

**UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**



Universidad
ARTURO PRAT
del Estado de Chile

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
EVALUAR LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE
ACOMPañAMIENTO Y ACCESO EFECTIVO A LA
EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DE
SANTIAGO DE CHILE**

Trabajo de título para optar al título de
Ingeniero Civil Industrial mención Gestión

Alumna: Irina Bustamante Centellas

Profesor Patrocinante:
Alexis Alvear Leyton

Profesor Colaborador:
Paola Masana Sepúlveda

**SANTIAGO – CHILE
2016**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 7 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 1.1 GENERALIDADES..... | 9 |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN..... | 9 |
| 1.2.1 El Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior..... | 9 |
| 1.2.2 El PACE en la Universidad de Santiago de Chile..... | 14 |
| 1.2.3 Estructura Interna..... | 20 |
| 1.2.4 Organigrama..... | 22 |
| 1.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN..... | 23 |
| 1.4. OBJETIVOS..... | 24 |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 24 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 25 |
| 1.5 ALCANCES..... | 25 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 26 |
| 2.1 METODOLOGÍA..... | 26 |
| 2.1.1 Análisis Interno y Externo de la Organización..... | 26 |
| 2.1.2 Desarrollo de un Sistema de Control de Gestión..... | 27 |
| 2.2. MARCO TEÓRICO..... | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1 Análisis Interno..... | 28 |
| 2.2.1.1 Actividades primarias o de primera línea..... | 29 |
| 2.2.1.2 Actividades de apoyo o de soporte..... | 30 |
| 2.2.2 Análisis Externo..... | 30 |
| 2.2.3 Análisis FODA..... | 31 |
| 2.2.4 Matriz PEYEA..... | 32 |
| 2.2.5 Cuadro de Mando Integral..... | 34 |
| 2.2.6 El Mapa Estratégico..... | 38 |
| 2.2.7. Diseño de Indicadores..... | 39 |
| | |
| CAPÍTULO III. DESARROLLO..... | 40 |
| | |
| 3.1 SITUACIÓN ACTUAL..... | 40 |
| 3.1.1 Resultado de Cuestionario..... | 40 |
| 3.1.2 Análisis Interno..... | 41 |
| 3.1.2.1 Actividades Primarias o de Primera Línea..... | 41 |
| 3.1.2.1.1 Logística Interna..... | 41 |
| 3.1.2.1.2 Operaciones..... | 42 |
| 3.1.2.1.3 Logística Externa..... | 44 |
| 3.1.2.1.4 Marketing y Ventas..... | 45 |
| 3.1.2.1.5 Servicios..... | 46 |
| 3.1.2.2 Actividades de Apoyo..... | 47 |
| 3.1.2.2.1 Infraestructura de la empresa..... | 47 |
| 3.1.2.2.2 Recursos humanos..... | 48 |
| 3.1.2.2.3 Desarrollo tecnológico..... | 49 |
| 3.1.2.2.4 Abastecimiento..... | 49 |
| 3.1.2.3 Margen..... | 49 |
| 3.1.3 Cadena de valor..... | 50 |
| 3.1.4 Análisis Externo..... | 51 |
| 3.1.4.1 Dimensión Político – Legal..... | 51 |
| 3.1.4.2 Dimensión Económica..... | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.4.3. Dimensión Social..... | 54 |
| 3.1.4.4 Dimensión Tecnológica..... | 55 |
| 3.1.5 Análisis FODA..... | 55 |
| | |
| 3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... | 57 |
| 3.2.1 Misión, Visión y Valores..... | 57 |
| 3.2.2 Objetivos y líneas estratégicas..... | 58 |
| 3.2.3 Misión y Visión del PACE – USACH..... | 62 |
| 3.2.4 Matriz PEYEA..... | 63 |
| | |
| 3.3 MAPA ESTRATÉGICO..... | 65 |
| 3.3.1 Objetivos estratégicos..... | 66 |
| 3.3.1.1 Perspectiva del Usuario..... | 66 |
| 3.3.1.2 Perspectiva Financiera..... | 67 |
| 3.3.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos..... | 67 |
| 3.3.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento..... | 70 |
| | |
| 3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 71 |
| 3.4.1 Indicadores..... | 71 |
| 3.4.1.1 Perspectiva del Usuario..... | 71 |
| 3.4.1.2 Perspectiva Financiera..... | 72 |
| 3.4.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos..... | 72 |
| 3.4.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento..... | 73 |
| 3.4.2 Cuadro de Mando Integral..... | 74 |
| | |
| CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 78 |
| | |
| 4.1 CONCLUSIONES..... | 78 |
| 4.2 RECOMENDACIONES..... | 83 |
| | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 87 |

| | |
|---|-----------|
| ANEXOS..... | 88 |
| ANEXO N° 1: Cuestionario para los integrantes del PACE – USACH..... | 88 |
| ANEXO N° 2: Resultados del Cuestionario..... | 92 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organigrama del PAIEP..... | 22 |
| Figura 2. Cadena de Valor..... | 28 |
| Figura 3. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción..... | 33 |
| Figura 4. Cuadro de Mando Integral..... | 34 |
| Figura 5. El Cuadro de Mando Integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos..... | 36 |
| Figura 6. Perspectiva financiera y perspectiva del cliente para organizaciones públicas..... | 38 |
| Figura 7. Estrategias del PACE 2016 | 59 |
| Figura 8. Definición de la Estrategia..... | 64 |
| Figura 9. Mapa Estratégico..... | 65 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Dimensión 1: Propósitos..... | 92 |
| Gráfico 2. Dimensión 2: Estructura..... | 92 |
| Gráfico 3. Dimensión 3: Propósito..... | 93 |
| Gráfico 4. Dimensión 4: Vinculación con Establecimientos Educativos.... | 93 |
| Gráfico 5. Dimensión 5: Satisfacción..... | 94 |
| Gráfico 6. Dimensión 6: Liderazgo..... | 94 |
| Gráfico 7. Dimensión 7: Relaciones..... | 95 |
| Gráfico 8. Dimensión 8: Condiciones de trabajo..... | 95 |
| Gráfico 9. Dimensión 9: Desempeño y Desarrollo..... | 96 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 10. Dimensión 10: Participación..... | 97 |
| Gráfico 11. Dimensión 11: Comunicación y Coordinación..... | 97 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Equipo Institucional PACE..... | 21 |
| Tabla 2. Matriz FODA..... | 56 |
| Tabla 3. Matriz PEYEA..... | 70 |
| Tabla 4. Indicadores en Perspectiva del Usuario..... | 71 |
| Tabla 5. Indicadores en Perspectiva Financiera..... | 72 |
| Tabla 6. Indicadores en Perspectiva de Procesos Internos..... | 72 |
| Tabla 7. Indicadores en Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... | 73 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral para evaluar la gestión del Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo (PACE) de la Universidad de Santiago de Chile, el cual permita facilitar las decisiones a nivel estratégico y operacional, promoviendo que éstas sean efectivas y oportunas.

El PACE es un programa dependiente de la División de Educación Superior (DIVESUP) del Ministerio de Educación, el cual tiene como principio inspirador que los *talentos académicos, técnicos, pedagógicos, artísticos y otros están equitativamente distribuidos en la población*. Así, el objetivo principal del PACE es restituir el derecho a la educación superior a los jóvenes más vulnerables de la población, asegurándoles el acceso efectivo a este nivel, incluyendo la preparación, el acceso, la nivelación y la permanencia hasta lograr la titulación de estos estudiantes¹.

El Programa PACE es una medida que se enmarca en la Reforma Educacional del actual gobierno, siendo lanzado oficialmente el 29 de Mayo de 2014. Actualmente, el programa es implementado por 27 Universidades y 2 Centros de Formación Técnica (CFT) a lo largo de todo el país, en donde los estudiantes, desde la educación media hasta los primeros años de educación superior, reciben preparación académica, orientación vocacional y una amplia gama de actividades de preparación para la vida.

En la etapa piloto del Programa PACE, y por medio de la convocatoria que realiza el Ministerio de Educación, la Universidad de Santiago de Chile (USACH) a través de su Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia (PAIEP) se adjudica el PACE, junto a otras cuatro Universidades². A partir de esta

¹ Términos de Referencia Programa PACE 2015

² Universidad de Antofagasta, Universidad Católica del Norte, Universidad Técnica Federico Santa María, Universidad Católica de Temuco

adjudicación, es el PAIEP quien se hace cargo de la implementación del Programa PACE en la USACH.

Por su parte, el PAIEP es una iniciativa dependiente de la Vicerrectoría Académica de la USACH que busca articular y fortalecer las iniciativas orientadas al acceso, la permanencia y la titulación de estudiantes de alto rendimiento escolar provenientes de establecimientos educacionales con un alto Índice de Vulnerabilidad Escolar, con el propósito de aumentar las tasas de retención de los programas académicos de pregrado que imparte la Universidad.

Actualmente, el PACE se encuentra en su etapa de escalamiento, y en una constante evaluación de sus procesos para mejorar la implementación del programa. El Ministerio de Educación realizó un estudio que identificó los aspectos a mejorar y potenciar a partir de la experiencia del primer año de ejecución (etapa piloto). Este estudio constituye el primer paso de un proceso de mejoramiento continuo que acompañará al programa.

En este mismo sentido, y para efectos de este trabajo, evaluar la gestión del Programa PACE en la Universidad de Santiago de Chile mediante herramientas que contribuyan al mejoramiento de sus procesos y permitan facilitar la toma de decisiones, es fundamental para el éxito de la implementación del programa.

Para lograr lo anterior, se comienza con realizar un diagnóstico de la Organización para describir su situación actual, interna y externamente, a partir de una revisión bibliográfica y de la opinión de sus integrantes. Para realizar el análisis interno, se utiliza la herramienta de gestión Cadena de Valor diseñada por Michael Porter; y para el análisis externo, se utiliza la herramienta PEST para analizar las dimensiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas del PAIEP.

El análisis anterior se resume mediante al herramienta FODA que muestra las distintas perspectivas que deben ser consideradas por la Organización para la elaboración de su estrategia.

Para precisar la estrategia, se utiliza la Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de Acción (PEYEA) desarrollada por Fred David, para conocer qué estrategia es recomendable para la Organización.

Con esta información sistematizada y depurada, se inicia la segunda etapa de este trabajo en donde se aborda el diseño de un Sistema de Control de Gestión con enfoque estratégico y sistémico, funcional a los objetivos y a la misión de la Organización, utilizando la metodología de trabajo del Cuadro de Mando Integral (CMI). La cual permitirá comunicar la estrategia, monitorear el desempeño global del PACE, y contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

Finalmente, y como consecuencia de este trabajo, en el capítulo de conclusiones y recomendaciones, se enuncian las principales conclusiones en concordancia con los objetivos que plantea dicho trabajo, así como también, se plantean algunas recomendaciones a esta Organización referidas a la implementación del Programa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 GENERALIDADES

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral, de aquí en adelante CMI, para evaluar la gestión del Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior que implementa la Universidad de Santiago de Chile, a través de su Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia.

Esto pretende facilitar las decisiones a nivel estratégico y operacional, utilizando eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados, de manera que la toma de decisión sea efectiva y oportuna en las acciones que se requieran realizar.

El Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior, de aquí en adelante PACE, es una iniciativa del Ministerio de Educación que se enmarca en la actual Reforma Educacional, y que tiene por objetivo restituir el derecho a la educación superior a los jóvenes más vulnerables de la población, asegurándoles el acceso efectivo a este nivel, incluyendo la preparación, el acceso, la nivelación y la permanencia hasta lograr la titulación de estos estudiantes.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1 El Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE)

Durante los últimos años se ha intensificado el debate sobre la política de admisión y sus efectos perversos en la construcción de una educación superior más inclusiva y democrática. En este sentido, varias Universidades han optado por

incorporar a sus casas de estudios programas de acción afirmativa que buscan producir una mayor representación en la educación superior de grupos sociales históricamente excluidos, y a su vez, permitir a dichos sujetos tener experiencias sociales y de aprendizaje significativas en sus trayectorias universitarias (Leyton, 2014).

Estos programas se conocen en general como propedéuticos, los que actualmente se encuentran funcionando en al menos 15 universidades del país³. El 29 de mayo de 2014 es lanzado oficialmente el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior, que es el correlato de los propedéuticos en la política pública, el cual busca restituir el derecho a la educación superior a los estudiantes de sectores vulnerables con alto rendimiento en contexto, e incluye la preparación, el acceso, la nivelación y la permanencia, para asegurar la titulación de estos estudiantes. Las instituciones de educación superior con experiencia en programas o vías de inclusión y acceso equitativo y/o trayectoria en planes o unidades de nivelación académica, fueron invitadas a participar de este programa ministerial, y hoy son 27 Universidades y 2 Centros de Formación Técnica quienes implementan las actividades del programa PACE en las distintas regiones del país⁴. Entre ellas, se encuentra la Universidad de Santiago de Chile, de aquí en adelante USACH, quien se suma dentro del primer grupo de instituciones de educación superior el año 2014.

El PACE es un programa dependiente de la División de Educación Superior (DIVESUP) del Ministerio de Educación, de aquí en adelante MINEDUC, el cual tiene como principio inspirador que los *talentos académicos, técnicos, pedagógicos, artísticos y otros están equitativamente distribuidos en la población*. Así, el objetivo principal del PACE es restituir el derecho a la educación superior a los jóvenes más vulnerables de la población, asegurándoles el acceso efectivo a este nivel, incluyendo la preparación, el acceso, la nivelación y la permanencia hasta lograr la titulación de estos estudiantes.

³ www.propedeutico.cl

⁴ www.pace.mineduc.cl

Sin embargo, esto no implica un acceso masivo a la educación superior de estos jóvenes; sólo los estudiantes que aprueben satisfactoriamente la etapa de preparación del Programa PACE, durante la educación media, rindan la PSU (independiente del puntaje obtenido, deberán rendir las dos pruebas obligatorias y una electiva), y terminen en el 15% de mejor Puntaje Ranking de Notas, tendrán un cupo garantizado en las Instituciones de Educación Superior en convenio con el PACE, sólo en la generación que corresponda.

La USACH, como las demás Instituciones de Educación Superior que se adjudicaron el PACE, anualmente debe desarrollar un Plan de Trabajo en conformidad al convenio establecido con el MINEDUC, con planes de contingencia; y realizar anualmente un Informe de Avance y un Informe Final de la implementación de las actividades PACE.

En relación a la utilización de los recursos, estos deben ser destinados exclusivamente al desarrollo y ejecución de este convenio; debiendo restituir al MINEDUC los recursos no utilizados o que no estén comprometidos con el Plan de Trabajo. Así mismo, la Universidad debe rendir cuenta de la inversión efectuada, por lo que la Universidad debe llevar registros financieros contables y facilitar la fiscalización de la División de Educación Superior, del MINEDUC, o la Contraloría General de la República⁵.

Actualmente, el PACE se encuentra en su etapa de escalamiento, y en una constante evaluación de sus procesos para mejorar la implementación del programa. El Ministerio de Educación realizó un estudio que identificó los aspectos a mejorar y potenciar a partir de la experiencia del primer año de ejecución (etapa piloto). Este estudio, realizado entre los meses de noviembre y diciembre de 2014, constituye el primer paso de un proceso de mejoramiento continuo que acompañará al programa.

⁵ Términos de Referencia Programa PACE 2015

Las principales recomendaciones que arroja este estudio, tienen relación con recomendaciones sobre el diseño del Programa, su implementación y sobre aspectos comunicacionales⁶.

Recomendaciones de Diseño

1. Implementar el PACE como obligatorio, para conservar su carácter de programa universal, inclusivo y equitativo.
2. Las iniciativas del Programa deben dar cuenta de la modalidad de enseñanza (Científico Humanista, Técnico Profesional o Polivalente) e implementar estas iniciativas de preparación académica dentro del Plan de Estudio, no siendo un factor invasivo ni disruptivo de las dinámicas propias de los establecimientos educacionales.
3. Definir de manera centralizada qué tipo de apoyo darán las instituciones de educación superior a los docentes de los establecimientos PACE.
4. Generar información de manera sistematizada y estándar a nivel nacional, lo que implica implementar un sistema de recolección de información que permita tener una mirada global de la implementación del Programa, incluyendo al menos: registro de asistencia, modalidad de implementación, desempeño de los estudiantes en los talleres, entre otros.

Recomendaciones de Implementación

1. Informar sobre la implementación del Programa a los establecimientos educacionales un año antes de comenzar con los talleres planificados.
2. Favorecer la implementación desde Primero Medio, ya que las Notas son consideradas desde ese nivel.
3. Considerar al Orientador de cada establecimiento como un aliado del Programa y potenciar su participación en los establecimientos.

⁶ Estudio de seguimiento a la implementación del programa PACE

4. Generar instancias programáticas que aborden las expectativas docentes respecto a sus estudiantes.
5. Transparentar los mecanismos definitivos y detallados de quiénes accederán a la educación superior.
6. Potenciar el rol de las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIAS)
7. Redefinir el rol del sostenedor, de tal manera que tenga un mayor protagonismo en la implementación del Programa.
8. Generar instancias masivas entre las instituciones de educación superior para compartir las prácticas que han dado buenos resultados.
9. Evaluar periódicamente la implementación del Programa. Es necesario realizar procesos periódicos de levantamiento y análisis del estado de implementación y expectativas de los actores involucrados, que entreguen información relevante para hacer mejoras continuas al programa.

Recomendaciones de Comunicación

1. Mantener informada a toda la comunidad escolar. Para ello, se recomienda diseñar planes de comunicación diferenciados por cada actor involucrado, que entreguen a cada uno información específica que a ellos les parezca relevante.
2. No sólo se debe planificar una estrategia de comunicación diferenciada por actor, sino que también se deben generar canales diferenciados para recibir las dudas de cada actor.

1.2.2 El PACE en la Universidad de Santiago de Chile

La USACH ha sido líder en temáticas de acceso, equidad e inclusión en la educación superior, considerando la trayectoria escolar como un antecedente importante en la selección universitaria, adicional a la Prueba de Selección Universitaria (PSU) y a las Notas de Enseñanza Media (NEM). A partir de esta

experiencia, se han impulsado iniciativas de carácter nacional, como incluir el ranking de notas en el sistema regular de admisión y la creación del mismo programa ministerial PACE.

El Modelo Educativo de la USACH, asume como parte de su misión un fuerte compromiso con la promoción de condiciones de igualdad de oportunidades de acceso, permanencia y conclusión de estudios para los jóvenes, que desde distintos sectores sociales y como resultado de su esfuerzo y capacidad, acceden al sistema de educación superior.

Entre los años 1992 y 2004 la USACH bonificó en un 5% el puntaje ponderado de postulación al 15% superior de los estudiantes egresados de cualquier tipo de establecimiento. De este modo se beneficiaba a jóvenes con alto mérito académico, valorando su buen desempeño demostrado en su trayectoria escolar. Sin embargo, en el año 2004 el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), prohibió todo tipo de bonificación a la prueba de admisión universitaria.

Haciendo frente a esta prohibición, en el año 2007, y en concordancia con su política de inclusión social, la USACH creó un modelo de acceso vía Propedéutico focalizado en los estudiantes que pertenecían al 5% superior de establecimientos educacionales con resultados PSU muy bajos. Este programa se inspira en que los talentos están igualmente distribuidos entre los distintos estratos sociales, de manera que en todos los establecimientos educacionales hay estudiantes que pueden continuar en la educación superior de manera exitosa. El modelo Propedéutico despertó también el interés de la UNESCO, razón por la cual el año 2009 creó en la USACH una cátedra sobre inclusión en educación superior universitaria, la que se espera sea exportada a otros países.

El año 2013, al alero de la Cátedra UNESCO y como una manera de consolidar las acciones que venía realizando la USACH en temáticas relacionadas

al acceso inclusivo, nace el Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia, de aquí en adelante PAIEP, el cual es una iniciativa dependiente de la Vicerrectoría Académica (VRA) de la USACH que busca desarrollar, articular y fortalecer las iniciativas orientadas al acceso, la permanencia y la titulación de estudiantes de alto rendimiento escolar en contexto.

Desde su creación, el PAIEP se ha adjudicado una serie de proyectos, entre los que se destacan las Becas de Nivelación Académica, Planes de Mejoramiento y la ejecución del Programa PACE. Es por ello, que en sus objetivos incorpora los principios del PACE.

Objetivo General del PAIEP

Desarrollar estrategias y articular a las distintas unidades de la Universidad de Santiago para permitir un mayor ingreso de estudiantes de alto rendimiento escolar en contexto, fortalecer sus recursos personales y nivelar sus competencias académicas, mejorando las tasas de retención y titulación oportuna.

Objetivos Específicos del PAIEP

1. Implementar un sistema de nivelación y acompañamiento académico para los estudiantes de primer año para disminuir las brechas entre las competencias efectivas del estudiante y las requeridas por el perfil de ingreso esperado.
2. Ampliar la cobertura de los sistemas de ingreso a la Universidad de Santiago de Chile que privilegian a estudiantes con alto rendimiento escolar, egresados de establecimientos con alto Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE).
3. Acercar los referentes universitarios a estudiantes de establecimientos de educación media con alto Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE).

4. Facilitar la articulación de las trayectorias educativas desde la educación media hasta los primeros años en la Universidad.
5. Implementar un Sistema de Orientación Psicosocial para favorecer la inserción y retención de los estudiantes de primer año.
6. Implementar un Sistema de Alerta Temprana que permita monitorear el desempeño académico de los estudiantes de primer año.
7. Implementar un sistema de acompañamiento a los estudiantes en procesos de Titulación.
8. Generar conocimiento en temas de inclusión a la Educación Superior.
9. Proponer estrategias e impactar en las políticas públicas en temas de inclusión en Educación Superior.

Producto del aumento de proyectos y medidas de intervención, el PAIEP ha experimentado un gran crecimiento y desarrollo, tanto a nivel de los equipos que ejecutan los proyectos, como de la diversidad de servicios que prestan, lo que se ve reflejado en las transformaciones que se plantean a continuación⁷.

1. En un principio el foco del PAIEP estuvo puesto en generar vías de acceso inclusivo, mediante la incorporación del ranking como ponderador del puntaje PSU. Este nuevo grupo de estudiantes que ingresaban con brechas de formación, requerían de un apoyo académico, principalmente en la nivelación de sus conocimientos. Por lo tanto, el foco derivó hacia un apoyo académico y psicosocial de los estudiantes provenientes de sectores socioeconómicos vulnerables centrados en superar la barrera del primer año en la universidad.
2. La adjudicación del programa PACE, genera dos nuevos desarrollo en el PAIEP. Por un lado, el área de gestión personal y de ampliación de expectativas toma una mayor preponderancia, potenciando un área de apoyo, no solo focalizada en aspectos académicos, sino también en otros aspectos no académicos que incorporan una mirada más integral de la

⁷ Síntesis diagnóstico PAIEP. Equipo de Evaluación. Octubre 2015

formación. Por su parte, al incorporar la presencia universitaria en la educación superior, extiende el fenómeno de acompañamiento más allá del acceso y la permanencia, hacia una perspectiva que considera el apoyo a la transición de los estudiantes entre distintas etapas de la vida, preocupándose del paso desde la educación media a la educación superior.

3. Paralelo a la implementación del PACE, crece la preocupación en PAIEP por generar vías de acceso más inclusivas, dirigidas a estudiantes que presentan obstáculos su integración plena, como lo son la población con discapacidad, indígenas y extranjeras.
4. A finales del 2014, surge desde la VRA la exigencia de acoger no solo a los estudiantes vulnerables, con destacado rendimiento en sus contextos escolares pero con baja PSU, sino también acoger a todos aquellos estudiantes que lo solicite, independientemente de su procedencia. Como consecuencia, se ha producido una ampliación del público objetivo que ha implicado una diversificación de las modalidades de apoyo.
5. Todos los cambios mencionados, confluyen en un período de transición que vive el PAIEP en el cual se está preparando para convertirse en una unidad dentro de la VRA. De este modo se avanza hacia mejorar su posición para la toma de decisiones institucionales y a una mayor sustentabilidad, puesto que hasta ahora, se mantiene gracias a la adjudicación de proyectos del MINEDUC, existiendo una relación de dependencia con este ente.

Las transformaciones que ha experimentado PAIEP están relacionadas con la aparición de ciertas tensiones que fueron observadas por el equipo de evaluación durante las distintas instancias de levantamiento de información.

1. No existen visiones compartidas entre los miembros del equipo respecto de los enfoques y metodologías que orientar su actuar, lo que se ve reflejado en perspectivas distintas al abordar el trabajo con los estudiantes tanto en acceso como en permanencia.

2. Otra tensión tiene relación entre las estrategias adoptadas y los enfoques de aprendizaje. Surge entonces la pregunta respecto a que si las estrategias adoptadas son coherentes con el tipo de enfoque, y si en el accionar se está operando en consistencia con un tipo de abordaje que se centra en las fortalezas de los estudiantes y no en los aspectos deficitarios.
3. Producto del trabajo y desarrollo didáctico de las distintas áreas disciplinares del PAIEP (matemática, lenguaje y ciencias), en la actualidad se están iniciando procesos de reflexión sobre otro tipo de habilidades más vinculadas con el desarrollo del conocimiento puesto en contexto, la interdisciplinariedad, la transversalidad de las habilidades de pensamiento y la alfabetización académica, que complejizan el concepto tradicional de aprendizaje y rompen con la lógica separada de las áreas disciplinares, sin embargo, aún son iniciativas incipientes.
4. En términos de gestión, el crecimiento del PAIEP, ha implicado un problema de comunicación y coordinación entre los diferentes equipos, lo cual ha tenido consecuencias en la ejecución de las tareas y organización en su conjunto. Esto ha sido ampliamente manifestado por miembros del programa, quienes además señalan desconocer las actividades y funciones de los demás equipos y enfatizan la necesidad de mayor coordinación del trabajo realizado. Asimismo, se ha solicitado mayor disposición de espacios de reflexión en torno a lo que se hace, contando con tiempos para analizar las acciones ejecutadas y los resultados obtenidos, no solo a nivel del contexto inmediato de trabajo de los equipos, sino también a nivel más general del programa en su conjunto.

Finalmente, el equipo de evaluación presentó algunas propuestas para abordar los desafíos a los que se enfrenta el programa.

1. Operacionalización de conceptos claves, puesto que conviven múltiples interpretaciones sobre ellos, tanto en la literatura especializada como en el quehacer de los profesionales. El posicionamiento que adopte PAIEP

producto de la reflexión en torno al enfoque, principios y conceptos permitirá otorgar significados compartidos consensuados por todos.

2. Perfilar su rol y determinar su forma de organización y articulación con los demás estamentos de la universidad. Se abre un espacio para repensar cuáles son los alcances y los propósitos del apoyo que prestan, redefinir los enfoques, conceptos teóricos y metodológicos que los sustentan o subyacen a su labor, y de reflexionar sobre su posicionamiento.
3. Articular progresivamente iniciativas integradas, lo que implica desarrollar estrategias en conjunto con las unidades académicas para vincularlas con el currículum correspondiente. Este trabajo de mayor vinculación con las facultades es algo que ya se ha comenzado a hacer aunque aún de forma incipiente.
4. Elaboración de un plan estratégico general para el programa, el cual permitirá un trabajo más articulado, y una definición más clara de los propósitos comunes a los que cada área aporte. Por lo que las distintas áreas del PAIEP, requieren de la formulación de indicadores claros de resultados y metas previas a la implementación anual y semestral de las iniciativas de acompañamiento, además de aquellos indicadores que den cuenta del cumplimiento de las actividades comprometidas.
5. Se requiere disponer de un presupuesto basal para que los equipos de trabajo funcionen y se desarrollen en torno a objetivos propios, lo que les permitirá además contar con una planificación anual posibilitando su seguimiento y cumplimiento de metas.

1.2.3 Estructura Interna

La Resolución 5061, con fecha 10 de Julio de 2013, de la Universidad de Santiago de Chile crea el Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia – PAIEP, dependiente de la Vicerrectoría Académica y con carácter funcional.

Según esta resolución, el programa cuenta inicialmente con los siguientes subprogramas, sin desmedro de otros que puedan crearse para lograr el cumplimiento de sus objetivos:

- Subprograma de Acceso Inclusivo
- Subprograma de Nivelación Institucional
- Subprograma de Orientación Psicosocial
- Subprogramas Diagnóstico y Seguimiento
- Subprogramas de Extensión y Formación
- Subprogramas Contextos para el Aprendizaje

Si bien es cierto, el PACE es parte de la estructura interna del PAIEP, este Programa cuenta con su propio directorio y equipo institucional, el cual se compone por 33 personas.

A continuación, se presenta un resumen de los integrantes del equipo, con sus respectivos equipos de trabajo y cargos.

Tabla 1. Equipo Institucional PACE

| Equipos | Cargo | Cantidad |
|--|---|-----------------|
| Coordinación | Director PACE | 1 |
| | Director Ejecutivo | 1 |
| Preparación Académica y Acompañamiento Docente | Coordinador Área de Lenguaje | 1 |
| | Profesor de Lenguaje PACE | 4 |
| | Ayudante de Lenguaje PACE | 3 |
| | Coordinador Área de Matemática | 1 |
| | Profesor de Matemática PACE | 4 |
| | Ayudante de Matemática PACE | 3 |
| Preparación para la Vida en la Educación Superior | Coordinador Área de Preparación para la Vida Universitaria | 1 |
| | Orientador Vocacional | 4 |
| | Encargada Charlas de Divulgación, Orientación y Testimonio (D.O.T.) | 1 |
| | Ayudante de Preparación para la vida | 3 |
| | Encargada de Proyectos Participativos | 1 |
| Apoyo Administrativo y Gestión | Coordinador Vinculación con Establecimientos Educativos | 1 |
| | Ayudante de Vinculación con | 2 |

| | | |
|--|-----------------------------|---|
| | Establecimientos Educativos | |
| | Gestor Cultural | 1 |
| | Encargado de CRA | 1 |

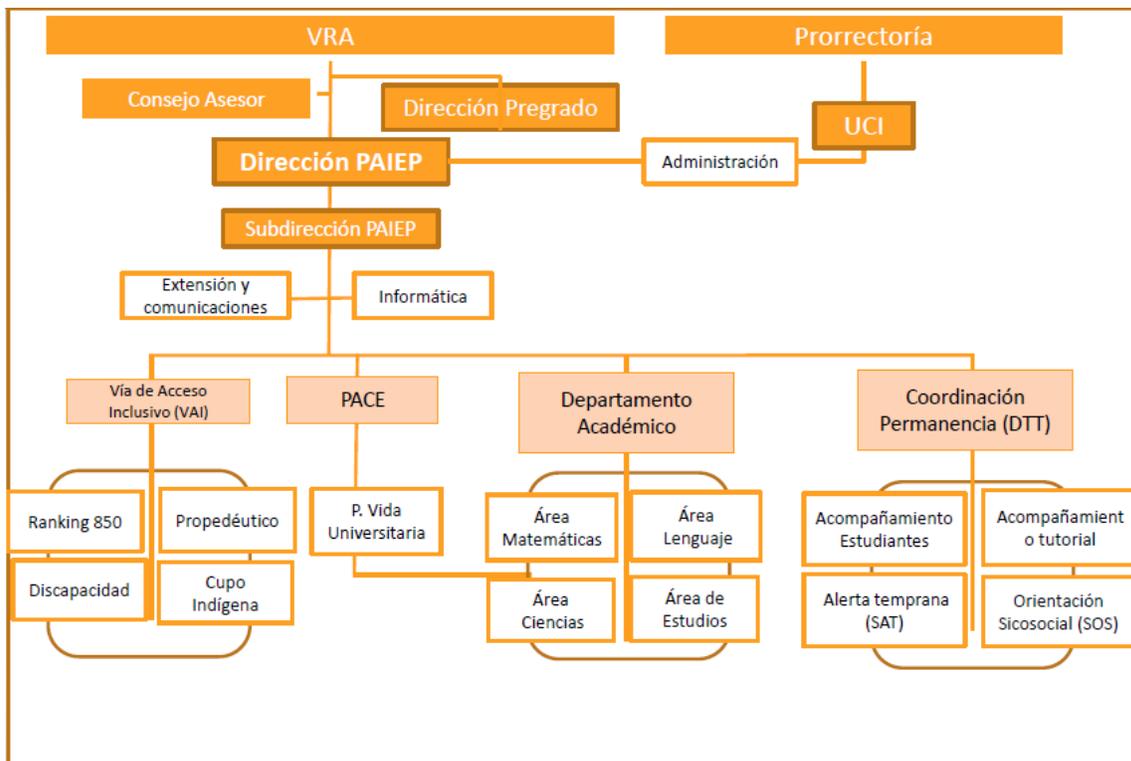
Fuente: Elaboración Propia

Además, este equipo cuenta con el apoyo de un Asistente Administrativo, Coordinador de Gestión, Encargado de Comunicación, que también son apoyos para el PAIEP en su conjunto. Y el Director del PACE también es el Director del PAIEP.

1.2.4 Organigrama

El Programa PACE se desarrolla desde el PAIEP dependiente de la Vicerrectoría Académica de la Universidad de Santiago de Chile. El PACE, no cuenta con un Organigrama propio, por lo que sólo se presenta el organigrama del PAIEP.

Figura 1. Organigrama del PAIEP



Fuente: PAIEP

1.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Las Universidades, como cualquier otra organización, también requieren contar con un sistema de gestión que les permita medir y controlar eficaz y eficientemente los resultados de su estrategia. La utilización de una herramienta adecuada de gestión, que esté orientada al mejoramiento continuo, brinda la oportunidad de incrementar la calidad del servicio educativo como elemento diferenciador.

El PAIEP ha demostrado ser una iniciativa que ha tenido buenos resultados en poco tiempo, tanto así que la idea ha sido replicada en otras Instituciones de Educación Superior, de aquí en adelante IES, y hoy está preparando su incorporación a la estructura organizacional de la Universidad, convirtiéndose en una Unidad dependiente de la Vicerrectoría Académica de la USACH. Sin embargo, y a medida que el programa se instala y se valida, éste también se complejiza en términos de su gestión institucional, lo que requiere de una evaluación permanente y un mejoramiento continuo de sus procesos.

Recientemente el programa PAIEP ha reconocido la necesidad de implementar procedimientos de seguimiento y mejora continua de sus procesos, incorporando evaluaciones de resultados e impacto en sus nuevos proyectos. Si bien algunos proyectos cuentan con instrumentos de monitoreo y seguimiento, éstos no se aplican en forma sistemática en el tiempo, ni se construyen con criterios que aseguren su validez y confiabilidad.

Contar con datos oportunos permitirá realizar análisis comparativos entre las expectativas y la realidad, llevándolos a adecuar las iniciativas para su mejora continua, dejando de actuar, como hasta ahora, acorde a la demanda espontánea y/o contingencia⁸.

⁸ Síntesis diagnóstico PAIEP. Equipo de Evaluación. Octubre 2015

Adicionalmente, el PACE está en su etapa de escalamiento por lo que el Ministerio de Educación se encuentra realizando una constante evaluación de sus procesos para mejorar la implementación del programa por parte de las distintas Instituciones de Educación Superior que se sumaron a esta iniciativa. Sin embargo, como los Planes de Trabajo son tan diversos, marcados por las características propias de cada institución, es que se requiere realizar una evaluación de la gestión del Programa PACE en la Universidad de Santiago de Chile, la cual considere los sellos propios de la organización.

El problema entonces está dado por la necesidad que tiene la Organización de contar con un diagnóstico certero de la situación actual de los procesos involucrados, definir una estrategia que sea coherente con los principios del programa y establecer metas e indicadores que le permitan evaluar la gestión, y así poder mejorar sus procesos.

La forma de resolver el problema planteado será mediante el diseño de un sistema de control de gestión empleando la metodología de trabajo del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta ha sido empleada en procesos de mejoramiento de gestión no sólo en el ámbito privado, sino que también en el público y en organizaciones sin fines de lucro. Una vez establecido el diagnóstico, el CMI permitirá proponer soluciones de una manera ordenada y coherente.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para evaluar la gestión del Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior de la Universidad de Santiago de Chile.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis externo e interno de la Organización que permita identificar las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.
- Proponer una estrategia para la Organización.
- Diseñar un Mapa Estratégico que proporcione una visión de causa y efecto de los objetivos estratégicos.
- Definir los indicadores y metas que faciliten el control y seguimiento de la ejecución de la estrategia.

1.5 ALCANCES

Esta fuera del alcance de este trabajo la implementación del sistema de control de gestión, ya que no es el objetivo de este trabajo y además, se requiere de un período de tiempo mayor al destinado para este taller de título.

Por lo mismo, está fuera del alcance de este trabajo conocer la opinión y las expectativas de los usuarios del Programa PACE para complementar el análisis de la situación actual de la Organización, en particular de los equipos directivos, docentes, y los estudiantes y sus familias de los 15 Establecimientos Educativos que cuentan actualmente con el Programa PACE de la Universidad de Santiago de Chile. A pesar de ello, se consideró la información recabada en la evaluación del Programa realizada por el Ministerio de Educación y en los Informes de Avances que cuentan con resultados preliminares de la implementación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Análisis Interno y Externo de la Organización

En una primera etapa, se requiere realizar un diagnóstico de la situación actual de la Organización, tanto interno como externo, para así determinar los aspectos claves del funcionamiento de la Organización que permitan definir una estrategia adecuada.

Para lograr lo anterior, se realizó una revisión de la documentación del PACE y el PAIEP, proporcionada por su directorio para los fines de este trabajo, y se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los directivos y coordinadores de áreas del PACE.

Adicionalmente, se aplicó un cuestionario cerrado con opción múltiple (escala Likert) a los integrantes del Equipo Institucional del PACE con el objetivo de recoger información acerca de su visión respecto de la situación actual y futura de la Organización, su grado de conocimiento y compromiso con la Estrategia, y su percepción acerca del Clima Organizacional. Como se pretende conocer la opinión de todos los integrantes del Equipo del PACE, y considerando además que el tamaño de la Población es pequeño, se decidió aplicar el Cuestionario a todos los integrantes de la Organización.

Para la confección del Cuestionario se establecieron dimensiones, en donde cada persona pudo escoger su grado de acuerdo o desacuerdo en las afirmaciones proporcionadas. En la redacción de estas afirmaciones hay una serie de características que fueron consideradas: a) Tienen que ser claras, precisas y comprensibles por los sujetos encuestados; b) Es aconsejable que sean lo más breve posible; c) Deben formularse con un vocabulario simple, directo y familiar

para los participantes; d) No puede incomodar al sujeto encuestado, ni ser percibidas como amenazantes y nunca éste debe sentir que se le enjuicia; e) Deben referirse a un solo aspecto o a una relación lógica; f) No habrán de inducir las respuesta (Hernández, 2006).

Con toda esta información, se procede a analizar los aspectos internos de la Organización mediante la herramienta de gestión Cadena de Valor, y los aspectos externos utilizando la herramienta PEST, que permite analizar el contexto de la Organización, en sus dimensiones Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas.

Lo anterior, será resumido con la herramienta FODA, la cual permitirá mostrar las distintas perspectivas que tiene la Organización para elaborar su estrategia.

Para precisar la estrategia, se realizó un análisis mediante la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para conocer cuál de las cuatro estrategias es recomendable para la Organización. Esta estrategia puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

2.1.2 Desarrollo de un Sistema de Control de Gestión

Con estos conceptos depurados y definidos, se inicia la segunda etapa en donde se aborda el diseño de un sistema de control de gestión utilizando la metodología de trabajo del CMI. En donde se construye el mapa estratégico, y con ello se diseñan los indicadores para que posteriormente se integren en un CMI.

Se realizará un sistema de control de gestión con enfoque estratégico y sistémico, funcional a los objetivos y a la misión de la Organización, de modo que permita comunicar la estrategia y a la vez, monitorear el desempeño global del PACE y que además permita disponer de información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

Para ello, se mantendrán reuniones periódicas con el equipo directivo del PACE en donde se les presentarán los avances del trabajo propuesto, con el objetivo de retroalimentar lo realizado y validar los resultados obtenidos.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Análisis Interno

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de la Organización, a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor. Por lo tanto, se utiliza la cadena de valor para conocer la Organización propiamente tal, en cada una de sus áreas y para determinar las principales actividades que le otorgan un valor adicional a los servicios, en otras palabras, se identifica las Fortalezas y Debilidades. Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

Figura 2. Cadena de Valor



Fuente: Ventaja Competitiva. Michael Porter (2000)

Según Porter, el margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En general, el objetivo de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades disgregadas, y al mismo tiempo, procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

Si bien es cierto, la cadena de valor se concibió para empresas creadoras de bienes, pero es perfectamente aplicable a empresas de servicios. Basta con identificar todas las actividades que la empresa realiza, y así encontrar las fuentes de diferenciación que permiten prestar un mejor servicio que los competidores.

2.2.1.1 Actividades primarias o de primera línea.

Según Porter, las actividades primarias o de primera línea, son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto o servicio:

Logística interna (de entrada): actividades relacionadas con la recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas, materiales e insumos.

Procesos: actividades relacionadas con la transformación de las materias primas, materiales e insumos en el producto final.

Logística externa (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

Marketing y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

2.2.1.2 Actividades de apoyo o de soporte

Por su parte, las actividades de apoyo o de soporte, son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

Recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, capacitación, motivación y desarrollo del personal.

Desarrollo tecnológico: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.

Abastecimiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

2.2.2 Análisis Externo

En 1968, tras la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, los teóricos Liam Fahey y V.N. Narayanan fueron los precursores de un nuevo método de análisis empresarial, que con el paso de los años se convertiría en uno de los más empleados: la herramienta PEST.

Esta metodología corresponde al análisis del macro entorno, la cual permite conocer los factores que no son controlables por la organización, pero que pueden repercutir en la estrategia. Para identificar el contexto en el cual opera la Organización se construye un análisis externo con la metodología PEST, la cual considera factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Políticos – legales: Son aquellos factores de tipo gubernamental que afectan el desempeño de las empresas. Los más conocidos son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria y los aranceles. También engloba a otros como los sistemas de gobierno, las situaciones de guerra y los tratados internacionales vigentes.

Económicos: Tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación, entre otros, son los más conocidos dentro de esta categoría. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos.

Socio – culturales: Hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.

Tecnológicos: Se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.

2.2.3 Análisis FODA

Los análisis anteriores se pueden resumir mediante un cuadro que muestre las distintas perspectivas que tener en consideración la Organización para la elaboración de la estrategia. El análisis FODA es una herramienta que permite

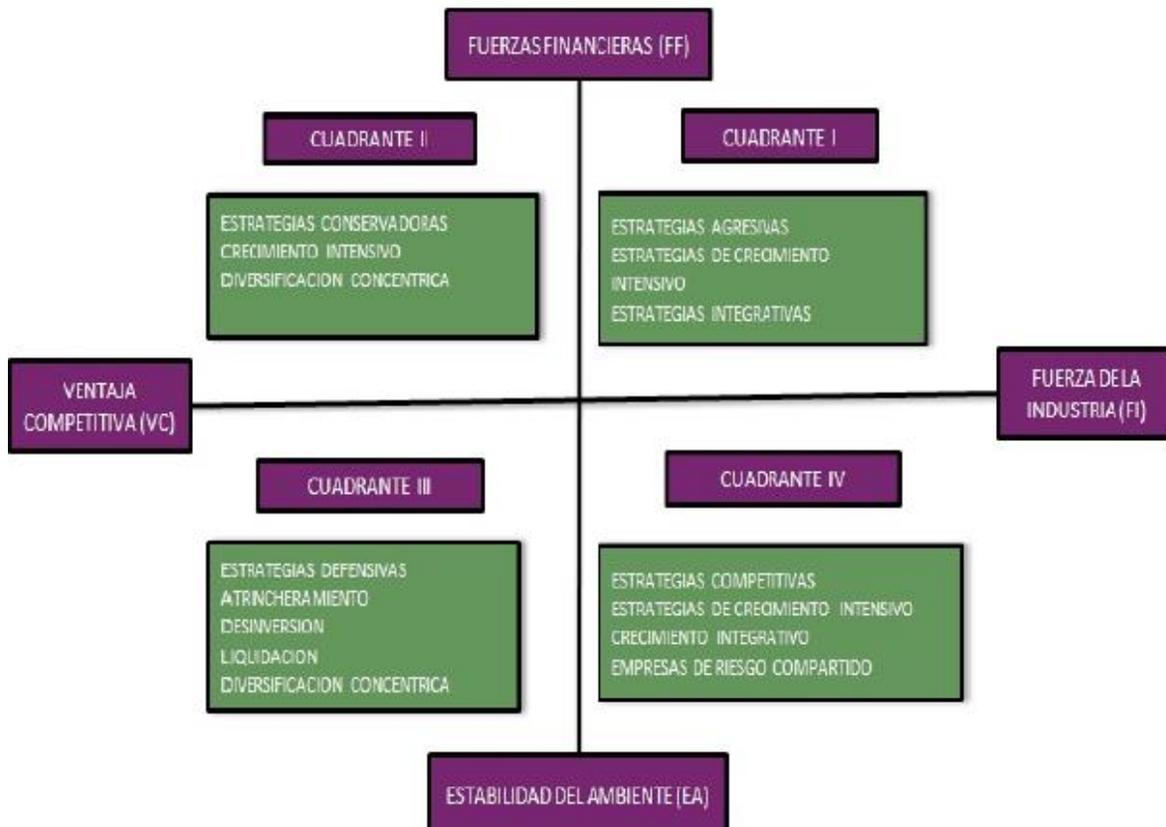
identificar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas) de la organización, dada su situación actual y su contexto.

2.2.4 Matriz PEYEA

Esta herramienta de gestión, diseñada por Fred David, consta de cuatro cuadrantes y ayuda a seleccionar de manera cuantitativa la estrategia óptima que debe ser aplicada en la Organización. Esta estrategia puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Respecto a su aplicación se debe seleccionar variables para los cuatro cuadrantes, esto es para FF, VC, EA y FI, después se debe calificar cada variable con un valor numérico desde 1 (valor inferior) hasta 6 (valor superior) para la variables FF y FI, además calificar las variables VC y EA, pero con un valor numérico desde -1 (valor superior) hasta -6 (valor inferior). Con estos datos, se obtiene un promedio por FF, VC, EA y FI. Por último, se debe sumar las dos calificaciones del eje X y lo mismo para el eje Y, de lo cual se obtiene un par ordenado (X,Y) que representa un punto en uno de los cuadrantes que determina la estrategia a utilizar.

Figura 3. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción



Fuente: Apuntes Curso Gestión de Empresas. Alexis Alvear (2012)

Estrategia agresiva: se utiliza cuando la organización está en magnífica posición para usar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, así como superar debilidades, esta estrategia se utiliza cuando el par ordenado está en el primer cuadrante.

Estrategia conservadora: la idea central es que la organización debe permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa, no correr demasiados riesgos, esta estrategia se debe utilizar cuando el par ordenado está en el segundo cuadrante.

Estrategia defensiva: la organización se debe concentrar en superar debilidades, no realizar inversiones importantes, esta estrategia se debe utilizar cuando el par ordenado está en el tercer cuadrante.

Estrategia competitiva: la organización debe pensar en alianzas estratégicas, penetración de nuevos mercados, desarrollo de mercados y productos. Esta estrategia se utiliza cuando el par ordenado está en el cuarto cuadrante.

2.2.5 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la organización se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

Figura 4. Cuadro de Mando Integral



Fuente: El Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton (2009)

El CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la organización. Lo que convierte en realmente innovador al enfoque de Kaplan y Norton es su condición de equilibrio (Balanced Scorecard) entre las cuatro perspectivas que lo componen:

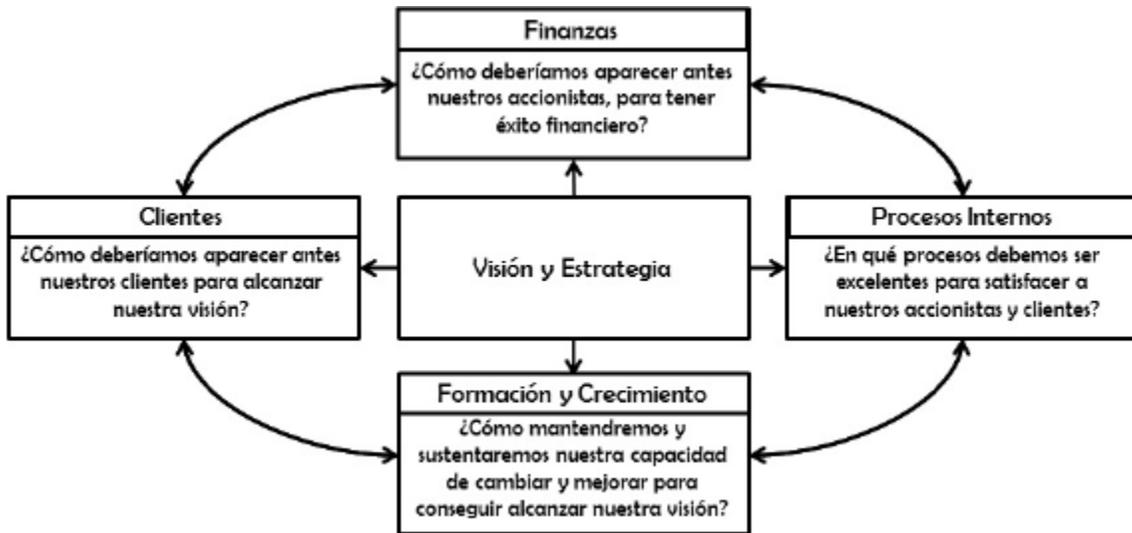
Perspectiva financiera: vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida (crecimiento, sostenimiento y cosecha) de una empresa.

La perspectiva del cliente: identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor añadido que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

La perspectiva de los procesos: define la cadena de valor de los procesos internos de apoyo y operativos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados.

Figura 5. El Cuadro de Mando Integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos



Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996)

Al igual que el cuadro de mando integral definido originalmente, la adaptación a organizaciones de carácter público o sin fines de lucro se basa en distintas perspectivas, pero a diferencia de la aplicación en sector privado, tiene tres orientaciones de alto nivel, las que se tienen en consideración para la construcción de objetivos en cada una de las 4 perspectivas del CMI (Kaplan y Norton, 2001):

- 1. Orientación de Costos:** en este sentido, un CMI de carácter público resalta la importancia de la eficiencia operacional y debe incluir tanto el costo monetario para la organización, como también el costo social para los ciudadanos y otras instituciones a través de sus operaciones. La organización debe tratar de reducir al mínimo los costos directos y sociales necesarios para ofrecer los beneficios de su misión, ya que habitualmente dispondrá de recursos limitados para el cumplimiento de su labor. El éxito financiero se mide en cuanto se cumplen los objetivos definidos por la institución y no por la reducción de costos.

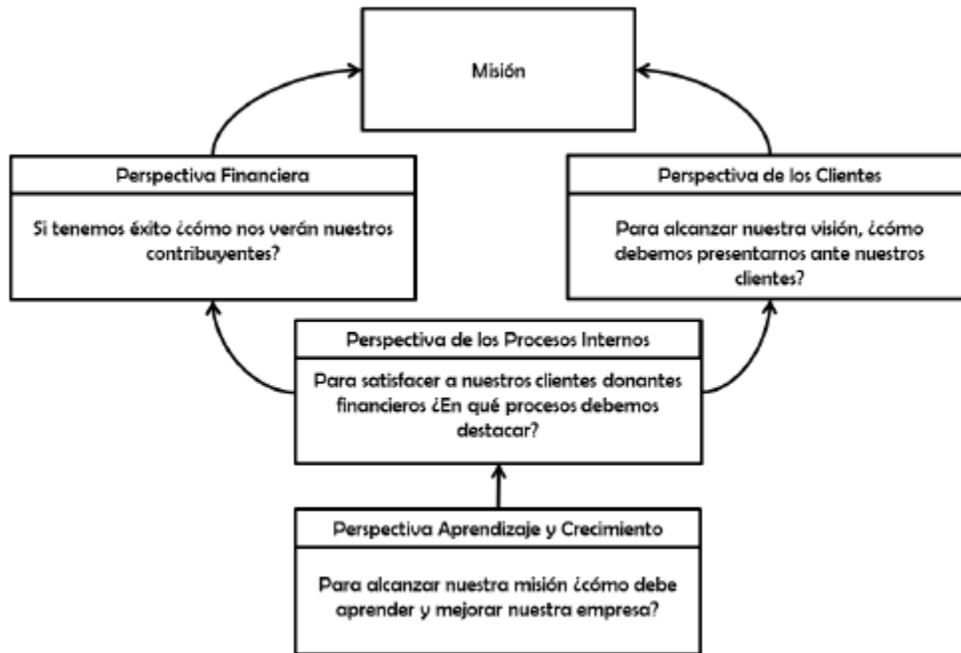
- 2. Orientación de Valor creado:** Identifica los beneficios para los ciudadanos que están siendo creados por la organización, generalmente los beneficios son bienes intangibles, por lo que es difícil de medir. De todas formas la herramienta de Cuadro de Mando Integral, si bien no siempre puede medir lo producido, puede evaluar mediante la comparación de los resultados con respecto a los costos asociados. Esta es una mirada que es fundamental en el momento de la construcción de los objetivos estratégicos orientados hacia los usuarios.

- 3. Orientación de Apoyo legitimador:** Se refiere a cómo los “clientes” ven a la organización, son ellos quienes serán los responsables de evaluar el desempeño de la organización.

De esta manera una organización del sector público debe tener tres objetivos de alto nivel, los que debe considerar para el cumplimiento de su misión. Asimismo, se pueden definir los procesos internos críticos y de aprendizaje que permitan crecer a la organización y responder a las preguntas: ¿Cuáles son los procesos que deben llevarse a cabo para alcanzar el éxito?, ¿qué cosas deberían cambiar dentro de la organización para alcanzar la misión?

En las organizaciones públicas, su propósito principal no es obtener grandes beneficios económicos, sino suministrar un buen servicio. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización de estas características. Por lo que el éxito de estas organizaciones se debe medir por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios; en este sentido el CMI, a través de la perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia.

Figura 6. Perspectiva financiera y perspectiva del cliente para organizaciones públicas



Fuente: Mapas Estratégicos (Kaplan y Norton, 2004)

2.2.6 El Mapa Estratégico

El CMI se basa en el principio de que “no se puede gestionar ni controlar, lo que no se puede medir”. En tanto, en el Mapa de Estrategias el concepto central es “No puede medirse aquello que no puede describirse”. Los mapas de estrategia son, por lo tanto, herramientas de visualización que facilitan esa descripción.

El mapa de estrategia de una organización, se define como el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. Es un diagrama que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, por lo que la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización.

Con todo, la visión estratégica se transforma en una serie de objetivos concretos para cada una de las perspectivas, de manera que puedan ser entendidos y asumidos por todos los niveles de la empresa. Los objetivos resultantes se mostrarán en el Mapa Estratégico, el cual permitirá visualizar la estrategia.

2.2.7 Diseño de Indicadores

Con el fin de medir el grado de cumplimiento de cada uno de estos objetivos, se establecen indicadores, que se pueden entender como relaciones entre variables, que permiten evaluar cambios respecto de un logro o resultado. Estas variables pueden ser cualitativas o cuantitativas dependiendo del fenómeno observado y son de vital importancia en el funcionamiento de un cuadro de mando integral.

Los indicadores deben cumplir con un conjunto de requisitos para que tengan valor dentro de un cuadro de mando integral. Primero que todo deben ser pertinentes, es decir, tener relación con respecto a lo que se quiere medir, permitiendo identificar aspectos relevantes de la gestión institucional, de modo tal que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por otra parte, deben ser independientes de factores externos, permitir la comparabilidad, ser confiables, simples y no numerosos. Esto debido a que para que sean una herramienta de ayuda, las personas no tienen que ver una complicación en su uso, además su número no debe exceder la capacidad de análisis de quienes lo van a usar (Arenas y Berner, 2010).

CAPÍTULO III. DESARROLLO

En el presente capítulo, se procederá a realizar el análisis de la situación actual de la Organización, lo cual permitirá definir la estrategia. Con ello, se definirán los objetivos estratégicos, se construirá el Mapa Estratégico, y se diseñarán los indicadores que medirán el grado de cumplimiento de cada uno de estos objetivos, y los que posteriormente serán integrados en un Cuadro de Mando Integral.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Resultados del Cuestionario

Se aplicó un cuestionario a los integrantes del PACE – USACH ([Anexo N°1](#)), el cual tiene por objetivo recoger información acerca de la visión que éstos tienen respecto a la situación actual y futura de la Organización, el grado de conocimiento y compromiso con la Estrategia que tienen sus empleados, y la percepción que éstos tienen respecto al Clima Organizacional.

Como se pretende conocer la opinión de todos los integrantes de la Organización, y considerando además que el tamaño de la Población es pequeño, se decidió aplicar el Cuestionario a todos sus integrantes. Finalmente, se recoge la opinión de 28 integrantes del PACE, lo que corresponde al 84,8%.

Los resultados obtenidos se presentan por cada una de las dimensiones consideradas, con sus respectivas frecuencias relativas porcentuales y un breve comentario al respecto. Para una visualización correcta de los resultados, se decidió fusionar las respuestas “Muy en desacuerdo” con “Desacuerdo” y “De acuerdo” con “Muy de acuerdo” ([Anexo N°2](#)).

3.1.2 Análisis Interno

Con la revisión de la documentación, las entrevistas con directivos y los resultados anteriores, es posible realizar el análisis de los aspectos internos de la Organización mediante la herramienta de gestión Cadena de Valor.

3.1.2.1 Actividades Primarias o de Primera Línea.

3.1.2.1.1 Logística Interna

El PACE de cada IES se encarga de realizar la vinculación con los establecimientos educacionales asignados, así como también llevar a cabo el levantamiento de la información que se considere pertinente con el fin de identificar las necesidades educativas que presenta cada comunidad educativa, y que esto sirva de insumo para la planificación de las actividades.

En el Plan de Trabajo anual, el directorio del equipo PACE caracterizó a sus 15 establecimientos asignados para el año 2015, considerando su ubicación geográfica, modalidad de enseñanza, resultados académicos en pruebas estandarizadas, y equipos docentes y directivos; sin embargo, no se ha realizado un análisis de las herramientas de gestión de estos establecimientos, así como tampoco, se han establecido estrategias diferenciadas según contexto educativo.

Cada uno de estos establecimientos educacionales, de aquí en adelante EE, tiene asignado tres profesores PACE por área (matemática, lenguaje y orientación vocacional), lo cuales asisten a cada establecimiento una semana por mes. Durante esa semana, entre lunes y jueves, el profesor PACE cumple permanencia en el establecimiento, trabajando colaborativamente con los docentes de su área y en coordinación con el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica, orientando la creación y adaptación de recursos pedagógicos contextualizados, de tal forma de dejar instaladas capacidades didácticas y metodológicas que puedan ser desarrolladas por los docentes durante las

semanas de ausencia del profesor PACE. El Orientador Vocacional del PACE trabaja con el profesor jefe y el Orientador del EE.

Este trabajo es organizado a través de un Cronograma Anual de visitas, entre los meses de abril y noviembre, exceptuando dos semanas de vacaciones de invierno en el mes de julio y una semana de vacaciones de fiestas patrias en el mes de septiembre. Para la efectiva ejecución de este Programa, el equipo directivo y de coordinación promueve el trabajo en equipo, tanto de los equipos disciplinares como de los equipos territoriales.

3.1.2.1.2 Operaciones

Los profesores PACE de Matemática, Lenguaje y Orientación Vocacional, realizan acompañamiento a los docentes de su respectiva área en los EE, facilitando el proceso de enseñanza y aprendizaje y promoviendo la implementación efectiva del currículum. Este acompañamiento es presencial una semana al mes, de lunes a jueves, y a distancia, a través de correo electrónico o telefónicamente, las semanas restantes.

En equipo disciplinares los docentes diseñan planificaciones de clases y recursos para el aprendizaje, elaborando innovadoras estrategias metodológicas y didácticas. Sin embargo, en muchas ocasiones, este trabajo es realizado de manera individual, y no colectivamente por los profesionales PACE; y no siempre en conjunto con los docentes de aula, debido a los escasos tiempos que estos tienen en los EE para realizar reflexión pedagógica.

Junto a lo anterior, se realiza el PROPAT (Propedéutico – Preparación Académica Temprana) destinado a todos los estudiantes de cuarto medio con el objetivo de ofrecer preparación académica que permita nivelar sus conocimientos en el área de matemática, lenguaje y desarrollo personal. El PROPAT se realiza en las dependencias de la Universidad de Santiago los días sábados durante el

segundo semestre. Una de las dificultades que acá se evidencian, es la poca incidencia que tiene la dirección y el equipo de coordinación del PACE en el PROPAT, tantos en sus lineamientos pedagógicos como en sus definiciones administrativas.

Cada EE cuenta con un presupuesto para la ejecución un proyecto participativo, el cual debe ser elaborado por cada comunidad educativa y validado por la Universidad de Santiago y la Seremi correspondiente. Para ello, se otorgaron las herramientas necesarias vinculadas a la formulación de proyectos, a través de la realización de capacitaciones a los miembros de las comunidades escolares. Las dificultades que se han tenido tienen relación con que los proyectos no siempre involucran a toda la comunidad escolar centrándose en algunos docentes o sólo en los equipos directivos, y también, por las limitaciones de financiamiento que estos tienen (herramientas tecnológicas).

Además, una semana al mes es destinada a las Charlas de Difusión, Orientación y Testimonio (DOT) en cada establecimiento, las cuales consisten en el desarrollo de visitas de un académico, profesional o estudiante de la Universidad de Santiago con el fin de que difunda algún contenido académico de interés, oriente a los jóvenes u ofrezca un testimonio a través de su oficio y experiencia. Las dificultades que se han tenido tienen relación con que no se ha mantenido una periodicidad en la realización de las charlas, esto por inconvenientes de los mismos charlistas o dificultades en los EE; y también, en algunas ocasiones, por la pertinencia de las temáticas abordadas en las charlas, las cuales no se han acoplado a las características de los EE.

Asimismo, periódicamente se realizan actividades extracurriculares como ferias científicas, conciertos u obras de teatro, en los mismos establecimientos o en las dependencias de la Universidad, organizados por Gestión Cultural. Las dificultades que se han tenido en este sentido corresponden a la poca participación de los establecimientos, esto debido a una falta de información y

difusión de estas actividades en las comunidades escolares; y al retraso en los pagos a quienes realizan dichas actividades.

3.1.2.1.3 Logística Externa

El trabajo en terreno realizado por los profesores PACE es monitoreado a través de un informe de visitas que busca relevar información cuantitativa y cualitativa en relación al tiempo de permanencia de los equipos USACH en los establecimientos. En este sentido se realiza un seguimiento de las planificaciones y del acompañamiento docente, levantando indicadores tales como asistencia de los profesionales, y número de estudiantes asistentes a las actividades. Los profesores PACE también son evaluados por los equipos directivos de los EE. Sin embargo, esto no ha permitido mostrar el desempeño de los profesionales PACE en toda su complejidad, así como tampoco, el real impacto del Programa en las comunidades escolares.

Semanalmente, durante los días viernes, los profesores PACE participan en jornadas de evaluación de la implementación y de coordinación, con el propósito de sistematizar las experiencias y aprendizajes desarrollados en los establecimientos educacionales. Si bien es cierto estas jornadas se realizan efectivamente, no se cuenta con instrumentos que permitan planificarlas, organizarlas y sistematizarlas.

Estas evaluaciones han sido enriquecidas con las relaciones estratégicas que se han establecido con otras IES. Con ellas se han conformado redes de trabajo interinstitucionales a través de distintas instancias que les han permitido compartir experiencias, como son las jornadas nacionales, jornadas regionales y otras instancias informales de aprendizaje. Sin embargo, estas relaciones e intercambio de experiencias sólo se han hecho efectivas a nivel de dirección y coordinación, no con el equipo en su conjunto, y en particular con los profesionales que están en terreno.

Por otra parte, en el marco del cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, el equipo directivo y de coordinación elabora Informes de Avances y Final que dan cuenta de la implementación del Programa, anualmente.

3.1.2.1.4 Marketing y Ventas

Se busca que toda la comunidad educativa se haga parte del Programa, instalando expectativas y oportunidades en donde antes no existían; y difundir el Programa a la comunidad universitaria, para movilizar a distintos actores en beneficio de los establecimientos que participan. Para ello, se han llevado a cabo diversas iniciativas en este sentido, pero que no se enmarcan en un plan de comunicación con estrategias y canales diferenciados por cada actor educativo, por lo que no ha sido un proceso planificado ni sistemático.

Se promueve también, la asistencia y participación de los profesionales PACE en las distintas actividades que sean impulsadas desde las comunidades escolares, como una manera de valorar su propia identidad. En este sentido, los profesionales PACE han participado en Licenciaturas, Olimpiadas de Matemática, Día del Técnico Profesional, entre otras.

También se ha tenido vinculación con medios de comunicación, esto se expresa en entrevistas sobre el Programa a miembros del equipo y en la realización de la actividad “Pace gol” publicada en el Diario La Nación en el contexto de la Copa América.

En época de verano, se desarrolla la Academia de Verano la cual tiene por objetivo que los jóvenes de los EE conozcan la vida universitaria e incorporen la opción de ingresar a la educación superior como una alternativa real. También en este período, para los estudiantes que ingresan a la Universidad a través de vías inclusivas, entre ellas el PACE, se realiza el Internado de Verano, el cual consiste

en una nivelación académica en las mismas tres áreas del PROPAT. Estas actividades son financiadas con aportes de la propia Universidad.

Sin embargo, en Enero de 2016 se priorizó la realización del Internado, y no se llevó a cabo la Academia de Verano. Esta decisión, se fundamenta en que las dependencias de la Universidad no estuvieron disponibles, ya que a esta fecha aún existían actividades académicas producto de un paro estudiantil. El Internado de Verano se realiza en uno de los establecimientos educacionales del Programa PACE.

3.1.2.1.5 Servicios

Como una manera de complementar el servicio entregado, los profesionales PACE resuelven permanentemente las consultas de los integrantes de las comunidades escolares respecto al Programa. Sin embargo, no siempre estas preguntas pueden ser atendidas por el equipo, ya que dependen de otras instancias superiores. Además, el equipo del PACE difunde y orienta respecto a la oferta académica y cultural de la Universidad de Santiago, y apoya en el proceso de postulación a las universidades.

También, realiza apoyo a la comunidad educativa en la formulación de proyectos, relacionados a los proyectos participativos y a temáticas de discapacidad; y recientemente, se comenzó a desarrollar un apoyo en los Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA) de los EE, que consiste en una primera fase realizar un diagnóstico multidimensional en las bibliotecas escolares, tomando como referencia los estándares de la IFLA UNESCO y del CRA MINEDUC. Paralelamente, y en base a estos resultados, se está desarrollando un proyecto con varias líneas estratégicas para potenciar los CRA de forma sustentable en el tiempo. A su vez, se están estableciendo colaboraciones con otras entidades del entorno con el objetivo de tejer una red de apoyos que genere sinergias y valor agregado al proyecto.

Se realizó también, como una primera experiencia y en coordinación con el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP), un curso de perfeccionamiento para los docentes de aula quienes son acompañados por los profesionales PACE. Esto con la intención de complementar con herramientas técnico – pedagógicas el acompañamiento realizado durante los meses lectivos, en temáticas de inclusión y en la actualización de la propia disciplina.

3.1.2.2 Actividades de Apoyo

3.1.2.2.1 Infraestructura

El PACE es uno de las áreas del PAIEP, por lo que desarrolla sus operaciones en una de las oficinas del PAIEP en la Universidad de Santiago de Chile. El PACE cuenta con su propio equipo directivo y cuatro áreas de coordinación: Preparación académica Matemática, Preparación académica Lenguaje, Preparación para la vida en la educación superior y Vinculación con establecimientos educacionales.

Anualmente, este equipo debe diseñar un Plan de Trabajo según lo establecido en los Términos de Referencias del PACE a nivel central. Dichos Términos señalan las especificaciones académicas y técnico-administrativas para la elaboración de la propuesta. Los términos de referencia para el 2016 se publicaron recientemente, por lo que el Plan de Trabajo para este año recién está en construcción.

El PACE se relaciona con los Establecimientos Educacionales a través de sus sostenedores y equipos directivos, y con otros actores vinculados a la educación escolar, como las Secretarías Regionales de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, los Departamentos Provinciales, el mismo PACE central, entre otros.

3.1.2.2.2 Recursos humanos

El proceso de contratación del recurso humano está definido por los términos de referencia del PACE central, el cual señala que dichas contrataciones deben estar relacionadas directamente con la ejecución del proyecto aprobado mediante convenio, y estos serán a honorarios. No obstante, desde el 2016 se podrán realizar contratos a plazo fijo o indefinido, pero la propia IES deberá asumir los costos patronales de dichos contratos, lo cuales no serán imputados a los gastos del proyecto.

El reclutamiento y selección del personal es realizado por la Universidad de Santiago de Chile, mediante un proceso transparente de concurso para la contratación de profesionales. Las remuneraciones del personal se gestionan desde casa central de la Universidad según convenio.

El personal del PACE es capacitado mediante el desarrollo de charlas periódicas relacionadas al ámbito de la inclusión, el acceso y la permanencia en la educación superior en el marco de la Cátedra UNESCO para la inclusión en la Educación Superior. Sin embargo, no existe una línea de desarrollo profesional para los integrantes del equipo, la cual dé cuenta de los requerimientos pedagógicos de los EE.

También los profesionales PACE tienen la oportunidad de participar en instancias académicas y de investigación, ya sea como expositores o participantes. Entre ellas, se encuentra la V Conferencia Latinoamericana sobre Abandono en la Educación Superior (CLABES) desarrollada en la Universidad de Talca, y el I Seminario de Didáctica de la Matemática organizado por la Universidad Alberto Hurtado. Sin embargo, no se han sistematizado estas experiencias, y existen pocas publicaciones que den cuenta de la producción de conocimiento en dichas experiencias.

3.1.2.2.3 Desarrollo tecnológico

El PAIEP cuenta con un área de estudio, la cual realiza investigación acerca de la articulación entre educación media y educación superior, por medio del desarrollo de proyectos, publicaciones, asistencias a congresos y conformación de redes nacionales e internacionales vinculadas a las temáticas de inclusión y educación superior.

Esto busca potenciar el modelo de intervención que desarrolla el PACE en todas sus líneas estratégicas y potenciar las iniciativas de investigación que podrían ser desarrolladas por el equipo PACE. Estos estudios pretenden aportar al conocimiento de los actores involucrados en el programa y sus percepciones. Sin embargo, los integrantes del equipo PACE no están interiorizados e involucrados con esto.

Como una manera de difundir el Programa, comunicarse de manera oportuna con los distintos integrantes de la comunidad escolar, y promover y coordinar las distintas actividades planificadas, es que se utilizan las redes sociales, en particular Facebook. Esto, naturalmente tiene mayor incidencia en los estudiantes, y no en otros miembros de la comunidad escolar.

3.1.2.2.4 Abastecimiento

La adquisición de materiales e insumos requeridos por las distintas áreas del PACE es realizada por el Encargado de Gestión del PAIEP mediante mercado público y en concordancia con lo establecido en el Plan de Trabajo.

3.1.2.3 Margen

En general, las actividades primarias y de apoyo tienen que procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades, y al mismo tiempo, procurar minimizar los costos, y de este modo, obtener el margen posible.

3.1.3 Cadena de Valor

A continuación, se muestra la Cadena de Valor con los aspectos que se detallaron anteriormente.

| | | | | | |
|-------------------------|---|--|---|--|---|
| Infraestructura | <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de la Universidad. - Experiencia en temáticas de acceso inclusivo. - Elaboración del Plan Anual de Trabajo. - Relación con las comunidades escolares y otras instituciones u actores educativos. | | | | |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento, selección y contratación del personal. - Perfeccionamiento del personal. - Remuneraciones mensuales mediante convenio. | | | | |
| Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales. - Investigaciones relacionadas a la articulación entre enseñanza media y superior. | | | | |
| Abastecimiento | <ul style="list-style-type: none"> - Compra a través de mercado público. - Recepción de insumos y materiales. | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento y análisis de información para identificar necesidades educativas. - Planificación de las actividades. - Promoción del trabajo en equipo. - Organización de las visitas a los EE. | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de estrategias didácticas y metodologías. - Diseño de planificaciones de clases y recursos para el aprendizaje. - Acompañamiento pedagógico. - Preparación Académica Temprana. - Proyectos participativos. - Actividades extracurriculares. - Charlas de Orientación y Motivacionales. | <ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento y seguimiento de los profesores PACE. - Relaciones estratégicas con otras IES. - Preparación de informes de avances. | <ul style="list-style-type: none"> - Difusión del Programa. - Difusión académica. - Academia de Verano. - Participación de actividades organizadas por la propia comunidad escolar. - Vinculación con medios de comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> - Atención de consultas respecto al Programa. - Formulación de proyectos. - Perfeccionamiento docente. - Apoyo en CRA. - Orientación en el proceso de postulación a las universidades. - Difusión y orientación respecto a la oferta académica y cultural de la USACH. |
| | Logística interna | Operaciones | Logística externa | Marketing y Ventas | Servicios |

3.1.4 Análisis Externo

Para identificar el contexto en el cual opera la Organización se utiliza la metodología PEST, el cual considera factores Políticos-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Esta herramienta de análisis permite conocer los factores que no están en control de la Organización, pero que puede repercutir en la estrategia a seguir.

3.1.4.1 Dimensión Político – legal

El PACE es una política de gobierno, y por ende, está sujeto a las definiciones políticas del gobierno de turno, lo que conlleva a incertidumbre e inseguridades en relación a la continuidad del programa. Es por ello, que el mayor desafío que tiene el PACE es convertirse en una Política de Estado, a través de la instalación y validación del Programa en todas las comunas del país.

Los Establecimientos Educativos que acompañan a las IES adscritas al Programa, fueron determinados por el MINEDUC según los siguientes criterios: Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) igual o superior al 60%, una estructura jurídica que no permita el lucro; que estuviese en régimen SEP; y que estuvieran asociados a un Propedéutico reconocido por la UNESCO.

Actualmente, el PACE se encuentra en una etapa de escalamiento que comenzó el 2015 hasta el 2017. Esto significa que el Programa PACE está presente en 293 comunas de Chile como una potente medida de descentralización de las oportunidades y de Fortalecimiento a la Educación Pública, ya que el 95% de los 352 establecimientos educacionales en PACE el 2015, son públicos (municipales o de administración delegada). Este 2016 se incorporan 100 nuevos establecimientos.

Esta política nace en el marco de la Reforma Educacional, y se basa en los aprendizajes desarrollados por 16 universidades que han desarrollado

Propedéuticos reconocidos por la UNESCO y en las propuestas de admisión elaboradas por la CONFECH. Esto ha provocado que las IES que cuentan con experiencia previa en acceso inclusivo, como es el caso de la USACH, se hayan adelantado a ciertos debates que aún desde el nivel ministerial no se han dado, lo que ha provocado dificultades en la ejecución de las actividades, pero también ha sido una oportunidad para generar nuevos espacios de creación.

Además, una de las dificultades que han tenido las IES en la implementación del PACE y su vinculación con los distintos actores e instituciones educativas, es que el Programa no cuenta con un estatus legal que permita la relación efectiva con las distintas estructuras con las cuales se vincula, como es la Agencia de Calidad de la Educación, el PACE central, la Dirección Provincial del Ministerio de Educación, la División de Educación Superior, la División de Educación General, las Municipalidades, entre otros.

No obstante a esto, en los Términos de Referencia de 2016 se le asignan nuevas funciones a la Secretaría Regional de Educación (SECREDOC) en relación favorecer y propiciar la articulación de un conjunto de actores que demanda la realización de las actividades requeridas por el desarrollo de las estrategias del Programa; y desempeñar un papel preponderante en las labores de monitoreo y evaluación de las acciones de implementación del PACE por las IES, en cada región.

3.1.4.2 Dimensión Económica

El Programa PACE es financiado en el marco de la Reforma Educacional, por lo que el financiamiento del convenio que firma la IES con el MINEDUC es a través de convenios directos con IES que hayan obtenido la acreditación institucional en conformidad a lo establecido en la Ley N° 20.129.

El monto total del convenio firmado entre MINEDUC y la IES es transferido en 2 cuotas, de acuerdo a la siguiente modalidad:

1. La primera cuota corresponde al 40% del monto total del aporte, se transfiere a la IES una vez que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el convenio.
2. La segunda cuota correspondiente al 60% del monto total del aporte, se transferirá una vez presentado y aprobado el Informe de Avance, que incluya la presentación y aprobación de la última rendición de gastos que corresponda.

Por otro lado, la IES debe mantener para estos efectos una cuenta corriente destinada al manejo y administración de los recursos aportados mediante el convenio.

Adicionalmente, la IES debe llevar contabilidad de los recursos destinados a la ejecución del convenio, de acuerdo a las normas vigentes y aplicando los mecanismos y prácticas que permitan una adecuada y transparente administración de los mismos y realizar rendiciones de cuentas mensuales.

Un gasto del Programa PACE sólo será elegible si considera los siguientes aspectos:

- Debe corresponder a una partida del Plan de Trabajo aprobado por el MINEDUC y que se haya adjuntado al convenio que se suscriba para la ejecución del proyecto, y que no digan relación con gastos en inversión, infraestructura o remodelación.
- Debe ejecutarse dentro de la vigencia legal del convenio. De no gastar o comprometer oportunamente los recursos dentro de su vigencia, se deberán aquellos recursos no ejecutados o no comprometidos al MINEDUC.

- Debe responder a criterios de economía y eficiencia en las adquisiciones y contrataciones programadas.

3.1.4.3 Dimensión Social

A pesar de que el Programa PACE tiene un impacto social importante al otorgar oportunidades de ingreso a la educación superior a estudiantes que provienen de sectores vulnerables, está presente en todas las regiones del país, y en su implementación lleva más de un año, aún no es conocido masivamente por la población.

El PACE permite establecer un vínculo entre los establecimientos educacionales y las Instituciones de Educación Superior. Este vínculo es valioso pues permite, en primer lugar, que los estudiantes conozcan ambientes de educación superior y se motiven a continuar estudiando después de su etapa escolar, y en segundo lugar, que la Universidad conozca de mejor forma la realidad del mundo escolar a través de la interrelación con estos actores, lo cual le puede permitir mejorar sus procesos en la formación de profesionales, en particular en el área de educación. A pesar de que se han realizado algunas iniciativas en este sentido, aún no es un proceso que esté incorporado en la Organización.

Estos establecimientos educacionales provienen de contextos vulnerables, por lo que ven en el PACE una oportunidad para mejorar sus procesos pedagógicos, y así mejorar sus indicadores de eficiencia y eficacia.

Sin embargo, y a pesar de que el PACE apoya a todos los estudiantes de 3° y 4° medio, no logra motivar a los estudiantes con bajo rendimiento. Estos estudiantes creen que es muy difícil que se encuentren dentro del 15% con mejor rendimiento, lo que provoca que no se motiven. No obstante a esto, las expectativas de acceso a la Educación Superior son mayores para todos los

estudiantes, sin importar su desempeño académico, en cambio sus profesores tienen expectativas menos optimistas y muchas veces creen que sus estudiantes sólo podrán terminar la educación media.

3.1.4.4 Dimensión Tecnológica

Los Términos de Referencia del PACE señalan que las IES se deben articular con su propia comunidad académica para incentivar proyectos de investigación de las más variadas disciplinas, y que tengan total pertinencia con los sentidos, objetivos, actividades y alcances del Programa. También deberán incentivar que las prácticas de los estudiantes de Pedagogía, las tesis de pregrado y postgrado, se realicen en el contexto de las comunidades PACE. En relación a esto, la USACH aún está al debe en este sentido, si bien es cierto, hay algunas experiencias de articulación en este sentido, pero estas no han sido planificadas ni sistematizadas.

Por otro lado, la mayoría de los EE no cuentan con la infraestructura o tecnología adecuada para la realización de investigación e innovación educativa con el uso de equipamiento tecnológico, o bien, no hay personal capacitado para utilizar dicho equipamiento o simplemente no está disponible; por lo que se dificulta la utilización de estos recursos. Sumado a esto, el Programa no permite efectuar gastos de compras relacionados a equipamiento tecnológico, pero sí efectuar arriendos específicos cuando sea pertinente y se justifique para cumplir con las actividades comprometidas en el plan de trabajo.

3.1.5 Análisis FODA

El análisis anterior se puede resumir en un cuadro que muestra las distintas perspectivas que deben ser consideradas por la Organización para la elaboración de su estrategia. El análisis FODA es una herramienta útil para comprender e identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las que se enfrenta la Organización.

Tabla 2. Matriz FODA

| Análisis Interno | |
|--|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo institucional de la Universidad. 2. Experiencia y liderazgo en acceso inclusivo. 3. Diversas estrategias de vinculación con los EE. 4. Conocimiento y compromiso del equipo respecto a los objetivos institucionales. 5. Participación activa de los miembros del equipo. 6. Equipo conformado e idóneo. 7. Buen ambiente laboral. 8. Trabajo en equipo. 9. Promoción y desarrollo de investigaciones y perfeccionamiento profesional. 10. Promoción y desarrollo de innovaciones en estrategias didácticas y metodológicas. 11. Promoción de vinculación con otras IES que ejecutan el Programa. 12. Buen uso de redes sociales y otras herramientas tecnológicas e informáticas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca articulación con la comunidad académica de la Universidad en torno a los objetivos del Programa. 2. Infraestructura inadecuada. 3. Ausencia de indicadores y mecanismos de control. 4. Procesos y protocolos que no se encuentran definidos. 5. Poca sistematización de los requerimientos pedagógicos y progresión de los aprendizajes. 6. Visiones distintas respecto a enfoques y metodologías de trabajo. 7. Poco conocimiento sobre las funciones y responsabilidades del resto del equipo. 8. Pocas instancias de investigación y desarrollo profesional. 9. Pocas instancias de participación que incidan en la toma de decisiones. 10. Inestabilidad laboral y ausencia de incentivos. 11. Recursos insuficientes. 12. No se cuenta con financiamiento propio. |
| Análisis Externo | |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Reforma Educacional. 2. Apoyo ministerial. 3. Impacto político del Programa. 4. Impacto social del Programa. 5. Interés de los sostenedores (alcaldes). 6. Compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar en los EE. 7. Altas expectativas de los estudiantes y sus familias con el Programa. 8. Otras IES implementan el Programa en otros contextos escolares. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Política de gobierno. 2. Inexperiencia ministerial en relación al Programa. 3. Poco conocimiento de la población sobre el Programa. 4. Financiamiento restringido. 5. Impresión en la vinculación con otras instituciones y actores educativos. 6. Expectativas poco optimistas de los profesores respecto a sus estudiantes. 7. Familias que no consideran como |

| | |
|---|---|
| <p>9. Diversidad de modalidades de enseñanza en los EE y especialidades.</p> <p>10. Diversidad de necesidades educativas en los estudiantes.</p> <p>11. Actividades extra programáticas organizadas por los EE.</p> | <p>alternativa viable el ingreso a la educación superior de sus hijos.</p> <p>8. Infraestructura y equipamiento tecnológico poco adecuado en los EE.</p> <p>9. Paros estudiantiles y de profesores.</p> <p>10. Dependencia de las decisiones y voluntades de los sostenedores y equipos directivos de los EE.</p> <p>11. Diversidad de programas de intervención que tienen los EE.</p> |
|---|---|

Fuente: Elaboración Propia

3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 Misión, Visión y Valores

El PAIEP tiene la responsabilidad de implementar el Programa PACE de la Universidad de Santiago, por lo que el PACE es parte de la estructura orgánica del PAIEP y encarna también, los principios y objetivos del PAIEP.

A continuación, se presenta la misión, la visión, los valores y los objetivos del PAIEP.

Misión

Es una política de acción afirmativa que desarrolla, articula y fortalece las iniciativas de las Vicerrectoría Académica y de Apoyo al Estudiante orientadas hacia el acceso, permanencia y titulación de estudiantes de alto rendimiento en contexto.

Visión

Buscamos contribuir a un cambio de paradigma que valore la trayectoria escolar en los procesos de admisión a la educación superior promoviendo la no

discriminación en el acceso por razones diferentes al mérito y sumando los apoyos necesarios que permitan la integración positiva de los estudiantes a la Universidad a partir de sus propios atributos personales.

Valores

Los talentos están igualmente distribuidos, en todas las razas, en todas las etnias y en todas las condiciones socioculturales hay jóvenes con talentos para todas las actividades humanas, por tanto, también el talento académico necesario para desarrollarse con éxito en la educación superior.

3.2.2 Objetivos y líneas estratégicas

Para la implementación del Programa PACE, las IES presentan un Plan de Trabajo según lo establecido en los Términos de Referencia. Para el 2016, el Programa PACE estará presente en 304 comunas de las 15 regiones de Chile, acumulando 465 establecimientos educacionales, en donde el 96,5% son municipales o de administración delegada.

A continuación, se presentan los objetivos del PACE señalados en los Términos de Referencia para el 2016 y sus líneas estratégicas.

Objetivo General del PACE

Restituir el derecho a la educación superior, asegurando el acceso efectivo a este nivel, incluyendo la preparación, el acceso, la nivelación y la permanencia con foco a lograr la titulación de estos estudiantes.

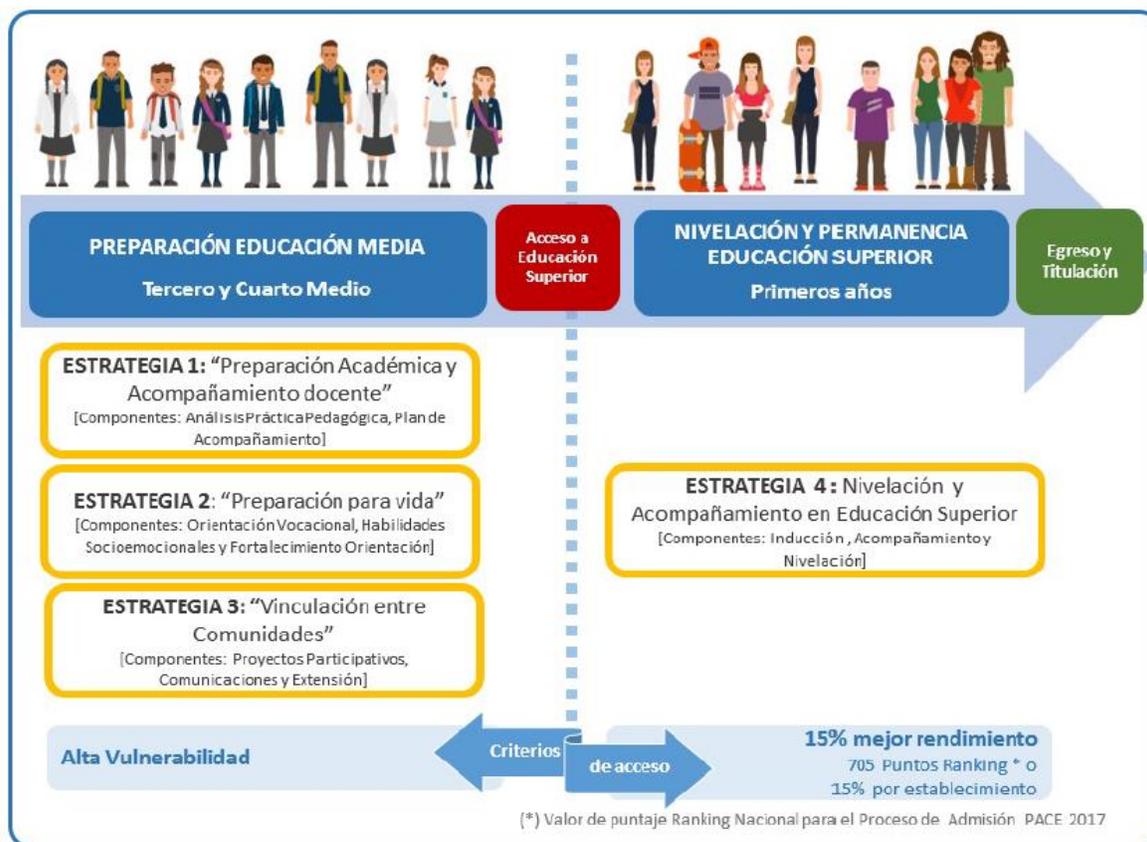
Objetivos Específicos del PACE

| INCLUSIÓN | CALIDAD | SUSTENTABILIDAD |
|--|---|---|
| <p>Redistribuir oportunidades en el acceso y permanencia en la educación superior considerando su diversidad.</p> | <p>Entregar a estos estudiantes apoyo académico que favorezca el desarrollo de sus conocimientos, a través del mejoramiento de las prácticas pedagógicas de sus docentes.</p> | <p>Acompañar a los estudiantes que ingresarán a la ES con este Programa, con énfasis en la Preparación durante la EM y en la Nivelación en los primeros años de la ES, con foco en lograr la titulación.</p> |
| <p>Preparar a jóvenes de contextos vulnerables para que aprovechen las oportunidades de aprendizaje en la educación media y en la educación superior.</p> | <p>Mejorar el perfil académico del estudiantado de la ES, incluyendo a más jóvenes con alto potencial académico y con herramientas socioemocionales que les permitan aumentar su retención en la educación superior.</p> | <p>Integrar a las Comunidades Educativas, mediante procesos participativos, favoreciendo su co-responsabilidad con el proceso educacional.</p> |

Para el cumplimiento de estos objetivos, la implementación del Programa PACE se despliega desde la Enseñanza Media hasta los primeros años de la Educación Superior, como se aprecia en la siguiente gráfica⁹:

⁹ Términos de Referencia del PACE 2016

Figura 7. Estrategias del PACE 2016



Fuente: Términos de Referencia 2016

En lo que respecta a la **Estrategia de Preparación Académica y Acompañamiento docente**, la labor de la IES se dirigirá al acompañamiento de la labor docente de distintas asignaturas, entre las que se incluyan al menos matemática y lenguaje, ofreciendo propuestas que estén al servicio del mejoramiento en la implementación de los respectivos planes y programas a través de la actualización en la didáctica de estas disciplinas, así como también en la planificación, el análisis y el mejoramiento de los procesos de evaluación de los aprendizajes.

La **Estrategia Preparación para la Vida**, corresponde a un conjunto de acciones de Orientación Educativa, que busca que las y los estudiantes de establecimientos PACE adquieran competencias para desarrollar procesos de

exploración vocacional que les permitan identificar posibles trayectorias post-secundarias. Asimismo, esta estrategia incluirá el desarrollo de Habilidades Socioemocionales en las y los estudiantes, con el fin de apoyar la disposición que tiene el estudiante para aprender, a mejorar sus relaciones interpersonales y a manejar sus emociones en diferentes situaciones y contextos.

La **Estrategia de Vinculación entre Comunidades** busca desarrollar instancias de interacción, comunicación y vinculación al interior de la comunidad de la IES que implementa el PACE con los establecimientos educacionales; complementando las acciones de preparación que llevan a cabo el programa. Para ello, esta estrategia abordará los componentes de Proyectos Participativos, Comunicaciones y Extensión con el fin de trabajar con los diversos actores que conforman las comunidades de los establecimientos educacionales, de las IES y/u organizaciones sociales vinculadas al contexto PACE. Dependiendo del contexto de cada actor se deberá establecer canales de comunicación adecuados.

La **Estrategia de Nivelación Académica y Acompañamiento en la Educación Superior** las IES deberán diseñar planes específicos para las y los estudiantes que ingresen a sus casas de estudio dirigidos a brindar los soportes necesarios para garantizar su permanencia y avance hacia la titulación. Las acciones que se diseñen para esta Estrategia deben considerar los diferentes aspectos de la vida en la Educación Superior: la inserción en el sistema, el conocimiento de la cultura propia de la institución y de sus instancias internas, la integración y participación en las comunidades, las exigencias académicas y las necesidades específicas requeridas para el cumplimiento de dichas exigencias; así como también, sistemas de monitoreo y seguimiento para actuar de manera proactiva frente a necesidades específicas de los estudiantes.

Dado que el Programa PACE se implementa en el marco de la Reforma Educacional resulta indispensable que las propuestas de trabajo que presenten las

IES, para cada una de las Estrategias, consideren al menos las siguientes orientaciones técnicas:

- Política Nacional de Convivencia Escolar
- Política Nacional de Educación Especial
- Plan de Mejoramiento Educativo 2016 (PME)
- Informe Diálogo Técnico en Enfoque de Género

3.2.3 Misión y Visión del PACE – USACH

A partir de lo anterior se propone una misión y visión para el propio Programa PACE en el contexto de la Universidad de Santiago de Chile.

Misión

Es un programa del Ministerio de Educación implementado por la Universidad de Santiago de Chile, el cual desarrolla, articula y fortalece las iniciativas del PAIEP orientadas al acceso, acompañamiento y permanencia de estudiantes que provienen de contextos vulnerables; valorando fuertemente su trayectoria escolar, y articulando los apoyos necesarios para la integración positiva de los estudiantes a la Universidad.

Visión

Consolidarse como una Universidad líder en acceso inclusivo y efectivo a la educación superior, asegurando preparación, acompañamiento, orientación y nivelación con foco en lograr la titulación de estos estudiantes; articulando y fortaleciendo una mayor integración, tanto con los Establecimientos Educativos como con las propias Facultades.

3.2.4 Matriz PEYEA

Para precisar la estrategia, se aplica el análisis de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para conocer cuál de las cuatro estrategias es recomendable para el Organización. Esta estrategia puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Tabla 3. Matriz PEYEA

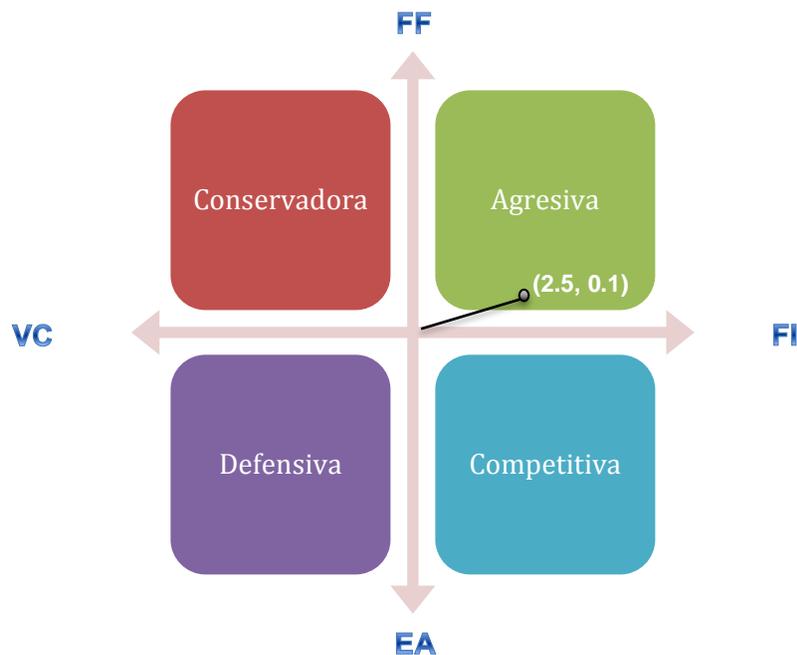
| Posición Estratégica Interna | |
|--|--------------|
| Fuerza Financiera (FF) | |
| Variable | Valor |
| • Obligaciones financieras contables | 5,0 |
| • Costo de insumos elevados debido a las restricciones del mercado público. | 3,0 |
| • Retraso en el pago de remuneraciones de los empleados al incorporarse al Programa. | 2,0 |
| Promedio Fuerza Financiera (FF) | 3,3 |
| Ventaja Competitiva (VC) | |
| Variable | Valor |
| • Apoyo institucional de la Universidad. | -3,0 |
| • Experiencia y liderazgo en acceso inclusivo. | -1,0 |
| • Equipo idóneo, participativo y comprometido con los objetivos institucionales. | -1,0 |
| • Vinculación con los Establecimientos Educativos. | -1,0 |
| • Acompañamiento docente e innovación en estrategias didácticas y metodológicas. | -2,0 |
| • Desarrollo de investigaciones y capacitaciones. | -3,0 |
| • Uso de redes sociales y otras herramientas tecnológicas e informáticas. | -3,0 |
| Promedio Variable Competitiva (VC) | -2,0 |
| Posición Estratégica Externa | |
| Fortaleza de la Industria (FI) | |
| Variable | Valor |
| • Apoyo ministerial. | 3,0 |
| • Impacto político y social del Programa. | 4,0 |
| • Presencia en todas las comunas del país. | 4,0 |
| • Otras Instituciones de Educación Superior implementan el Programa en otros contextos escolares. | 5,0 |
| • Compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar de los establecimientos educacionales. | 6,0 |
| • Altas expectativas de los estudiantes y sus familias con el | 5,0 |

| | |
|---|--------------|
| Programa. | |
| Promedio Fortaleza de la Industria (FI) | 4,5 |
| Estabilidad del Ambiente (EA) | |
| Variable | Valor |
| • El Programa es una política de gobierno. | -4,0 |
| • El Programa no es parte de la estructura educacional. | -4,0 |
| • Expectativas poco optimistas de los profesores respecto a sus estudiantes. | -3,0 |
| • Familias que no consideran como alternativa viable el ingreso a la educación superior de sus hijos. | -2,0 |
| • Dependencia de las decisiones y voluntades de los sostenedores y equipos directivos de los EE. | -4,0 |
| • Movilizaciones estudiantiles y de profesores. | -2,0 |
| Promedio Estabilidad del Ambiente (EA) | -3,2 |
| EJE X (VC + FI) | 2,5 |
| EJE Y (EA + FF) | 0,1 |

Fuente: Elaboración Propia

Al aplicar la Matriz PEYEA, se obtiene como resultado el punto (2.5, 0.1) que se ilustra a continuación y que define la estrategia a utilizar.

Figura 8. Definición de la Estrategia



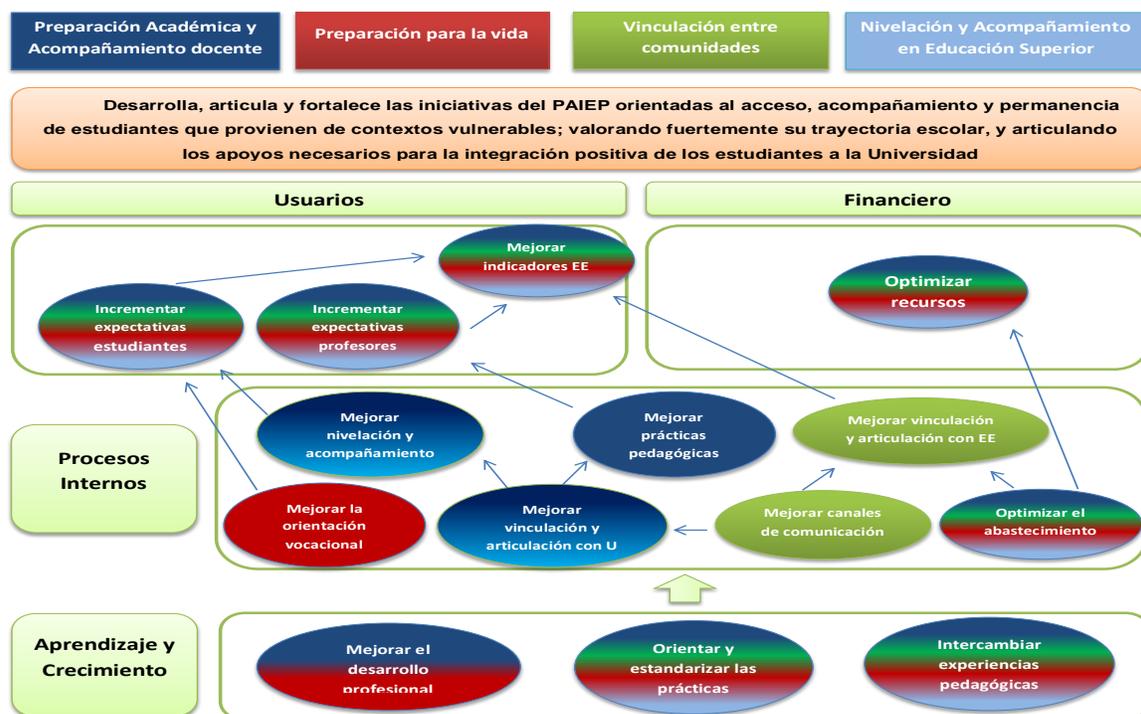
Fuente: Elaboración Propia

Según la figura anterior, el cuadrante de la matriz PEYEA indica que la organización está en posición de aplicar una **estrategia agresiva** utilizando sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

3.3 MAPA ESTRATÉGICO

Antes de diseñar el Cuadro de Mando Integral, se traduce la estrategia y se representa en un mapa estratégico. El mapa estratégico es una estructura lógica y completa para describir la estrategia, que muestra claramente las relaciones de causa y efecto de los objetivos definidos en cada perspectiva.

Figura 9. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

3.3.1 Objetivos Estratégicos

A continuación, se describen los objetivos que se muestran en el Mapa Estratégicos según la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, de los Procesos Internos, Financiera y del Usuario. Estos objetivos se encuentran alineados a la estrategia planteada.

3.3.1.1 Perspectiva del Usuario

U1. Incrementar las expectativas de los estudiantes y sus familias en relación a la continuidad de estudios superiores.

Este objetivo tiene relación con incrementar las expectativas de los estudiantes y sus familias en relación a la continuidad de estudios superiores como una consecuencia de la implementación del programa PACE. Para ello, se requiere generar instrumentos que den cuenta de esto, y que permitan contar con información oportuna para la toma de decisiones.

U2. Incrementar las expectativas de los profesores en relación a los aprendizajes de sus estudiantes.

Este objetivo tiene relación con incrementar las expectativas de los profesores respecto a los aprendizajes de sus estudiantes como una consecuencia de la implementación del programa PACE. Para ello, se requiere generar instrumentos que den cuenta de esto, y que permitan contar con información oportuna para la toma de decisiones.

U3. Mejorar indicadores de eficiencia y eficacia en las comunidades educativas.

Este objetivo se relaciona con mejorar los indicadores de eficiencia y eficacia de cada establecimiento educacional como consecuencia de las acciones

que implementa el Programa PACE. Para ello, se requiere generar instrumentos que den cuenta de esto, y que permitan contar con información oportuna para la toma de decisiones.

3.3.1.2 Perspectiva Financiera

F1. Optimizar el uso de los recursos disponibles.

Este objetivo tiene relación con optimizar el uso de los recursos disponibles, lo que implica establecer mecanismos efectivos que promuevan el buen uso de estos recursos por los diferentes equipos de trabajo.

3.3.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos

P1. Mejorar el acompañamiento de las prácticas pedagógicas.

Este objetivo se refiere a diseñar e implementar un Plan de Acompañamiento de las prácticas pedagógicas en conjunto con los profesores de aula y que considere un proceso de diagnóstico que identifique las principales necesidades educativas que estos presenten y la progresión de los aprendizajes de sus estudiantes. Esto deberá estar orientado a mejorar la implementación de los planes y programas de estudios de 3° y 4° en las asignaturas de lenguaje y matemática, a través de la actualización en la didáctica de estas disciplinas; y a mejorar los procesos de planificación y evaluación de los aprendizajes.

Este Plan de acompañamiento también debe comprender acciones dirigidas directamente hacia todos los y las estudiantes, para el desarrollo de sus capacidades.

P2. Mejorar la orientación centrada en el desarrollo de habilidades socioemocionales y la orientación vocacional.

Este objetivo se refiere a diseñar e implementar un Plan de Orientación en conjunto con los profesores jefes y orientadores de los establecimientos educacionales, y que esté orientado al desarrollo de la orientación vocacional, a través de la adquisición de herramientas de exploración vocacional y ampliación de expectativas de trayectorias postsecundarias; y al desarrollo de habilidades socioemocionales, a través de herramientas que le permita al estudiante conocer, identificar y manejar sus emociones en diferentes situaciones y contextos.

P3. Mejorar la vinculación y articulación con la comunidad educativa.

Este objetivo se refiere a establecer una política que oriente la vinculación y articulación con los establecimientos educacionales y sus distintos actores, la cual considere un diagnóstico de los niveles de participación de los estamentos de la comunidad y las herramientas de gestión del propio establecimiento: el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Mejoramiento Institucional y el Plan Anual de Educación Municipal.

Esta política debe considerar acciones que estén orientadas a apoyar el proceso educativo de los estudiantes, como lo son la elaboración de proyectos participativos, actividades culturales y de extensión de la Universidad.

P4. Mejorar la nivelación y el acompañamiento académico y psicosocial para los estudiantes PACE que ingresan a la Universidad.

Este objetivo se refiere a establecer dispositivos de acompañamiento para la nivelación académica, tanto de manera individual como grupal, articulados con un acompañamiento psicosocial, considerando además que los estudiantes PACE ingresan inmediatamente a la carrera de su elección. Esto se debe acoplar a lo

que ya está realizando el PAIEP, por lo que esto puede ser a través de la realización de talleres, tutorías y asesorías.

También deben estar incorporadas actividades previas al ingreso a la Universidad como lo son el PROPAT, la Academia de Verano y el Internado.

P5. Mejorar la vinculación y articulación con las distintas Facultades y Departamentos de la Universidad.

Este objetivo se refiere a generar instancias de vinculación y articulación con la comunidad académica y estudiantil de las distintas Facultades y Departamentos de la Universidad de Santiago, tanto como para el desarrollo de proyectos de investigación de las más variadas disciplinas a partir de la sistematización de las prácticas que lideran los profesionales PACE, incentivando que las prácticas de los estudiantes de Pedagogía, las tesis de pregrado y postgrado, se realicen en el contexto de las comunidades escolares; como para el seguimiento y decisión de estrategias de apoyo de los estudiantes PACE que ingresan a la Universidad.

P6. Mejorar los canales de comunicación dirigidos a las comunidades educativas y a la propia comunidad universitaria.

Este objetivo se refiere a establecer estrategias de comunicación, tanto como para difundir el Programa y las actividades que se implementan, como para conocer el grado de comprensión y compromiso de la estrategia; las cuales estarán dirigidas a los diversos actores que componen las comunidades educativas, y a los integrantes de la propia comunidad universitaria. Para ello, se deben establecer acciones que sean adecuadas para cada uno de ellos, considerando sus características, intereses y el acceso que estos tienen a la información.

P7. Optimizar el abastecimiento

Este objetivo se relaciona con establecer mecanismos efectivos para gestionar la adquisición de materiales e insumos, y la contratación de servicios requeridos en función de los objetivos del Programa; lo que implica realizar una planificación adecuada, y contar con una base de datos con proveedores y precios debidamente actualizados.

3.3.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

A1. Promover el desarrollo profesional de los integrantes del PACE.

Este objetivo se refiere a gestionar acciones que permitan la formación continua de los integrantes de la Organización, y que sean coordinadas con el área de estudio. Si bien es cierto, el Programa cuenta con personal suficiente e idóneo, y comprometido y alineado con los objetivos institucionales, se requiere establecer una línea de desarrollo profesional que refuerce su motivación y compromiso con el Programa, la cual permita evaluar y retroalimentar prácticas, e instalar nuevas capacidades.

A2. Orientar y estandarizar las prácticas de los profesionales PACE.

Este objetivo tiene relación con establecer procedimientos y protocolos que orienten el accionar de los integrantes del Programa, en relación a la vinculación y visitas a los establecimientos educacionales, y aspectos propios del trabajo de los distintos equipos.

Esto también implica establecer planes de contingencia que permitan contar con procedimientos claros y conocidos por todos los integrantes del equipo frente a situaciones imprevistas, como por ejemplo ausencia de algún profesional PACE, situaciones provocadas por fenómenos naturales, o en período de movilizaciones sociales, paros o tomas de dependencias.

A3. Intercambiar experiencias PACE que permitan mejorar las prácticas.

Este objetivo se refiere a generar instancias, debidamente planificadas y organizadas, que permitan intercambiar experiencias pedagógicas en el marco del Programa PACE para retroalimentar y mejorar las propias prácticas, esto tanto con otras instituciones de educación superior que cuenten con el Programa como con los propios integrantes de las comunidades educativas.

3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el Cuadro de Mando Integral se traducen los objetivos del Mapa Estratégico en Indicadores y Metas a lograr, ya que éstos constituyen una componente fundamental de un Sistema de Control de Gestión.

3.4.1 Indicadores

Los indicadores permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos anteriores, mientras que las metas comunican y establecen el nivel esperado de desempeño.

A continuación, se presentan los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos declarados, por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3.4.1.1 Perspectiva del Usuario

Tabla 4. Indicadores en Perspectiva del Usuario

| CÓDIGO | OBJETIVOS | INDICADORES |
|---------------|---|--|
| U1 | Incrementar las expectativas de los estudiantes y sus familias en relación a la continuidad de estudios superiores. | - Porcentaje de estudiantes que aumentan sus expectativas. |
| U2 | Incrementar las expectativas de los profesores en relación a los aprendizajes de sus estudiantes. | - Porcentaje de profesores que aumentan sus expectativas. |

| | | |
|-----------|---|---|
| U3 | Mejorar indicadores de eficiencia y eficacia en las comunidades educativas. | <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de retención. - Porcentaje de asistencia a clases. - Notas semestrales en 3° y 4° medio. |
|-----------|---|---|

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.2 Perspectiva Financiera

Tabla 5. Indicadores en Perspectiva Financiera

| CÓDIGO | OBJETIVOS | INDICADORES |
|---------------|---|--|
| F1 | Optimizar el uso de los recursos disponibles. | <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado. |

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Tabla 6. Indicadores en Perspectiva de Procesos Internos

| CÓDIGO | OBJETIVOS | INDICADORES |
|---------------|--|--|
| P1 | Mejorar el acompañamiento de las prácticas pedagógicas. | <ul style="list-style-type: none"> - Porcentajes de docentes que incorporan las estrategias. - Porcentajes de estudiantes que desarrollan habilidades transversales. - Notas en 3° y 4° medio, en las asignaturas de Matemática y Lenguaje. |
| P2 | Mejorar la orientación centrada en el desarrollo de habilidades socioemocionales y la orientación vocacional. | <ul style="list-style-type: none"> - Porcentajes de docentes que incorporan las estrategias. - Porcentajes de estudiantes que desarrollan habilidades socioemocionales. |
| P3 | Mejorar la vinculación y articulación con la comunidad educativa | <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de asistencia a las actividades planificadas. - Porcentaje de satisfacción de las actividades realizadas. |
| P4 | Mejorar la nivelación y el acompañamiento académico y psicosocial para los estudiantes PACE que ingresan a la Universidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Número de reuniones, individuales o grupales, con estudiantes PACE. - Porcentaje de satisfacción respecto a talleres, tutorías y/o |

| | | |
|----|--|--|
| | | asesorías realizadas. |
| P5 | Mejorar la vinculación y articulación con las distintas Facultades y Departamentos de la Universidad. | - Número de investigaciones realizadas. - Número de prácticas de pedagogías realizadas. |
| P6 | Mejorar los canales de comunicación dirigidos a las comunidades educativas y a la propia comunidad universitaria | - Porcentaje de satisfacción y acceso a la información de los distintos actores. |
| P7 | Optimizar el abastecimiento. | - Número de días que requiere realizar una adquisición. |

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 7. Indicadores en Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

| CÓDIGO | OBJETIVOS | INDICADORES |
|--------|--|--|
| A1 | Promover el desarrollo profesional de los integrantes del PACE. | - Porcentaje de satisfacción de los integrantes PACE. - Número de investigaciones realizadas. |
| A2 | Orientar y estandarizar las prácticas de los profesionales PACE. | - Porcentaje de cumplimiento de procedimientos y/o protocolos definidos. - Porcentaje de cumplimiento de planes de contingencia definidos. |
| A3 | Intercambiar experiencias PACE que permitan mejorar las prácticas. | - Número de reuniones realizadas con profesionales PACE de otras IES. - Número de reuniones realizadas con integrantes de las comunidades educativas. |

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Cuadro de Mando Integral

| Perspectiva | Código | Objetivo | Indicadores | Descripción del Indicador | Medio de Verificación | Meta/Frecuencia | Iniciativas |
|-------------------------|--------|---|---|---|---|--|--|
| Perspectiva del Usuario | U1 | Incrementar las expectativas de los estudiantes y sus familias en relación a la continuidad de estudios superiores. | Porcentaje de estudiantes que aumentan sus expectativas. | (N° de estudiantes que efectivamente aumentan sus expectativas / N° total de estudiantes) * 100 | Encuestas de opinión dirigidas a los estudiantes. | Aumentar, semestralmente, al menos un 10%. | Diseñar y aplicar encuesta, al final de cada semestre. Realizar reuniones periódicas con los estudiantes, y con padres y apoderados. |
| | U2 | Incrementar las expectativas de los profesores en relación a los aprendizajes de sus estudiantes. | Profesores que aumentan sus expectativas. | (N° de profesores que efectivamente aumentan sus expectativas / N° total de profesores) * 100 | Encuestas de opinión dirigidas a los profesores. | Aumentar, semestralmente, al menos un 10%. | Diseñar y aplicar encuesta, al final de cada semestre. Realizar reuniones periódicas con los profesores, en consejos de profesores u otras instancias. |
| | U3 | Mejorar indicadores de eficiencia y eficacia en las comunidades educativas. | Porcentaje de retención. Porcentaje de asistencia a clases. Notas semestrales en 3° y 4° medio. | (Matricula final/ Matricula inicial)* 100 (Asistencia promedio de los estudiantes/ N° total de estudiantes) * 100 Promedio semestral de las notas en 3° y 4° medio. | Plataforma SINEDUC Registros de los EE | Aumentar, anualmente, en al menos un 5%. Aumentar, semestralmente, al menos una décima. | Diseñar un sistema de información, y actualizarla bimensualmente. |
| Perspectiva Financiera | F1 | Optimizar el uso de los recursos disponibles. | Porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado. | (Monto utilizado/ Monto disponible) * 100 | Registros de compras y abastecimiento. | 100% del monto asignado es utilizado. | Actualizar base de datos de proveedores y precios cada 3 meses. |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|----|---|---|---|---|--|---|
| Perspectiva de Procesos Internos | P1 | Mejorar el acompañamiento de las prácticas pedagógicas. | <p>Porcentajes de docentes que incorporan las estrategias.</p> <p>Porcentajes de estudiantes que desarrollan habilidades transversales.</p> <p>Notas en 3° y 4° medio, en las asignaturas de Matemática y Lenguaje.</p> | <p>(N° de profesores que efectivamente incorporan estrategias / N° total de profesores) * 100</p> <p>(N° de estudiantes que efectivamente desarrollan habilidades transversales / N° total de estudiantes) * 100</p> <p>Promedio en 3° y 4° medio, en las asignaturas de Matemática y Lenguaje.</p> | Informe de seguimiento de acompañamiento de prácticas pedagógicas | <p>Aumentar, semestralmente, al menos un 5%.</p> <p>Aumentar, semestralmente, al menos una décima.</p> | <p>Sistematizar las prácticas pedagógicas de los docentes.</p> <p>Al momento de la aplicación del CMI ya deben estar definidas las habilidades transversales que son necesarias para la continuidad de estudios superiores, y las actividades y/o talleres para desarrollarlas.</p> <p>Incluir las en el sistema de información, y actualizarla bimensualmente.</p> |
| | P2 | Mejorar la orientación centrada en el desarrollo de habilidades socioemocionales y la orientación vocacional. | <p>Porcentajes de docentes que incorporan las estrategias.</p> <p>Porcentajes de estudiantes que desarrollan habilidades socioemocionales.</p> | <p>(N° de profesores que efectivamente incorporan estrategias / N° total de profesores) * 100</p> <p>(N° de estudiantes que efectivamente desarrollan habilidades transversales / N° total de estudiantes) * 100</p> | Informe de seguimiento de acompañamiento de orientación | <p>Aumentar, semestralmente, al menos un 5%.</p> | <p>Sistematizar las prácticas pedagógicas de los docentes.</p> <p>Al momento de la aplicación del CMI ya deben estar definidas las habilidades socioemocionales que son necesarias para la continuidad de estudios superiores, y proponer actividades y/o talleres para desarrollarlas.</p> |
| | P3 | Mejorar la vinculación y la articulación con la comunidad educativa. | <p>Porcentaje de asistencia a las actividades planificadas.</p> <p>Porcentaje de satisfacción de las actividades realizadas.</p> | <p>(N° de estudiantes que asisten a la actividad/ N° total de estudiantes) * 100</p> <p>(N° de estudiantes que manifiestan satisfacción con la actividad/ N° total de estudiantes) * 100</p> | <p>Informe de Avance</p> <p>Registros internos de asistencias.</p> <p>Encuestas de opinión.</p> | <p>Aumentar, semestralmente, en al menos un 5%.</p> | <p>El equipo debe conocer los PEI, PME y PADEM de cada EE en donde realiza el acompañamiento.</p> <p>Aplicar encuestas de satisfacción, que deben estar previamente diseñadas, a una muestra de estudiantes, por cada actividad realizada.</p> |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|--|---|--|
| P4 | Mejorar la nivelación y el acompañamiento académico y psicosocial para los estudiantes PACE que ingresan a la Universidad. | Número de reuniones, individuales o grupales, con estudiantes PACE. Porcentaje de satisfacción respecto a talleres, tutorías y/o asesorías realizadas. | Promedio del número de reuniones, individuales o grupales, con estudiantes PACE. (N° de estudiantes que manifiestan satisfacción/ N° total de estudiantes) * 100 | Informe de Avance Registro de asistencia Encuesta de opinión | Realizar, por lo menos una vez al mes, una reunión con los estudiantes PACE. Aumentar, semestralmente, en al menos un 5%. | Identificar los apoyos que requieren los estudiantes PACE para que los talleres, tutorías y asesorías sean más efectivos. Diseñar planes para el PROPAT, Academia e Internado. Aplicar encuestas, que están previamente diseñadas. |
| P5 | Mejorar la vinculación y la articulación con las distintas Facultades y Departamentos de la Universidad. | Número de investigaciones realizadas. Número de prácticas pedagógicas realizadas. | Promedio del número de investigaciones realizadas. Promedio de prácticas de pedagogías realizadas. | Informe de Avance Registros internos | Desarrollar, por lo menos una vez en el semestre, tesis de pregrado, postgrado u otras investigaciones. Desarrollar, por lo menos una vez en el semestre, prácticas profesionales. | Establecer reuniones de coordinación y de trabajo con las distintas Facultades y Departamentos. Establecer Planes de trabajo por cada práctica profesional, en coordinación con el respectivo equipo disciplinar. |
| P6 | Mejorar los canales de comunicación dirigidos a las comunidades educativas y a la propia comunidad universitaria | Porcentaje de satisfacción y acceso a la información de los distintos actores. | (N° de estudiantes que manifiestan satisfacción/ N° total de estudiantes) * 100 (N° de profesores que manifiestan satisfacción/ N° total de profesores) * 100 | Plan de Comunicaciones PACE | Aumentar, semestralmente, en al menos un 5%. | Establecer canales de comunicación acordes a las características de los distintos actores, y hacer seguimiento de ellas. |
| P7 | Optimizar el abastecimiento. | Número de días que requiere realizar una adquisición. | Promedio de número de días que requiere realizar una adquisición. | Registros de compras y abastecimiento. | Disminuir, semestralmente, en al menos un 5%. | Planificar, mensualmente, las compras. |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|----|--|--|--|---|--|---|
| Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento | A1 | Promover el desarrollo profesional para los integrantes del PACE. | Porcentaje de satisfacción de los integrantes PACE. Número de investigaciones realizadas. | (N° de estudiantes que manifiestan satisfacción/ N° total de estudiantes) * 100 Promedio de número de investigaciones realizadas. | Encuestas de satisfacción interna. Informe de Avance Registros internos | Aumentar, semestralmente, en al menos un 5%. Desarrollar, al menos, una investigación semestral en los EE | Diseñar e implementar Plan de formación continua y desarrollo profesional, en coordinación con área de estudio. Actualizar base de datos con las competencias del personal cada 3 meses. Desarrollar y promover al personal clave. Aplicar encuestas, que están previamente diseñadas. |
| | A2 | Orientar y estandarizar las prácticas de los profesionales PACE. | Porcentaje de cumplimiento de procedimientos y/o protocolos definidos. Porcentaje de cumplimiento de planes de contingencia definidos. | (N° de protocolos cumplidos/ N° total de protocolos) * 100 | Informes de Avance. Registros internos. | El porcentaje de cumplimiento de los protocolos debe ser de, al menos, un 90%, mensualmente. | Llevar un registro del cumplimiento y posibles mejoras de estos procedimientos y protocolos. |
| | A3 | Intercambiar experiencias PACE que permitan mejorar las prácticas. | Número de reuniones realizadas con profesionales PACE de otras IES. Número de reuniones realizadas con integrantes de las comunidades educativas. | Promedio de número de reuniones realizadas con profesionales PACE de otras IES. Promedio de número de reuniones realizadas con integrantes de las comunidades educativas. | Informe de Avance. Registros internos. | Realizar, por lo menos una vez en el semestre, estos encuentros. | Organizar encuentros regionales o nacionales con otras IES. Organizar encuentros comunales y/o intercomunales con integrantes de los EE. |

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como resultado de este trabajo, en relación a sus objetivos.

4.1 CONCLUSIONES

Las líneas estratégicas del Programa PACE son determinadas por la Coordinación Nacional del Programa, y se despliegan desde la Enseñanza Media hasta los primeros años de la Educación Superior. Por lo que el éxito del Programa pasa por el logro de dos grandes componentes: Preparación en la educación media y Nivelación y acompañamiento en la educación superior.

Dichos componentes establecen que el eje de acción del Programa no se puede reducir a la nivelación académica y preparación exclusivamente desde lo cognitivo, sino que debe expandirse a un abanico de acciones, que integre también variables no cognitivas, que amplíen las expectativas y fortalezcan las habilidades socioemocionales de estos estudiantes. Es un espacio de restitución de derechos, de educación integral, de convivencia en comunidades de aprendizaje y de activación de esfuerzos, para acompañar trayectorias en los distintos niveles educativos. Dichas actividades no deben ser un factor disruptivo de las dinámicas escolares, por el contrario, se espera que estas sean apreciadas como un refuerzo para el trabajo de los establecimientos involucrados.

A cada IES le corresponde diseñar un Plan de Trabajo que refleje esta visión en las estrategias de trabajo con los establecimientos que les corresponda acompañar, por lo que cada Plan de Trabajo tendrá su propio sello institucional. Esto explica que la implementación del Programa sea variada y responda a las características propias de la respectiva IES.

Si bien la USACH cuenta con experiencias en temáticas de acceso inclusivo, es relativamente nuevo el trabajo directo con todos los actores que conforman las comunidades escolares, en particular con los docentes y estudiantes. Por lo que evidentemente, se encuentra en un permanente proceso de aprendizaje.

En este sentido, el contar con un sistema que permita monitorear y evaluar la gestión del Programa es fundamental para el éxito de la implementación. Por tanto, el contar con un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que permita evaluar el Programa en la USACH, el cual refleje la estrategia propuesta a nivel central e incorpore el propio sello institucional, es sumamente necesario y pertinente.

Para llegar a lo anterior, fue necesario contar con un análisis certero de la Organización, tanto a nivel interno como externo, en donde se consideraron sus distintas dimensiones y las opiniones de los actores involucrados.

Como resultado de esto, se logró identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la Organización, con la ayuda de las herramientas de gestión Cadena de Valor, PEST y FODA.

En relación a sus fortalezas, se destaca el apoyo institucional al Programa, y la experiencia y el liderazgo que tiene la USACH en temáticas de acceso inclusivo. Así como también, que el PACE – USACH ha establecido diversas estrategias que le han permitido una vinculación efectiva con los EE, tanto administrativas como pedagógicas, y ha logrado conformar un equipo de trabajo idóneo y comprometido con los propósitos del Programa y con los objetivos institucionales. Se promueve además, la vinculación con otras IES adheridas al Programa y la formación continua de los integrantes del PACE, esto a través de las Charlas UNESCO.

En relación a sus debilidades, se observa que existe poca vinculación y articulación con las Facultades y Departamentos de la misma Universidad en torno a los objetivos del Programa. Si bien se cuenta con la infraestructura de la misma Universidad, el lugar en donde se ejecutan las actividades, que corresponden a las dependencias del PAIEP, no son las adecuadas. Además, no existen procedimientos ni protocolos definidos, y conocidos por todos los integrantes del PACE, que orienten las prácticas internas de la Organización, lo que provoca que existan visiones distintas respecto a enfoques y metodologías de trabajo; así como tampoco, existen indicadores ni mecanismos de control efectivos para una adecuada evaluación de los procesos. En relación a la vinculación con los EE, el equipo en general desconoce las herramientas de gestión propias de los establecimientos educacionales, estos son el PEI, el PME y el PADEM, y existe poca sistematización de los requerimientos pedagógicos de los EE y la progresión de los aprendizajes en los estudiantes. Además, existe poco conocimiento respecto al desarrollo y desempeño del trabajo que tienen los demás integrantes del equipo, y a pesar de que se generan instancias de participación, los miembros de la Organización perciben que estas no inciden en la toma de decisiones.

A pesar de que se promueve la vinculación con otras IES adheridas al Programa y la formación continua de los integrantes del PACE, estas no son actividades planificadas ni sistemáticas, por lo que no son aprovechadas adecuadamente. Por las características del mismo Programa, existe inestabilidad laboral y ausencia de incentivos para sus integrantes, y además los recursos son insuficientes.

En relación a las oportunidades de la Organización, se destaca que el Programa es parte de una Reforma Educacional en desarrollo y cuenta con apoyo ministerial, lo que conlleva un impacto político y social importante. Además, esto implica compromiso y participación de los integrantes de las comunidades escolares, en particular de los estudiantes y sus familias al generar expectativas

de continuidad de estudios superiores. También se considera una oportunidad, que el Programa esté presente en todas las regiones del país, en establecimientos con distintas modalidades de enseñanza y necesidades educativas, y que otras IES lo implemente en otros contextos escolares.

En relación a sus amenazas, se destaca que el Programa corresponda a una Política de gobierno y no de Estado, lo que provoca inseguridades en su continuidad. Aunque el programa tiene un impacto social importante, aún no es conocido y validado por la población en su conjunto, y además, existen imprecisiones en la vinculación que tienen que tener las IES con otros actores educativos que son parte de la estructura educacional. Las evaluaciones realizadas por el MINEDUC muestran que hay expectativas poco optimistas por parte de los profesores respecto a sus estudiantes, y las familias, en muchas ocasiones, no consideran una alternativa viable el ingreso a la educación superior de sus hijos, o no lo ven como una prioridad.

Por las características propias del Programa, existe un financiamiento restringido en relación a la compra de herramientas tecnológicas, y los mismos EE no cuentan, en su mayoría, con equipamiento adecuado para realizar innovaciones tecnológicas. Las actividades que se realizan, tienen una gran dependencia de las decisiones y voluntades de los sostenedores y equipos directivos de los EE; y además, conviven en los establecimientos una multitud de programas de intervención y de apoyo.

Otra de las dificultades externas que ha tenido la implementación del Programa corresponden a los paros, tanto de los profesores en los EE y de los estudiantes universitarios, lo cual muestra que se requiere contar con planes de contingencia que permitan tomar decisiones oportunas frente a esta situación, y a otras similares.

Con esto se da cumplimiento al primer objetivo específico de este trabajo, el cual señala *realizar un análisis externo e interno de la Organización que permita identificar las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades*.

Con el propósito de estar alineados con la estrategia, para la unidad de estudio, que corresponde al PACE, se ha considerado la visión, misión y valores definidos por el PAIEP, la cual es unidad responsable del PACE.

La formulación de la estrategia se realizó a través de la Matriz PEYEA, la cual definió que la Organización debe utilizar una estrategia agresiva, por lo tanto, el PACE-USACH debe explotar las oportunidades externas, sobreponerse a las debilidades internas y sortear las amenazas externas.

Con esto se da cumplimiento al segundo objetivo específico de este trabajo, el cual señala *proponer una estrategia para la Organización*.

Una vez determinada la estrategia, se establecieron los objetivos estratégicos que fueron mostrados en un Mapa Estratégico, el cual muestra las relaciones de causa y efecto de estos objetivos por cada una de las perspectivas. Para la construcción del Mapa Estratégico se consideró lo señalado por Kaplan y Norton para las organizaciones públicas, por lo que tiene tres orientaciones de alto nivel, los que deben ser considerados para el cumplimiento de la misión.

Con esto se da cumplimiento al tercer objetivo específico de este trabajo, el cual señala *diseñar un Mapa Estratégico que proporcione una visión de causa y efecto de los objetivos estratégicos*.

Finalmente, por cada uno de los objetivos estratégicos definidos se establecieron indicadores y sus respectivas metas, lo cual da cumplimiento al cuarto objetivo específico de este trabajo, el cual señala *definir las metas e indicadores que faciliten el control y seguimiento de la ejecución de la estrategia*.

Como consecuencia del logro de los objetivos específicos planteados, se da cumplimiento al objetivo general de este trabajo, el cual señala *diseñar un Cuadro de Mando Integral para evaluar la gestión del Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior de la Universidad de Santiago de Chile*.

El diseño e implementación del CMI en esta Organización puede brindar mayores beneficios en los procesos internos que permitan aumentar expectativas de continuar estudios superiores. Esto debido a que es un instrumento que da prioridad a lo importante, siendo esto clave en una organización tan compleja y diversa como esta.

La riqueza de esta herramienta de gestión radica en que es posible expresar, de manera efectiva, la estrategia y la misión de la organización en términos tangibles. Por lo que es posible mirar la organización desde distintas perspectivas proporcionando una comprensión de toda la organización como un conjunto, y de manera sistémica, por lo que cada integrante del PACE puede ver cómo contribuye desde su labor a la consecución de las metas.

El propósito principal de esta organización no es obtener grandes beneficios económicos, sino suministrar un buen servicio. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización de estas características. Por lo que su éxito se debe medir por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios; en este sentido el CMI, a través de la perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia.

4.2 RECOMENDACIONES

Las conclusiones de este trabajo permiten realizar algunas recomendaciones al equipo directivo y de coordinación del PACE, para la

implementación de un sistema de control de gestión mediante un Cuadro de Mando Integral.

En primer lugar, destaca el capital humano con el que cuenta la Organización, el cual se debe gestionar y desarrollar adecuadamente, por lo que se recomienda desarrollar una línea de formación continua y de desarrollo profesional, la cual sea coherente con los requerimientos pedagógicos y necesidades educativas de los EE. Esto implica, conocer en profundidad cada establecimiento, por lo que se recomienda el estudio de sus respectivas herramientas de gestión, llámese PEI, PME y PADEM; y desarrollar investigaciones en estas mismas comunidades escolares, de manera articulada con la comunidad universitaria, con el propósito también de involucrar a las distintas Facultades y Departamentos con los objetivos del Programa.

Esta vinculación y articulación con las distintas dependencias de la Universidad es un requisito indispensable para el éxito del Programa, y en particular al desarrollo de la línea estratégica sobre nivelación y acompañamiento en educación superior, considerando que los estudiantes que ingresan por esta vía ingresan inmediatamente a la carrera de interés y se necesita identificar a tiempo sus requerimientos para articular los apoyos necesarios. Esto también implica un mayor compromiso de la propia autoridad universitaria en relación a los objetivos del Programa PACE.

También es importante para el éxito de la Organización, que sus integrantes cuenten con condiciones de estabilidad laboral. Si bien es cierto, en una primera instancia sólo se podían gestionar contratos a honorarios, ahora desde el 2016 los términos de referencia permiten establecer contratos a plazo fijo o indefinido, lo que constituye una oportunidad para que la Organización genere condiciones de estabilidad para sus integrantes. Sin embargo, esto implica que la Universidad debe asumir los costos patronales de dichos contratos.

Se identifican además, dificultades en los procesos internos, tanto a nivel de comunicación como de coordinación, por lo que se recomienda contar con un sistema de información interno, el cual permita a los distintos integrantes del PACE estar al tanto de las actividades y desafíos de los distintos equipos; y también generar instancias efectivas de coordinación entre los equipos que trabajan la línea de Preparación en la Educación Media y en la Nivelación y Permanencia en la Educación Superior. Si bien es cierto, los Coordinadores del área de Matemática y Lenguaje están a cargo de los equipos de la disciplina tanto del PACE como de permanencia, por lo que es posible generar instancias de articulación, esto implica también costos asociados en relación a la coordinación y al adecuado desarrollo de las distintas iniciativas impulsadas.

El sistema de información también debe contar con información actualizada respecto a las temáticas administrativas de los EE que sean de interés del equipo, así como también, información sobre sus dinámicas y herramientas de gestión, requerimientos pedagógicos y necesidades educativas, e indicadores relevantes como por ejemplo rendimiento académico o participación de los estudiantes en las distintas actividades del PACE.

Si bien es cierto, los destinatarios del Programa PACE según los Términos de Referencia son los estudiantes de 2° a 4° medio para los establecimientos que se incorporaron en el 2014, los estudiantes de 3° y 4° medio para los establecimientos que se incorporaron en el 2015, y para los estudiantes de 3° medio para los que se incorporan este año, se recomienda la participación también de los estudiantes de 1° año medio, ya que se requiere que estos estudiantes y sus familias estén debidamente informados sobre los requisitos que exige el Programa y de las actividades propuestas por el PACE – USACH.

Finalmente, los resultados de este trabajo pretenden también ser insumo para los proyectos de investigación que están en curso y son liderados por el área de estudio del PAIEP, y para la construcción del Plan de Trabajo del 2016.

En relación al diseño del Plan de Trabajo, se recomienda que esto sea un proceso de construcción colectivo con el equipo en su conjunto, de tal forma de que todos los miembros de la Organización se sientan involucrados y comprometidos con las estrategias de trabajo que acá sean diseñadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENAS, A., BERNER, H. *Presupuesto por resultados y la consolidación del sistema de evaluación y control de gestión del gobierno central*. División de Control de Gestión, Ministerio de Hacienda. 1997.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BATISTA L. *Metodología de la Investigación*. México: Mcgraw Hill. 2006.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business School Press, Boston. 1996.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston. 1996.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press, Boston. 2001.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston. 2004.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Modelo Educativo Institucional de la Universidad de Santiago de Chile. Año 2013
2. Resolución que crea el Programa de Acceso Inclusivo, equidad y permanencia – PAIEP de la Universidad de Santiago de Chile. Año 2013
3. Síntesis diagnóstico PAIEP. Equipo de Evaluación. Año 2015
4. Plan de Trabajo 2015 PACE – USACH
5. Términos de Referencias del Programa PACE. Años 2015 y 2016.

ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario para los integrantes del PACE – USACH

CUESTIONARIO PARA LOS INTEGRANTES DEL PROGRAMA DE ACOMPañAMIENTO Y ACCESO EFECTIVO (PACE) DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

Estimado/a:

El presente cuestionario se enmarca en un Trabajo de Título para optar al título de Ingeniero Civil Industrial con mención en gestión de la Universidad Arturo Prat, el cual tiene por objetivo recopilar información para elaborar un **diagnóstico de la Organización**, y esto sirva de insumo para el diseño de un **Cuadro de Mando Integral** que permita evaluar la gestión del **Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE)** que ejecuta el Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia (PAIEP) de la Universidad de Santiago de Chile.

La realización de un Cuadro de Mando Integral se relaciona con la construcción de un Sistema de Control de Gestión que permita facilitar las decisiones a nivel estratégico y operacional de la Organización, promoviendo que éstas sean efectivas y oportunas.

Es por esto, que se le solicita responder este cuestionario, marcando con una “X” la opción que prefiera. La información entregada por usted es **anónima, confidencial y utilizada sólo para los fines de dicho trabajo**.

A continuación, usted encontrará un conjunto de afirmaciones respecto de las cuales podrá expresar su grado de acuerdo o desacuerdo, en donde:

- 1 : Muy en desacuerdo
- 2 : En desacuerdo
- 3 : Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 : De acuerdo
- 5 : Muy de acuerdo

| DIMENSIÓN 1: Propósito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Conozco los valores que inspiran al PACE. | | | | | |
| Conozco las líneas estratégicas del PACE. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Mi trabajo es coherente con las líneas estratégicas del PACE. | | | | | |
| Conozco la misión y la visión del PAIEP. | | | | | |
| Mi trabajo está alineado con la misión y visión del PAIEP. | | | | | |
| Como equipo tenemos visiones compartidas respecto a definiciones conceptuales. | | | | | |
| Como equipo tenemos visiones compartidas respecto a enfoques y metodologías. | | | | | |

| DIMENSIÓN 2: Estructura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Conozco cómo está organizado el PACE. | | | | | |
| Conozco cómo el PACE se vincula orgánicamente con el PAIEP. | | | | | |
| Conozco cómo el PACE se vincula con el Ministerio de Educación. | | | | | |
| Identifico las funciones y responsabilidades de todos los integrantes del PACE. | | | | | |
| Identifico las funciones y responsabilidades de todos los integrantes del PAIEP. | | | | | |
| Las actividades que realizo son congruentes a mi cargo. | | | | | |

| DIMENSIÓN 3: Eficiencia y Eficacia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Las tareas están bien planificadas. | | | | | |
| Las tareas están alineadas al cumplimiento de los objetivos. | | | | | |
| Existen indicadores de desempeño claros y conocidos por todos. | | | | | |
| Existen planes de contingencia frente a situaciones imprevistas. | | | | | |
| Los mecanismos de control del PACE son efectivos. | | | | | |
| Los recursos disponibles en el PACE son usados adecuadamente. | | | | | |

| DIMENSIÓN 4: Establecimientos Educativos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Las comunidades escolares están bien informadas respecto al PACE. | | | | | |
| Las comunidades escolares están comprometidas con el PACE. | | | | | |
| Los Proyectos Educativos de los establecimientos son conocidos por todos. | | | | | |
| Cuento con información respecto a los requerimientos pedagógicos de los docentes. | | | | | |
| Cuento con información respecto a la progresión de los aprendizajes en los estudiantes. | | | | | |
| La opinión de los directivos es considerada en la planificación del trabajo. | | | | | |
| La opinión de los docentes es considerada en la planificación del trabajo. | | | | | |
| La opinión de los estudiantes es considerada en la planificación del trabajo. | | | | | |
| Las actividades planificadas son congruentes con las expectativas de los estudiantes y sus familias. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Las actividades planificadas logran convocar a toda la comunidad educativa. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

| DIMENSIÓN 5: Satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Estoy orgulloso/a de pertenecer al PACE. | | | | | |
| Mi cargo me permite desarrollar al máximo todas mis habilidades. | | | | | |
| Existe interés por el bienestar de los trabajadores. | | | | | |
| Siento que podría tener responsabilidades más importantes. | | | | | |
| Me siento motivado en mi trabajo. | | | | | |
| Se cometen errores que ponen en riesgo el futuro del PACE. | | | | | |

| DIMENSIÓN 6: Liderazgo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Mis superiores conocen el trabajo que realizo. | | | | | |
| Mis superiores resuelven con imparcialidad las reclamaciones que se plantean. | | | | | |
| Mis superiores colaboran con mi trabajo, sirviéndome de modelo en la ejecución de las tareas. | | | | | |
| Mis superiores cuentan con la experiencia y experticia necesaria para realizar su trabajo. | | | | | |
| Mis superiores toman decisiones acertadas y oportunas. | | | | | |
| Mi trabajo se controla y se exige adecuadamente. | | | | | |

| DIMENSIÓN 7: Relaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| El ambiente laboral es satisfactorio. | | | | | |
| Trabajar en equipo es indispensable. | | | | | |
| En conjunto, buscamos solución a los problemas. | | | | | |
| Tengo buenas relaciones con mis superiores. | | | | | |
| Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo. | | | | | |
| Me gusta compartir, fuera del horario de trabajo, con mis compañeros. | | | | | |

| DIMENSIÓN 8: Condiciones de Trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| El tiempo asignado para realizar el trabajo es suficiente. | | | | | |
| Las condiciones de trabajo son buenas. | | | | | |
| El sueldo que recibo es acorde al trabajo realizado. | | | | | |
| Mi trabajo pone en riesgo mi salud. | | | | | |
| Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo. | | | | | |
| La infraestructura es adecuada. | | | | | |

| DIMENSIÓN 9: Desempeño y Desarrollo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Soy reconocido/a cuando tengo buenos resultados. | | | | | |
| Tengo la posibilidad de desarrollar investigación. | | | | | |
| Cuento con incentivos para incrementar mi desempeño. | | | | | |
| Tengo la posibilidad de ascender o aspirar a nuevas | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| responsabilidades. | | | | | |
| Tengo la oportunidad de aprender y continuar perfeccionándome. | | | | | |
| Tuve un período de inducción cuando me integré al trabajo. | | | | | |
| Mi trabajo es permanentemente evaluado, con el propósito de mejorar mi desempeño. | | | | | |

| DIMENSIÓN 10: Participación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Mis ideas son siempre consideradas. | | | | | |
| Me siento parte de los éxitos y fracasos del PACE. | | | | | |
| Me siento parte de los éxitos y fracasos del PAIEP. | | | | | |
| Mis opiniones son tomadas en cuenta para establecer los objetivos y las metas de trabajo. | | | | | |
| Considero importante asistir a las reuniones porque contribuyen a mi trabajo. | | | | | |
| Me siento motivado/a en participar de las actividades de esparcimiento. | | | | | |

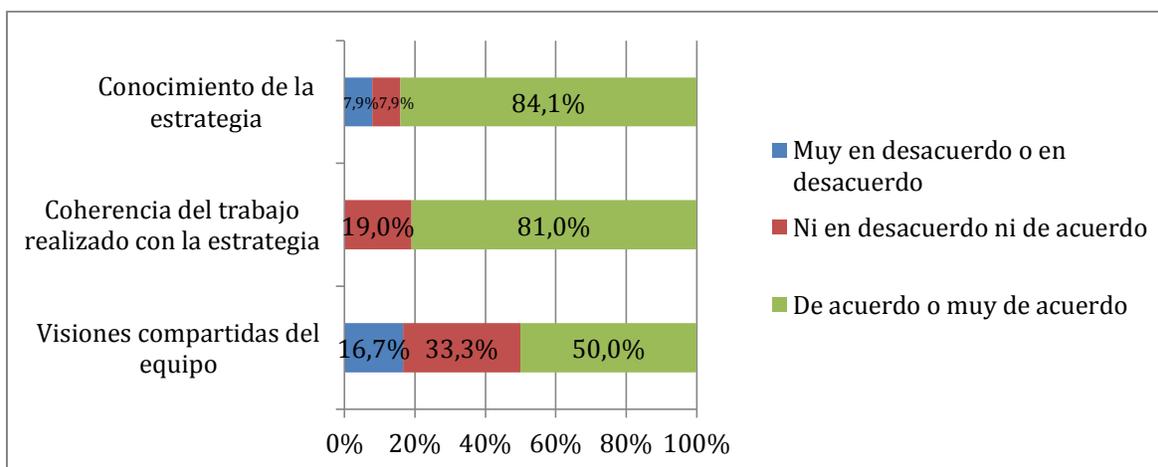
| DIMENSIÓN 11: Comunicación y Coordinación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| La comunicación con mis superiores es frecuente y fluida. | | | | | |
| Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo. | | | | | |
| Estoy al tanto del trabajo que realizan los demás integrantes del PACE. | | | | | |
| Estoy al tanto del trabajo que realizan los demás integrantes del PAIEP. | | | | | |
| Estoy informado/a acerca del cumplimiento del plan de trabajo del PACE. | | | | | |
| Estoy informado/a respecto a lo que ocurre en otras dependencias de la USACH. | | | | | |
| Mi trabajo me permite relacionarme con otras dependencias de la USACH. | | | | | |
| Cuando requiero de algún apoyo de otra área del PAIEP, sé dónde y con quién acudir. | | | | | |
| Tengo la posibilidad de intercambiar experiencias con otros profesionales PACE de otras Instituciones de Educación Superior. | | | | | |

Si usted requiere comentar sobre algún aspecto que no haya sido consultado y que considere que sea relevante para este trabajo, en relación a las **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del PACE**, puede hacerlo a continuación. Sino, deje este espacio en blanco.

Muchas gracias.

Anexo N° 2. Resultados del cuestionario aplicado a los integrantes del PACE – USACH

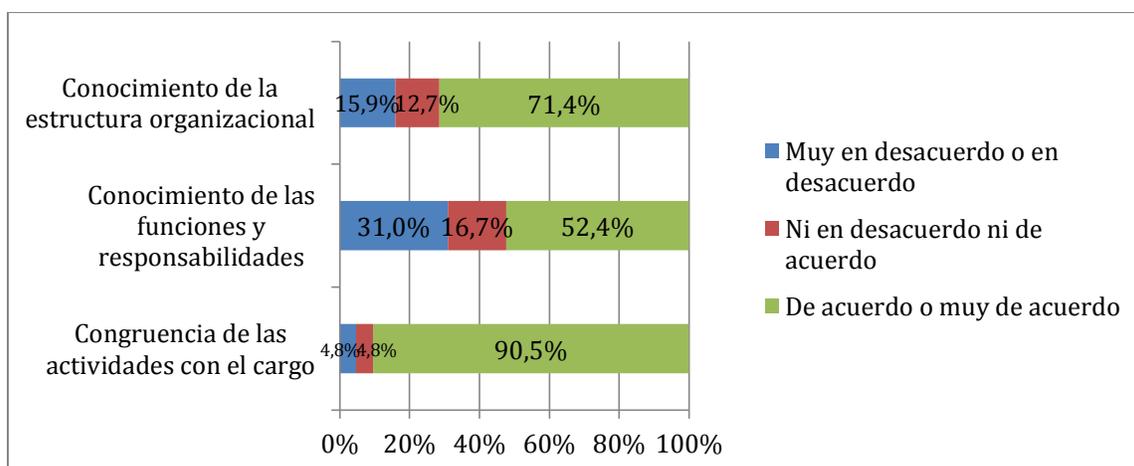
Gráfico 1. Dimensión 1: Propósito



Fuente: Elaboración propia

Los empleados manifiestan en un 84,1% tener conocimiento de la estrategia de la Organización, así como también, en un 81% manifiestan que el trabajo realizado es coherente con esta estrategia. Sin embargo, sólo un 50% señala que el equipo tiene visiones compartidas respecto a definiciones conceptuales de ciertas temáticas, y de enfoques y metodologías de trabajo.

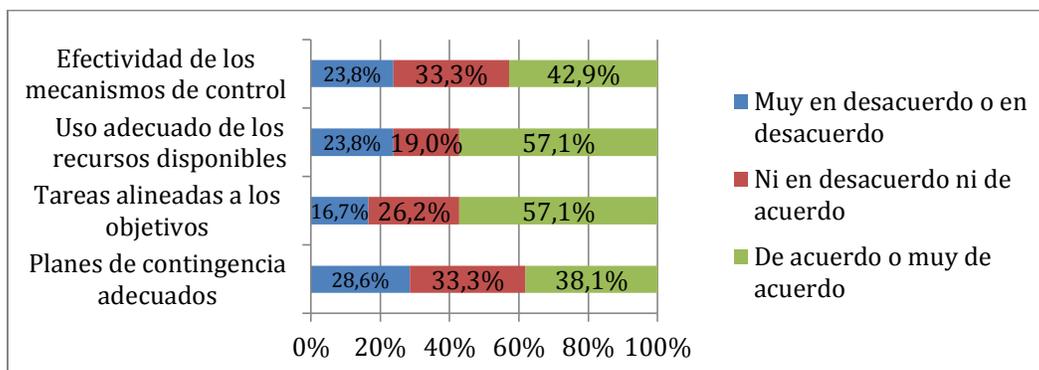
Gráfico 2. Dimensión 2: Estructura



Fuente: Elaboración propia

Los empleados manifiestan en un 71,4% tener conocimiento de la estructura organizacional, y en un 90,5% señalan que existe coherencia de las actividades realizadas con los respectivos cargos. Sin embargo, sólo en un 52,4% se declara tener conocimiento de las funciones y responsabilidades que de los demás integrantes del Programa.

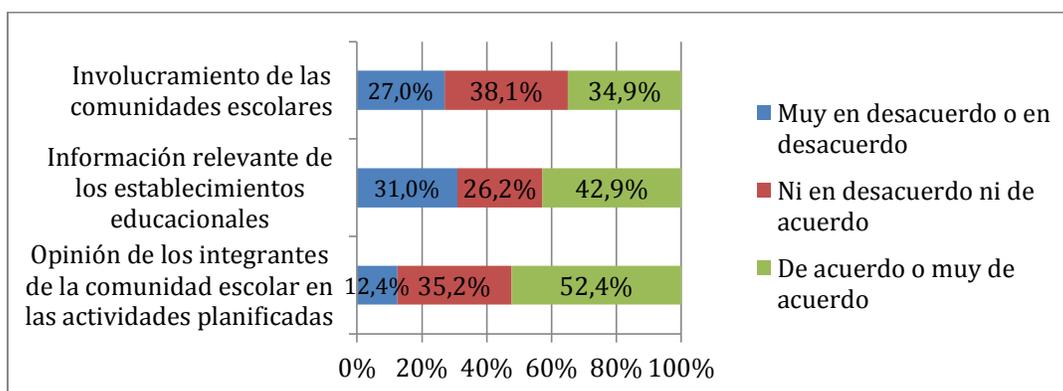
Gráfico 3. Dimensión 3: Eficiencia y Eficacia



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la Organización manifiestan en un 57,1% que el uso de los recursos disponibles es el adecuado, y en un mismo porcentaje que las tareas están alineadas a los objetivos institucionales. Sin embargo, sólo en un 42,9% se declara que los mecanismos de control existentes son efectivos, y en un 38,1% que los planes de contingencia son los adecuados.

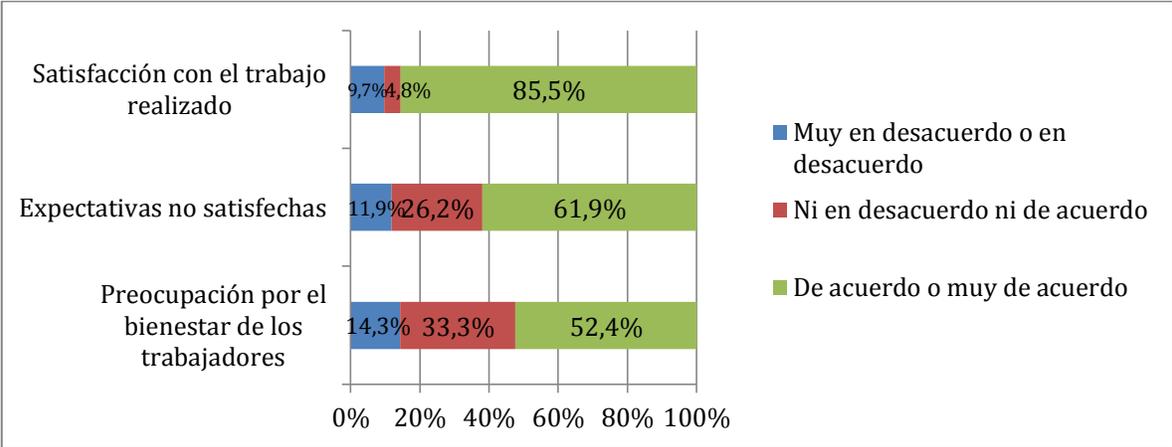
Gráfico 4. Dimensión 4: Vinculación con los Establecimientos Educativos



Fuente: Elaboración propia

Los empleados manifiestan en un 34,9% que las comunidades escolares están informadas e involucradas con el Programa. Mientras que en un 42,9% se declara que se dispone de información relevante sobre los establecimientos educacionales, y en un 52,4% se señala que se considera la opinión de los integrantes de la comunidad escolar en la planificación de las actividades.

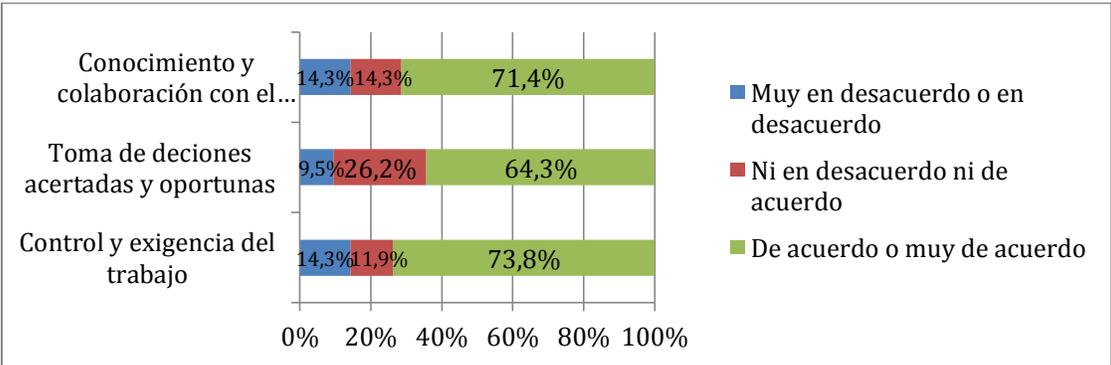
Gráfico 5. Dimensión 5: Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la Organización manifiestan en un 85,5% satisfacción con el trabajo realizado. Sin embargo, también declaran en un 61,9% que tienen expectativas no satisfechas en relación a su desempeño profesional, y en un 52,4% que la Organización se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.

Gráfico 6. Dimensión 6: Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Los empleados manifiestan en un 71,4% que los que lideran la Organización cuentan con los conocimientos adecuados y colaboran en el trabajo de los demás miembros de la Organización. Señalan además, en un 64,3% que la toma de decisiones es acertada y oportuna, y en un 73,8% que existe un adecuado control y exigencia del trabajo.

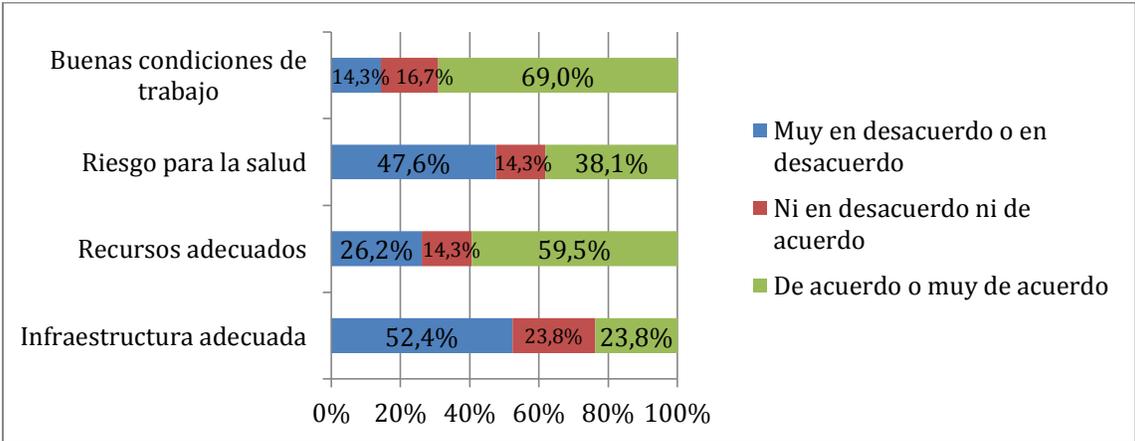
Gráfico 7. Dimensión 7: Relaciones



Fuente: Elaboración propia

En un 100% los empleados, señalan que el ambiente laboral es satisfactorio, en un 90,5% declaran que el trabajo en equipo es indispensable en la ejecución de las actividades, y en un 92,1% que existen buenas relaciones entre pares y con superiores.

Gráfico 8. Dimensión 8: Condiciones de Trabajo

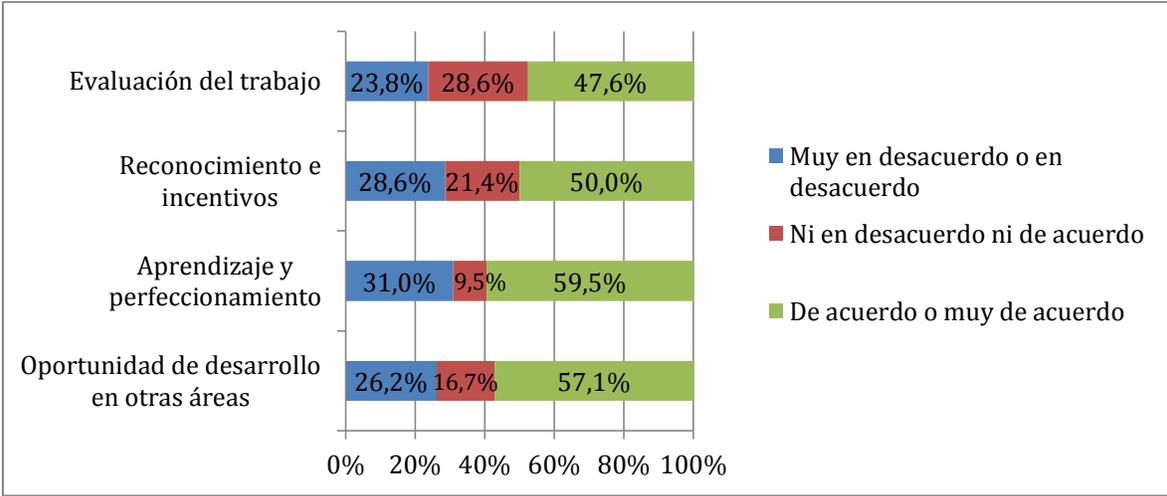


Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la Organización manifiestan en un 69% que existen buenas condiciones de trabajo, sin embargo un 38,1% declara que existe riesgo para la salud en el ejercicio de cargo.

Un 59,5% señala que los recursos utilizados son los adecuados, y sólo un 23,8% declara que la infraestructura es adecuada para realizar las tareas planificadas.

Gráfico 9. Dimensión 9: Desempeño y Desarrollo

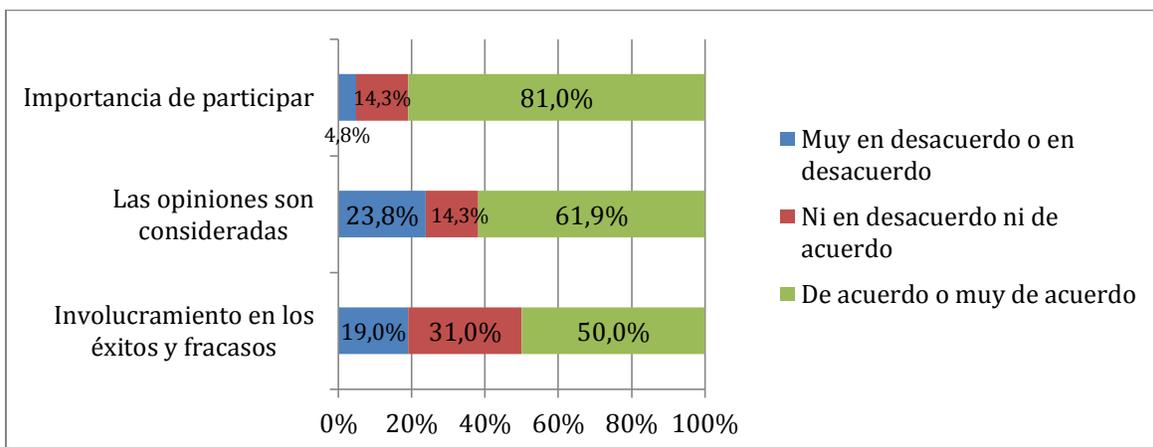


Fuente: Elaboración propia

Los empleados manifiestan en un 47,6% que su trabajo es permanentemente evaluado, y un 50% que se le reconoce y se le incentiva.

En un 59,5% declaran que la Organización les brinda oportunidades para continuar aprendiendo y perfeccionándose, y en un 57,1% les otorga oportunidades para desarrollarse en otras áreas.

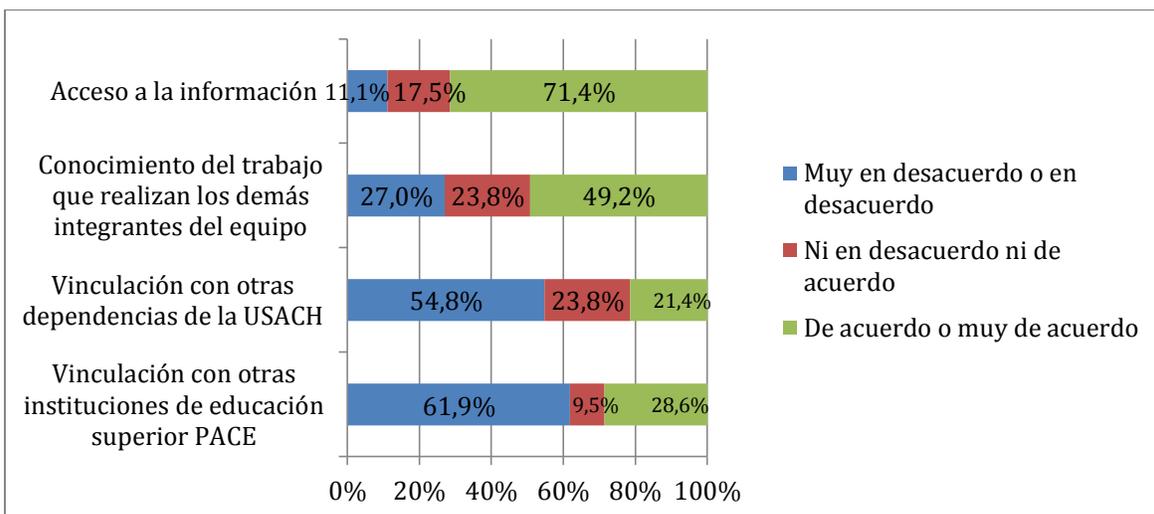
Gráfico 10. Dimensión 10: Participación



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de la Organización manifiestan en un 81% que participan activamente porque lo consideran importante. A pesar de ello, sólo un 61,9% declara que sus opiniones son consideradas al establecer objetivos y metas, y sólo un 50% se siente parte de los éxitos y fracasos de la Organización.

Gráfico 11. Dimensión 11: Comunicación y Coordinación



Fuente: Elaboración propia

Los empleados manifiestan en un 71,4% que tienen acceso a la información mediante diversos medios. Sin embargo, sólo en un 49,2% se declara conocer el trabajo que realizan los demás integrantes del equipo.

En relación a la vinculación con otras dependencias de la Universidad de Santiago, solo un 21,4% de los integrantes del Programa declara realizarlo frecuentemente. Asimismo, sólo un 28,6% manifiesta vincularse frecuentemente con otras instituciones de educación superior que cuentan con el Programa.