

CCG
Centro de Control de Gestión
Universidad de Chile



REPOSITORIO CASOS

RC-CCG-02

Caso ONG Refuerza

Autor: Antonio Farías, Ingeborg Weber

www.managementcontrol.cl

Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información
Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

CASO ONG REFUERZA¹

A fines del año 2014, Andrea Abarca, Directora Ejecutiva de ONG Refuerza, enfrentaba el desafío de dar continuidad al proyecto iniciado años atrás por los fundadores de la organización. Muchas cosas habían cambiado desde entonces; una de ellas le parecía a Andrea especialmente inquietante: la salida progresiva de los fundadores del proyecto de las labores ejecutivas. Andrea se preguntaba si la organización sería capaz de mantener su vitalidad, su energía, su razón de ser, después de su partida; al fin y al cabo, ellos proveían de inspiración y liderazgo a los restantes miembros de la ONG.

A fines del año 2008, la educación en Chile se encontraba fuertemente cuestionada por la ciudadanía. Los principales cuestionamientos enfatizaban la creciente desigualdad de oportunidades que el sistema educacional generaba en los jóvenes de los sectores más vulnerables de la población chilena. En ese contexto, un grupo de cuatro compañeros de carrera en la Universidad de Chile, idearon un proyecto centrado en el reforzamiento de contenidos académicos de alumnos vulnerables, provenientes de colegios municipales, con el fin de mejorar su rendimiento escolar y, en lo posible, aumentar sus posibilidades de ingresar a estudiar a una institución de educación superior.

Durante el año 2012, el otrora proyecto estudiantil se había convertido en una organización sin fines de lucro (ONG), legalmente constituida. Un año antes, otro proceso había comenzado a desarrollarse; poco a poco, los fundadores iban dejando las labores ejecutivas del proyecto. Durante el 2014, el principal líder del proyecto había dejado incluso su posición como presidente del directorio. En este nuevo escenario, Andrea temía que la organización perdiera su impulso original, impulso sustentado en la visión y los valores de los cuatro compañeros de universidad que iniciaron el proyecto con recursos mínimos, pero llenos de energía y convicción. Cómo mantener la llama encendida, y el sentido original del proyecto, sería todo un desafío.

La educación en Chile durante la última década

En el mes de abril del año 2006, ocurrió en Chile la primera movilización estudiantil desde la vuelta a la democracia. La llamada revolución pingüina, denominada de esta manera debido al tradicional uniforme utilizado por los estudiantes secundarios, intentaba poner en la discusión pública el tema de la desigualdad existente en el país, respecto del acceso de los sectores más vulnerables a una educación de calidad. Los estudiantes secundarios lideraron una serie de manifestaciones en la vía pública, como también la paralización de actividades en un amplio espectro de establecimientos de educación

¹ Caso preparado por el profesor Antonio Farías con la colaboración de la estudiante de IICG, Srta. Ingeborg Weber. Los nombres de la organización y sus integrantes han sido modificados para resguardar su identidad.

secundaria; a ellos se sumaron establecimientos de educación superior tanto públicos como privados. Las principales demandas eran las siguientes:

- Derogación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE²).
- Derogación del decreto 524, publicado el 11 de mayo de 1990, que regula los Centros de Alumnos.
- Fin de la municipalización de la enseñanza escolar.
- Estudio y reformulación de la Jornada Escolar Completa, JEC.
- Gratuidad de la Prueba de Selección Universitaria, PSU.
- Pase escolar gratuito y unificado.
- Tarifa escolar gratuita en el transporte escolar para la Educación Media.

Como respuesta a las movilizaciones estudiantiles, durante el mes de Junio el Estado chileno anunció medidas para mejorar tanto el acceso como la calidad de la educación. Las principales medidas anunciadas eran las siguientes:

- Reorganización del Ministerio de Educación para permitir la fiscalización a través de una superintendencia.
- Establecimiento de un Consejo Asesor Presidencial de Educación para el mejoramiento de la calidad educacional.
- Reforma de la LOCE, consagrando el derecho de los ciudadanos a una educación de calidad e impidiendo la discriminación injustificada de alumnos por parte de los establecimientos. El Estado, además, se convertiría en garante de la calidad de la educación.
- Medio millón de nuevos alumnos beneficiados con almuerzos, que para 2007 serían alrededor de 770.000.
- Inversiones para mejoras de infraestructura en 520 establecimientos, principalmente en casinos y baños. Mobiliario para 1.200 colegios.
- Becas para estudiantes de Educación Técnica Profesional durante sus prácticas laborales de tres meses. Esta medida beneficiaría a más de 70.000 estudiantes.
- Pase escolar nacional y gratuito para los más necesitados, que podría ser utilizado todos los días de la semana, sin límite horario.
- PSU gratuita para 155.000 estudiantes, equivalente al 80 % más pobre del país.

Las medidas anunciadas por la Presidencia se implementaron de manera parcial, el movimiento estudiantil perdió fuerza y cohesión, y la discusión respecto a una solución integral al problema del acceso en condiciones de igualdad a una educación de calidad quedó postergada. Ella volvería a irrumpir con fuerza a comienzos del año 2011.

² Acrónimo de Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.

En abril del año 2011, se da inicio a una nueva movilización estudiantil, liderada esta vez por estudiantes universitarios, específicamente por la Confederación de Estudiantes de Chile (Confech). En ese momento, el 25% del sistema educativo era financiado por el Estado, mientras que el 75% restante, debía ser financiado por los propios estudiantes³. Al mismo tiempo, la calidad de la educación impartida por establecimientos públicos o co-financiados por el Estado, era objeto de un duro cuestionamiento.

Los principales objetivos de las movilizaciones tenían que ver con el rol del Estado en la educación (desde la perspectiva de los estudiantes, el Estado debía proveer a toda la población de educación gratuita y de calidad) y con la prohibición del lucro en la educación privada, que, según los estudiantes, atentaba contra una educación de calidad (el Anexo 1 presenta el conjunto de demandas realizadas por la Confech al Estado chileno). Esta vez, se sumaron a las demandas, gremios representantes de institutos profesionales y centros de formación técnica (el Anexo 2 presenta las demandas de representantes de estos sectores).

En definitiva, el principal tema de discusión, que se arrastraba por más de una década, era la existencia en el país de un acceso desigual a una educación de buena calidad. Mientras los sectores de altos ingresos poseían los recursos para solventar una educación primaria y secundaria con altos estándares de calidad para sus hijos, los sectores más vulnerables sólo estaban en condiciones de enviar a los suyos a colegios públicos o co-financiados por el Estado, que, en promedio, impartían una educación de baja calidad, lo que hacía muy difícil el acceso de los estudiantes más vulnerables a una buena educación universitaria (el Anexo 3 presenta un conjunto de indicadores que daban cuenta de esta realidad). En la práctica, aquellos estudiantes más vulnerables que deseaban entrar a una buena institución de educación superior, debían complementar su formación escolar a través de programas remediales, como los programas de reforzamiento escolar o los de preparación para la prueba de selección universitaria (en adelante, PSU). Ambos programas demandaban recursos adicionales que, en la mayoría de los casos, no podían ser asumidos por las familias de estudiantes en condición de vulnerabilidad.

³ http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/08/110809_chile_estudiantes_2_vs.shtml

Los comienzos de ONG Refuerza

En este contexto de acceso desigual a una educación de calidad, a fines del año 2008 nace ONG Refuerza. Se constituye, en una primera instancia, como un emprendimiento social desarrollado por un grupo de compañeros de carrera, estudiantes de la Universidad de Chile, con el fin de reforzar contenidos académicos a niños vulnerables de colegios municipales; el objetivo principal era hacer de ellos alumnos de excelencia.

Felipe Muñoz, uno de los fundadores de la ONG, recuerda: "decidimos con cuatro amigos visitar las Direcciones de Desarrollo Comunitario (en adelante, DIDECO) de las comunas de San Joaquín, Estación Central y Pedro Aguirre Cerda (PAC), para ofrecerles este "producto", que consistía en reforzamientos escolares y preparación para la PSU. Afortunadamente, nuestra primera visita a San Joaquín fue muy fructífera; la directora de la DIDECO acogió nuestra propuesta y nos facilitó las instalaciones de la Casa de la Juventud, la que cumplía con los requisitos de infraestructura para llevar a cabo el proyecto".

Inmediatamente después de haber cerrado el trato con la Comuna de San Joaquín, se comenzó el proceso de difusión. En palabras de Felipe: "comenzamos con la difusión en la comuna a través de volantes y la radio comunitaria, además de las campañas en la FEN⁴ para reclutar tutores. Todo fue bien pensado, pero también muy improvisado, tomando decisiones sobre la marcha. Importantes también fueron las gestiones con el CEIC⁵ para el financiamiento de los primeros gastos de operación, y con la Facultad, para que nos dieran presupuesto permanente para poder sacar las fotocopias que necesitaríamos. Además, la FEN nos entregó tres casilleros con llave para dejar las guías y el material restante. Todo era muy artesanal, y probablemente esa era la gracia; sin disponer de muchos recursos, podíamos conseguir demasiado".

Paralelamente al programa de reforzamiento escolar, comenzó a operar un programa de reforzamiento para la prueba de selección universitaria (PSU), disponible para todos los jóvenes de la comuna que desearan asistir. Seis meses más tarde, la Directora de la DIDECO de la comuna de Pedro Aguirre manifestó el deseo de los programas de reforzamiento también se realizaran en su comuna. Una semana más tarde, se formalizó el trato con la Municipalidad, y se comenzó a visitar los colegios en los cuales se podría realizar el proyecto. Finalmente, se optó por trabajar en el Liceo Científico Humanista Enrique Backausse, debido a que cumplía con los requisitos para desarrollar las actividades de manera adecuada.

⁴ Acrónimo de Facultad de Economía y Negocios (Universidad de Chile).

⁵ Acrónimo de Centro de Estudiantes de Ingeniería Comercial (FEN. Universidad de Chile).

El aumento de las tareas que era necesario realizar debido al rápido crecimiento del proyecto, multiplicó las labores asociadas al reclutamiento de nuevos voluntarios y al levantamiento de fondos para financiar el proyecto. Al mismo tiempo, la coordinación de las actividades se hacía cada vez más complicada.

Felipe Muñoz recuerda: "Al principio todo parece súper fácil de coordinar y de ejecutar, pero te vas dando cuenta que es más complicado y que siempre hay cosas inesperadas. Al principio se pensó en coordinar las actividades por correo, indicando qué tutores iban a terreno, a qué hora se llegaba, cómo nos repartíamos a los niños, el clase a clase, etc.. Cada vez era más complicado, porque iban llegando más niños y tutores nuevos; los tutores dejaban de ir, había mucha rotación y, aunque cada vez éramos más en número, nunca éramos los mismos, salvo un núcleo pequeño muy comprometido. Al principio nos organizamos alrededor de las tareas a realizar, no alrededor de cargos. Todos hacíamos de todo. Nadie era el Encargado de Reforzamiento Escolar, sino que eras el "responsable de llamar a los tutores este jueves y recordarles que debían ir el sábado. Así nos manejamos hasta que comenzamos a operar en Pedro Aguirre Cerda".

El segmento de estudiantes y los programas de reforzamiento

La organización dirigía sus esfuerzos a niños y niñas que asistían a algún establecimiento escolar de estrato social medio-bajo y bajo, dentro de las comunas de San Joaquín y Pedro Aguirre Cerda, y que requerían reforzar su formación escolar en distintas materias. El ingreso promedio mensual per cápita de los estudiantes que participaban de los programas de reforzamiento fluctuaba entre los US\$ 70 y los US\$ 275, es decir, pertenecían a los tres primeros quintiles socioeconómicos; la escolaridad promedio de sus padres alcanzaba los 10 años.

Para enfrentar esta realidad, ONG Refuerza operaba dos programas de reforzamiento: el Programa de Reforzamiento Escolar, que consiste en la realización de clases todos los días sábados del año escolar, exceptuando los feriados legales. En las clases se refuerza la formación en matemáticas, lenguaje y otros temas menos convencionales, tales como deportes, medio ambiente, artes, bullying, entre otros. El objetivo central del programa es contribuir a una formación integral de los estudiantes, ayudándolos a desarrollar habilidades que les permita afrontar los desafíos académicos (hábitos de estudio, por ejemplo) y sus relaciones con la comunidad en la que viven, reforzando los valores de compañerismo, colaboración, tolerancia y respeto por el otro (el Anexo 4 presenta algunos de los objetivos específicos del programa).

El segundo programa desarrollado por la organización era el Programa de Reforzamiento a la PSU (PREPSU). Esta iniciativa se estructura en torno a clases grupales participativas, cuyo objetivo principal consiste en reforzar los contenidos medidos en la Prueba de Selección Universitaria. El reforzamiento se imparte para los contenidos de matemáticas, lenguaje, ciencias e historia, complementado con clases de ejercicios tipo PSU, para el caso de matemáticas. Se realizan, además, jornadas de ensayos PSU, con su correspondiente monitoreo, que incluye la medición de los resultados y la entrega de retroalimentación a los estudiantes.

El apoyo logístico a las actividades académicas era bastante artesanal; en todas las clases se les entregaba una colación básica a cada estudiante (consistente en una barra de cereal y un jugo en caja). Las colaciones se compraban cada dos meses y eran almacenadas en las instalaciones donde se realizaban las clases. Un voluntario de la ONG era el encargado de imprimir el material a utilizar en las clases; cada sábado, otro voluntario trasladaba el material hasta el lugar donde se realizaba la clase.

Se consolida el proyecto

Con dos programas en operación en dos comunas distintas, la coordinación de las operaciones comienza a resultar cada vez más compleja. La organización asigna a los colaboradores con más experiencia a la función de coordinadores de áreas, se designan encargados de finanzas y presupuesto, y algunos de los fundadores asumen roles directivos, con el fin de resolver los problemas más críticos y representar a la ONG en sus relaciones con el entorno.

La organización aprendía poco a poco de su experiencia. Los resultados del Programa de Reforzamiento a la PSU no habían sido los esperados, principalmente porque los estudiantes llegaban a cuarto año de secundaria con enormes vacíos en su formación. Esto provocaba mucha frustración tanto en los estudiantes como en los tutores de la ONG. Durante el año 2012, el programa fue reformulado; la organización decidió reclutar estudiantes que cursaban el tercer año de secundaria, con el fin de realizar el reforzamiento durante un periodo de dos años, haciendo más probable llenar el vacío en su formación que les dificultaba obtener buenos resultados en la PSU. Las clases se desarrollarían de manera personalizada (un tutor - un alumno), para el caso de matemáticas, y en grupos de no más de 15 alumnos, para el caso de lenguaje; la idea era no replicar el modelo de los colegios municipales, en el que los cursos llegaban a tener 45 alumnos.

Se incorpora en el programa, además, una nueva dimensión de apoyo al estudiante: la orientación vocacional. Esta nueva línea de trabajo, considera la entrega al alumno de: (1) información completa sobre todas las carreras existentes (técnicas, profesionales y universitarias) afines a sus intereses, como también el índice de empleabilidad asociado; (2) información sobre la acreditación de las Instituciones de Educación Superior (IES); (3) información sobre becas y créditos disponibles; (4) apoyo en el proceso de postulación a la educación superior.

Durante el año 2012, se materializa otro cambio importante. El emprendimiento social iniciado por un grupo de jóvenes universitarios cuatro años atrás, se institucionaliza a través de la conformación legal de una Organización sin Fines de Lucro: ONG Refuerza. Felipe Muñoz recuerda las razones para dar este paso: "ser independientes, no contar con la tutoría de nadie. Te da muchas herramientas ser una ONG, pero también demasiadas responsabilidades, que no estoy seguro hayamos sabido manejar del todo. Creo que seguimos cometiendo los mismos errores o, mejor dicho, seguimos tropezando con los mismos problemas; quizás, en una primera etapa, estos problemas no eran tan importantes, pero hoy, al ser una ONG, no deberíamos seguirlos cometiendo. Esto no es culpa de nadie, sino de todos quienes somos parte de la organización".

La gestión de la organización

Cuando ONG Refuerza pasa a convertirse en una organización con personalidad jurídica, se hace necesario formalizar sus funciones de dirección. Es así como se constituye un Directorio, formado por uno de sus fundadores y algunos de los primeros voluntarios, y se define el cargo de Director Ejecutivo. Si bien esta nueva estructura incorpora una mayor formalidad a la gestión de la organización, el estilo de liderazgo continuaba siendo bastante libre e informal. Cualquier voluntario (a) podía proponer una nueva iniciativa; si ésta era aceptada por su supervisor, el (la) propio (a) voluntario (a) debía hacerse responsable de su planificación, presentarla ante el Directorio, conformar su propio equipo de trabajo en caso de ser aprobada, y hacerse responsable de su implementación (el Módulo Integral, dentro del Programa de Reforzamiento Escolar de Pedro Aguirre Cerda, es un buen ejemplo de esta forma de gestionar dentro de la organización).

La manera de transmitir los principales valores y objetivos de la organización era también bastante informal. Los nuevos voluntarios eran socializados a través de una breve inducción, administrada por voluntarios más antiguos. La solidaridad, el espíritu de colaboración, el respeto por el otro y el compromiso permanente con las labores de la organización, eran transmitidas principalmente a través de conversaciones informales y los propios comportamientos de los voluntarios más antiguos. Además, los miembros más antiguos de la organización tenían la oportunidad de reunirse con todos los voluntarios de la ONG en la actividad de cierre que se realizaba al final de cada año, siendo este evento una instancia propicia para que los más antiguos pudieran comunicar los principales objetivos y valores a los voluntarios que se iban integrando paulatinamente a la organización.

La rápida integración de los nuevos voluntarios a la forma de ser y hacer de la organización, no era un tema trivial, considerando la alta rotación de personas, año tras año, y durante cada año. El principal incentivo que ofrecía la organización era el propio trabajo que el tutor realizaba para mejorar el acceso de los estudiantes más vulnerables a una mejor educación. A los voluntarios que más se destacaban en su trabajo durante el año, usualmente se les ofrecía asumir responsabilidades de coordinación en el periodo siguiente.

La forma de reclutar y seleccionar nuevos voluntarios era bastante simple: primero se realizaba una campaña de difusión a través de Facebook; luego, la Directora Ejecutiva, o el Coordinador del programa de interés del postulante, se entrevistaba con el (la) candidato (a), le contaban un poco de la historia de la organización, le explicaban los programas de reforzamiento que se administraba a los estudiantes y le realizaban preguntas respecto de su motivación para ingresar a la ONG.

Felipe Muñoz cuenta al respecto: "hacíamos entrevistas a los voluntarios. Sabíamos que era un filtro importante; queríamos asegurarnos que iban a estar dispuestos a trabajar en malas condiciones, con hartos problemas y necesitábamos gente comprometida, con valores claros y que no se retiraran a ante la primera dificultad. Luego, te vas dando cuenta que ese nivel de compromiso no es tan fácil de lograr".

"Te sientes feliz de contar con tanta gente, pero también tienes miedo porque crees que puedes contar con ellos y te das cuenta que sólo duran dos meses. A medida que la organización se hizo más conocida, más gente quería pertenecer a ella, pero no estaba dispuesta a adquirir el compromiso de tomarlo como algo permanente. Creo que las dificultades iban más por ese lado que por el tema de la coordinación. Mucha gente participando, pero intermitentemente, sin compromiso real, por lo que muchas tareas se hacían mal, y otras simplemente no se podían llevar a cabo".

"Al mismo tiempo, como es una organización bien transversal, los dejas hablar a todos y todos creen que tienen el mismo derecho a ser considerado, lo que a mí me parece un error. Todos tienen derecho a opinar, obviamente, pero no todas las opiniones pueden tener la misma fuerza, ya sea por el nivel de compromiso de quien las emite o por el conocimiento que éste tiene de los problemas de la organización. En resumen, la falta de compromiso nos jugó muchas veces en contra; la incertidumbre de no saber con quién puedes contar nos obligó a delegar menos y, finalmente, a generar una estructura más formal para poder canalizar las demandas de crecimiento en una dirección adecuada, y para evitar caer en la tentación de acceder a los deseos de cualquier miembro que se sintiera con la potestad de opinar sobre la ruta que debía seguir la organización".

Junto al fuerte crecimiento de sus actividades, se hizo urgente para la organización mejorar la gestión de sus operaciones. Como un primer paso para lograrlo, el Directorio decidió formalizar el trabajo en dos dimensiones importantes: la definición de funciones y cargos, con sus respectivas responsabilidades, y la generación de instancias formales de coordinación. De esta manera, se crearon las funciones de Comunicaciones, Finanzas, Coordinación de Reforzamiento Escolar, Coordinación de Reforzamiento para la PSU, Secretaría Ejecutiva, entre otros.

Al mismo tiempo, se definieron un conjunto de reuniones formales de coordinación, con el fin de facilitar una buena gestión tanto de las áreas como de los programas de reforzamiento. Algunas de estas instancias se describen a continuación:

- ✓ *Reuniones de Directorio*: de carácter mensual, tienen como propósito informar al Directorio respecto de los principales problemas que se van presentando en el desarrollo de las actividades, de manera que se definan las directrices de trabajo para el mediano y largo plazo.

- ✓ *Reuniones de Coordinación:* asisten los Coordinadores de cada programa, el Jefe de Comunicaciones, el Jefe de Finanzas y la Directora Ejecutiva. El propósito de la reunión es compartir información respecto de necesidades y funcionamiento de las áreas y programas.
- ✓ *Reuniones de Programa:* cada Coordinador de programa se reúne con su equipo de voluntarios al menos una vez al mes para coordinar tareas propias del programa. Es en esta instancia donde se delegan tareas.
- ✓ *Reuniones de Mentoría NexoRSU⁶:* reuniones mensuales obligatorias para todas las organizaciones estudiantiles que se adjudiquen fondos de NexoRSU. Las reuniones tiene como objetivo monitorear el avance del proyecto y el correcto gasto del presupuesto.
- ✓ *Reunión Anual de Cierre:* esta reunión se realiza con el propósito de planificar las actividades del siguiente periodo, sobre la base del trabajo realizado durante el año.

El futuro de la organización

Terminaba el año 2014 y Andrea Abarca reflexionaba sobre la evolución del proyecto iniciado a fines de 2008. Si bien la gestión de las actividades había superado la etapa de improvisación, inherente a los comienzos de cualquier emprendimiento, también era cierto que faltaba mucho por hacer al respecto. Más preocupante aún era la continua rotación de voluntarios; de alguna forma, la organización no lograba generar la cohesión entre sus miembros ni el espíritu que dio origen al proyecto. Andrea consideraba que el problema sería más apremiante en el futuro, puesto que ya no contaban con el liderazgo de los fundadores que, de una u otra forma, eran el ejemplo a seguir, e inspiraban el actuar de los restantes miembros de la organización.

En este escenario, Andrea pensaba que un primer paso muy necesario para enfrentar el futuro era llevar a cabo un proceso formal de planificación estratégica, que proporcionara el sentido de propósito y el marco de acción para los actuales y futuros voluntarios de la ONG. Junto con el equipo directivo, desarrolla una jornada de planificación estratégica que concluye con un documento que contiene las principales definiciones y líneas de acción para el futuro (el Anexo 5 contiene algunas de las definiciones más importantes). A pesar de que se siente contenta con los resultados de la planificación. Andrea se pregunta si será suficiente con eso.

⁶ Unidad dentro de la Facultad de Economía y Negocios que administra fondos destinados a financiar emprendimientos sociales.

ANEXO 1

Demandas Confederación de Estudiantes de Chile⁷

Objetivo	Demandas
Reforma al sistema de acceso a las universidades que asegure la igualdad de oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de mecanismos de accesos complementarios a la PSU para personas de escasos recursos. • Acreditación de instituciones de educación, incorporando atributos como transparencia institucional, libertad de cátedra, tolerancia y pluralismo. • Garantizar condiciones de acceso y estudio para personas con discapacidad
Aumento gasto público en educación superior.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de fondos de libre disposición a universidades estatales. • Fondo revitalización de universidades tradicionales, de carácter único y con énfasis en instituciones regionales y estatales. • Reestructuración de sistema de becas y créditos, asegurando becas completas a tres primeros quintiles y alternativas diferenciadas según capacidad de pago para cuarto y quinto quintil. • Extensión de becas de mantención y alimentación para tercer quintil y parte del cuarto. • Tarjeta Nacional Estudiantil gratuita y válida todo el año. • Eliminación del aporte fiscal indirecto (AFI). • Participación estatal en instituciones de educación técnica profesional.
Democratización del sistema de educación superior	<ul style="list-style-type: none"> • Derogación de arts. 56.e, 67.e y 75.e del DFL 2 de 2010, que prohíben la participación de estudiantes y funcionarios en órganos administrativos de las instituciones de Educación Superior. • Participación triestamental en todas las instituciones de educación superior. • Asegurar libertades de expresión, cátedra y asociación de estudiantes, docentes y trabajadores en todas las instituciones educacionales.

⁷ <http://www.fech.cl/articulo-demandas-confech>

ANEXO 2

Demandas Consejo de Rectores de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica⁸

·	Igualar las condiciones del CAE con las del Fondo Solidario del Crédito Universitario
	Sistema único de Becas para alumnos de IP, CFT y universidades.
	Creación de un AFI técnico, que considere la realidad de las instituciones de educación superior técnico-profesional (ESTP).
	Igualar las condiciones de postulación para los fondos de desarrollo para todas las IES.
	Más y mejor información respecto al proceso y los resultados de la acreditación institucional.
	Equipo de pares y expertos evaluadores de ESTP, nacionales e internacionales.
	Modificación al sistema de títulos y grados, de acuerdo a las características de cada área.
	Entrega de la TNE e información completa de parte del Ministerio para todos los alumnos a fines de marzo.

⁸ <http://www.ipchile.cl/2011/06/consejo-de-ip-y-cft-acreditados-trabaja-para-mejorar-condiciones-y-beneficios-de-la-educacion-superior-tecnico-profesional/autor=Instituto>

ANEXO 3

Principales Indicadores Académicos Sistema Escolar Chileno

Figura 1

Antecedentes Sociales y Puntajes Pisa Año 2006

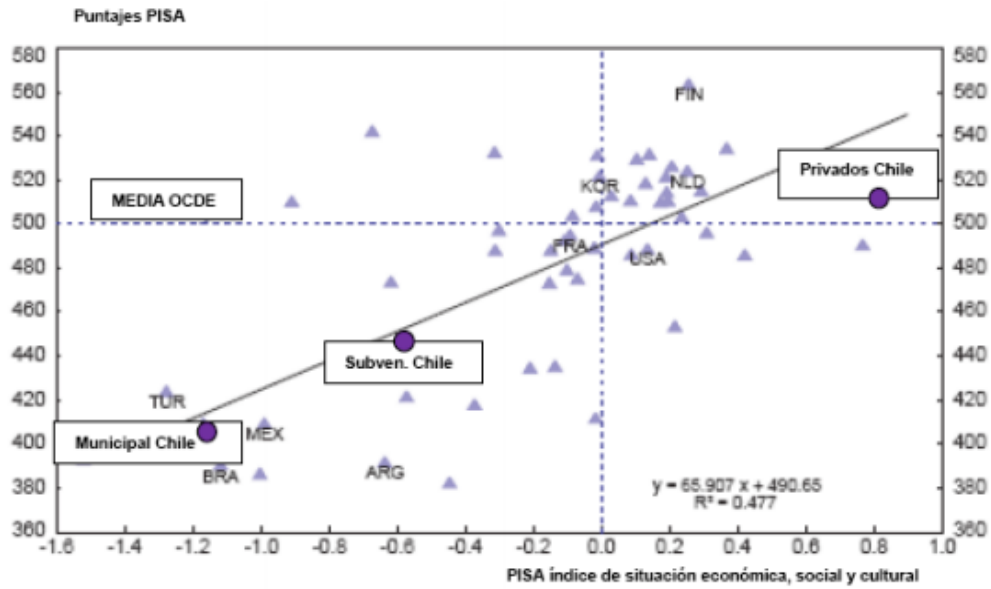


Figura 2

Calidad y Equidad del Sistema Educativo Año 2006

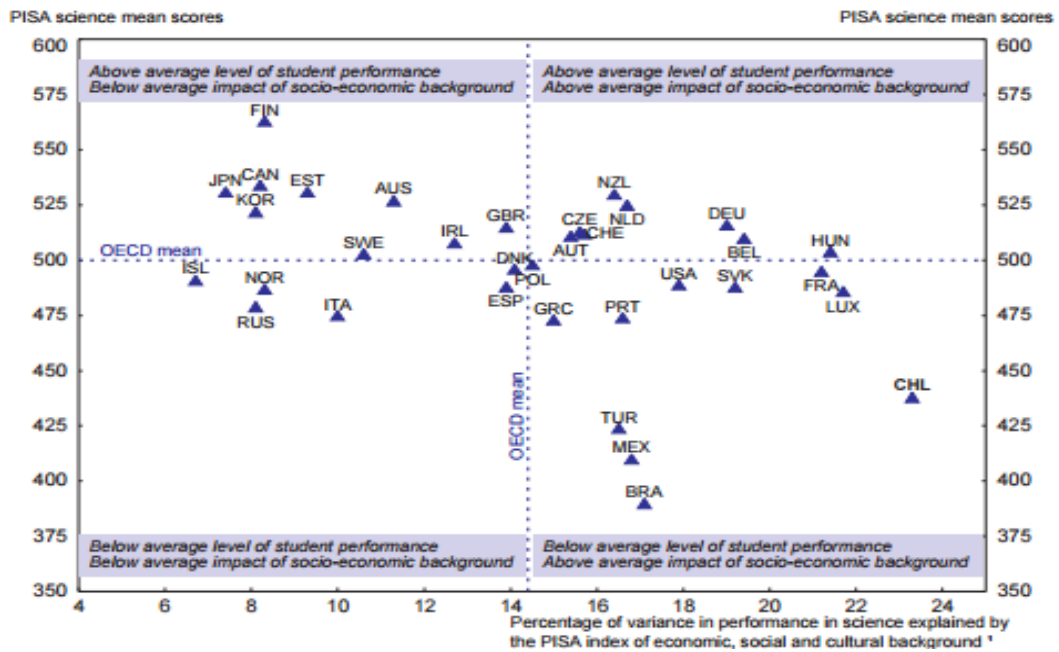


Figura 3

Cobertura Neta de Educación por Quintil (1990-2013; CASEN)

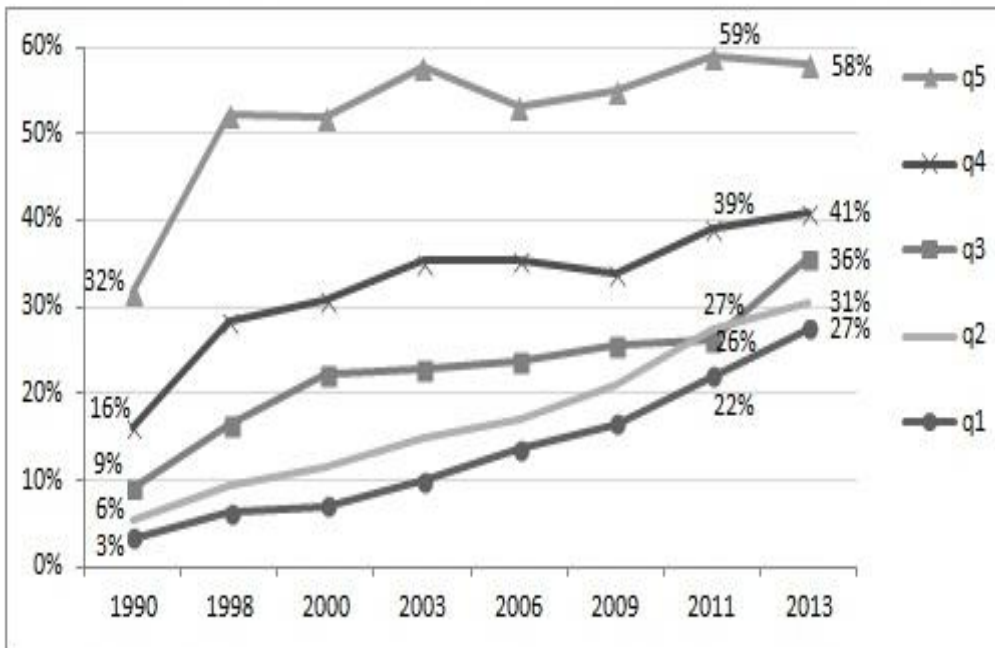
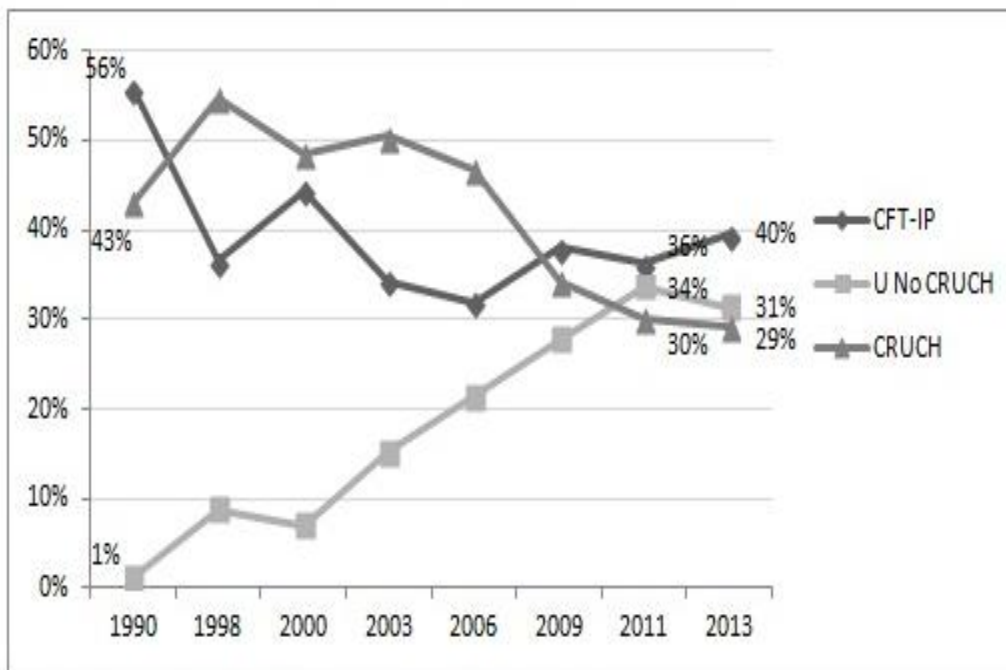


Figura 4

Distribución Matrícula dos Primeros Quintiles, según IES (1990-2013; CASEN)



ANEXO 4

Objetivos Específicos Programa de Reforzamiento Escolar

Mejora sistemática en el rendimiento escolar.
Mejora sistemática en la asistencia al establecimiento escolar.
Generar en los estudiantes el gusto por aprender.
Mejorar la comprensión lectora.
Desarrollar hábitos de estudio.
Desarrollar habilidades interpersonales.
Desarrollar habilidades complementarias.
Introducirlos a otras áreas de conocimiento y formas de aprender.

ANEXO 5

Planificación Estratégica 2015-2017

Misión

Contribuir a la construcción de un sistema educativo justo y solidario, brindando nuevas oportunidades a niñas, niños y jóvenes; a través de reforzamiento escolar voluntario y permanente.

Visión

“Un sistema educativo justo, gratuito y de calidad para todos”.

Valores

Solidaridad - Colaboración - Respeto - Compromiso Permanente

Objetivo General

Fomentar la continuidad de estudios de niñas, niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad, a través de un trabajo permanente y personalizado que mejore sus logros educativos; desarrolle habilidades blandas y complementarias; promueva valores de colaboración, respeto y solidaridad; y dé acceso a mayores oportunidades educacionales y laborales que permitan mejorar su calidad de vida.

Objetivos Específicos

- ✓ Reforzar los contenidos académicos para niños y niñas en el colegio y jóvenes que vayan a dar la PSU.
- ✓ Desarrollar hábitos de estudios en todos los participantes de los programas de reforzamiento escolar.
- ✓ Generar conciencia, responsabilidad y compromiso en voluntarios y alumnos.
- ✓ Entregar orientación vocacional a los jóvenes para que sean conscientes de sus posibilidades y tengan la confianza para alcanzar sus metas.
- ✓ Ayudar a las niñas, niños y jóvenes en aspectos no académicos: ser un apoyo en todas sus necesidades.
- ✓ Realizar talleres de educación complementaria: educación sexual, diversidad de género, cuidado medioambiental, educación cívica, anti-bullying.
- ✓ Realizar talleres recreativos: deporte, danza, circo, teatro, museos, piscinas.
- ✓ Ser una organización reconocida en los medios como un referente en la acción y el debate público en políticas de educación en Chile.
- ✓ Lograr un involucramiento de los apoderados, profesores y comunidad en el proceso educativo de los jóvenes.
- ✓ Lograr que los alumnos que terminan su reforzamiento escolar sigan participando en él enseñando a los nuevos participantes.

Estrategia

La estrategia madre es la personalización. El trabajo que realizan los voluntarios debe ser personalizado con cada alumno. Hay que atender las necesidades específicas de cada niña, niño y joven participante de los programas de la organización.

CCG
Centro de Control de Gestión
Universidad de Chile

