

Instituto de Educación Cristiana

**INTEGRACION DE VALORES EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA
FACULTAD**

**Patricio Ayala B.
M.B.A.**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Adventista de Chile
Chillan, Chile**

**305-98 Institute for Christian Teaching
12505 Old Columbia Pike
Silver Spring, MD 20904 USA**

**Preparado para
El 21°. Seminario sobre Integración de Fe y Enseñanza/Aprendizaje
Realizado en la Universidad Adventista de Bolivia
Cochabamba 18-30 de enero, 1998**

“INTEGRACION DE VALORES EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA FACULTAD”

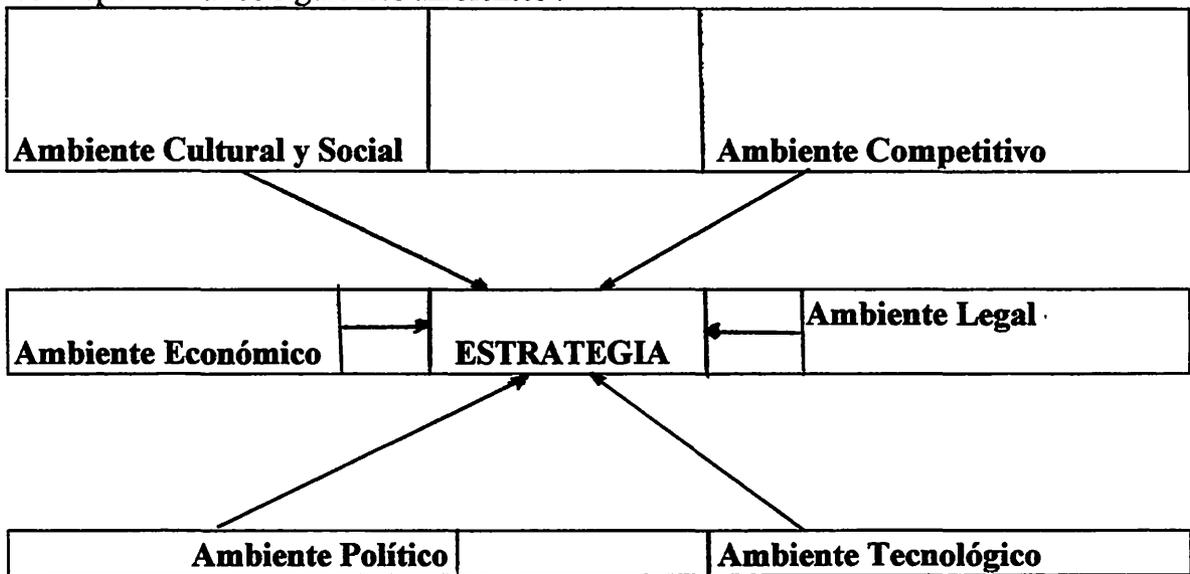
INTRODUCCION

El marco teórico de la planificación estratégica con un ingrediente adicional Fe y Enseñanza que se puede implementar en cualquier Facultad de las Universidades Adventistas.

La planificación estratégica se basa en algunos supuestos, técnicas, procedimientos, que ayudan a monitorear el Macroambiente externo de las universidades y particularmente de las facultades o escuelas bien organizadas, complementando con toda la información que forma parte del microambiente de las mismas.

¿Qué es el Macro ambiente ?

Es el análisis de seis ambientes que influyen en la visión, misión, estrategias, planes y objetivos en el corto mediano y largo plazo de la Facultad, estos corresponden a los siguientes ambientes :



La Facultad que se proponga implementar este esquema debe realizar un análisis del pasado, presente, del macro ambiente externo y micro ambiente interno .

¹ Arnoldo Hax, "Gestión de Empresa con una visión estratégica", 1 : 25.

Pero queremos en este ensayo adicionar estrategias de cómo implementar la integración de la Fe y la Enseñanza en el proceso de planificación estratégica de una facultad.

La humildad de Cristo debe ser reflejada en cada profesor y transmitida a todos los estudiantes en las diferentes áreas y carreras que manejan las Facultades Adventistas.

La realización de eventos sociales, reuniones informales, eventos deportivos, (se denominan eventos cocurriculares), invitando a profesores de tiempo parcial, o no adventistas, pagando si es preciso el tiempo que dediquen a estas reuniones, se convierte en una prioridad, en la cual se puede explicar la filosofía Adventista, el significado de la Fe y la Enseñanza y la razón de la existencia de la Educación Superior Adventista, las normas que persiguen una disciplina redentora.

El determinar con los Profesores Misioneros, cual es la labor evangelizadora y redentora que nos encomendó Cristo.

El ser justo con todos y cada uno de los estudiantes, el seguir la enseñanza de Cristo de educar para la vida eterna.

Dios da los Talentos ; el hombre cultiva la mente, la mente es el jardín de Dios el hombre debe cultivarla cuidadosamente a fin de formar un carácter a la semejanza divina.²

El pensamiento Cristocéntrico, vuestro último pensamiento en la noche, y vuestro primer pensamiento de la mañana debiera dirigir a Aquel en quien se centra vuestra esperanza de vida eterna, y que toda verdad auténtica tiene origen en Cristo, y que la Biblia constituye la base y el punto de referencia en las actividades educativas³.

Nuestra tarea como educadores ha comenzado, pero como alumnos deberemos seguir al Gran Maestro para una educación continua durante la eternidad .

² Elena W de White, *Mente Carácter y Personalidad*, Tomo II, 545, Buenos Aires, Asociación Casa Editora Sudamericana, 1990

³ Elena W de White, *Mente Carácter y Personalidad*, Tomo II, 692, NEV 118(1985), Buenos Aires, Asociación Casa Editora Sudamericana, 1990,

MARCO CONCEPTUAL

Conceptos de estrategia

Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo.⁴

Determina y revela, el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.⁵

Selecciona los negocios de la Facultad o aquellos que van a estar.⁶

Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización.⁷

Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo de negocios y funcional).⁸

Define la naturaleza de los contribuyentes económica y no económica que se propone hacer a sus grupos asociados.⁹

Etapas de la estrategia corporativa en una Facultad¹⁰

Etapas I Estrategia de la Facultad para el informe anual.

Etapas II Estrategia corporativa para la Junta de Facultad.

Etapas III Estrategia corporativa para Junta Administrativa.

Etapas IV Estrategia corporativa para la Junta de Administradores.

ESTRATEGIA COMO UN PATRON DE LAS ACCIONES DEL PASADO VS. EL FUTURO¹¹

La estrategia se debería formar con conocimiento de la herencia pasada de la facultad pero al mismo tiempo con visión hacia el futuro. Por consiguiente debe procurarse un equilibrio entre el aprender del pasado y el conformar nuevos cursos de acción para llevar a la Facultad hacia un estado futuro que eventualmente podría significar un cambio substancial de su conducta pasada.

⁴ Edward Wrapp Estrategia explícita vs. Estrategia implícita pag 20 Gestión de Empresa

⁵ Edward Wrapp Estrategia explícita vs. Estrategia implícita pag 21 Gestión de Empresa

⁶ Edward Wrapp Estrategia explícita vs. Estrategia implícita pag 22 Gestión de Empresa

⁷ Edward Wrapp Estrategia explícita vs. Estrategia implícita pag 23 Gestión de Empresa

⁸ Edward Wrapp Estrategia explícita vs. Estrategia implícita pag 24 Gestión de Empresa

⁹ Edward Wrapp Estrategia explícita vs. Estrategia implícita pag 25 Gestión de Empresa

¹⁰ Edward Wrapp Estrategia explícita vs. Estrategia implícita pag 26 Gestión de Empresa

¹¹ Henry Mintzberg "estrategia como un patrón de secuencia de decisiones" pag 15 Marketing

ESTRATEGIA PREDEFINIDA VERSUS ESTRATEGIA RESULTANTE

Predefinida: Cuando su realización refleja fielmente el curso de acción propuesto

Resultante: Cuando la estrategia es identificada a partir de la consistencia observada en la conducta pasada, a pesar de o en ausencia de intención.

Los Administradores necesitan implementar una estrategia resultante para dar a la Facultad y posteriormente a la Universidad un sentido de dirección definido. Esto implica aprender a partir de lo que da resultado, examinando cada acción.

UNA TIPOLOGIA DE FORMACION DE ESTRATEGIAS

1.- La franqueza y amplitud para comunicar la estrategia internamente dentro de la Facultad y a todos los grupos externos pertinentes.

2.- El grado de participación de los diferentes niveles de la Universidad.

3.- El consenso alcanzado en torno a cursos de acción que se pretende llevar a cabo, en especial el grado de compromiso del Consejo Administrativo en este esfuerzo.¹²

4.- La extensión en que se hace uso de procesos formales para especificar estrategias funcionales, de negocios Facultad y Universidad.

5.- Los incentivos otorgados a los participantes claves para negociar una estrategia para la Facultad.¹³

6.- El vínculo de la estrategia con el patrón de las acciones del pasado.

7.- El empleo de la estrategia como una fuerza para el cambio y como vehículo para nuevos curso de acción.¹⁴

8.- El grado en que la estrategia es o puramente predefinida o puramente resultante ¹⁵

¹² Los numerales 1, 2, y 3 corresponden a estrategia explícita vs estrategia implícita

¹³ Los numerales 4 y 5 implican el proceso analítico formal vs. Enfoque conductual y juegos de poder

¹⁴ Los numerales 6 y 7 las acciones del pasado vs. El plan que mira al futuro

¹⁵ El numeral 8 el grado que la estrategia es puramente predefinida o puramente resultante

PERFIL DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El diagnóstico inicial nos dará la pauta de la realidad de la institución

| | MUY DE ACUERDO | DE ACUERDO | NEUTRAL | DESA- CUERDO | DESACUERDO TOTAL |
|---|----------------|------------|---------|--------------|------------------|
| 1.- Las decisiones de la Facultad siguen un modelo integrativo, unificador y coherente | | | | | |
| 2.- El propósito de la Facultad se expresa en términos de: Objetivos a largo plazo. Programas de acción. Prioridades de asignación de recursos. | | | | | |
| 3.- La Facultad Segmenta claramente los servicios que lleva a cabo en este momento. Reconoce adecuadamente aquellos servicios en que esta considerando entrar. | | | | | |
| 4.- La Facultad Comprende a sus principales competidores. Intenta anticipar las movidas mas creativas de sus competidores. Tienen capacidad para adaptar dinámicamente su estrategia a los cambios ambientales. Reconoce sus fortalezas y debilidades. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo por sobre sus competidores claves en cada uno de sus servicios. | | | | | |
| 5.- La Facultad claramente reconoce las diferentes tareas de gestión que debe abordar a: Nivel Universitario. Nivel de servicios. Nivel funcional. | | | | | |
| 6.- La Facultad define la contribución económica y no económica que tiene. | | | | | |

PERFIL DEL PROCESO DE FORMACION DE ESTRATEGIA

Estrategia explícita vs.
Estrategia implícita

| MUY DE ACUERDO | DE ACUERDO | NEUTRAL | DESA- CUERDO | DESACUE TOTAL |
|-------------------|---------------|---------|-----------------|------------------|
|-------------------|---------------|---------|-----------------|------------------|

1.- La estrategia es comunicada
abierta y ampliamente.
Internamente en la Universidad.
Externamente a todos los grupos
pertinentes.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

2.- La estrategia se genera a través
de un amplio proceso de partici-
pación.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

3.- Se maneja el proceso de estrategia
a fin de estructurar amplio consenso en
él entorno al curso de acción propuestos.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Proceso analítico - formal versus
Enfoque Conductual y juegos de
poder.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

4.- La estrategia se basa en un proceso
formal disciplinado que apunta a la total
especificación de estrategias funcionales
de servicios universitarios.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

5.- La estrategia se basa en un proceso
de negociación entre todos los personajes
claves.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Patrón de acciones del pasado versus
el plan que mira hacia el futuro.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

6.- La estrategia emerge del modelo
implícito en decisiones pasadas.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

7.- La estrategia es principalmente un
vehículo de cambio que conforma nuevos
cursos de acción.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Predefinida versus Resultante
8.- La estrategia es principalmente
predefinida o resultante.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA FORMAL

| |
|---|
| 1.- Visión de la Facultad: misión de la facultad, segmentación de servicios, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía de la Universidad, tópicos especiales con significación estratégica. Infraestructura de gestión, cultura de la facultad y manejo del personal clave. |
| 2.-Postura estratégica y guías (instrucciones) de planificación: directrices estratégicas del nivel Universitario. |
| 3.- La misión de la Universidad: ámbito de la universidad formas de competir e identificación de segmentos de producto mercado. |
| 4.-Formulación de estrategias Universitarias y programas generales de acción |
| 5.-Formulación de estrategia funcional; participación en la planificación de servicios, asentimiento o no asentimiento a las proposiciones de estrategia de Universidad y programas generales de acción. |
| 6.-Consolidación de estrategias funcionales y de servicios, manejo de cartera de servicios, establecimiento de prioridades para la asignación de recursos. |
| 7.-Definición y evaluación de programas específicos de acción a nivel de servicios. |
| 8.-Definición y evaluación de programas específicos a nivel funcional |
| 9.-Asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión. |
| 10.-Preparación del presupuesto a nivel de servicios |
| 11.-Preparación del presupuesto a nivel funcional |
| 12.-Consolidación del presupuesto y aprobación de fondos operacionales y estratégicos. |

INTER-RELACIONES TANGIBLES
LA CADENA DEL VALOR
 (marco teórico)

EN LA FACULTAD
 (aplicación)

| | |
|---|------------------------------|
| I&D del producto | Investigación |
| I&D del proceso | Manual de Funciones |
| Compras de materia prima | Estudiantes |
| Transporte de materias primas | Transporte estudiantes |
| Prospección | Investigación competitiva |
| Tecnología y experiencia en operaciones | Infraestructura y Equipos |
| Marketing | Mix Operación |
| Ventas | Ingresos |
| Distribución | Donde lo promocionamos |
| Recursos humanos ¹⁷ | Docentes y Administradores |
| | Adventistas |
| | |
| | |
| <u>INTERRELACIONES INTANGIBLES</u> | |
| | |
| | |
| <u>INTERRELACIONES TANGIBLES</u> | <u>EN LA FACULTAD</u> |
| <u>LA CADENA DEL VALOR</u> ¹⁸ | |
| | |
| Principales clientes | Alumnos (origen) |
| | |
| Areas domésticas | Planes internos |
| | |
| Principales áreas geográficas | Areas de incidencia |
| | |
| Industrias | Empresas, práctica y trabajo |
| | |
| Producción Internacional | Estudiantes Extranjeros |
| | |
| Tasa de consumo en relación al PNB | Participación de mercado |

¹⁷ Fuente: Gray (1984)

MISION DE LA UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE “.....”

“Entregar una formación fundamentada en principios y valores cristianos que se desprenden de las Sagradas Escrituras, cuyo fin último es la redención del ser humano, en la cual propiciamos el desarrollo integral y equilibrado de las potencialidades mentales, espirituales, físicas y sociales del educando otorgadas por el Creador.”

MISION DE LA FACULTAD “.....”

“Entregar una formación fundamentada a estudiantes de “.....”, en principios y valores cristianos que se desprenden de las Sagradas Escrituras, cuyo fin último es la redención del ser humano, en la cual propiciamos el desarrollo integral y equilibrado de las potencialidades mentales, espirituales, físicas y sociales del educando otorgadas por el Creador.¹⁹

La Visión de una Facultad.

Area Docente; Llegar a tener el 100% de profesores Adventistas

Area Académica; La excelencia estudiantil basada en principio y valores entregados por docentes altamente motivados que persiguen una misma meta.. ”LA VIDA ETERNA”

Area de Internado; Educación integral basada en principios desprendidos de las Sagradas Escritura.

Area espiritual; Un acercamiento continuo con su Creador, a través de Semanas de Oración, retiros espirituales, capellanía, consejería, estudios bíblicos, instrucción para instructores bíblicos, salidas al campo de predicación, el desarrollo de coionías, salidas de los alumnos internos voluntarios los días sábados a las diferentes iglesias de la zona.

Area Social ; Las actividades sociales y deportivas deben ser también variadas, con el fin de mantener a los jóvenes en perfecta armonía; tanto mental como espiritual y física. Algunos eventos deportivos internos no competitivos, donde se involucran los docentes actividades sociales en conjunto con las demás facultades y escuelas, trabajos en equipo.

¹⁹ Reivsada en Marzo de 1997

Determinación de los productos mercados.**Cambios en el ámbito de productos:**

Reducir la duplicación de profesionales en las líneas actuales.
 Proteger la parte baja del rango de enseñanza de la competencia
 Ampliar las carreras, Diplomados, y el lanzamiento de Maestrías en “.....”.

Cambios en el ámbito del mercado:

Lograr una presencia de profesionales graduados en la facultad en instituciones y altamente reconocidas.

Cambios en la cobertura geográfica:

Posicionar la facultad en todo el mercado Educativo Cristiano.
 Promocionar en países donde hay presencia Adventista y que al momento no contamos con estudiantes de esas nacionalidades.

Cambios en el ámbito tecnológico:

Incorporar nuevas tecnologías emergentes en lo referente a programas y equipos:

Red de computación
 Programas para diferentes ramos
 Equipos de proyección
 Proyector de videos
 Pizarras especiales
 Aulas con aire acondicionado
 Bibliografía acorde con las necesidades
 Aulas tipo auditorio (Maestrías y Diplomados)

Cambios en la forma de alcanzar un liderazgo competitivo:

Profesores Adventistas con preparación Bíblica y Postgrados
 Capacitación
 Trabajo en Equipo
 Aplicación de Calidad Total (mejoramiento continuo y cero errores)
 Optimización de infraestructura (ciclos diurnos y vespertinos)
 Mejoramiento de condiciones laborales, sociales, económicas (justicia divina).
 Acentuar el servicio al estudiante como herramienta competitiva y de entrega al prójimo
 Revisión periódica en base a necesidades de la malla curricular, electivos y complementarios.
 Principios basados en las Sagradas Escrituras.

Planes para tener en mente:

 Cursos de verano

 Horarios Vespertinos

 Nuevas Carreras

 Educación a distancia

 Asesoría a Empresas

 Cursos cortos de acuerdo a necesidades de las empresas

A TODOS ESTOS PROGRAMAS NO DEBEMOS PERDER DE VISTA QUIEN DEBE SER EL CENTRO DE NUESTRA ENSEÑANZA COMO FACULTAD DE ESTO ES CRISTO Y NUESTRO SERVICIO A FAVOR DE LA COMUNIDAD

ACTUALMENTE

PROYECTADO

 Alumnos

 Profesores Tiempo Completo

 Computación

 Ingles

 Profesores tiempo parcial

 Profesores de Biblias (Pastores)

 Decano

 Coordinadores de Carrera

 Directores de Seminarios de Titulo

 Carreras

 Ciclos Matutino/Vespertino

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

INTEGRACION DE LA FE Y LA ENSEÑANZA EN UNA FACULTAD

OBJETIVOS

Principal: Lograr implementar la Integración de la Fe y la Enseñanza dentro de la planificación estratégica de una Facultad.

Específicos:

Implementar el proceso en la facultad "....." Para que sea considerado el mismo, como plan piloto dentro de una Universidad Adventista en la aplicación del objetivo principal . (Compartir el material con la comisión de Fe y Enseñanza de la Universidad Adventista ".....").

Involucrar a todo el personal administrativo, docentes internos, externos y misioneros en un proceso de compartir información de los Seminarios de integración Fe y Enseñanza .

Aplicar el marco teórico propuesto.

Evaluar profundamente que se esta haciendo en este esquema (pasado y presente) como base de apoyo para la planificación largo mediano y corto plazo.

Implementar un Sistema de Información para realizar el seguimiento de la Integración Fe y Enseñanza en la planificación estratégica en archivadores inicialmente y cuando el archivo crezca crear una base de datos.

Esbozar un plan alternativo para el ciclo vespertino, ya que se podría aplicar a estudiantes adultos, profesionales, o no adventistas.

Detectar y reforzar las actividades que se han venido desarrollado en el área espiritual que apoyan la integración de la Fe y la Enseñanza

ESTRATEGIAS

Investigar y compartir el material recopilado en los libros "Christ in the Classroom" a Rector, Director de la Comisión Integración Fe y Enseñanza, Asuntos Estudiantiles y profesores de tiempo completo de una facultad.

Recopilar información primaria, secundaria, experiencias y realizar observación directa concerniente al tema. Plasmando en una revista mensual de la Facultad artículos, consejos, editoriales etc. que puede ser financiado por los propios estudiantes.

Evaluar cada tres meses como se va desarrollando la Integración de la Fe y la Enseñanza en la planificación estratégica y operativa de la facultad.

Establecer una reunión antes de iniciar cada ciclo académico con profesores de tiempo parcial o no adventistas con el afán de compartir el significado de la integración Fe y Enseñanza.

Preparar reuniones de apoyo a otros docentes sobre como pueden Integrar la Fe y la Enseñanza en sus ramos respectivos.

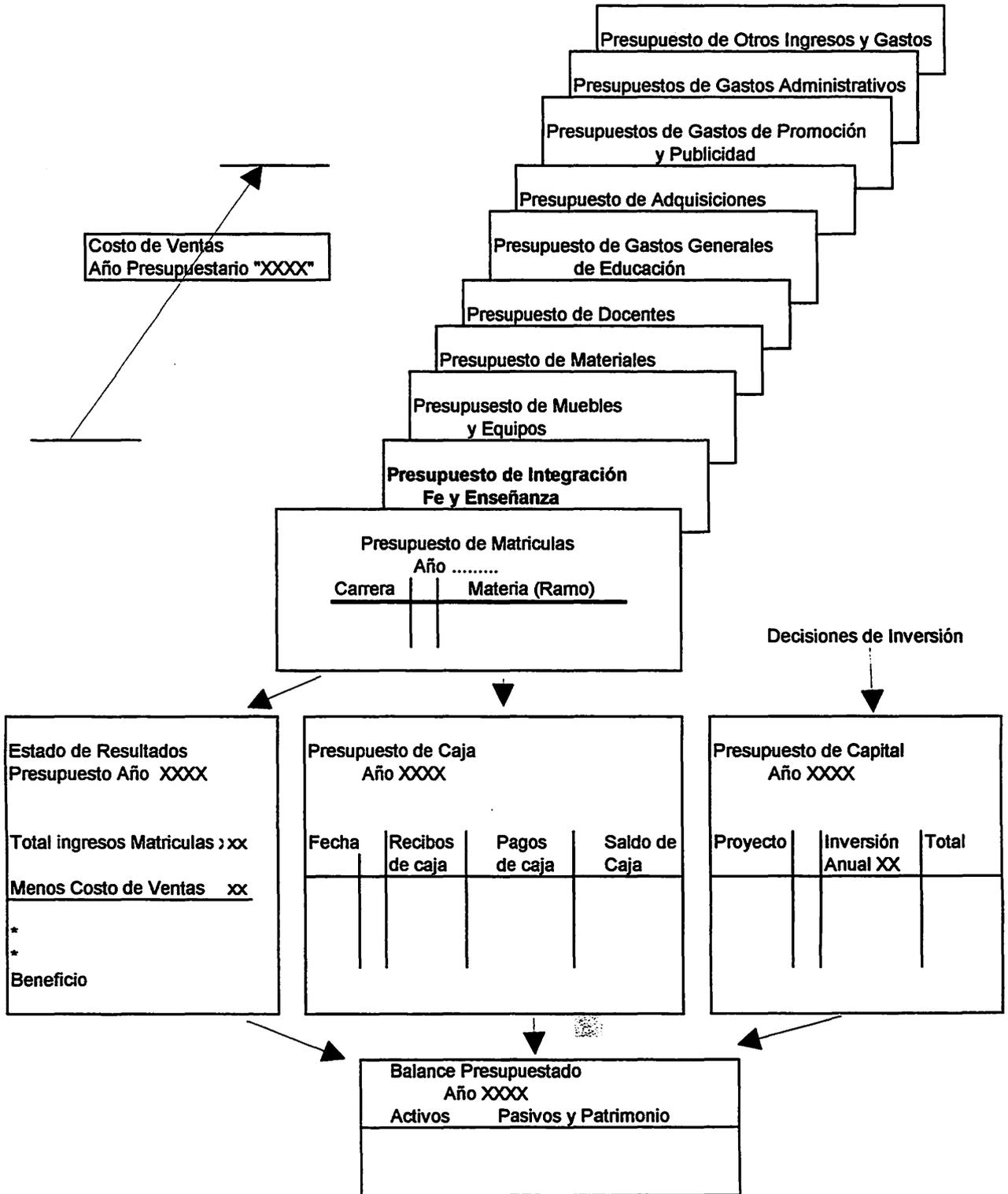
Trabajar con estudiantes Adventistas que estén dispuestos a convertirse en facilitadores de la Integración de la Fe y la Enseñanza a otros compañeros.

Reforzar los eventos ya implementados y que han dado excelentes resultados en la Integración de la Fe y la Enseñanza

BIBLIOGRAFIA

- **Arnoldo Hax, Majlus Nicolas, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica, Ediciones Dolmen, Santiago, 1993.**
- **Cadwallader E.M., Filosofía básica de la educación adventista, Tomo 2, Centro de Investigación White, Argentina, 1995.**
- **Cadwallader E.M., Filosofía básica de la educación adventista, Tomo 3, Centro de Investigación White, Argentina, 1996.**
- **Ciampa, Dan, Calidad Total para su Implementación, Iberoamericana S.A., México, 1992.**
- **Gray F., Teoría de las Decisiones en la Mercadotecnia, Limusa, México, 1990**
- **Kotler, Peter, Estrategia Competitiva, Macgraw Hill, México 1996**
- **León, Higgs, The Teaching of Business Ethics and Social Values in the S.D.A. College Business Curriculum: A Conceptal Model, (No. 009-88;lcc: 151-174)**
- **Mintzberg y Water, Of Strategy Deliberate and Emergent, ed. Latinoamericana 1985**
- **Ramos L., David K., La Mercadotecnia en el Desarrollo de las Educaciones Adventistas, (No. 244-94; 16cc:193-210).**
- **White, Elena de, Mente, carácter y personalidad, Tomo 2, Asociación casa editora Sudamericana.**
- **White, Elena de, La Educación, Asociación Casa Editora Sudamericana**

Representación Esquemática de un Presupuesto Maestro.
 Fuente Gray 1984, citado por Arnold Hax y Nicolás Majluf, Gestión de Empresa con una visión estratégica.



| |
|-------------------------------|
| RADIOGRAFIA FINANCIERA |
|-------------------------------|

Ley 1980

JOSE LEON: asesor división E. Sup MEP

| | |
|---------------------------|---------------|
| | Universidades |
| INICIALMENTE | 41 |
| UNIVERSIDADES ACREDITADAS | 26 |

| | | | |
|--|--|----------|------------|
| | | UNIVERS. | MILLONES |
| APORTE FISCAL DIRECTO AFD U. ATONOMAS 1996 | | 25 | 307 U.S \$ |
| APORTE FISCAL DIRECTO AFD U. ATONOMAS 1997 | | 25 | \$76.926 |
| APORTE FISCAL INDIRECTO AFI 1997 | | | \$15.787 |

| |
|--|
| NUMERO DE INSTITUCIONES Y MATRICULA TOTAL DEL SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR Periodo 1994-1997 |
|--|

| | 1997 | Crecimiento | 1997-1994 |
|---|------|----------------|----------------|
| | | Matricula | Matricula |
| Universidades | | 266.584 | 25,90% |
| Con aporte fiscal | | 184.389 | 21,50% |
| Privadas | | 82.195 | 37,00% |
| Institutos profesionales | | 56.773 | 48,40% |
| Con aporte fiscal | | | |
| Privadas | | 56.773 | 48,40% |
| Centros de formación técnica | | 54.036 | -30,10% |
| Con aporte fiscal | | | |
| Privadas | | 54.036 | -30,10% |
| Total | | 377.089 | 15,30% |
| Con aporte fiscal | | 184.085 | 21,50% |
| Privadas | | 193.004 | 10,00% |
| Universidades e institutos profes. | | 324.053 | 63,00% |
| Con aporte fiscal | | 184.085 | 21,50% |
| Privadas | | 139.968 | 41,40% |

Inmobiliaria que le renta los bienes muebles e inmuebles
siempre que los arriendos no sobrepasen el valor del mercado

| Universidades | Montos de donac. millones de pesos |
|------------------------------|---------------------------------------|
| De los Andes | 2365,5 |
| U. Catolica | 3.700 |
| U. Chile | 1.324 |
| Adolfo Ibañez | 509,2 |
| U. Mayor | 360,9 |
| Andres Bello | 284,3 |
| Del Desarrollo | 207,1 |
| De Viña del mar | 161,4 |
| B O'Higgins | 81,7 |
| Central | 71,2 |
| Internacional Sek | 70,2 |
| Tecnologica Perez Rosales | 68,9 |
| Diego Portales | 64,7 |
| TOTAL DONACIONES 1997 | \$4.636 |
| Porcentaje Privadas | 32,60% |
| Porcentaje Consejo Rectores | 53,40% |

Opus Dei Privada de mayores Donaciones

Presidente: Ricardo Garcia Ministro de Pinochet

Gasco importante donante, Asesorias y Consultorias
Nuevos proyectos

Ley 18681 que establece franquicias tributarias de hasta el 50% para los fondos que se asignen a donaciones con fines educacionales

Estas representan hasta el 5% de su presupuesto

Implementado tácticas de LOBBY para captar adherentes crecimiento de hasta 30%

Raul Allard Jefe de División de Educación Superior

**Universidades e Institutos Superiores
marzo de 1998
Según sistema**

| | tradicionales | derivadas | | Totales |
|--|---------------|-------------|--------------|--------------|
| Universidades con aporte fiscal | 8 | 17 | | 25 |
| | autónomas | examinación | acreditación | acreditación |
| Universidades privadas | 7 | 8 | 26 | 41 |
| | autónomas | examinación | acreditación | acreditación |
| Institutos profesionales | 6 | 38 | 24 | 68 |
| TOTAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS PROFESIONALES | | | | 134 |

Fuente: Consejo Superior de Educación

Por Lenka Carvallo G.

| año 1996 | promedio | menor | mayor |
|----------|----------|-------|-------|
| | 1594 | 212 | 6311 |

| |
|--|
| En 1996 el promedio de alumnos |
| Competencia por alumnos es dura |
| Aporte fiscal indirecto donaciones consultorias asesorias |
| Reinversión de utilidades |
| El arriendo del patrimonio es un camino tentador para prestamos bancarios |
| Contratos de leasing a largo plazo |
| E intenciones de compra del patrimonio |
| 41 Universidades privadas |

| |
|----------------------|
| AUTONOMAS (6) |
| U. Diego Portales |
| Central |
| U. Temuco |
| Mayor |
| Finis Terrae |
| Las Américas |

| Reciben alumnos con 700 puntos o mas | Número alumnos | % Aporte Fiscal Indirecto | Recursos anuales millones \$ | Activos Fijos millones \$ | Estatus universidad |
|--------------------------------------|----------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------|
| U Diego Portales | 7.138 | 50,70% | 7.276 | 14.938 | autónoma |
| U. Central de Chile: | 6.359 | 38,59% | 7.659 | 6.699 | autónoma |
| U Mayor | 4.000 | 37,10% | 6.638 | 7.226 | autónoma |
| U. Nacional Andrés Bello | 6.000 | | 9.000 | 921 | en acredit |
| U. del Desarrollo Concepc. | | | | | autónoma |
| U. Finis Terrae | | | | | autónoma |

| CARACTERISTICAS | % |
|--|--------|
| Universidades están ligadas a Instituciones, personas o empresarios (criterio de empresa) | 60,00% |
| A grupos confesionales | 20,00% |
| A grupos ideológicos | 20,00% |

| Descripción | 1996 |
|------------------------------------|----------|
| Total alumnos | 45.297 |
| Ingresos Operacionales millones | \$44.193 |
| Promedio por Universidad | \$1.507 |
| Rentabilidad Operacional | 5,40% |
| Rentabilidad media | 6,80% |
| Universidad Mayor Rentabilidad | 19,10% |
| Universidad menor rentabilidad | -33,30% |
| Activos Fijos Prom. (Edi,Mu,Ens) | \$632 |
| Crecimiento en activos | 45,00% |
| Univ. Mayor activos fijos millones | \$2.543 |
| Univ. menor activos fijos millones | \$45 |
| Gastos Operac U en acreditación | 75,30% |
| Inversión Real U en acreditación | 44,10% |
| Gasto en publicidad /Cost Opera. | 5,10% |
| Costos Oper Arriendo Patrimonio | 11% |

| | 1964 | 1975 | 1992 | 1996 |
|--|------|------|------|------|
| | | | | |

PRESUPFE

**PRESUPUESTO DE INTEGRACION FE
Y ENSEÑANZA**

"XXXXX" Almas para Cristo

INGRESOS

| | |
|-----------------------------|--|
| Asignac. presup.Universidad | |
| Aporte facultad | |
| Cuotas alumnos | |
| Otros | |

Total INGRESOS

GASTOS

| | |
|------------------------|--|
| DIEZMO | |
| Retiro Espiritual | |
| Salidas en Sábado | |
| Recuerdos de bautismos | |
| Estudios Bíblicos | |
| Coinonias | |
| Cepar | |
| Semanas de oración | |
| Biblias | |
| Ayudas | |
| Otros | |

Total GASTOS

DEFICIT O SUPERAVIT