

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE  
HACIA UNA CULTURA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO. PROPUESTA  
PARA CFT UV**

**MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN  
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**ALUMNOS**

**ANTONIO BERNAL NÚÑEZ**

**CARMEN RAGGINI SALINAS**

**PROFESORES ASIGNAURA MEG III Y COLABORADOR**

**FERNANDA RODRÍGUEZ VALENZUELA**

**VIÑA DEL MAR, OCTUBRE 2017**

**Agradecimientos Antonio Bernal Núñez**

**“La Verdadera Educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo. ¿Qué otro libro se puede estudiar mejor que el de la Humanidad?”**

**(Mahatma Gandhi)**

**Con todo el esfuerzo, el valor y mi cariño para aquellas personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, mis estudios y el presente estudio.**

**A ustedes por siempre en mi corazón: Papá, Mamá, Hermanos, Pequeño, Gary y mi compañera Carmen.**

**(Antonio)**

**Agradecimientos Carmen Raggini Salinas**

**Agradecida a Dios, a mi familia a Jaime y a Ángel por el apoyo constante en mi desarrollo personal y por sobre todo por sus paciencias.**

**(Carmen)**

## Índice General

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	Pág.vi
1.1. Resumen.....	Pág.vi
1.2. Abstract.....	Pág.vii
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	Pág.1
<b>3. MARCO TEORICO</b> .....	Pág.2
<b>CAPÍTULO I</b> .....	Pág.3
<b>4. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	Pág.3
4.1. Analisis del Sector Industrial.....	Pág.3
4.1.1. Competidores directos.....	Pág.4
4.1.2. Marco Regulatorio del Sector Educacional.....	Pág.5
4.2. Analisis de la Estructura de la Industria de la Educación Superior en Chile.....	Pág.5
4.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores .....	Pág.6
4.2.2. Poder de Negociación de los Clientes.....	Pág.6
4.2.3. Amenaza de los Competidores Entrantes.....	Pág.7
4.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	Pág.7
4.2.5. Rivalidad Competitiva de la Industria.....	Pág.8
4.3. Análisis PEST.....	Pág.8
4.3.1. Político-Legal.....	Pág.8
4.3.2. Económico.....	Pág.9
4.3.3. Social.....	Pág.9
4.3.4. Tecnológico.....	Pág.10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	Pág.10
<b>5. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	Pág.10
5.1. Cadena Valor.....	Pág.10
5.2. Análisis FODA.....	Pág.13
5.2.1. Oportunidades.....	Pág.13
5.2.2. Amenazas.....	Pág.14
5.2.3. Fortalezas.....	Pág.14
5.2.4 Debilidades.....	Pág.14
5.2.5 Matriz FODA Cuantificado.....	Pág.15
5.2.6 Análisis para cada cuadrante FODA Cuantificado.....	Pág.16
5.3. Organigrama de la Organización.....	Pág.16
5.4. Composición de Recursos Humanos del CFT UV.....	Pág.16
5.4.1. Total de colaboradores CFT UV.....	Pág.16
5.5. Relación con los Clientes.....	Pág.16
5.5.1 Estrategias con las que se sustenta el Proyecto Educacional CFT UV .....	Pág.16
5.5.2. Objetivos Institucionales.....	Pág.17
5.5.3. Visión Institucional.....	Pág.17
5.5.4. Misión Institucional.....	Pág.18
5.5.5. Valores.....	Pág.18
5.5.6. Objetivos Estratégicos CFT UV .....	Pág.18
5.5.7. Oferta Académica.....	Pág.18
5.6. Cifras Institucionales.....	Pág.18
5.6.1. Evolución de Resultados operacionales CFT UV .....	Pág.18

5.6.2. Adjudicación Fondos Concursables.....	Pág.19
5.6.3. Evolución Matricula Total.....	Pág.19
5.6.4. Tasa Deserción.....	Pág.19
5.6.4. Tasa Retención.....	Pág.20
5.6.5. Establecimiento de origen del matriculado.....	Pág.20
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>Pág.20</b>
<b>6. IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>Pág.20</b>
6.1. Descripción del problema.....	Pág.20
6.2. Justificación.....	Pág.22
6.3. Marco Metodológico.....	Pág.23
6.4. Enfoque de la Investigación.....	Pág.23
6.5. Instrumentos de Medición.....	Pág.24
6.5.1. Información Primaria.....	Pág.24
6.5.2. Información Secundaria.....	Pág.24
<b>7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION Y ANALISIS.....</b>	<b>Pág.24</b>
7.1. Descripción de la entrevista.....	Pág.24
7.2. Descripción KPI´s.....	Pág.26
<b>8. ANALISIS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>Pág.27</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>Pág.28</b>
<b>9. PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>Pág.28</b>
9.1. Alcance.....	Pág.29
9.2. Objetivos del Plan.....	Pág.29
9.2.1. Objetivo General.....	Pág.29
9.2.2. Objetivos Específicos.....	Pág.29
9.3. Mapa Estratégico (Estrategias).....	Pág.29
9.4. Diseño de Propuesta Cuadro Mando Integral.....	Pág.30
9.4.1. Perspectiva CFT UV.....	Pág.30
9.4.2. Perspectiva Clientes.....	Pág.30
9.4.3. Perspectiva Proceso Interno.....	Pág.31
9.4.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	Pág.32
9.5. Plan de Implementación.....	Pág.32
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>Pág.33</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....</b>	<b>Pág.36</b>
11.1. Bibliografía.....	Pág.36
11.2. Anexos.....	Pág.37

## Índice Tablas y Figuras

<u>Grafico1</u> : Composición Matricula 2017 según Tipo IES.....	Pág.3
<u>Grafico 2</u> : Evolución Matricula Total por IES periodo 2008-2017.....	Pág.3
<u>Tabla 1</u> : Matricula total y años Acreditación por CFT. ....	Pág.4
<u>Imagen 1</u> : Analisis Cinco Fuerzas de Porter.....	Pág.6
<u>Imagen 2</u> : Cadena de Valor CFT UV.....	Pág.11
<u>Tabla 2.1.</u> : Oportunidades. ....	Pág.13
<u>Tabla 2.2.</u> : Amenazas.....	Pág.14
<u>Tabla 2.3.</u> : Fortalezas.....	Pág.14
<u>Tabla 2.4.</u> : Debilidades.....	Pág.14
<u>Tabla 3</u> : Matriz FODA Cuantificado.....	Pág.15
<u>Imagen 3</u> : Organigrama CFT UV.....	Pág.16
<u>Tabla 4</u> : Carreras Según Área de Conocimiento.....	Pág.18
<u>Tabla 5</u> : Evolución de resultados operacionales y de ejercicio en \$ Millones de pesos...Pág.18	
<u>Grafico3</u> :Grafico Evolucion Matricula Total CFT UV periodo 2012-2017.....	Pág.19
<u>Tabla 6</u> : Tasa Deserción CFT UV. ....	Pág.19
<u>Tabla 7</u> : Tasa Retención institucional CFT UV periodo 2011-2017.....	Pág.20
<u>Grafico4</u> : Grafico Porcentaje de Matriculas CFT UV 2016.....	Pág.20
<u>Tabla 8</u> : Observaciones CNED a CFT UV sobre reprobación Acreditación Institucional.Pág.21	
<u>Imagen 5</u> : Mapa Estratégico CFT UV. ....	Pág.29
<u>Tabla 9.1</u> : Perspectiva CFT UV. ....	Pág.30
<u>Tabla 9.2</u> : Perspectiva Clientes. ....	Pág.30
<u>Tabla 9.3</u> : Perspectiva Proceso Interno. ....	Pág.31
<u>Tabla 9.4</u> : Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	Pág.32
<u>Imagen 6</u> : Diagrama Análisis Procesos.....	Pág.32

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1. Resumen**

El presente trabajo, tiene por objeto realizar un diagnóstico Organizacional de CFT UV, para posteriormente, proponer una propuesta de sistema de control de gestión estratégico enfocado en las necesidades de la Organización sustentado en el Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas, con el propósito de desarrollar una nueva forma de gestión integral

Para lo anterior, la investigación inicia con un análisis externo del sector de Educación, seguido de un análisis interno de la Institución, prosigue con la problemática actual de CFT UV y continúa con la aplicación de instrumentos de investigación.

Dichos instrumentos, han permitido recolectar información precisa y descriptiva de la situación actual, en relación a la percepción de la calidad del servicio de sus clientes y de la efectividad de sus procesos claves. De ahí que su aplicación muestra evidencias claras que la Institución no cumple a cabalidad con los objetivos declarados y calidad de servicio otorgado al cliente.

Considerando lo anterior, el plan de mejora elaborado, permitirá corregir las desviaciones detectadas en la evaluación y control, para que CFT UV alcance sus objetivos de calidad de sus procesos claves y calidad de servicios, mediante una correcta aplicación del Sistema de Control de Gestión integrado y sistematizado.

El objetivo de este trabajo es ofrecer a la alta dirección "CFT UV" una Propuesta de Sistema de Control de Gestión a través del Modelo Cuadro Mando Integral, capaz de apoyar la implementación de sus objetivos estratégico y lograr crear una cultura de indicadores de desempeño en CFT UV.

## **1.2. Abstract**

The present work aims to perform an organizational diagnosis of CFT UV through the analytical tools of strategic management, to propose a management model focused on the needs of the Organization based on the Balanced Scorecard and its four perspectives, with the purpose of developing a new form of comprehensive management

For the above, the investigation begins with an external analysis of the Education sector, followed by an internal analysis of the Institution, continues with the current problematic of UV CFT and continues with the application of research instruments.

These instruments have allowed the collection of precise and descriptive information about the current situation, in relation to the perception of the quality of the service of its clients and the effectiveness of its key processes. Hence, its application shows clear evidence that the Institution does not fully comply with the declared objectives and quality of service granted to the client.

Considering the above, the improvement plan developed will allow correcting the deviations detected in the evaluation and control, so that CFT UV reaches its quality objectives of its key processes and quality of services, through a correct application of the Integrated Management Control System and systematized.

The objective of this work is to offer to the top management "CFT UV" a Management Control System Proposal through the Integral Control Panel, able to support the implementation of its strategic objectives and to create a culture of performance indicators in CFT UV.



## **2. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo consiste en una herramienta de control de gestión estratégica aplicada al CFT UV, mediante la propuesta de un sistema de control con enfoque hacia una cultura de indicadores de desempeño, con el fin de aclarar y transformar la visión y la estrategia. También la herramienta debe ser capaz de medir el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos, para detectar desviaciones en ellos y que cumplan con los requerimientos que debe tener una institución de estas características.

Teniendo en cuenta lo anterior, el capítulo primero, aborda el análisis externo del sector de Educación en Chile, seguido de un análisis de cómo la Institución, a través de sus estrategias, está aprovechando las oportunidades del entorno y controlando las amenazas del mismo.

El capítulo segundo se aborda análisis de aspectos internos de la organización y necesarios para establecer la posición actual de CFT UV respecto del objeto de estudio: calidad de los procesos claves que asegure la calidad de formación y de servicios al cliente.

En base a lo anterior, el capítulo tercero plantea el problema de estudio, para ello se estableció un objetivo general, siendo este último el análisis de los aspectos claves que afectan la percepción de calidad de formación y de servicios entregados por CFT UV, los cuales se infieren a partir de los instrumentos de investigación. El análisis y sus resultados también forman parte del presente capítulo y lo más relevante se refiere a que pese a ser un Centro de Formación Técnica de prestigio que funciona bajo el alero de la Universidad de Valparaíso y éste a su vez representa un fuerte respaldo para el CFT UV como imagen, aun así presenta una deficiente posición en términos de calidad de servicios, teniendo en cuenta la alta tasa de reclamos de sus alumnos, sumado a la falta de capacitación de los colaboradores, alta rotación del plantel docente, falta de alineación de los funcionarios con la Visión y Misión Institucional y sumado a eso la pérdida de la Acreditación Institucional generando un impacto negativo en su imagen y resultados operacionales.

En base a los resultados obtenidos, en el cuarto capítulo se propone una propuesta de Sistema de Control de Gestión Estratégico, con un enfoque hacia una cultura de indicadores de desempeño para asegurar la calidad de sus procesos, cuyo fin es gestionar y corregir los problemas detectado en el capítulo anterior.

### **3. MARCO TEORICO**

En la primera etapa se realizó una revisión bibliográfica de los conceptos y los distintos enfoques relacionados con los sistemas de control de gestión y su evolución; desde aquellos modelos basados no solo en la contabilidad sino hasta los enfoques modernos donde la gestión del capital humano y los procesos de aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva han adquirido mayor relevancia.

A partir de esta revisión, se definió el marco referencial para el desarrollo del trabajo y se seleccionó el modelo a utilizar para el diseño de la herramienta de gestión.

El control de gestión busca influir en resultados futuros de manera de aumentar la probabilidad de que éstos ocurran; dicho de otra manera, el control de gestión es un sistema de dirección que busca impactar el futuro de la organización y no controlar su pasado.

El control de gestión como la construcción y el seguimiento aislado de un conjunto de indicadores de carácter financiero y no financiero. Si bien los indicadores o métricas, que permiten precisar los objetivos son elementos fundamentales en un sistema de este tipo, el control de la gestión utiliza los indicadores como expresiones cuantitativas permitiendo analizar, qué tan bien se está ejecutando la estrategia. Hablar de control de gestión, es hablar de un sistema integrado y coherente de información, que permite tener una visión global del desempeño de la empresa la cual facilite y apoye la toma de decisiones de dirección estratégica.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral, datan de principios de los años 90, cuando la división de investigación de KPMG patrocinó un estudio liderado por el profesor de Harvard, Dr. Robert Kaplan en conjunto con David Norton, denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro” . Las conclusiones de este estudio fueron dadas a conocer en el artículo “El Cuadro de Mando Integral” , Harvard Business Review (1992).

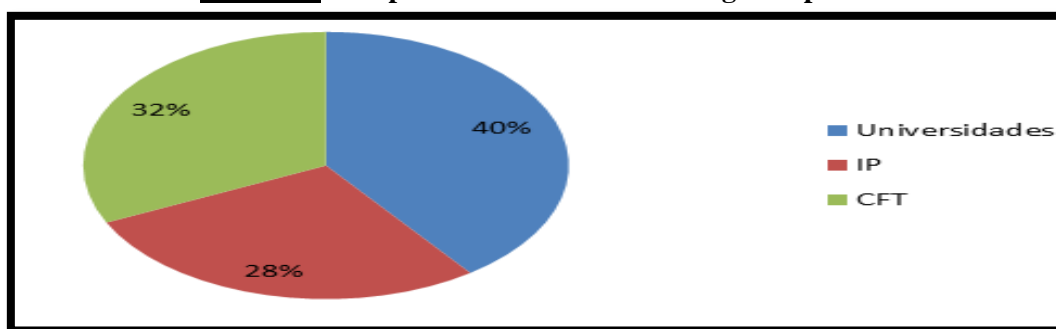
## CAPÍTULO I

### 4. ANÁLISIS EXTERNO

#### 4.1. Analisis del Sector Industrial

En el sector de la Educación Superior en Chile, solo el sector de las Universidades ha experimentado crecimiento. Por el contrario, los Institutos Profesionales y los Centros de Formación Técnica experimentaron una disminución entre los años 2017 de entre un 1,4% y 3,5% respectivamente. La composición de las matriculas de Educación Superior en Chile durante el 2017 según tipo de Instituciones de Educación Superior comprenden de la siguiente forma:

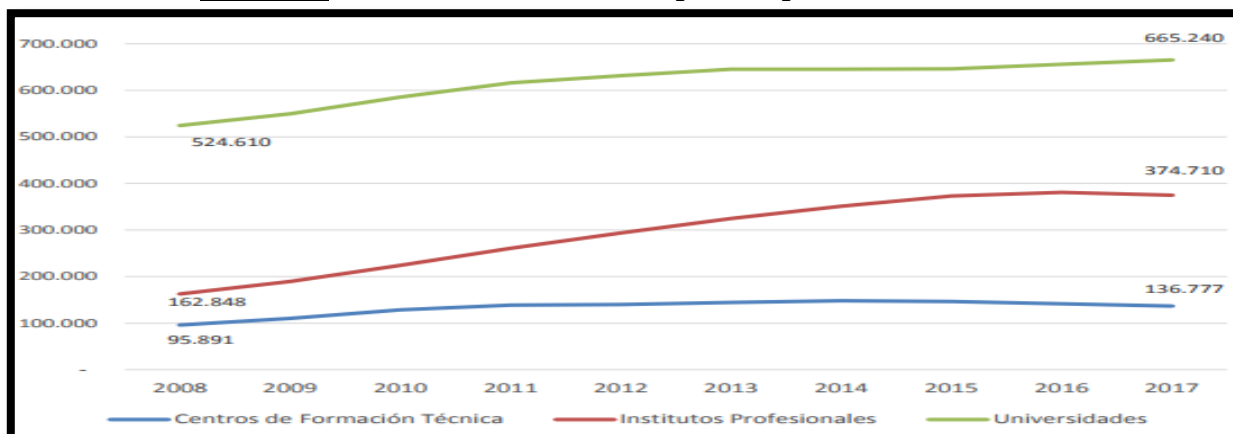
**Grafico1: Composición Matricula 2017 según Tipo IES**



**Fuente:** Cned.cl.

De un total de 156 Instituciones, el 40% de las matriculas se concentra en Universidades, seguida de los CFTs con un 32% e IP con 28%.

**Grafico 2: Evolución Matricula Total por IES periodo 2008-2017**



**Fuente:** Mineduc.cl

Al considerar la distinción por acreditación institucional, se observa que la matrícula se concentra en instituciones acreditadas (90,4%). En el caso de las instituciones acreditadas, las universidades en general incrementaron su matrícula total de Pregrado en 1,7%; Por su parte, las instituciones no acreditadas evidencian una baja de 6,9% en su Matrícula Total de Pregrado.

#### 4.1.1. Competidores directos

La siguiente tabla muestra los competidores de “CFT UV” en relación a otros CFTs que se les ha otorgado la acreditación de calidad, comparando sus tasas de crecimiento de matrículas y años de acreditación correspondientes al periodo 2013-2017:

**Tabla 1: Matrícula total y años Acreditación por CFT.**

Institución	Años de acreditación	2013	2014	2015	2016	2017
<b>CFT UV</b>	<b>0</b>	480	601	839	967	675
CFT DUOC UC	6	7.718	7.842	7.801	4.733	2194
CFT INACAP	6	47.241	50.159	50.598	48.634	48561
CFT DE ENAC	6	3.124	3.108	3.258	3.765	4.573
CFT CEDUC - UCN	5	2.148	2.236	2.318	2.551	3.066
CFT SAN AGUSTIN DE TALCA	5	2.742	3.043	3.649	3.886	4.610
CFT DE TARAPACA	4	1.804	2.060	2.431	2.689	2.816
CFT Del Medio Ambiente	3	1.814	1.651	1.791	1.947	1.938
CFT LOTA-ARAUCO	3	1.585	1.782	1.841	1.819	1.898
CFT Santo Tomas	3	34.315	35.970	38.359	38.902	38452
CFT CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO	3	1.797	1.963	1.975	1.826	1.976
CFT UCEVALPO	3	1.380	1.224	1.977	2.636	3072
CFT PROANDES	3	2.185	2.468	3.445	3.829	3815
CFT Juan Bohon	3	1.069	1.138	1.143	1.275	1328
CFT INSTITUTO TECNOLOGICO DE CHILE - I.T.C.	2	3.378	4.245	3.911	2.825	1830
CFT TEODORO WICKEL KLUWEN	2	797	816	872	976	1223
<b>TOTAL</b>		<b>113.097</b>	<b>119.705</b>	<b>125.369</b>	<b>122.293</b>	<b>122.027</b>
<b>Incremento anual CFT UV</b>			<b>25,2%</b>	<b>39,6%</b>	<b>15,3%</b>	<b>-30,2%</b>

**Fuente: CNED.**

Como se puede apreciar en el cuadro comparativo de crecimiento CFT UV, fue creciendo gradualmente desde 2014 a 2016, en cambio en 2017, registra una caída de 30 % menos de sus matrículas, en comparación del resto de los CFTs, donde en su mayoría experimenta un incremento en sus matrículas años tras años. El CFT UV, la posición que ocupa actualmente ante sus competidores es bastante crítico con el retroceso que ha experimentado por la no acreditación ante la CNA.

#### **4.1.2. Marco Regulatorio del Sector Educacional**

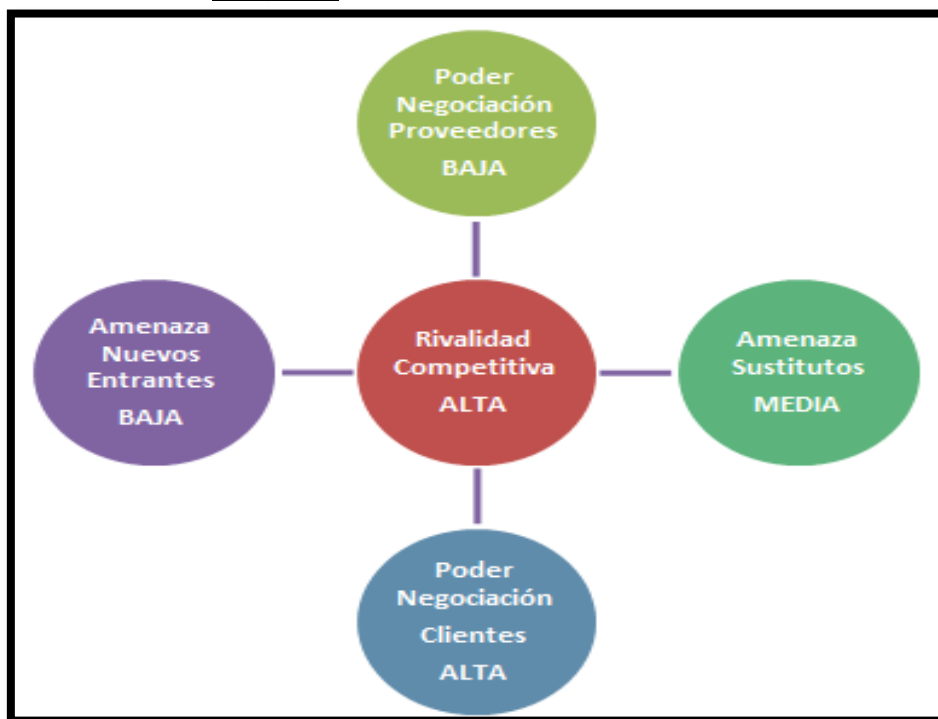
En cuanto al marco regulatorio que rodea al sector Educacional, se encuentran los siguientes organismos:

- **Consejo Nacional de Educación:** se encarga de resguardar y promover la calidad de la educación superior en el país, a través de licenciamiento de nuevas Instituciones de Educación Superior Privadas, así mismo ha asumido dos funciones: la súper vigilancia de CFTs Estatales hasta la obtención de su acreditación (Ley N°20.910) y la supervisión de carrera de pedagogía.
- **Superintendencia de Educación Superior :**Para garantizar al estudiante : a) Que los estudios sean impartidos por una Institución que asegure la calidad de educación, que cuente con infraestructura ,equipamientos y RRHH .b) Que la Institución su sustentabilidad y calidad sea propietaria de sus activos y reinvierta sus excedentes en pro de los mismos estudiantes) Que las Instituciones de Educación Superior sean fiscalizadas de forma autónoma y eficiente para asegurar la calidad .d) Que se cumpla la Ley que prohíbe el lucro en las Instituciones .
- **Mineduc:** Busca asegurar un sistema educativo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente del país, mediante formulación de políticas, normas y regulación desde la educación inicial hasta el nivel superior.
- **Comisión Nacional de Acreditación:** Verifica y promueve la calidad de la educación Superior, mediante la acreditación Institucional de Universidades, IP y CFTs (Ley 20.129 de aseguramiento de la calidad de la educación superior), para dar respuestas a los requerimientos efectuados por el Ministerio de Educación.

#### **4.2. Analisis de la Estructura de la Industria de la Educación Superior en Chile**

El presente trabajo, tiene por objetivo realizar un análisis del entorno Institucional, utilizando el modelo de competitividad propuesto por Michael Porter (1979), demostrando como las diferentes fuerzas que lo componen afectan de manera directa en el desempeño de CFT UV, por lo tanto influyen en los resultados de la Organización.

**Imagen 1: Analisis Cinco Fuerzas de Porter**



**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **4.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es **BAJA**, al existir proveedores en los diferentes ámbitos de la educación que poseen un rol importante para la organización. Dentro de los servicios prestados por proveedores de insumos y de servicios, (para infraestructura, servicios profesionales, y otros) los cuales pueden ser sustituidos fácilmente unos por otros, sin incurrir en costos adicionales. A continuación se detalla cada uno de los factores que inciden en el bajo poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores, debido a que la provisión de insumos y servicios para las Instituciones del sector existen varios oferentes tanto para los insumos y prestadores de servicios, el poder de negociación de los proveedores se ve disminuida.
- Costos de cambio, los costos de realizar un cambio de proveedor para el comprador es bajo, por lo que posiciona de manera desfavorable al proveedor respecto al comprador.

#### **4.2.2. Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes es **ALTA**, debido a que a nivel nacional existe una gran oferente en educación superior, por lo tanto, existe una gran variedad de tipos de

Instituciones que ofrece la misma oferta académica, con valores de aranceles competitivo quienes entregan el mismo servicio con una fuerte competencia en precios, y con bajas barreras de salida lo que fomenta el traspaso de cliente entre las Instituciones del sector. A continuación se detalla cada uno de los factores que inciden en el alto poder de negociación de los clientes:

- Diferenciación, el poder de negociación de los clientes es mayor, ya que los servicios entregados por las Instituciones están poco diferenciado en términos de oferta académica.
- Información acerca del proveedor, a mayor información sobre el servicio, calidad y precios que tenga el cliente, mayor será su poder de negociación con el proveedor.

#### **4.2.3. Amenaza de los Competidores Entrantes**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es **BAJA**, ya que las barreras de entrada son bajas.

- *Necesidades de Capital:* necesidad de capital baja, para poder acceder al mercado (principalmente infraestructura recursos humanos y otros servicios). Por lo que el Estado otorga financiamiento mediante Aporte Fiscal entre otros, favoreciendo el acceso y presentando una baja barrera de salida, por ende, el Estado favorece la creación y desarrollo de Instituciones de Educación Superior.
- *Política de Gobierno:* La entrada de nuevos competidores se encuentra limitada solo al cumplimiento de las reglamentaciones impuesta por el Ministerio de Educación y las establecidas por el propio centro educacional en relación a certificación de calidad, lo que no demuestra gran inconveniencia.

#### **4.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos**

La amenaza de sustitutos es **MEDIA**, centrado principalmente en los Institutos Profesionales (IP). Estos imparten carreras técnicas, los costes y beneficios también son similares a lo que ofrece el mercado, satisfaciendo la misma necesidad.

A continuación se detalla cada uno de los factores que inciden en el alto poder de negociación de los productos sustitutos:

- a) Disponibilidad de sustitutos, existe facilidad de acceso para el cliente para acceder a la

Educación en los IP. Por lo que posiciona en una situación favorable al productor de este tipo de servicios.

- b) Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido, el producto sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en el sector.
- c) Rendimiento y calidad comparada entre el servicio ofrecido y el sustituto, a pesar el incremento cuantitativo de los IP en el último período, no es bien evaluado en el sector.
- d) Costo de cambio para el cliente, los costos son bajos por lo que el cliente no tendría problema en utilizar un servicio sustituto.

#### **4.2.5. Rivalidad Competitiva de la Industria**

La competencia entre Instituciones de Educación Superior es **ALTA**, ya que existen otros Centros de Formación Técnica distribuidos en casi todas ciudades, las que disponen de una amplia oferta académica en el área técnica. Además se suma las Instituciones IP y universidades privadas y estatales. La rivalidad se refleja en la variedad de ofertas académicas, infraestructura, precios y modalidades en que se imparten. En este último tiempo, la Gratuidad ha permitido el ingreso de estudiantes tanto a universidades como a Centros de Formación Técnica e IP lo que incrementa la competencia aún más.

### **4.3. Análisis PEST**

#### **4.3.1. Político-Legal**

**Proyecto Ley Reforma a la Educación Superior y Financiamiento:** El país se encuentra en vías de experimentar un cambio en materia de ley en temas de Educación Superior. Este proyecto de ley está compuesto por cinco ejes claves: *a) Creación y Fortalecimiento de la Institucionalidad del Sistema de Educación Superior:* encargado de fiscalizar. *b) Fortalecimiento de la educación Técnico Profesional:* Aseguramiento de la calidad y resguardo de la fe pública: Implica la elevación de los estándares y exigencias de los procesos de acreditación. *c) Gratuidad en la Educación Superior:* Regulación del financiamiento de la gratuidad declarada como permanente. *d) Prohibición del lucro.* *e) Acreditación:* Su finalidad es demostrar la calidad de sus procesos internos y sus resultados (CNACHILE, 2017). *f) Política de Fortalecimiento de la Educación Técnica:* Durante el 2016 el gobierno lanzó una nueva Política Nacional de Formación Técnico Profesional, con la idea de fortalecer el área, la

calidad de las carreras y el currículum(Emol, 2016). Considera además la creación de 15 centros estatales, uno en cada región del país.

También incluye la incorporación del Consejo Asesor de Formación Técnico Profesional, encargado de promover fortalecimiento con representantes del sector público (con la participación de los ministerios de Educación, Trabajo, Economía y Turismo, Energía, Transporte y Comunicaciones), empleadores, trabajadores, instituciones de formación y expertos en el área de la formación Técnico Profesional(Mineduc, 2017).

#### **4.3.2. Económico**

- ***Gasto Fiscal en Educación Superior:*** Según la OCDE, Chile gasta el 5,5% del PIB en Educación Superior. Se debe a la existencia de grandes brechas de desigualdad, segregación y que las oportunidades dependan de la capacidad de pago de las personas, por ende el país se ve en la necesidad de aumentar su gasto mediante apoyo en becas y la Gratuidad(Tercera, 2016).
- ***Proyección PIB:*** La proyección de crecimiento para Producto Interno Bruto de Chile para el 2017 según el Banco Central a través de la “encuesta de expectativas económicas” será de 1,5%. En tanto para el año 2018 se proyecta un PIB de entre un 2,4% y 2,8%.Para el año 2019 se especula un 3,2% (Canal13, 2017)

Respecto a la estimación para el precio del cobre, el ministro de Hacienda señaló en su presentación que la libra se commodity se ubicaría en US\$2,5.

#### **4.3.3. Social**

- ***Acceso a la Educación Superior Inclusiva:*** Los centros de Educación Superior deben ser capaces de proporcionar acceso a todos quienes posean interés en desarrollar una profesión, en especial para aquellas personas quienes poseen Accesibilidad Reducida en diferentes ámbitos(UC, 2014). La inclusión es importante, ya que abre las puertas de las instituciones, las que juegan un rol clave en abrir las puertas para que sus alumnos accedan a estudiar y desarrollar sus vidas. Anterior a la ley 20.422 sobre Normas de Igualdad y Oportunidades e Inclusión de Personas con Discapacidad, la oferta de carreras se encontraba reducida o especializada solo en atención para dicho grupo de personas, determinando el acceso para todas aquellas personas que pretendían seguir sus estudios.

- **Educación Superior gratuita, becas y financiamiento:** Los estudiantes de Educación Superior pueden acceder a los beneficios para financiar sus estudios. Existe una tendencia al alza con respecto al endeudamiento de los chilenos ya que según Encuesta Financiera de Hogares aplicada por el Banco Central de Chile el año 2016, revela que el 73% de los hogares chilenos tiene alguna deuda que se divide de la siguiente manera: 63% deuda de consumo, 19% deuda hipotecaria, 8% deuda de educación, 7% de otras deudas y un 3% deuda automotriz (Tercera, Banco Central: Un 73% de los hogares chilenos tiene alguna deuda, 2015).

#### **4.3.4. Tecnológico**

- **Gasto en I+D:** Según la Quinta Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en Investigación y Desarrollo, los esfuerzos del Ministerio de Economía por alentar la inversión en dicho sector no ha tenido buenos resultados. Chile presentó una leve alza, pero muy por debajo del promedio de países asociados a la OCDE (Salamanca, 2016). Su desembolso para el año 2014 fue de \$558.240 millones de pesos, equivalente al 0,38% del PIB, en contraste países pertenecientes a la OCDE para el año 2013 la I+D aportaron 2,36% del PIB.
- **Creación de Recursos Humanos Calificados:** El estado mediante el programa Técnicos para Chile del Ministerio de Educación (MINEDUC), busca fortalecer los recursos humanos para contar con una política más activa en I+D. Esta consiste en perfeccionar las competencias técnicas de los beneficiados a través de una beca en el extranjero.

## CAPÍTULO II

### 5. ANÁLISIS INTERNO

#### 5.1. Cadena Valor

**Imagen 2: Cadena de Valor CFT UV**

A c t i v i d a d e s	<b>Infraestructura Empresa:</b> Administración de Recursos y Financiero, Contabilidad , Finanzas, Recaudaciones. Importancia especial para mantener calidad docente bajo estándares exigidos. El 80% de proveedores lo conforma plantel docente.					M a r g e n
	<b>Administración RRHH :</b> Se relaciona con departamento Contabilidad y Finanzas en supervisión actividad docente, funcionarios, evaluación desempeño, perfeccionamiento, contratación, entrenamiento y capacitación.					
	<b>Desarrollo Tecnológico :</b> Lograr buen desempeño a través de sistema U+ y actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de tecnología a través aplicación software de apoyo para la comunidad en la atención rápida a clientes y manejo distintos indicadores.					
	<b>Abastecimiento :</b> Proceso de Compras realizada por Departamento Adquisiciones, supervisado por Administración y Dirección, en colaboración con Finanzas , bajo procedimiento normado de compras.					
A c t i v i d a d e s	<u>Logística Interna</u>	<u>Operaciones</u>	<u>Logística Externa</u>	<u>Marketing y Ventas</u>	<u>Servicios</u>	
	Departamento Admisión	Producción de Conocimiento y Formación de Personas bajo modelo competencias laborales	Departamento Recaudaciones y Cobranza	Departamento Admisión, Comunicación institucional y Capacitación	Asistentes Sociales, Psicosociales y Seguimiento Alumnos y Egresados	
	Asistente Social	Organización, Planificación y Preparación Curricular bajo proyecto educativo	Asistente Social y Finanzas	Difusión de Marca y promoción	Apoyo Alumnos, Vocacional, Vida Sada, Convenios y Becas para Rebaja Aranceles	
	Visitas		Cobro, entrega documentos, firma pagares, contratos, facturas y cuponerias de pago			
	Convenios					

**Fuente: Elaboración Propia.**

- **Actividades Primarias**

- **Logística Interna (de Entrada):** En este proceso se encuentran involucrados el Departamento de Admisión, Asistente Social ,con la aprobación de la Dirección, quienes realizan las gestiones al tener el contacto directo con el cliente, relaciones que se efectúa con las visitas directas de posibles clientes ,visitas a terrenos y convenios con estatales como los Centro de Salud ,Colegios Municipales y otros ,de tratarse de servicios no destina recursos en almacenamiento de insumos para la producción .

- **Operaciones:** Este es el proceso más importante de la Institución, producción de conocimiento y formación de personas actividades que realiza la Subdirección Académico junto con los Coordinadores, Asesor curricular en la ejecución y elaboración de mallas curriculares concordante con su misión y visión de la Institución bajo modelo de competencias laborales, como proceso clave donde se destaca su ventaja competitiva del CFT UV SPA:

Organización y diseño curricular, Planificación y preparación de clases, Docencia en aula, Evaluación de aprendizajes, Convivencia Estudiantil, actividades extracurriculares, Evaluación de enseñanza. Este proceso a su vez está monitoreado por los procesos por el Plan estratégico de la Dirección, seguimiento y monitoreo, Evaluación de procesos, planes de mejoramiento para lograr el objetivo en este proceso.

- **Logística Externa (de salida):** esta actividad está principalmente relacionada con el departamento de Recaudaciones y Cobranza, Asistente Social y Finanza, cobro, entrega de documentos, firmas de pagarés, contratos, fichas y entrega facturas y cuponerías de pagos.

- **Marketing y Ventas:** de tratarse de servicios, la Institución realiza mucho esfuerzo en este proceso, para dar a conocer su propuesta, esta actividad desarrolla principalmente el Departamento de Admisión, Comunicación Institucional y Capacitación, bajo la aprobación de la Dirección relacionadas con el acto de dar a conocer su marca, promocionar y vender sus carreras técnicas de nivel superior y programas especiales en área de salud, empresas productiva, colegios municipales, reunión con los orientadores de colegios o bien estar presente en las Ferias. Difusión en la web, vía pública pantalla led, lunetas en la parte posterior de los microbuses, avisos en los diarios.

- **Servicios:** una de las actividades importante que realiza el CFT UV SPA, acompaña a su cliente con apoyo vocacional, seguimiento a sus alumnos, Asistente Social, Asistente psicosocial, realizando talleres para la vida sana, convenios con distintas empresas para obtener rebajas en sus aranceles y apoyo a través de becas a estudiantes provenientes de los “tres primeros quintiles de vulnerabilidad socioeconómica”(UV, Becas y créditos del Estado para Educación Superior, 2017). Seguimiento a los egresados insertando a programas de continuidad de estudios con la Universidad Valparaíso.

- **Actividades de Apoyo**

- ***Infraestructura de la empresa***: uno de los procesos de apoyo importante, la Administración de los recursos y Financiero de la Institución, áreas involucradas, Contabilidad, Finanza, Recaudaciones depende del Subdirector de Finanza, supervisado por la Dirección, como una actividad de apoyo de mucha importancia, para mantener una calidad de docentes bajo estándares exigidos, el 80% de su proveedor conforma el plantel de docentes.

- ***Gestión de recursos humanos***: Departamento de RRHH se relaciona con el departamento de Contabilidad y Finanza ,supervisión directo la Dirección, actividades relacionadas con su docentes ,funcionarios ,evaluación de desempeño y perfeccionamiento ,contratación, entrenamiento y desarrollo del personal, muy importante en este giro de negocio, capacitar a los personales para entregar un buen servicio al cliente, de manera que viva satisfecho durante su estadía por la institución y así pueda ser percibidos ,recordados y valorados por los externos .

- ***Desarrollo de la tecnología***: elemento importante para el buen desempeño del CFT UV con el cumplimiento de su misión en cuando a recursos disponible para el aprendizaje y servicios a los estudiantes y docentes el sistema U+, relacionados con los departamento de Académico, Financiero, Admisión, Asistente social, portal alumnos y la Dirección, actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades. El desarrollo de un nuevo software facilita la atención rápida a los clientes y éste a su vez, tiene información en línea de su estado académico y financiero ,postulaciones ,toma de ramos y otros , control y manejo de los distintos indicadores que alertan a la Institución y actuar en forma preventiva para el lograr su objetivo.

- ***Aprovisionamiento***: actividades relacionadas con el proceso de compras. Esta actividad realiza el departamento de Adquisiciones, supervisado por la Administración y Dirección, en colaboración con Finanza para determinar flujo de efectivo, normados para realizar compras.

## 5.2. Análisis FODA

### 5.2.1. Oportunidades

<b>Tabla 2.1.: Oportunidades (Fuente: Elaboración propia).</b>	
N°	DESCRIPCION
1	Crecimiento de la industria de los CFTs en Chile
2	Alianzas con proveedores y distribuidores
3	Convenios con Instituciones para vinculación con el medio
4	Convenios con Colegios, Liceos y Universidades.
5	Disponibilidad de equipos y nuevas tecnologías

Ver detalle Oportunidades en Anexo N°8.

### 5.2.2. Amenazas

<b>Tabla 2.2.: Amenazas (Fuente: Elaboración propia).</b>	
N°	DESCRIPCION
1	Aumento de competidores en el mercado con gran experiencia y trayectoria.
2	Déficit de profesionales calificados y con experiencia.
3	Gratuidad estimula matriculas en Universidades, IP y CFTs adscritos a dicho beneficio.
4	Proyecto de Ley de reforma a la educación, la que regula CFTs e IP.

Ver detalle Amenazas en Anexo N°9.

### 5.2.3. Fortalezas

<b>Tabla 2.3.: Fortalezas (Fuente: Elaboración propia).</b>	
N°	DESCRIPCION
1	Prestigio ganado por el buen desempeño.
2	Acceso a fuentes de Financiamiento.
3	Experiencia del personal ejecutivo.
4	Existencia de una Marca y reputación ligada a UV.
5	Desarrollo de página web institucional con información actualizada, confiable, pública y sencilla.

Ver detalle Fortalezas en Anexo N°10.

### 5.2.4 Debilidades

<b>Tabla 2.4.: Debilidades (Fuente: Elaboración propia).</b>	
N°	DESCRIPCION
1	Baja Productividad del personal directo.
2	Alta rotación de docentes dificulta la implementación del proyecto educativo institucional (contrato a honorario).
3	Falta Control de los Costos Operativos.
4	No existe seguimiento de los factores críticos que afectan resultados en la evaluación de cada proceso.
5	A pesar de existir convenios hay escaso desarrollo de actividades de vinculación con el medio.

Ver detalle Debilidades en Anexo N°11.



## 5.2.5 Matriz FODA Cuantificado

**Tabla 3: Matriz FODA Cuantificado**

		OPORTUNIDADES				PROMEDIO	AMENAZAS				PROMEDIO
		O1: Crecimiento de la Industria de los CFTs en Chile	O2: Alianzas con proveedores y distribuidores	O3: Posibilidad de convertirse a futuro en Corporación	O4: Disponibilidad de Laboratorios, equipos y nuevas tecnologías.		A1: Aumento de competidores en el mercado con gran experiencia y trayectoria	A2: Déficit de profesionales calificados y con experiencia	A3: Gratuidad estimula matrícula en Universidades, IP, CFTs adscrito a dicho beneficio	A4: Proyecto de Ley de reforma a la educación lo que regula a los IP y CFTs.	
F O R T A L E Z A S	F1: Prestigio ganado y posicionamiento de la Marca CFT UV	7	7	7	2	5,8	7	7	3	3	5,0
	F2: Acceso a Financiamiento por Proyectos concursables	7	6	6	6	6,3	7	2	2	2	3,3
	F3: Experiencia del personal ejecutivo a cargo	6	2	6	1	3,8	6	4	2	2	3,5
	F4: Altas tasas de retención y titulación efectiva	7	6	6	1	5,0	7	2	2	2	3,3
PROMEDIO											
D E B I L I D A D E S	D1: Baja productividad del personal directo	2	1	1	1	1,5	1	1	1	1	1,0
	D2: Alta rotación de docentes	7	2	2	2	4,5	5	5	2	2	3,5
	D3: Infraestructura vieja y ajustada	7	2	2	2	3,5	1	2	2	3	2,0
	D4: Falta de capital operativo	7	6	6	6	6,5	1	2	2	2	1,8
PROMEDIO											

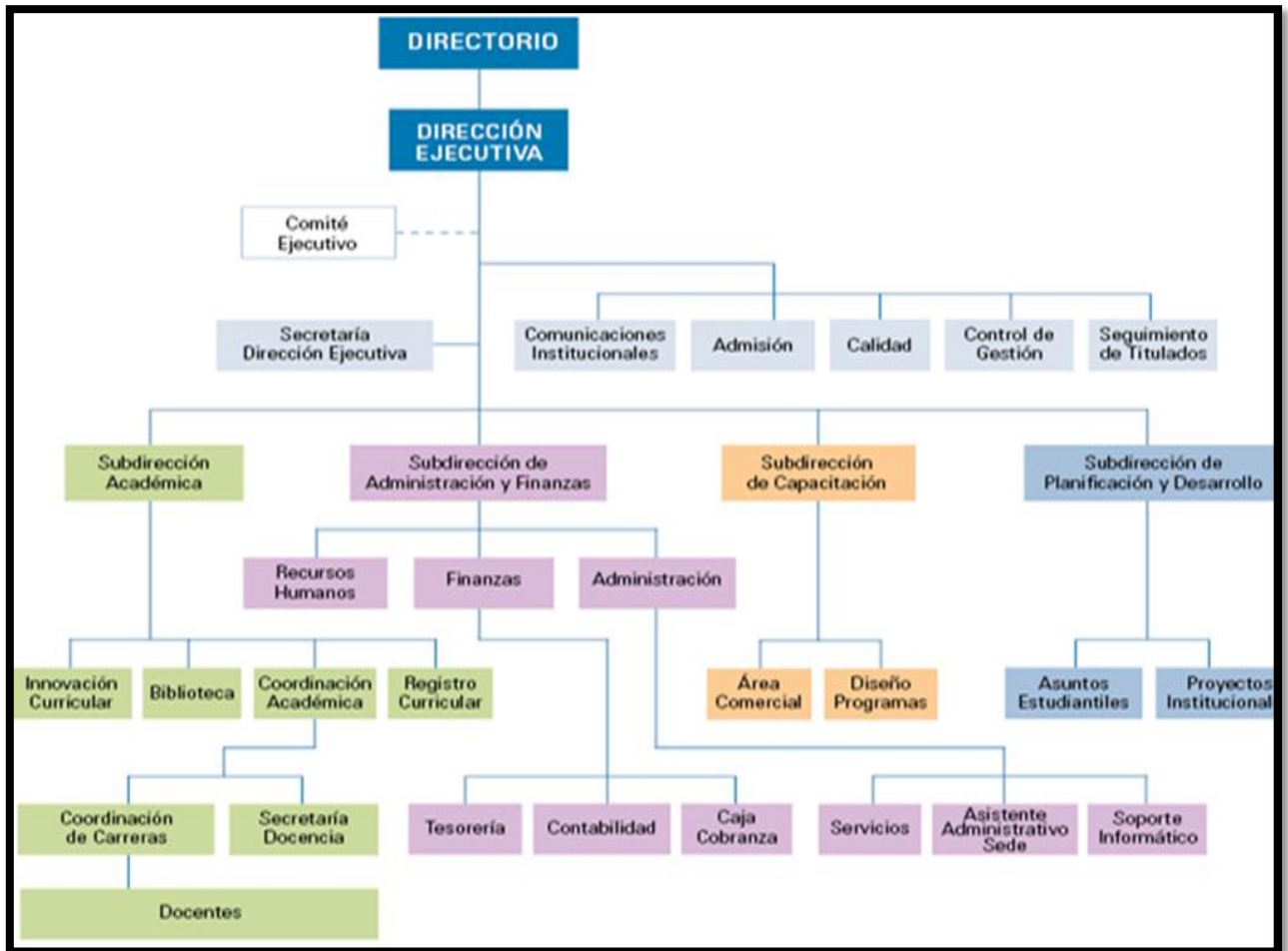
**Fuente:** Elaboración Propia (Cansio 2012)

### 5.2.6 Análisis para cada cuadrante FODA Cuantificado

A continuación se explican los resultados de la matriz FODA Cuantitativo que se mostraron en la tabla, para ello se realizará un cruce de cada uno de los cuadrantes de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Ver detalle FODA Cuantificado en Anexo N° 12.

### 5.3. Organigrama de la Organización

**Imagen 3: Organigrama CFT UV**



**Fuente:** CFT UV.

### 5.4. Composición de Recursos Humanos del CFT UV

#### 5.4.1. Total de colaboradores CFT UV

En total CFT UV cuenta con 232 colaboradores, todos corresponden a colaboradores contratados de manera directa por CFT UV.

## **5.5. Relación con los Clientes**

### **5.5.1 Estrategias con las que se sustenta el Proyecto Educativo CFT UV**

En efecto, CFT UV expande su oferta formativa y de capacitación siguiendo cuatro políticas:

- Carreras y programas de capacitación y formación continua articuladas vía reconocimiento de aprendizajes previos y que den respuesta a las demandas del sector productivo.
- Carreras orientadas a dar respuesta a la política pública de desarrollo país y a los ejes de desarrollo regional.
- Carreras centradas en procesos de articulación con carreras de la propia Universidad de Valparaíso en todas aquellas especialidades en donde sea posible, lo que permite continuar estudios a titulados de TNS en la UV a través de programas de continuidad de estudios o simplemente vía admisión especial, y desde la UV al CFT, toda vez que posea estudiantes que no logren continuar o terminar sus estudios en la Universidad y que deseen hacerlo en el CFT vía Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP).
- Carreras articuladas con la formación Técnico-Profesional de la Región, para ser fuente depositaria de un itinerario formativo desde el Liceo al CFT y de éste a la universidad

**Sostenibilidad:** Mantener una cultura de sostenibilidad en la organización trasciende a toda la cadena de valor. Es así como la cadena de *Operaciones y Servicios:* Estos son los procesos más importantes de la Institución, producción de conocimiento y formación de personas representa un ámbito fundamental en el plan de negocio responsable y de compromiso. La gestión responsable, confiable y comprometido implica mantener relaciones de largo plazo, bajo estándares éticos y de permanencia en el futuro, así como también asegurarse relacionarse con Instituciones que acompañen los mismos principios.

#### **5.5.2. Objetivos Institucionales:**

- Mantener un cuerpo de docentes idóneo.
- Construir una cultura de servicio que incluya la estrategia de CFT UV y la experiencia de las empresas Aliadas para mejorar el servicio a los clientes.
- Mantener estándares de formación pertinentes a los requerimientos del sector productivo y de las políticas públicas.

### 5.5.3. Visión Institucional

*“CFT UV tiene como visión ser un instrumento social que, a través de la formación y capacitación continua, promueva la inserción laboral y el desarrollo productivo regional y nacional.”*

### 5.5.4. Misión Institucional

*“Formar Técnicos de Nivel Superior competentes, responsables y comprometidos con su entorno laboral y social, colaborando activamente al desarrollo productivo de la región y el país.”*

### 5.5.5. Valores

CFT UV, tiene presente desde su fundación que, junto con cumplir sus propósitos fundacionales, lo hace contribuyendo al rol social que demanda la Universidad de Valparaíso, en tanto institución de educación superior regional y pública, adscribiendo a sus valores institucionales, con la convicción de que éstos permiten un desarrollo equilibrado y sustentable.

### 5.5.6. Objetivos Estratégicos CFT UV

Se encuentran en Anexo N°6.

### 5.5.7. Oferta Académica

El centro de formación técnica en la actualidad ofrece doce carreras técnicas en cuatro áreas de conocimiento:

<b>Tabla 4: Carreras Según Área de Conocimiento (CFT UV: 2016).</b>	
<b>Área del Conocimiento</b>	<b>Carreras Técnicas de nivel superior</b>
<i>Administración y Comercio</i>	Contabilidad Financiera
	Secretariado Ejecutivo Gerencial
	Administración de Empresas mención Control de Gestión/Gestión Financiera
	Cocina Internacional
	Gestión Pública
	Comercio Exterior
	Logística
<i>Salud</i>	Enfermería
<i>Derecho</i>	Administración Jurídica
<i>Tecnología</i>	Prevención de Riesgos
	Electricidad

## 5.6. Cifras Institucionales

### 5.6.1. Evolución de Resultados operacionales CFT UV

**Tabla 5: Evolución de resultados operacionales y de ejercicio en \$ Millones de pesos**

Año	2102	2013	2014	2015	2016
<i>Resultado operacional</i>	-102.700	106.040	-28.454	103.498	83.403
<i>Resultado del ejercicio</i>	-182.972	77.866	52.164	37.122	25.537

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los EEFF CFT UV

En el periodo analizado se observa desde año 2013 un crecimiento gradual hasta 2014, si bien es cierto cierra con números positivos la tendencia es a la baja incluso cerrando con 32% menos en el 2016.

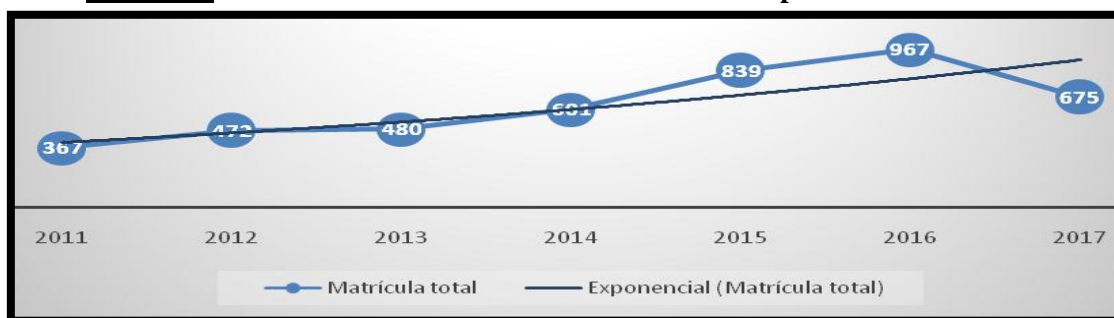
### 5.6.2. Adjudicación Fondos Concursables

La institución pudo acceder a cinco líneas de financiamiento a través de proyectos concursables de fondos externos de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior (MECESUP), significando una adjudicación de un total de \$914.6 millones de pesos el 2015, de los cuales \$761 millones de pesos, corresponden a dineros frescos para equipar, modernizar procesos y mejorar las condiciones generales de CFT UV.

### 5.6.3. Evolución Matrícula Total

En relación con el año 2017, el total fue de 675 matrículas, lo cual registra una baja en relación al crecimiento experimentado entre los años 2011 y 2016.

**Grafico3 :Grafico Evolucion Matrícula Total CFT UV periodo 2012-2017**



**Fuente:** Elaboración Propia

Durante el período 2011-2016 presentado en la tabla, el crecimiento anual de la matrícula demuestra que el CFT UV, indistintamente de su tamaño actual, tiene capacidad de convocar estudiantes en una zona en donde la oferta formativa es amplia y competitiva. La causa en el

2017 de la disminución importante de más 25% fue causada por la respuesta negativa de la CNA por no la acreditación CFT UV

#### 5.6.4. Tasa Deserción

**Tabla 6: Tasa Deserción CFT UV.**

Año Matrícula	Cohorte						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Tasa de deserción CFT UV</i>	43%	43%	29%	36%	31%	37%	43%

En la tabla se demuestra que a medida que transcurre el tiempo, menos capacidad posee la Institución de mejorar su indicador de deserción según la proyección va en aumento, lo cual es bastante negativo para Institución en términos de gestión e imagen.

#### 5.6.4. Tasa Retención

Tasa de Retención “CFT UV”: La siguiente tabla presenta la Tasa de Retención comprendidas para el periodo 2011 – 2017 pertenecientes al “CFT UV”:

<b>Tabla 7: Tasa Retención institucional CFT UV periodo 2011-2017 (Fuente: CFT UV 2016).</b>							
Tipo Retención	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Retención por año %</i>	56,78%	57,25%	71,49%	64,01%	74,54%	63.3%	52%

Los resultados en retención son negativos en el último periodo, muy por debajo de los objetivos esperados, teniendo en cuenta que la capacidad de retención de los CFTs oscila por sobre los 60%

#### 5.6.5. Establecimiento de origen del matriculado

Revisar Anexo N°7.

## CAPÍTULO III

### 6. IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA

#### 6.1. Descripción del problema

Los ingresos de CFT UV durante el año 2016 disminuyó en un 32% con respecto al año anterior y con una proyección negativa para el 2017, debido a la baja matrícula registrada en el 2017, acompañado al cambio de la Reforma Educativa en Chile ,donde el CFT UV fue golpeado fuertemente en la condición de la no acreditación ante la CNA ,situación que colocó al CFT UV sin ninguna posibilidad de seguir siendo sostenible en el tiempo de no poder acceder a financiamiento del estado ni con Crédito Aval del Estado ( CAE) , provocando el retiro de más de 200 alumnos de la Institución ,por no poder mantener sus becas a causa de la situación que estaba atravesando la Institución ,entrando en un proceso de apelación en más de 3 ocasiones.

Cabe mencionar que el perfil de los alumnos del CFT UV, son de nivel socioeconómico más vulnerable de Chile, que se ubica entre los primeros Quintiles más bajo, donde sus ingresos per cápita oscilan entre 170 y 180 mil pesos mensuales y sus estudios están fuertemente apalancado por el estado, en este sentido el CFT UV apeligra quedarse sin alumnos y sin mencionar la alta competencia que rodea a la Institución.

Teniendo en cuenta que durante el 2017, el sector de Educación en Chile experimentó un crecimiento en la Educación, principalmente en Universidades, por otro lado los CFTs, registraron una disminución del 3,5% y los IP en 1,4%, según SIES 2017.

En relación al informe emitido por SIES, la tasa de deserción entre los CFTs se encuentra entre 25% y 30 %, durante los últimos 3 años, mientras que el CFT UV, mantiene sobre el 40% durante el año 2017, clara evidencia de la falta de gestión por parte de la Institución.

En relación a la tasa de retención de alumnos del CFT UV, en los últimos años han sido inútil los esfuerzos en el año 2016 cerró con 63% con una proyección negativa para el 2017 que llega sólo a 52%.

Lo anterior impacta de lleno a la percepción del cliente sobre la imagen y calidad de formación y servicios, que proyecta el CFT UV , presenta una deficiente posición en

términos de la alta tasa de reclamos de sus alumnos, sumado a la baja participación en los programas de capacitación de los colaboradores, alta rotación del plantel docente, falta de alineación de los funcionarios con la Visión y Misión Institucional y falta de comunicación.

Para argumentar lo anterior, la institución reprobó la Acreditación Institucional, teniendo que apelar en reiteradas ocasiones para finalmente aprobarla. La última instancia de apelación dio resultado en un cuarto intento, a través del Consejo Nacional de Educación en Agosto de 2017 por tres años más. Algunas de las observaciones realizadas por estos organismos son las siguientes:

<b>Tabla 8: Observaciones CNED a CFT UV sobre reprobación Acreditación Institucional. (Fuente: Resoluciones CNED).</b>	
<b>Misión y Propósitos</b>	Inconsistencia sustancial entre misión, propósitos y objetivos institucionales, el que hacer institucional y medio en que se desenvuelve la organización.
<b>Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad</b>	Falencias significativas en formulación de políticas de aseguramiento de la calidad, aplicación parcial y no sistemática de políticas de aseguramiento de la calidad. Los mecanismos no logran cautelar la calidad de los procesos y ajustes realizados por la institución.
<b>Capacidad de Ajuste</b>	La institución presenta fallas o debilidades críticas en la capacidad de análisis institucional y autoevaluación. La institución no ha alcanzado avances significativos en relación a debilidades detectadas en procesos anteriores de acreditación.

Lo anterior ha llevado a identificar la necesidad de la Institución de contar con un sistema de control de Gestión Estratégica, con enfoque hacia una cultura de indicadores de desempeño, que asegure la calidad de sus procesos claves y por consiguiente ser concordante con lo declarado con sus objetivos estratégicos.

Es en este contexto que surge la siguiente pregunta ¿Actualmente existe una cultura de indicadores de desempeño en CFT UV?

## **6.2. Justificación**

En cuanto al aseguramiento de la calidad del servicio en una organización, según (Devie, 2009) “tiene que considerarse como requisito, la visión y misión organizacional, así como las expectativas y exigencias de las partes interesadas. Es por ello que las Instituciones de servicio necesitan desarrollar la confianza en los clientes y buscar una dirección basada en la planificación y en el establecimiento de objetivos.

Bajo este contexto, CFT UV señala en su visión *“ser un instrumento social, responsable y comprometido”*, confianza que el cliente deposita en la Institución. Así mismo la compañía establece como uno de sus objetivos estratégicos, *“Fortalecer la Gestión Institucional”*.

Por lo expuesto anteriormente, la necesidad de contar con una herramienta de control de gestión integrado es imperiosa, para afrontar los desafíos con información en línea, teniendo en cuenta la alta competitividad que rodea al CFT UV, la falta de alineación de sus funcionarios, las falencias en sus servicios entre otros que enfrenta el Centro, orientando así sus gestiones estratégicas hacia una calidad de formación y de servicios que superen las expectativas del cliente.

La sostenibilidad de la cadena de valor de CFT UV, que denota el compromiso de la Institución en su proyecto educativo y formación de personas de alta calidad, concordante con su misión y visión, bajo modelo por competencias laborales, como proceso clave donde se destaca su ventaja competitiva del CFT UV, cubriendo sus necesidades, superando sus expectativas y ofreciendo una variedad de ofertas académica. Con esto la Institución persigue identificar oportunidades, para la satisfacción del cliente.

Es por ello que el presente trabajo brindará beneficios al CFT UV, respecto de poder aumentar el feedback y formación estratégica, mediante una propuesta de sistema de Control de Gestión bajo el Modelo de Cuadro de Mando Integral de “Balanced Scorecard” para proponer como un plan de mejora con enfoque hacia una cultura de indicadores de desempeño en CFT UV.

### **6.3. Marco Metodológico**

La presente investigación es de tipo No Experimental, ya que *“no se busca manipular deliberadamente las variables...es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural con la finalidad de analizarlos”*(Sampieri, 2010). Su importancia radica en lograr una capacidad de análisis sobre los fenómenos dentro de la institución.

Se busca realizar un Estudio de Caso, lo que permite *“ad ministrar tratamiento a un grupo y aplicar una medición de una o más variables para observar el nivel en que se encuentra el grupo”* (Sampieri et al.2010). El análisis debe estar estructurado en base a información clave necesaria para tratar la información de ciertas variables en la organización.

El Estudio de Caso será de propósito Descriptivo, porque *“Busca especificar las características de una comunidad y procesos que se sometan a un análisis...para mostrar con precisión las dimensiones de una situación”* (Sampieri et al.2010). El análisis debe ser capaz de reflejar las características de la institución para dar cuenta de la situación actual.

Para finalizar, la presente metodología para la investigación busca generar una estructura capaz de promover la observación sobre el Problema de Estudio y obtener resultados que permita desarrollar una propuesta de mejora basada en el modelo Sistema de Control de Gestión de Cuadro Mando Integral.

Desde el punto de vista metodológico, el proceso conducente a la elaboración de este instrumento de investigación procuró asegurar la participación de responsables de distintas áreas de la Institución. Esta investigación será aplicada al CFT UV y cuyos resultados solo serán valido y aplicables únicamente para dicha Institución.

#### **6.4. Enfoque de la Investigación**

El tipo de enfoque de la investigación es de tipo Cualitativa, dando al investigador la posibilidad de *“entender el significado de las acciones de los humanos y sus instituciones... y aporta un punto de vista fresco y completo de los fenómenos”* (Sampieri et al.2010). También a ello puede incluirse la información obtenida a través de libros, documentos y redes computacionales.

#### **6.5. Instrumentos de Medición**

Con el objetivo de recabar la información relacionada con la necesidad de la Organización de contar con Sistema de Control de Gestión Estratégico, (control de la calidad de los procesos claves y calidad del servicio de CFT UV). Los instrumentos de medición son fuentes de información primaria, complementados con fuentes de información secundaria;

##### **6.5.1. Información Primaria**

- **Entrevista**

Con la finalidad de obtener la información necesaria para la investigación sobre el CFT UV, en relación a la organización y el servicio en la actualidad, se realizara una Entrevista de tipo Semi-Estructurada la que se basa en *“una guía de asuntos o preguntas y la libertad del entrevistador de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”* (Sampieri et al.2010). Dichas entrevistas se aplicaran a los Encargados y Jefes de

Área ,a los Subdirectores de Planificación y Proyecto , Finanzas y Subdirectora Académica.  
(Ver anexo n° 1).

- **Definición de KPI'S**

Los Key Performance Indicador (KPI'S), fueron diseñados y calculados de acuerdo a la información histórica proporcionada por el departamento de Académico, Proyecto-Planificación y Finanza de CFT UV (ver anexo). Estos indicadores, permiten conocer el grado de cumplimiento de algunos objetivos estratégicos declarado por el CFT UV durante el período analizado. (Ver anexo n° 2).

### **6.5.2. Información Secundaria**

- **Recolección de Documentos**

En tanto a modo de complementar la información primaria obtenida de la aplicación de los instrumentos presentados anteriormente, se utilizara información secundaria obtenida de la recolección de documentos. Esto consistirá en un levantamiento de información en relación a la calidad de los procesos claves, los objetivos estratégicos, medición o indicadores con que cuentan y calidad de servicio de la institución.

## **7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION Y ANALISIS**

De los instrumentos aplicados en CFT UV, se pueden concluir los siguientes resultados:

### **7.1. Descripción de la entrevista**

La entrevista fue realizada con el objetivo de recabar información relacionada a las características, perfil de cargo, descripciones de los procesos claves de la Institución, de Capacitación al personal, los objetivos estratégicos, y su medición para asegurar la calidad de sus procesos y calidad de servicio de CFT UV. La misma, fue dirigida a los Cargos Administrativos, Jefaturas de cada Área, Subdirectores Académico, Planificación y Finanza.

La entrevista consta de doce preguntas y los resultados encontrados se presentan a continuación:

- 1) CFT UV, cuenta con un Local y una sede donde se desarrollan las actividades de operación.
- 2) En el flujo de operación en los procesos de aseguramiento de calidad, se aprecian una aplicación parcial y no sistemática de los mecanismos de aseguramiento de la calidad, no

pudiendo lograr cautelar la calidad de los procesos claves y ajustes que lleva a cabo la Institución.

3) Si bien es cierto que cada departamento de CFT UV, cuenta con procedimientos establecidos para cada proceso, cada entrevistado destaca la importancia que tendrían lo mismos si se pudiera controlar las gestiones de cada departamento de forma sistemático, para realizar seguimiento.

4) En cuanto al control sobre los indicadores de gestión, no todos los departamentos están involucrados con los procesos de su misma área y no tienen idea de que su trabajo afecta a la cadena de valor de la Institución.

5) Existen evidencias de encuesta de Clima Organizacional, si bien es cierto se realiza semestralmente en el CFT UV, pero no se toma medidas ni seguimiento a los resultados, no se le da el uso que debiera darse a un indicador potente como el Clima Organizacional.

6) En cuanto a la rotación de personal, principalmente del plantel docente es alto, debido a los atrasos en los pagos de sus honorarios que superan los 60 días.

7) En relación a capacitación del personal no existe planificación de capacitación para los funcionarios que se encuentran 100% bajo dependencia de CFT UV, lo cual facilitaría el cumplimiento si se planificara.

8) En cuanto al reclamo de los clientes ha ido en aumento y no solo de atención al cliente como Caja, sino de Académico principalmente y no hay un procedimiento de atención al cliente, para registrar y gestionar los reclamos.

9) Según la encuesta de satisfacción del cliente, registro una caída por debajo del promedio esperado en relación al servicio recibido.

10) A la fecha CFT UV cuenta con más de 230 funcionarios, de los cuales más de 170 corresponden a docentes.

11) Se evidencia que el perfil de cargo de Control de Gestión no está definido de acuerdo al perfil requerido que demanda dicho cargo.

12) Control de Gestión, CFT UV no cuenta con un mecanismo sistematizado para realizar control de los procesos, los informes parciales que existen se realizan de manera manual a través de Excel, lo cual es bastante vulnerable.

En cuanto a la entrevista realizada con cada uno de los Ejecutivos del CFT UV, las conclusiones llevan a determinar que CFT UV, cuenta con serias limitaciones en su organización en lo que se refiere a los controles de Gestión estratégica Institucional, al no contar con controles efectivos sobre sus procesos claves, la institución presenta condiciones de operación y resultados que evidencian falencias en los procesos, no dando cuenta sustantivamente de su Visión, Misión, objetivos y metas Institucionales, lo cual se traduce en problemas en la calidad de servicio que promete entregar. No existen un procedimientos y protocolos estandarizados de servicios al cliente, no se capacita a los funcionarios y no tienen conocimiento de la importancia de estar alineadas con las estrategias Institucionales, por lo que existen variaciones del servicio que se brinda al cliente y se deja ver la necesidad de la Organización de Contar con un sistema de Control Integrado que permita obtener información en línea y que pueda actuar en consecuencia.

## **7.2. Descripción y Diseño KPI's**

Visualizar Anexo N°2.

## **8. ANALISIS DE LA INVESTIGACION**

De los instrumentos aplicados en CFT UV, se pueden deducir los siguientes resultados:

En cuanto a la entrevista a Encargados y Jefaturas de áreas, las conclusiones llevan a inferir que el departamento de RRHH y Control de Gestión cuentan con limitaciones en su gestión, no cuenta con procedimientos establecidos para obtener información respecto a la alta rotación de sus docentes, como tampoco existen procedimientos establecidos para obtener más información de las tasas de reclamo de los clientes, dentro de la institución.

Con relación al departamento de Control de gestión, cuenta con indicadores muy limitado para medir la gestión, ya que no cuenta con un Sistema de control de gestión integrado, para monitorear los avances y resultados institucionales y obtener información respecto a posibles desviaciones del funcionamiento y metas de la Organización.

Es más el perfil de cargo de Control de Gestión no se condice con lo que efectivamente debiese contar un descriptor de este cargo en específico, falta redefinir el cargo.

En relación a los resultados obtenidos, mediante la aplicación de KPI's, se evidencia de manera cuantitativa que CFT UV no logra las metas con respecto a los objetivos estratégicos propuesto , el resultado arrojado en uno de los indicadores financiero se ve reflejado en el año 2016 con un 30% menos de utilidades con respecto al año anterior.

Siguiendo con el análisis la cantidad de matrículas en el 2016 fueron sobre 950 alumnos, cayendo en 30 % menos en 2017, comparado con 2016

Respecto a la información secundaria recopilada, se evidencia de manera cuantitativa que CFT UV registra una tasa de retención muy inferior al de 2016, lo cual se ubica en apenas 52% en 2017 en comparación al año anterior, se mantiene dicha tasa y no se proyecta mejor número para 2017.

Respecto al tercer indicador de gestión tasa de deserción, en la historia de la Institución nunca había registrado una tasa más alta que ésta, lo cual cerró en el primer semestre 2017 con 42% de deserción.

Respecto a la información secundaria recopilada, se evidencia que CFT UV, presenta condiciones de operación y resultados que evidencian problemas, no dando cuenta sustantivamente de su misión, propósitos, objetivos y metas institucionales. Según informe y criterios de evaluación desarrollada por la CNA en año 2016.

## CAPÍTULO IV

### 9. PLAN DE MEJORA

En el capítulo siguiente, se presentará el plan de mejora propuesto para CFT UV, que consiste en diseñar una propuesta de sistema de control de gestión estratégico, con enfoque hacia una cultura de indicadores de desempeño en CFT UV. Dicho sistema de control de gestión busca por objetivo corregir las desviaciones existentes identificadas a través de los resultados obtenidos en la etapa de evaluación y control de manera de poder comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos de la Institución.

En el capítulo siguiente, se presentará el plan de mejora propuesto para CFT UV, que consiste en la aplicación del Cuadro de Mando Integral, lo cual consiste en un Sistema de Control de Gestión Integrado.

La propuesta consiste en diseñar un sistema de control de gestión estratégica, para asegurar la calidad de los procesos claves y de servicios, fomentando la cultura de uso de indicadores de desempeño de los funcionarios de CFT UV. Este modelo, implica Comunicar la estrategia, alineación y enfoque de toda la Organización hacia la estrategia, esto implica una planificación de capacitación a los funcionarios partiendo de la alta Dirección hasta el último empleado que se encuentra al servicio del CFT UV, para contribuir al proceso de desarrollo del Sistema de Control de Gestión.

Con la puesta en marcha de este sistema de control de gestión se pretende que CFT UV, obtenga mayores y mejores resultados mediante el cambio de cultura, ya que propone aumentar no solo la capacitación de las actividades operativas e incorporarles variables de calidad, sino que también contribuir al desarrollo personal y laboral de los funcionarios.

#### 9.1. Alcance

El presente diseño de propuesta de un sistema de control de gestión es de aplicación para los objetivos estratégicos y procesos claves de la organización, y que cuyo desarrollo se encuentre bajo la potestad de la Unidad de Control de Gestión de CFT UV.

## 9.2. Objetivos del Plan

### 9.2.1. Objetivo General

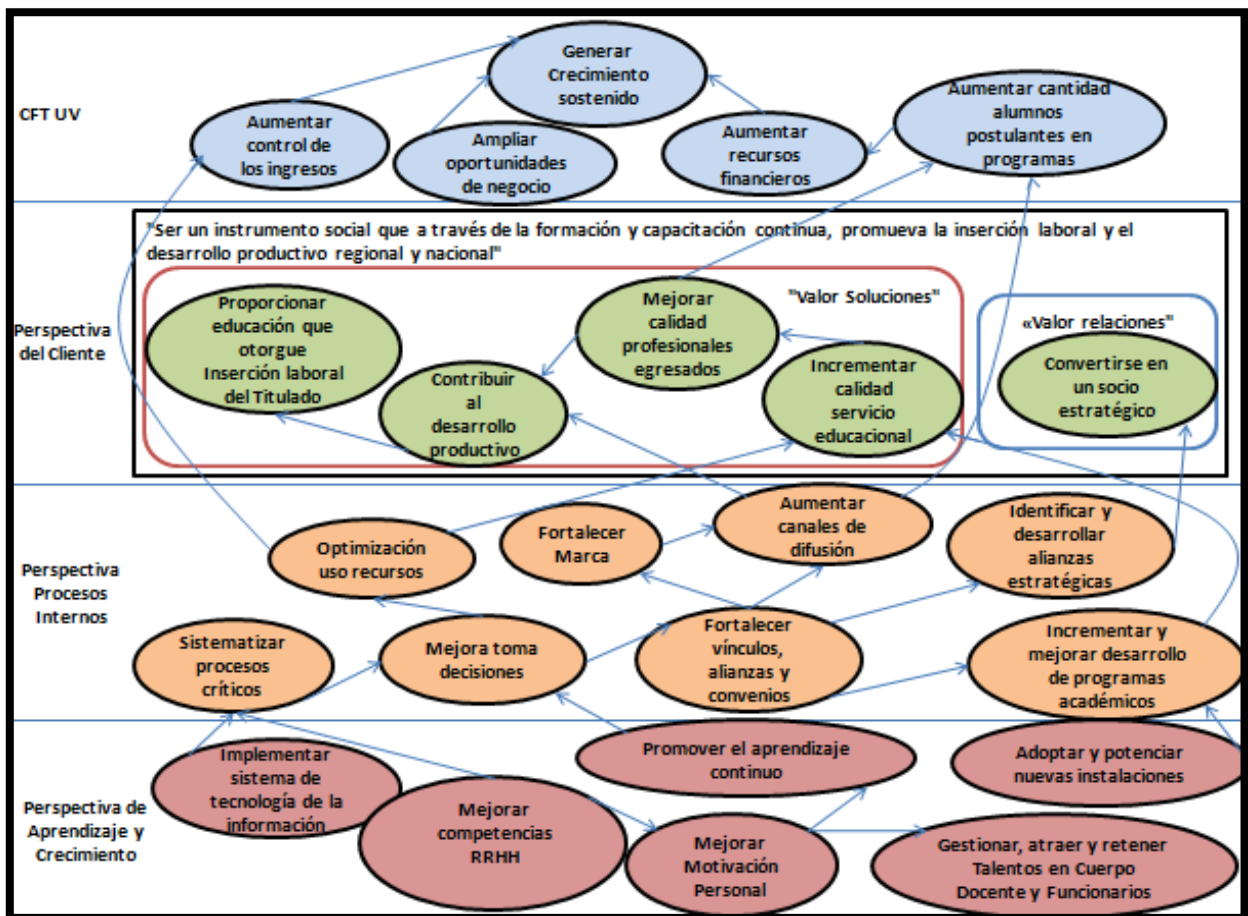
Diseñar una propuesta de sistema de control de gestión para CFT UV.

### 9.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Analizar la situación actual de los procesos internos.
- 2) Proponer un sistema de indicadores de desempeño.
- 3) Diseño de un escenario de aplicación de indicadores de desempeño.

## 9.3. Mapa Estratégico (Estrategias)

**Imagen 5: Mapa Estratégico CFT UV.**



## 9.4. Diseño de Propuesta Cuadro Mando Integral

### 9.4.1. Perspectiva CFT UV

**Tabla 9.1: Perspectiva CFT UV.**

OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR	FRECUENCIA	META
O1	Crecimiento Sostenido	Tasa de crecimiento	Anual	>5%
		Utilidad neta	Trimestral	>10 sobre Ingreso total
		Rentabilidad sobre el capital	Semestral	>10 sobre capital invertido
O2	Ampliar Oportunidades de Negocios	Ingresos por Ventas de Capacitación	Trimestral	>35 sobre Ingreso por ventas
		Ingresos por Adjudicación Proyecto Sence	Trimestral	>15 sobre Ingreso por ventas
		Ventas provenientes de Nuevos Clientes	Trimestral	>10 sobre Ingreso por ventas
O3	Aumentar productividad y Consolidación Financiera	Rentabilidad por Carreras regulares	Trimestral	>25 sobre Ingreso por ventas
		Rentabilidad por Cursos de Capacitación	Trimestral	>35 sobre Ingreso por ventas
		Gastos generales	Mensual	< 30 % Costo Directo
		Razón de deuda sobre el patrimonio	Anual	entre 40% y 60%
		Ejecución presupuestaria.	Trimestral	>90%
		Tasa de morosidad	Mensual	< 15% sobre total cartera cliente

### 9.4.2. Perspectiva Clientes

**Tabla 9.2: Perspectiva Clientes.**

OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR	FRECUENCIA	META
O4	Incremento de clientes	Nuevos clientes o negocios	Trimestral	>10% /año
O5	Ofrecer servicios Integral para Empresas	Licitaciones adjudicadas	Mensual	>30% sobre la oferta Licitada
		Cantidad de Licitaciones adjudicadas	Anual	> a 5 proyectos/año
O6	Satisfacción del cliente	Satisfacción de Titulados	Semestral	>75%
		Retención clientes	Trimestral	>70%
		Satisfacción de Estudiantes sobre Servicios e Infraestructura	Semestral	>75%
O7	Relación con los clientes	Satisfacción del cliente	Trimestral	>4 nota promedio
		N° de reclamos	Mensual	< a 3/mes
		Relación precio/calidad	Semestral	>5 nota promedio
		Titulados en Ejercicio	Semestral	>80%
		Titulados en la Red Institucional	Semestral	>85%
		Tasa efectiva de titulación	Semestral	>80%
		Tiempo de respuesta	Mensual	< a 3 días
		Calidad de servicio	Mensual	>5 nota promedio
		Porcentaje de estudiantes q participa en prog.de nivelación	Semestral	> 30% del total alumnos vigentes
Tasa de satisfacción de los estudiantes con el modelo formativo	Semestral	>80%		
O8	Valor de marca	Índice de Satisfacción de Clientes	Anual	>80%

		% Licitaciones ganadas	Mensual	>20% sobre la ofertas adjudicadas
		Seminarios, Publicaciones y/o Artículos en revistas	Trimestral	>10 /año
		Tasa de deserción	Mensual	<35%
		Cuota de mercado	Anual	>5%/año
		Lealtad del cliente	Anual	>2 N° de compras repetidas /año
		Expectativas de clientes	Anual	>80%
		Calidad del personal	Mensual	>5 nota promedio
O9	Convertirse en Socio Estratégico	Jornada de Gte. Comercial a Visita de Clientes	Mensual	> 10 /mes
		Aumento de Negocios con clientes actuales	Trimestral	> 10% sobre el ingreso total
		Número de nuevos contactos	Anual	>100/año
		Índice de Retención de Clientes	Mensual	>70%

### 9.4.3. Perspectiva Proceso Interno

**Tabla 9.3: Perspectiva Proceso Interno.**

OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR	FRECUENCIA	META
O10	Organización y Diseño curricular	%de docentes activo en el mundo laboral	Semestral	>80%
		Currículum actualizados con el sector productivo	Semestral	>80%
		% de docentes con perfeccionamiento en docencia	Semestral	>75%
		% de docentes con buen desempeño en su clase	Semestral	>80%
O11	Gestión de Admisión	Incrementar la ocupación de vacantes por carreras	Anual	>85%
		Incrementar N° de programas especiales impartidos	Anual	> a 5 Progr. /año
		Fortalecer el proceso vía RAP	Anual	> 30% sobre total matr. anual
	Optimizar el manejo de los recursos	Cantidad de insumos utilizados /cantidad presupuestado	Mensual	<1
	Fortalecer vinculaciones, alianzas y convenios	N° de vinculaciones, alianzas y/o convenios	Anual	>1
O12	Gestión de recursos del aprendizaje	% de experiencias realizados en talleres y/o laboratorios	Semestral	x definir
		% de carreras con material formativo disponible en aula virtual	Semestral	x definir
		% de carreras con material instruccional disponible p apoyo pedagógico	Semestral	x definir
O13	Evaluación de aprendizajes	Tasa de titulación oportuna por carrera de una misma cohorte	Anual	>60%

#### 9.4.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

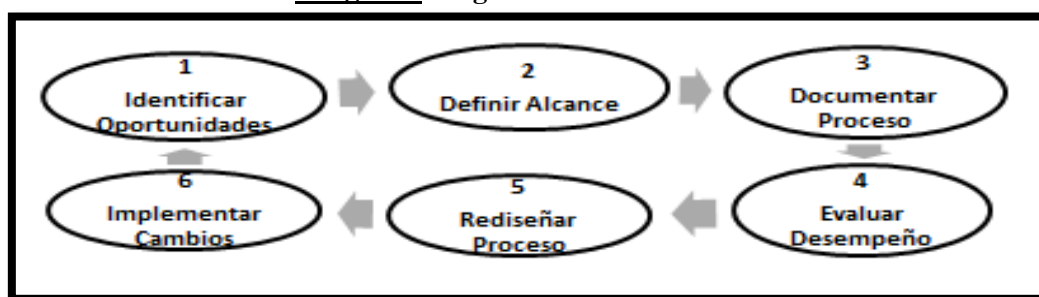
**Tabla 9.4: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR	FRECUENCIA	META
O14	Gestión Personal	% de trabajadores satisfecho con la Institución	Semestral	>80%
		Cantidad de beneficios recibidos por el personal	Semestral	x definir
		% de alineamiento estratégico del personal	Semestral	>90%
		% de brecha sobre el desempeño deseado	Trimestral	x definir
O15	La Retención del empleado	% de reconocimiento al personal	Trimestral	x definir
		% en la participación de las decisiones	Semestral	x definir
O16	Mejorar las instalaciones y equipos	Metros cuadrados reparados	Anual	>0
		Metros cuadrados construidos	Anual	>0
O17	Implementar Tecnologías de Información en funciones Docentes y Administrativa	Numero de tareas integradas	Anual	x definir
O18	Mejorar las competencias del Recurso Humano	N° de capacitaciones realizadas	Anual	>=1
		N° de personal capacitado / N° total de personal	Anual	x definir
O19	Mejorar motivación del personal	N° de incentivos en t / N° de incentivos en t-1	Anual	>=1
O20	Fortalecer la eficiencia y compromiso de los docentes	N° de propuestas presentadas por los docentes	Anual	>10

#### 9.5. Plan de Implementación

La implementación del Cuadro de Mando Integral por parte de los encargados debe respetar la lógica que obedece al “análisis de procesos”, que consta de seis pasos claves:

**Imagen 6: Diagrama Análisis Procesos**



**Fuente:** Libro Administración de Procesos. Krajewski, Ritzman , Malhotra.2009.

Es necesario ya que es un “ciclo de mejoramiento continuo”, que permite documentar y comprender de forma detallada cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse.

La definición de la Estructura Documental, la Formación General y Específica, la Elaboración de Documentos, Implantación del Sistema de Control de Gestión, la Supervisión, Control, la Auditoría Interna y Revisión por la Dirección, la Mejora y los Resultados Esperados del Sistema de Control Estratégico se encuentra detallado en Anexo N°5.

## **10. CONCLUSIONES**

- **Implicancias de lo realizado**

El presente trabajo se basa en el desarrollo de una propuesta de diseño de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el CFT UV, el que considera una etapa inicial de análisis sobre el entorno externo de la industria de la Educación Superior y así determinar las Amenazas y Oportunidades Existentes. Luego se dio paso a un análisis interno de los procesos claves y factores críticos de la organización pudiendo determinar las Fortalezas y Debilidades., permitiendo determinar que CFT UV presenta falencias en relación al servicio entregado a sus clientes, según lo declarado en su estrategia.

Posteriormente, se dio paso a la identificación de la problemática, la falta de Control de Gestión Estratégico para asegurar la calidad de sus procesos claves y de gestión efectiva para los clientes, lo que demuestra una falta de indicadores de desempeño basados en los procesos claves de la organización. La situación existente no permitía medir y mejorar la calidad de los procesos, dificultando la entrega de una educación y servicios de calidad.

Por lo tanto, el diseño de una propuesta de sistema de control basado en el Cuadro de Mando Integral busca establecer indicadores alineados con la estrategia, los objetivos y las metas de la organización, y por sobre todo, mejorar la calidad de los procesos claves para hacer frente a la alta competencia del sector y sobreponerse a los malos resultados.

Por ello la implementación de un plan de mejora permitirá controlar las desviaciones de los objetivos propuestos, lo cual se traducirá en una serie de beneficios para la Organización, ya que la calidad del servicio y calidad en la formación de sus alumnos permitirá obtener una ventaja competitiva frente al adversario, atraer y retener talento, entre otros. Por esta razón el

plan de mejora propuesto permite a CFT UV gestionar las desviaciones existentes, proponer mejora, para alcanzar sus objetivos estratégicos establecidos.

Finalmente, el presente trabajo se llevó a cabo con el objetivo de aportar conocimiento e instrumentos útiles para la Institución, ya que se pretende entregar las bases para la mejora de CFT UV en cuanto a su Control y Gestión Estratégico, que desemboca en la calidad de los procesos claves y servicio percibido por el cliente.

Cabe destacar que la investigación se encuentra delimitada por el tiempo, mientras que su profundización e investigación son precisas y específicas.

- **Grado de cumplimiento de los objetivos y respuesta a la pregunta de investigación**

En relación al objetivo general “*Diseñar una propuesta de sistema de control de gestión para CFT UV*”, este se ha logrado. El cual ha sido fruto de una elaborada aplicación de análisis, procedimientos y metodologías, en donde esta última recae en el Cuadro de Mando Integral. Además, se le agrega un pequeño procedimiento de implementación, con la finalidad de dar marcha a la propuesta del sistema dentro del CFT UV.

En cuanto a los objetivos secundarios, se logra analizar la situación actual de los procesos internos a través de la identificación de procesos claves, cadena de valor, organigrama institucional, RRHH y las estrategias y objetivos organizacionales. Luego se propone un sistema de indicadores de desempeño basado en la calidad de los procesos internos y servicio, para dar respuesta oportuna a la Alta Dirección y Subdirecciones. Finalmente, se diseña un escenario de aplicación de indicadores de desempeño, construido por la metodología del CMI, ya que permite aclarar y traducir la visión y estrategia organizacional, comunicar, planificar objetivos, formar y retroalimentar a la organización de forma continua a través de informes basados en los indicadores anteriormente establecidos, para así establecer mejoras.

- **Implicancias metodológicas**

Aunque fue posible adaptar la información obtenida de los análisis previos al Cuadro de Mando Integral, no se estuvo exento de problemas de adaptación a las temáticas que imponen

los Analisis Interno y Externo. Existe información que debió ser descartada al no presentar mayor relevancia para la investigación, pero que si pueden tener relevancia para otras.

- **Implicancias tecnológicas**

Un CMI puede mejorar a través de su aplicación mediante un software y dependiendo que cuya adaptación al sistema organizacional y al RRHH sea logrado con anterioridad.

- **Trabajos futuros**

Uno de los primeros trabajos futuros si es tomada la decisión de implementar el presente trabajo, es realizar una planificación de la programación estratégica , basado en planes de acción específicos, donde se desarrollen las tareas, su prioridad, el responsable, la fecha de ejecución y termino, y finalmente su forma de control.

Este trabajo puede aportar al desarrollo de nuevas metodologías para optimizar el funcionamiento de la organización, centrada en cada uno de los objetivos planteados por el CMI en el Mapa Estratégico.

También puede considerarse su aplicación para cada uno de los departamentos dentro del CFT UV en base a diferentes temáticas, o bien, utilizar la en futuros proyectos de expansión de CFT UV a nivel nacional.

- **Pregunta de Investigación: ¿Actualmente existe una cultura de indicadores de desempeño en CFT UV?**

No existe una cultura de indicadores de desempeño en la actualidad, pero con la implementación de esta propuesta de sistema de indicadores de gestión de control es posible, ya que trasciende en toda la organización no solo en ámbito financiero, sino también dentro de los ámbitos del cliente, los procesos, el desarrollo y aprendizaje.

## 11. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

### 11.1. Bibliografía

- Canal13. (2017). Obtenido de <http://www.t13.cl/noticia/negocios/expertos-elevan-proyeccion-del-pib-2017-15>
- CNAChile. (2017). *Comision Nacional de Acreditacion*. Obtenido de <https://www.cnachile.cl/Paginas/preguntasfrecuentes.aspx>
- Devie, T. (2009). *Implementing Balanced Scorecard in Higher Education*.
- Emol. (2016). *Emol*. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2016/08/26/819163/Conoce-cuales-son-las-10-carreras-tecnicas-mas-demandadas-en-el-pais.html>
- Mineduc. (2017). *Consejo de Formacion Tecnico Profesional* . Obtenido de <http://consejoftp.mineduc.cl/que-es-el-consejo-asesor-de-formacion-tecnico-profesional>
- Salamanca, C. L. (2016). *La Tercera*. Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/chile-sube-gasto-en-id-pero-aun-esta-lejos-de-la-meta/>
- Sampieri, F. y. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mc Graw Hill.
- Tercera, L. (2015). Banco Central: Un 73% de los hogares chilenos tiene alguna deuda.
- Tercera, L. (2016). Chile es el cuarto país de la Oede que más gasta en educación superior.
- UC. (2014). *En el camino hacia la educacion superior inclusiva en Chile*. Obtenido de [http://www.upla.cl/inclusion/wp-content/uploads/2014/08/2014\\_0805\\_inclusion\\_educacion\\_superior\\_Inclusiva\\_en\\_Chile.pdf](http://www.upla.cl/inclusion/wp-content/uploads/2014/08/2014_0805_inclusion_educacion_superior_Inclusiva_en_Chile.pdf)
- UV, C. (2017). *Becas y créditos del Estado para Educación Superior* . Obtenido de <http://www.cft.uv.cl/index.php/becas-y-creditos-del-estado-para-educacion-superior>
- CFT UV. (2015). *Proyecto Educativo CFT UV*. Obtenido de [http://www.cft.uv.cl/images/descargas/proyecto\\_educativo\\_cftuv\\_rev\\_mayo\\_2015.pdf](http://www.cft.uv.cl/images/descargas/proyecto_educativo_cftuv_rev_mayo_2015.pdf)

## 11.2. Anexos

### Anexo N°1: Ficha Entrevistas Semi-Estructurado para CFT UV

<b>Entrevista</b>			
<b>N°</b>		<b>Área donde se realizó:</b>	
<b>Fecha:</b>		Cargos administrativos:	
		Jefaturas de Área:	
		Subdirector Académico:	
		Subdirector Planificación :	
		SubdirectorFinanza:	
<b>Pregunta 1</b>		¿Cuántos locales y sede tiene el CFT UV actualmente donde realiza sus operaciones diarias?	
<i>Respuesta</i>			
<b>Pregunta 2</b>		¿Posee indicadores de desempeño de los procesos claves? ¿Se logra cautelar la calidad?	
<i>Respuesta</i>			
<b>Pregunta 3</b>		¿Es importante para CFT UV contar con un sistema de Control de Gestión para medir sus objetivos y metas Institucionales?	
<i>Respuesta</i>			
<b>Pregunta 4</b>		¿Conocen los indicadores de gestión de CFT UV . Saben que estos afectan la cadena de Valor de la Institución?	
<i>Respuesta</i>			
<b>Pregunta 5</b>		¿Con que periodo se realizan encuestas al personal? ¿Los datos obtenidos son utilizados para realizar algún cambio o mejora?	
<i>Respuesta</i>			
<b>Pregunta 6</b>		¿Cuál es la magnitud de la rotación de personal? ¿Usted cree que impacta en el modelo educativo del CFT UV?	
<i>Respuesta</i>			
<b>Pregunta 7</b>		¿Existe una planificación en relación a la capacitación del personal? ¿Qué institución se encarga de realizarla?	

<i>Respuesta</i>	
<b>Pregunta 8</b>	¿Existen reclamos en el CFT UV? ¿Qué áreas son las más interpeladas?
<i>Respuesta</i>	
<b>Pregunta 9</b>	¿Existe satisfacción por el servicio recibido por parte de los alumnos?
<i>Respuesta</i>	
<b>Pregunta 10</b>	¿Cuál es la cantidad de personal de CFT UV incluyendo a docentes y funcionarios?
<i>Respuesta</i>	
<b>Pregunta 11</b>	¿El sistema informático de control de gestión de CFT UV de hoy es sistemático? ¿Cuál es la calidad de sus reportes?
<i>Respuesta</i>	

### **Anexo N°2: Creación de KPIs**

Key Performance Indicator (KPI's): de acuerdo a la información histórica obtenida

1. **Ingresos** =  $(TI\ 2015 - TI\ 2016 = DIF / TI\ 2015) \times 100$

Con la información de ingresos año 2015 y 2016, proporcionada por CFT UV, se determinó que el porcentaje disminución en los ingresos es de un 31% respecto al año anterior.

2. **Matriculas vigentes** =  $(TM\ 2016 - TM\ 2017 = DIF / TM\ 2016) \times 100$

Con la información de Matricula 2016 y Matricula 2017, se determinó que el porcentaje en que se redujo la cantidad de Matricula vigente es de 30% menos que el año 2016.

3. **Retención** =  $(TM\ AA / TMAV) \times 100$

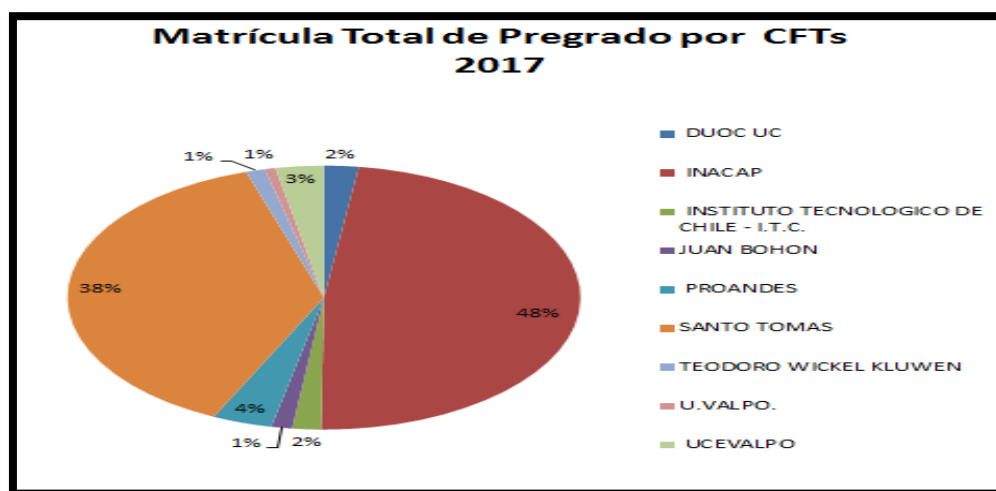
Tasas de retención CFT UV - Cohorte 2011-2017							
Año Matrícula	Cohorte						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2011	199						
2012	113	255					
2013	90	146	221				
2014		121	158	314			
2015			118	201	416		
2016				152	306	450	427
2017					203	285	223
Retención por año	56,78%	57,25%	71,49%	64,01%	73,56%	63,33%	52,22%

Dónde:

- TI: Total Ingreso
- TMAA: Total Matrícula Año Anterior
- TMAV: Total Matrícula Año Vigente

Explicación: permite medir y controlar la eficiencia en la gestión de retención a los alumnos, en la cual se ha ido perdiendo el control sobre el mismo, con la condición actual de solo 52% de retención, comparado respecto al año 2015 y 2016.

### Anexo N°3: Matrícula total Pregrado CTFS 2017



Fuente: SIES.

#### **Anexo N°4: Valores Institucionales CFT UV.**

- ***Diversidad e Inclusión:*** La Diversidad radica en la convivencia e interacción entre diferentes culturas e individuos existiendo un equilibrio sano. La Inclusión debe ser capaz de dar respuesta a la diversidad, otorgando satisfacción mediante el desarrollo del bienestar individual y social a través de solución de necesidades.
- ***Respeto por el Medio Ambiente:*** Se promueve el respeto por la naturaleza y la sociedad en general ya que es un deber de todo ciudadano. También se incluye el cuidado por los espacios comunitarios. Ya que se vive en un entorno natural, rural y urbano.
- ***Normas y Métodos de Seguridad:*** Se deben respetar y promover las normas y métodos de seguridad establecidos, con la finalidad de reducir los accidentes laborales a cero.
- ***Recursos para los Alumnos:*** Al principal cliente de la institución debe brindársele todo aquello necesario para su desarrollo académico dentro de la institución.
- ***Entrega de Becas internas para los Alumnos:*** Promover en aquellos alumnos que lo necesitan una solución capaz de satisfacer sus carencias económicas.
- ***Ayuda en Desastres Naturales:*** Promover a través de la institución la capacidad de responder ante desastres naturales mediante toda la ayuda que sea necesaria.

#### **Anexo N°5: Plan Implementación.**

##### **1. Definir la Estructura Documental**

- **Objetivo:** Definir los documentos necesarios del sistema de gestión de control de gestión y su orden jerárquico.
- **Herramientas a utilizar:** revisión de documentos, procedimiento actual, perfil de cargo y trabajo en equipo.
- **Acciones:** Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.
  1. Analizar las normas de referencia, así como los procesos incluidos
  2. Definir los documentos necesarios del sistema de gestión control de gestión estratégico.
  3. Definir la estructura jerárquica de los documentos del sistema.

4. Diseñar un plan de elaboración con fecha de cumplimiento y responsable. Este plan debe incluir la elaboración de un manual de calidad, procedimientos e instrucciones técnicas.

## **2. Formación General y Específica**

- **Objetivo:** transmitir a las partes involucradas (todos los funcionarios, docentes y Directivos de CFT UV) los conocimientos relativos al sistema de control de gestión y mejorar su formación técnica y habilidades blandas, respecto a los objetivos establecidos por la Institución.
- **Herramientas a utilizar:** Trabajo en grupo, herramientas para la determinación de las necesidades de capacitación, encuestas entre otros.
- **Acciones:** Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.
  1. Identificar las necesidades de capacitación de cada uno de los distintos departamentos.
  2. Planificación de cursos, la formación específica abarca la preparación en cuanto a los documentos aprobados del sistema de gestión control de gestión en CFT UV y a acciones de formación en habilidades blandas y conocimientos técnicos, para llevar a cabo la implementación.
  3. Ejecutar las acciones de formación.
  4. Evaluar la formación.

## **3. Elaborar Documentos**

- **Objetivo:** Lograr la documentación del sistema de control gestión estratégico teniendo en cuenta los objetivos de calidad establecidos por CFT UV.

**Herramientas a utilizar:** revisión de documentos, entrevistas, normativa legal y trabajo en equipo.

- **Acciones:** Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.
  1. Ejecutar las acciones contenidas en el plan de elaboración.
  2. Circular los documentos elaborados a las partes interesadas para recibir observaciones y oportunidades de mejoras.

3. Reajustar los documentos.
4. Aprobar los documentos .
5. Circular los documentos aprobados.
6. Ejecutar las acciones de formación .

#### **4. Implantación del Sistema de Gestión de Proveedores**

- **Objetivo:** alcanzar la implantación de la documentación del sistema de gestión de control de gestión .
- **Herramientas a utilizar:** documentos aprobados, observaciones y herramientas estadísticas.
- **Acciones:** Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.
  1. Aplicar los documentos del sistema de control de gestión estratégico
    - Hacer entrega a los trabajadores de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos.
  2. Implantación de las herramientas de control de gestión .
    - Elaborar un procedimiento para la aplicación de las herramientas en los procesos claves.
    - Recopilar y analizar datos definidos del alcance del sistema de control de gestión estratégico.
    - Elaborar informes de resultados.
    - Informar a la alta dirección para la toma de decisiones que debe tomar al control y la mejora de los procesos del sistema de control de gestión Institucional.

#### **5. Supervisión y Control**

- **Objetivos:** Controlar el desarrollo de las actividades para verificar la implantación de los documentos.
- **Herramientas a utilizar:** observación directa, revisión de documentos, entrevistas, diagrama causa efecto, lista de verificación y herramientas de toma de decisiones.
- **Acciones:** Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.
  1. Realizar controles a las actividades durante el proceso de implementación

2. Medición de los indicadores de los procesos y determinar el estado de cumplimiento de las metas propuestas para cada uno de los indicadores.

## 6. Auditoría Interna y Revisión por la Dirección

- **Objetivos:** verificar la conformidad del sistema de gestión de control de gestión.
- **Herramientas a utilizar:** observación directa, revisión de documentos y lista de verificación.
- **Acciones:** Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones.
  1. Auditoría interna.
    - Comunicar al auditado la realización de la auditoría.
    - Elaborar el plan de auditoría y conciliarlo con el auditado.
    - Ejecutar la auditoría cumpliendo con el plan de auditoría.
    - Comunicar las no conformidades al auditado.
    - Elaborar el informe de auditoría y entregar copia al auditado.
    - Hacer seguimiento a las acciones tomadas hasta verificar su cierre..
  2. Revisión por la dirección.
    - Analizar el informe presentado por el responsable de calidad.
    - Tomar las acciones que sean necesarias basado en la información presentada para garantizar la adecuación y mejora del sistema de gestión control de gestión orientado a los objetivos estratégicos.
      - Planificar los recursos necesarios para el próximo periodo .

## 7. Mejora

- **Objetivos:** Garantizar la adecuada continuación del sistema de gestión de control de gestión a los cambios del entorno para mejorar el desempeño de los procesos y el nivel de satisfacción de los alumnos.
- **Herramientas a utilizar:** análisis de datos y diagrama causa efecto.
- **Acciones:** Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones.
  1. Analizar los resultados de las actividades de supervisión y control, así como de las no conformidades detectadas en la auditoría interna.

2. Determinar las causas que provocan las no conformidades.
3. Proponer acciones correctivas y preventivas, según corresponda.
4. Aprobar acciones tomadas.
5. Implantar las acciones tomadas.
6. Verificar la eficacia de las acciones tomadas.

## **8. Resultados Esperados del Sistema de Control de Gestión Estratégica**

El presente Sistema de Gestión Control de Gestión Estratégico, se diseñó en base al modelo de “Balanced Scorecard”(Gestión 2000) y análisis de procesos en la Organización (**Krajewski, Ritzman , Malhotra.2009**), fundamentando cada actividad en las etapas de identificar oportunidades ,definir alcance ,documentar el proceso ,evaluar el desempeño –rediseñar el proceso e implementar los cambios .

La propuesta del Sistema de Control de Gestión Estratégico, está pensada para obtener la participación integrada de todo el plantel de funcionarios y docentes de CFT UV en las diferentes actividades que se generan calidad de los procesos en el servicio entregado a los alumnos.

Promoción de una Cultura y Filosofía de aceptación al Cuadro de Mando Integral

Es común que la implementación de nuevas propuestas pueda generar rechazos en distintos niveles de la organización. Por lo tanto, se debe dejar en claro que esta propuesta de sistema no busca eliminar puestos de trabajo, sino mejorar el clima de confianza y participación de los empleados. Junto a ello se propone capacitarlos en el uso de esta herramienta de Cuadro de Mando Integral.

Cabe destacar, que el sistema diseñado contiene procedimientos establecidos para el uso de herramientas de control de calidad de los procesos, y al tener un enfoque en procesos claves , su aplicación en CFT UV se debe ver facilitada.

Finalmente, el modelo propuesto persigue corregir las desviaciones existentes entre lo ejecutado y lo esperado en los objetivos estratégicos.

## **Anexo N°6: Detalle Plan Implementación.**

### **1. Recurso Humano Encargado**

La organización debe seleccionar a un “Líder de Proyecto”, quien estará a cargo de mantener la estructura, filosofía y metodología para desarrollar el Cuadro de Mando Integral. Este rol debe ser encabezado por un miembro de la Alta Dirección.

### **2. Reuniones**

El encargado debe programar, mantener y direccionar reuniones periódicas con el equipo de Alta Dirección, Subgrupos, Subordinados Directos y Mandos Intermedios.

- **Reunión 1: Debatar la propuesta de sistema de gestión de control con la Alta Dirección.**

Esta reunión debe ser capaz de generar un proceso de obtención de consenso sobre la propuesta del sistema de gestión de control a través del Cuadro de Mando Integral. También debe facilitar el debate sobre la declaración de la Misión y las Estrategias que propone. Finalmente, proponer un debate sobre la existencia del éxito en base a la actuación organizacional frente a los dueños, los clientes, los procesos internos y la capacidad de crecimiento y desarrollo. Es necesario desarrollar un informe que registre la actividad.

- **Reunión 2: Creación de cuatro Subgrupos**

El equipo ejecutivo debe dividirse en cuatro subgrupos, donde cada uno es responsable de una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En cada uno de los subgrupos se debe elegir a un director. Cada uno de los subgrupos debe revisar los objetivos e indicadores para cada objetivo, correspondiente a la perspectiva que le corresponde. Para finalizar, el arquitecto debe preparar y distribuir una declaración descriptiva detallada de cada objetivo e indicador. También un documento donde se resuman logros y la composición de los cuatro subgrupos.

- **Reunión 3: Equipo de Implementación**

Los subgrupos deben confirmar las metas para poder implementar el Cuadro de Mando Integral. También debe establecerse la forma en que los indicadores van a ser vinculados con la base de datos y sistemas de información. Finalmente, debe comunicarse el Cuadro de Mando Integral en toda la organización, para alentar y facilitar el desarrollo de indicadores en el futuro.

- **Reunión 4: Consenso Final de la Dirección y despliegue**

A través de una reunión de la Alta Dirección, debe establecerse una revisión final sobre visión, misión, objetivos y mediciones para convalidar las metas propuestas por el equipo de implementación. Se debe llegar a un consenso general para comunicar la implantación del Cuadro de Mando integrar a los empleados, integrando una cultura de gestión y el desarrollo de un sistema de información de apoyo al Cuadro de Mando Integral.

### **3. Promoción de una Cultura y Filosofía aceptación al Cuadro de Mando Integral**

Es común que la implementación de nuevas propuestas pueda generar rechazos en distintos niveles de la organización. Por lo tanto, se debe dejar en claro que esta propuesta de sistema no busca eliminar puestos de trabajo, sino mejorar el clima de confianza y participación de los empleados. Junto a ello se propone capacitarlos en el uso de esta herramienta de Cuadro de Mando Integral.

A nivel de Alta Dirección, no solo debe compartirse de igual las aseveraciones anteriores, sino también promover la comunicación y su acercamiento hasta el nivel operativo de la organización.

### **4. Software de Cuadro Mando Integral y Entrega de Documentos y Reportes**

Se propone una implementación del CMI a través de un Software online, que tenga la capacidad de procesar y emitir reportes las 24 horas los siete días de la semana. Este puede ser adquirido a través de proceso de licitación.

### **5. Introducción Escalonada**

El Plan de Implementación de la propuesta cuenta con tres fases. La primera consta de la fase de Comprensión, donde la organización debe ser capaz de entender cada una de las aristas del sistema de control de gestión y su implementación. La segunda fase es la de Asimilación, por lo cual la organización debe ajustar la integración del nuevo sistema. Y finalmente la fase de Control, en donde la organización debe establecer sus estándares, medir sus resultados y corregir sus desviaciones.

## 6. Programación Temporal

Si la disponibilidad de tiempo de la Alta Dirección para la revisión de esta propuesta en cuanto a las reuniones y la implementación, el despliegue puede durar seis meses.

<b>Tabla 10: Programación. (Fuente: Elaboración Propia).</b>						
<i>Fases</i>	<i>Comprensión</i>		<i>Asimilación</i>		<i>Control</i>	
<i>Meses</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<i>Actividades</i>						
<b>Reunión 1:</b> Debatir la propuesta de sistema de gestión de control con la Alta Dirección.	X					
<b>Capacitación sobre CMI-Cultura- Software</b>		X	X			
<b>Reunión 2:</b> Creación de cuatro Subgrupos.			X			
<b>Reunión 3:</b> Equipo de Implementación.				X	X	
<b>Reunión 4:</b> Consenso Final de la Dirección y Despliegue.					X	X

### Anexo N°6: Objetivos Estratégicos CFT UV.

- I. ***Fortalecer la Gestión Institucional:*** Implica dotar a la institución de un sistema de gobierno que permita la autoevaluación y propender a la mejora continua de manera sistémica, a través de la formulación de planes de mejoras realistas, alcanzables, medibles y cuantificables.
- II. ***Consolidar la Gestión Financiera:*** Dotar a la institución de políticas financieras, procedimientos y sistemas de gestión informáticos, que permitan alcanzar excedentes de manera sostenida en el tiempo, con el objeto de mejorar año a año las capacidades de operación y la calidad del servicio a entregar.
- III. ***Fortalecer y Posicionar el Modelo Formativo por Competencias Laborales:*** Fortalecer la implementación del modelo formativo en el centro con altos estándares de calidad, monitoreados con indicadores de gestión, tanto internos como aquellos propios exigidos por la comunidad. Generando estrechos vínculos con Liceos Técnico-profesionales, el sector productivo y la Universidad, con la clara convicción de generar itinerarios formativos que aporten de manera integrada y efectiva al desarrollo de la región y el país.
- IV. ***Acceder permanentemente a fuentes de financiamiento público y/o privado:*** Dotar a la institución de un sello de calidad, pero en específico, mostrar a la comunidad toda, que CFT UV es capaz de hacer las cosas bien y por ello, acceder a financiamientos del

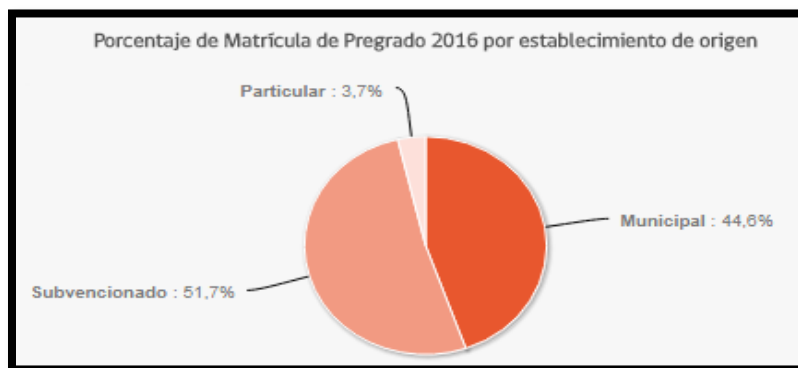
Estado y/o de privados para un desarrollo más rápido y sustentable, cumpliendo en ello con la normativa legal vigente para estos efectos.

- V. ***Posicionar a CFT UV en el contexto regional como una atractiva oferta de Educación Técnica Superior y nacional en materia de Capacitación y formación continua:*** que incida positivamente como un agente de desarrollo económico y social de fuerte influencia en su entorno, en tanto generador de competencias laborales técnicas y modelo de desarrollo centrado en la movilidad social.
- VI. ***Desarrollar alianzas estratégicas para una formación pertinente y de calidad:*** Generar una oferta formativa para atender necesidades actuales y potenciales de mano de obra calificada, a través de procesos de articulación con instituciones públicas y/o privadas que busquen, a través de la formación, el mejoramiento en la calidad de vida de sus integrantes.
- VII. ***Lograr un crecimiento sostenido en su oferta académica y en la ocupación de ésta:*** Abrir programas de formación que respondan de manera consistente con las demandas del sector productivo y social de la región y el país, alcanzando un mínimo de 2.000 estudiantes de carreras regulares y programas especiales al año 2020.

#### **5.6.5. Establecimiento de origen del matriculado**

**Anexo N°7.:** Grafico Porcentaje matriculados CFT UV 2016 por Establecimiento de Origen:

**Gráfico:** Grafico Porcentaje de Matriculas CFT UV 2016



Fuente: mifuturo.cl

**Anexo N°8:** Detalle Oportunidades Detectadas.

**O.1:** Crecimiento de la industria de los CFTs en Chile: La experiencia, el conocimiento y la reputación de la Institución es una oportunidad ir creando más sedes o asociándose con Colegios, Liceos y Universidades.

**O.2:** Buscar alianzas con proveedores y distribuidores: Desarrollar una asociación o cooperación con proveedores y distribuidores para garantizar el suministro de materiales, insumos y servicios, en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad.

**O.3:** Nuevas licitaciones de proyectos estatales: Licitación de nuevos proyectos para desarrollar nuevos emprendimientos estudiantiles. Esto incrementa la demanda por ser más atractivo el CFT UV en caso de ser adjudicados de los mismos.

**O.4:** Disponibilidad de equipos y nuevas tecnologías: Acceso a equipos de Computación, Laboratorios equipados para mejor aprendizaje y actualizaciones de los alumnos.

**Anexo N°9: Detalle Amenazas Detectadas.**

**A.1:** Aumento de competidores en el mercado con gran experiencia: La mayoría de los CFTs, tiene experiencia y trayectoria, muy bien posicionado y de infraestructura gigante, con cobertura a nivel país.

**A.2.** Déficit de profesionales calificados y con experiencia: Faltan profesionales con experiencia que provengan del mundo laboral acorde a los estándares exigida por el CFT UV.

**A.3:** Gratuidad estimula matriculas en Universidades, IP y otros CFT adscritos a dicho beneficio, el CFT UV no puede optar a esta gratuidad por ser privada y con fines de lucro.

**A.4:** Proyecto de Ley, reforma a la educación, la que regula CFTs e IP, para acceder a la gratuidad debe estar acreditado, ser sin fines de lucro o pertenecer al Estado o una Corporación.

**Anexo N° 10: Detalle Fortalezas Detectadas.**

**F.1:** Prestigio ganado por el buen desempeño: La experiencia, la trayectoria en la industria y un desempeño satisfactorio en la ejecución de sus planes educativo son las características que hacen se reconozca a la Institución como experta y seria.

**F.2:** Acceso a fuentes de financiamiento: Se tiene acceso a financiamiento del CAE y Becas Estatales.

**F.3:** Experiencia del personal ejecutivo: Se cuenta con un grupo de personas, quienes poseen una vasta experiencia en la industria educación, para preparar la oferta y la ejecución de los planes educativo.

**F.4:** Existencia de una Marca y reputación ligada a UV, la marca se encuentra posicionada, es decir para el CFT UV, es una fortaleza y no tiene que invertir mucho en publicidad.

### **Anexo N°11: Detalle Debilidades Detectadas.**

**D1:** Baja productividad del personal directo.

**D2:** Alta rotación de docentes dificulta la implementación del proyecto educativo institucional (contrato a honorario).

**D3:** Falta Control de los Costos Operativos.

**D4:** No existe seguimiento de los factores críticos que afectan resultados en la evaluación de cada proceso.

### **Anexo N°12: Análisis para cada cuadrante FODA Cuantificado**

- **Cuadrante Fortalezas – Oportunidades:** La fortaleza “Acceso a Financiamiento por proyecto concursables” es la más importante para aprovechar las oportunidades, ya que permite enfrentar de buena forma la totalidad de las oportunidades. Además, estas permiten tomar las ventajas que ofrece las oportunidades de “Crecimiento de la industria de los CFTs en Chile” y “Disponibilidad de Laboratorios equipados y nuevas tecnologías”. Igualmente, pero en un menor grado, las oportunidades de “Prestigio ganado por el desempeño y posicionamiento de la marca CFT UV”, seguida por “Altas tasas de retención”.
- **Cuadrante Fortalezas – Amenazas:** La fortaleza más importante para enfrentar el conjunto de amenazas es “Prestigio ganado por el buen desempeño y posicionamiento de la marca CFT UV”, la cual es relevante también para aprovechar las oportunidades, ya que la competencia se encuentra con un adversario que tiene prestigio y trayectoria en el

negocio. Además, las fortalezas “Acceso a financiamiento por proyectos concursables”, “Prestigio y marca” “Alta tasa de retención “y “Experiencia del personal ejecutivo” son muy importantes para enfrentar el conjunto de amenazas.

- ***Cuadrante Debilidades – Oportunidades:*** La debilidad “Falta capital operativo” es la que más incide en desaprovechar el conjunto de oportunidades, ya que dificulta la operación normal del Centro no tiene capacidad de hacer frente a cualquier contingencia que se presente. La debilidad “Rotación de personal” afecta el aprovechamiento de las oportunidades y dificulta la implementación del modelo educativo, “Infraestructura vieja y ajustada no permite aprovechar oportunidad de “Crecimiento de la industria”.Las oportunidades “Buscar alianza con proveedores, distribuidores” y “Disponibilidad de Equipos y nuevas tecnologías” son las menos afectadas por las debilidades para tomar ventajas.
- ***Cuadrante Debilidades – Amenazas:*** La debilidad “Falta de capital operativo” seguida por “Alta rotación de personal indirecto es decir docentes, es la que activaría el conjunto de amenazas, en particular las amenazas “Aumento de competidores en el mercado con gran experiencia y trayectoria” y “Déficit de profesionales calificados y con experiencia”, ya que las empresas competidoras utilizan una mejor renta como argumento para atraer trabajadores. Esto debido a que no hay en el mercado cantidad de trabajadores calificados y con experiencia.