necesidades de crecimiento y servicios asociados de acuerdo a las tasas proyectadas de la matrícula nueva y total.	2015	Metros cuadrados por áreas	Director de Administración y Finanzas	700.000
	Estudio de localización de nueva sede.	2015	MPL	Rector	2,000.000	

30



Implementar la política de retención para los estudiantes clasificados como de alto riesgo, académico y/o financiero que disminuyan las actuales tasas de abandono por estas causas.	Desarrollar herramientas eficaces para la detección temprana de las diferentes causas que implican abandono de la carrera.	Elaboración de informe periódico que detecte de manera precoz los estudiantes en riesgo de deserción	2014	Tasa de asistencia a clases, rendimiento académico y morosidad, en base a una muestra aleatoria y significativa	Dirección de Asuntos Estudiantiles	1.000.000
	Desarrollar políticas y herramientas de apoyo, para minimizar el impacto de abandono por causas financieras.	Diseño de políticas internas de gestión financiera de la deuda para estudiantes con méritos académicos y/o que presentan alta vulnerabilidad económica en algún periodo de la carrera.		2014	Seguimiento abandono anual por causas financieras	Dirección de administración y Finanzas
		Oferta de todos los apoyos arancelarios estatales a los estudiantes con insuficiencia financiera, mediante la incorporación al sistema de acreditación y amplia difusión de los beneficios estatales y sus procedimientos de postulación.	2014	Nº de postulantes a becas y otros apoyos del Estado al financiamiento de carreras. % de alumnos beneficiados v/s los postulantes.	Dirección de Asuntos Estudiantiles	0



Entregar herramientas eficaces de nivelación académica a los estudiantes que ingresan, diseñadas en función de sus conductas de entrada, con el fin de asegurar su éxito en el currículum y mejorar las tasas de aprobación y retención.	Desarrollar e implementar herramientas de apoyo académico para estudiantes con déficit de competencias académicas al ingreso o durante el desarrollo del currículum.	Definición por carrera y programa de formación de las competencias previas exigibles, con actualización anual, conducente al levantamiento y diagnóstico de necesidades especiales de aprendizaje de los estudiantes al ingreso a la carrera.	2014	Identificación del total de las competencias previas de ingreso que se requieren por carrera.	Vicerrectoría Académica	2.500.000
		Levantamiento diagnóstico, en función de las competencias previas definidas como mínimas para cursar con éxito la carrera, al inicio de cada cohorte.	2014	Análisis de resultados del levantamiento diagnóstico por cohorte de ingreso, carrera y jornada. Informe de brechas detectadas al ingreso de los estudiantes.	Vicerrectoría Académica	



		Diseño e implantación de un espacio virtual de aprendizaje (EVA), que cuente con módulos de autoaprendizaje virtual, a modo de OAS, (objetos de Aprendizaje) reutilizables a lo largo de toda la carrera, para resolver las asimetrías que el diagnóstico arroje para cada estudiante,	2015	Número de Módulos virtuales ON LINE y operativos anuales, en función de las competencias de ingreso identificadas como necesarias para el ingreso.	Vicerrectoría Académica	
		Implementación del régimen curricular por enfoque de competencias y de asistencia diferida para los estudiantes que comparten estudio y trabajo en todas las carreras	2015	Tasa de retención y aprobación por cohorte y jornada	Vicerrectoría Académica	
	Implementar y ejecutar el sistema autodiagnóstico ON LINE para todos los estudiantes de cada admisión anual que le permite identificar las brechas eventuales al ingreso que debe resolver mediante acceso a cápsulas (OAS) de autoaprendizaje	Ejecución de Proyecto de Ciclo de Charlas y entrega de herramientas de apoyo y motivación a los estudiantes.	2014	Número de charlas y actividades motivacionales realizadas semestralmente	Vicerrectoría Académica	4.000.000



	administradas por las jefaturas de cada carrera.					
		Instalación del sistema de autodiagnóstico y los módulos de auto instrucción para el apoyo a la nivelación de competencias de ingreso a las cohortes nuevas de cada año, Desarrollo de las tareas de administración del sistema de autodiagnóstico ON LINE por cada carrera.	2016	Sistema instalado ON LINE de acceso por Password que recibe cada matriculado, Informe y estadísticas de seguimiento y acompañamiento a los estudiantes que ingresan al sistema.	Vicerrectoría Académica	
Mejorar la implementación de políticas y uso de la Tecnología de la Información y Comunicaciones, de manera que	Crear la unidad de Informática con el fin de alinear la estrategia de desarrollo de procesos académicos y sistemas de comunicaciones de la	Definición del perfil del cargo	2015	Nº de procedimientos con soporte informático integrado.	Dirección de Calidad	14.400.000



provean mayor soporte a la operación de los procesos del centro.	institución.					
	Implementar un sistema de pago de proveedores	Diseño del flujograma de pago de proveedores, considerando un software de apoyo.	2013	Nivel de funcionamiento del sistema.	Jefe de Finanzas	
Propiciar la política de desarrollo del recurso humano.	Diseñar un plan anual de incentivos para todo el personal de la institución, en función del desempeño individual y según logros financieros del ejercicio anual	Definición de los incentivos asociados al desempeño	2015	Nivel de implementación	Dirección de Administración y Finanzas	3.000.000
Verificar que la gestión financiera garantice la viabilidad económica institucional.	Implementar buenas prácticas presupuestarias y de gestión financiera de mediano y largo plazo.	Implementar un sistema interno de control y gestión presupuestaria.	2014	Razones financieras	Dirección de Administración y Finanzas	0
		Generar un plan y herramientas para incorporar directamente a las Direcciones y Jefes de	2014	Nº de áreas descentralizadas que cuenten con presupuestos de	Dirección de Administración y Finanzas	0



		Carrera en la elaboración del presupuesto anual, con sus respectivas medidas de control.		elaboración y herramientas de control propias.		
		Diseñar un modelo de toma de decisiones financieras de mediano y largo plazo, incorporando los criterios estratégicos señalados	2013	Verificación de modelo	Rector – Consejo Superior.	0



EJE 2: CALIDAD Y AUTORREGULACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar la política, mecanismos y herramientas de aseguramiento de calidad y autorregulación, a partir de los avances alcanzados						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	PLAZO	INDICADORES	RESPONSABLES	VALORACION
Implementar la política, mecanismos e instrumentos de aseguramiento de calidad	Revisar las promesas institucionales y su estado de formalización, pertinencia y cumplimiento	Levantamiento de información e indicadores relevantes del comportamiento del área de gestión institucional , tales como su estructura organizacional, gobierno, reglamentos, políticas, procedimientos y herramientas de gestión y del área de docencia de pregrado , tales como progresión de los estudiantes, resultados de la formación, políticas de admisión, etc.	Cada año	Informe de los indicadores, estado del arte del área de gestión institucional y del área de docencias de pregrado, su grado de cumplimiento en relación a las promesas y compromisos institucionales.	Dirección de Calidad	0
	Formular e implementar los planes de mejora de corto, mediano y largo plazo	Identificación de las brechas entre lo prometido y lo realizado.	Cada año	Informe del total de brechas detectadas.	Dirección de Calidad	0
		Formulación y ejecución de	Cada año	% de	Dirección de	0

37



	a partir de las brechas detectadas en la revisión	un plan anual con las propuestas de mejora para las brechas identificadas, con indicación de plazos, responsables, acciones y recursos involucrados.		cumplimiento del plan de mejoras propuesto para el año.	Calidad	
	Desarrollar el Modelo de gestión para el aseguramiento de la calidad.	Implementación e inducción del modelo de gestión para el aseguramiento de la calidad en cada unidad de gestión.	2013	Modelo formulado y socializado, Inducción en el 100% de las unidades de gestión.	Dirección de Calidad	0
Alinear a toda la organización con el Plan Estratégico Institucional, 2013-2017.	Fortalecer o incorporar las mejores prácticas en el área de la gestión institucional y en el área de docencia de pregrado.	Evaluación cuantitativa y cualitativa a los actores involucrados sobre su grado de satisfacción respecto de las prácticas del área de gestión institucional y del área de docencia de pregrado.	2013	% de cumplimiento de las actuales prácticas en ambas áreas.	Dirección de Calidad	1.000.000
		Formulación del plan de ajustes, mejoras e incorporación de nuevas	2014	% de brechas cubiertas en plan de mejoras de	Dirección de Calidad	

38



		prácticas en ambas áreas, según detección de brechas establecidas en la evaluación.		corto y mediano plazo.		
	Empoderar a todos los actores de la política de calidad.	Inducción y capacitación en las herramientas y mecanismos a todos los actores de ambas áreas.	2013	% del personal inducido y capacitado.	Dirección de Calidad	0
		Socialización de la política, mecanismos y herramientas de aseguramiento de la calidad, mediante plan comunicacional y medios propios institucionales.	2013	% de conocimiento del personal, respecto de política, mecanismos y herramientas de aseguramiento de la calidad.	Dirección de Calidad	
		Elaboración de un Informe anual de Auto evaluación, que sirva como insumo para el mejoramiento continuo del Centro.	Anual a partir de 2014	Análisis de brechas	Dirección de Calidad	
Consolidar los	Monitorear una vez al	Medición de los indicadores	Cada año	Nº de brechas	Dirección de	0



mecanismos formales de aseguramiento de la calidad y su verificación sistemática, conducente a la acreditación institucional permanente	año los indicadores relevantes de la gestión institucional y docencia de pregrado.	de gestión de ambas áreas.		detectadas, priorizadas y plan de mejoras asociados	Calidad	
		Análisis de brechas detectadas.	Cada año	Ranking de prioridades detectadas	Dirección de Calidad	0
		Formulación y ejecución de planes de mejora anuales.	Cada Año	% de cumplimiento del plan de mejora por año	Dirección de Calidad	0
	Participar del sistema de acreditación y obtener la acreditación institucional voluntario ante la CNA.	Revisión y ajuste de las buenas prácticas exigidas para acreditarse en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado	cada año	Informe de ajustes e implementación de nuevas prácticas	Dirección de Calidad	0
		Elaboración de informe de análisis sobre el estado de desarrollo del área de gestión institucional y docencia de pregrado, su impacto, sus índices de logro, sus planes	Cada año	Informe de Evaluación interna	Dirección de Calidad	0



		de mejora y sus proyecciones				
		Inducción en las unidades de gestión institucional, de los términos de referencia de acreditación, sus prácticas, la cultura del registro y la recopilación de evidencias.	Cada año	Realización de al menos 4 jornadas y 1 claustro anual	Dirección de Calidad	0
		Recopilación de las evidencias que respaldan el informe de análisis interno de ambas áreas.	Cada año	% de evidencias respaldadas.	Dirección de Calidad	0
		Levantamiento del registro de los informantes claves	2013	% de respuestas tabuladas de los informantes clave consultados.	Dirección de Calidad	0
		Presentación del informe de evaluación interna ante la CNA.	De acuerdo a acreditación	Informe presentado	Rector	15.000.000 por cada acreditación institucional y Re-acreditación
Desarrollar el uso de	Administrar eficientemente los	Optimizar los sistemas de Aula Virtual, U+ de	2015	% de integración de los sistemas.	Dirección de Calidad	2.000.000



Tecnología Informática a fin de optimizar los procesos del Centro.	recursos y servicios tecnológicos que el Centro posee (sistema de notas, sistema de contabilidad, correo electrónico, conexión a Internet, etc.).	Betersoft, Biblioteca, Programa Contable				
		Implementación de la conectividad de anexos entre sedes	2017	% de servicios interconectados.	Dirección de Calidad	
		Evaluación de nuevas tecnologías posibles de implementar (Sharepoint, Telefonía IP, conectividad, implementación de dominios, unificación de sistemas, entre otras.)	2016	Nº de nuevas tecnologías identificadas y evaluadas.	Dirección de Calidad	
		Desarrollar los objetos de aprendizaje (OAS) (como sistema de apoyo al estudiante) con asistencia de un equipo externo para iniciar la creación de estos elementos.	2016	Instalación de a lo menos 2 OAS por Unidad de Competencia Laboral (UCL)	Dirección de Calidad	



EJE 3: EMPLEABILIDAD Y PROCESOS FORMATIVOS DE LOS ESTUDIANTES

OBJETIVO ESTRATEGICO: Diseñar e implementar una Política de apoyo y mejora a los índices de logro de la Empleabilidad y Procesos Formativos de los estudiantes						
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCION	PLAZO	INDICADORES	RESPONSABLES	VALORACION
Implementar en el currículo de las carreras, el modelo formativo basado en enfoque de competencias laborales, para el incremento progresivo de los índices de: retención, egreso, titulación y empleabilidad.	Implementar el modelo formativo, basado en enfoque de competencias laborales, para todas las carreras que imparte el CFT.	Aplicación de programas de estudio basado en enfoque de competencias laborales.	2014 en adelante	Nº de cursos implantados en régimen por enfoque de competencias laborales.	Vicerrectora Académica	4.500.000
		Contratación de la docencia de acuerdo a los requerimientos del modelo formativo.	2014	% de docentes provisionados bajo el enfoque de competencias laborales.	Vicerrectora Académica	
	Alinear a los docentes en función de los perfiles de egreso por enfoque de competencias laborales. y sus traducciones formativas.	Inducción a los docentes nuevos, en la aplicación y planificación de las traducciones formativas.	2014	Nº de Jornadas de inducción individual y grupal con los docentes.	Vicerrectora Académica	
	Operacionalizar en	Inducción a los docentes,	2014	Nº de Jornadas de	Vicerrectora	

43



	aula las estrategias de aprendizaje en la acción y propias del enfoque andragógico, como lo establece el modelo formativo formulado y socializado el año 2013.	en la aplicación y planificación de las estrategias de experiencias de aprendizaje, que deben implementar de acuerdo a la traducción formativa.		inducción individual y grupal con los docentes.	Académica	
	Operacionalizar la evaluación por indicadores propios del modelo formativo.	Inducción a los docentes en estrategias de evaluación por indicadores.	2013	Nº de Jornadas de inducción individual y grupal con los docentes.	Vicerrectora Académica	
Desarrollar perfiles de egreso por enfoque de competencias en la oferta académica, con el fin de	Actualizar y validar anualmente, con los actores relevantes: empleadores, titulados y especialistas, los	Revisión anual de los perfiles de egreso.	2013	Cinco perfiles de egreso revisados	Vicerrectora Académica	3.000.000
		Edición de los mapas	2013	Cinco mapas	Vicerrectora	

44



Proyecto Estratégico Institucional

asegurar simetría con los requerimientos del sector productivo e incrementar los índices de empleabilidad.	mapas funcionales con que cuenta cada carrera, mediante método DACUM que sustentan los perfiles de egreso y planes y programas por enfoque de competencias laborales de cada carrera.	funcionales por carrera validados y actualizados.		funcionales actualizados por carrera	Académica	
		Actualización de planes y programas.	Cada año	Nº de programas actualizados.	Vicerrectora Académica	
		Análisis del impacto de las actualizaciones en relación a los índices de Empleabilidad de los egresados.	2016	Informe de análisis del impacto de las adecuaciones a los perfiles, planes y programas en relación a los índices de empleabilidad de los egresados.	Vicerrectora Académica	
Asegurar la suficiencia cuantitativa y cualitativa de la docencia en el desarrollo y crecimiento institucional y las exigencias de calidad del	Generar un sistema informatizado, proveedor de docentes por perfil de competencias laborales.	Diseño de una base de datos que discrimina los CV de docentes potenciales en función del perfil de competencias previamente definido.	2015	Base de datos estructurada disponible y operativa.	Unidad de Informática	500.000
		Implementación del sistema, alimentación permanente, y elaboración de informes de	2015 - 2016	Sistema implementado y en operación para la búsqueda y selección	Unidad de Informática	

45



Proyecto Estratégico Institucional

currículum que las carreras requerirán en el tiempo.		competencias potenciales para cubrir los perfiles requeridos.		de docentes.		
Asegurar la suficiencia cualitativa y cuantitativa de los recursos necesarios para la formación, que nacen a partir de los perfiles de egreso.	Implementar los mecanismos de detección y satisfacción de las necesidades emergentes, y permanentes de desarrollo de los recursos para la formación.	Revisión permanente de los niveles de suficiencia y satisfacción que los recursos asignados para el aprendizaje.	2014	Nivel de cobertura de los requerimientos cualitativos y cuantitativos.	Rector	5.000.000
		Ejecutar los planes de mejora de acuerdo a la autoevaluación interna de suficiencia de recursos informáticos.	2014	Nivel de inversión en hardware y software.	Rector	
		Ejecución de la política de asignación presupuestaria para absorber las demandas emergentes de adquisición, reposición o mantención de los recursos para el aprendizaje.	2014	Informes de necesidades, asignaciones presupuestarias anuales según detección de necesidades, planes de inversión del corto y mediano plazo.	Rector	
	Formular e	Evaluación proyecto de	anual	% de Cumplimiento	Bibliotecaria	

46



	implementar el proyecto de desarrollo de los laboratorios, talleres y biblioteca, como soporte del modelo centrado en enfoque de competencias laborales	desarrollo de biblioteca 2012 - 2015.				
		Ejecutar los planes de mejora de mediano plazo de acuerdo a evaluación anual del proyecto de desarrollo de Biblioteca.	2013	% de Cumplimiento	Bibliotecaria	
		Implementación del proyecto de desarrollo de laboratorios y talleres en el enfoque de competencias.	2014	Seguimiento carta gantt	Dirección de Administración y Finanzas	0
		Creación del desarrollo tecnológico para la administración y articulación de laboratorios y talleres.	2016	Nº de actividades de aprendizaje práctico para los estudiantes y docentes.	Dirección de Calidad	
		Generación y administración de material para el aprendizaje presencial y virtual.	2016	Nº de material de aprendizaje presencial y virtual.	Unidad de Informática	
Fortalecer el	Certificar los	Definición de los	2014	% de las UCL con	Vicerrectoria	3.000.000

47



sistema de certificación de aprendizajes previos.	aprendizajes previos que las personas han obtenido por medios no formales en las carreras que dicta la institución.	aprendizajes previos por Unidad de Competencia Laboral de cada perfil de egreso.		aprendizajes previos definidos.	Académica	
		Diseño de los mecanismos e instrumentos para verificar la evidencia de los aprendizajes.	2014	% de instrumentos de evaluación elaborados.	Vicerrectoria Académica	
		Creación de un área de vinculación con la Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) y la industria para ofertar el sistema.	2016	Area constituida y funcionando	Admisión y Extensión	
Desarrollar una instancia que administre, controle, haga seguimiento y análisis de impacto de los resultados del proceso de titulación por carrera.	Crear la Unidad de Titulación.	Creación de la Unidad de titulación, definición de perfil de cargo y funciones, nombramiento del encargado.	2013	Unidad constituida y funcionando	Rector	0
Mantener vinculación con los	Sistematizar la metodología e	Implantación y mantención de la red de contacto y	Bi-anual	Número de ex – alumnos en base de	Unidad de Titulación	3.000.000

48



titulados, conducente a la generación de programas de actualización y perfeccionamiento por especialidad, con un total de 4 programas en operación al año 2017, que resuelvan sus necesidades y demanda de formación continua.	implantar herramientas informáticas para el seguimiento de egresados con actualización permanente de datos.	comunicación con los titulados. Levantamiento de información relevante de los titulados en relación a sus índices de empleabilidad y necesidades de nuevas competencias en su especialidad.	Bi-anual	datos actualizada % actualización base de datos de los titulados. Informe de análisis de la situación, evolución y detección de necesidades de formación continua de los titulados.	Unidad de Titulación	
		Diseño e implementación de un programa de especialización por año, hasta alcanzar 4 programas en oferta.	2014 al 2017	N° de programas de especialización	Vicerrectora Académica	
	Desarrollar nuevas herramientas de apoyo a los egresados que contribuyan a su inserción en el entorno de sus	Fortalecimiento de la Bolsa de Trabajo interna para la rápida inserción laboral en el área de especialización de los egresados.	2013 en adelante	% de la oferta recibida v/s la oferta que se concreta en los egresados de JUAN BOHON	Unidad de Titulación	



	especialidades.					
		Implementar un taller anual para el desarrollo de habilidades sociales o competencias blandas para los estudiantes de último año de las carreras	2014 en adelante	Número de estudiantes que participan del taller de habilitación en competencias "blandas" ofrecidos	Unidad de Titulación	
		Consolidación de los vínculos con la industria de las especialidades, a través de la celebración de a lo menos 2 convenios anuales de colaboración.	2014 en adelante	4 convenios de colaboración recíproca	Unidad de Admisión y Extensión	