

Diagrama "El nuevo viaje del estudiante"



DIEGO LABARCA RODRÍGUEZ DE MESA

Psicólogo de la Universidad Diego Portales, actualmente se desempeña como Director de Proyectos de Diseño de Experiencia de Servicio en Procorp. Fue parte del equipo original del 1º Diplomado de Diseño de Servicios de la Pontificia Universidad Católica de Chile el año 2015. Es experto en investigación aplicada al diseño de experiencias de servicio y desarrollo de codiseño de servicios.

Ha liderado proyectos como Inacap, Entel empresas, VTR, Gasco, Carozzi, Aeropuerto de Santiago, Almagro, Bolsa de Comercio de Santiago, Mall Plaza, entre otros.

Director of Service Design Projects. A Psychologist from Universidad Diego Portales, Diego currently works for Procorp as Director of Service Design Projects. He was part of the original team of the first Services Design Diploma at Pontificia Universidad Católica de Chile in 2015. He is an expert in research applied to the design of service experiences and the development of co-design services.

He has led projects at Inacap, Entel, VTR, Gasco, Carozzi, Santiago Airport, Almagro, Santiago Stock Exchange, and Mall Plaza, among others.

MISCELÁNEO MISCELLANEOUS

Inacap: innovar en gestión educacional a través del diseño de servicio

Inacap: innovation in educational management through service design

POR PROCORP

FOTOGRAFÍAS Y MATERIAL GRÁFICO_ PHOTOS AND GRAPHIC MATERIAL: PROCORP

A mediados del 2014, el Instituto Nacional de Capacitación Profesional (Inacap por sus siglas en español) y luego de dos años de profundo estudio de la disciplina de Diseño de Servicios a nivel de su primera línea directiva, contactó a Procorp para rediseñar la experiencia de servicio que hasta entonces brindaba a sus estudiantes en el contexto de la implementación de su proyecto educativo, ya que era un aspecto que no se encontraba desarrollado a cabalidad en su planificación estratégica 2012-2016. El Diseño de Servicios se entiende como la disciplina que planifica, integra y define el rol de las personas, la infraestructura,

In mid-2014, after two years of an in-depth study of the Service Design discipline by its top management, the Instituto Nacional de Capacitación Profesional (Inacap) contacted Procorp to redesign the service experience provided to its students until then in the context of implementing their educational project, since it was an aspect that had not been fully developed in its 2012-2016 Strategic Planning. Service Design is understood as the discipline that plans, integrates and defines the role of the people, infrastructure, communications, technologies and processes that make up a service, to improve its quality and the interaction between the supplier and the users in a multi-channel setting.



Trabajos experimentales con legos

las comunicaciones, las tecnologías y los procesos que componen un servicio, para mejorar su calidad, la interacción entre el proveedor y las personas usuarias y la experiencia de las mismas en un espacio omnicanal.

La duración completa de este proyecto fue un año y siete meses, distribuidos en un año y dos meses de inmersión y cinco meses de codiseño. La extensión de este trabajo provee una señal clara de lo que generó la asesoría, en particular, en el ámbito estratégico de la institución. Si bien el diagnóstico inicial mostró una organización que se destacaba por cumplir con lo que promete (sobre todo a nivel de servicio educativo) y contar con procesos operacionales en línea con las exigencias actuales, se enfrentaba al desafío de reconocer elementos transversales al servicio que entrega, e identificar elementos particulares que permitieran generar una identidad en cada solución de diseño desarrollada. Las principales herramientas que permitieron un proceso exitoso y sobre todo vinculado con la realidad de los estudiantes, contaron con la característica central de combinar el pensamiento lógico-deductivo con el pensamiento

For 30 years now, Procorp has been offering a comprehensive service proposal coordinating various specialties of design and architecture to resolve the different needs of its customers and brands with a systemic approach.

The project with Inacap had a total duration of one year and seven months, distributed in one year and two months of immersion and five months of co-design. This paper describes the work carried out during this consultancy, particularly in the institution's strategic area. Although the first diagnosis showed an organization that stood out for complying with its promises (especially with respect to the educational service) and whose operational processes were in line with today's demands, it faced the challenge of recognizing elements crosscutting the service it delivers and identifying specific elements that would generate an identity in each design solution generated. The characteristics of the main tools that allowed the process to be successful and above all linked to the real situation of the students were combining logical-deductive thinking with lateral-abductive reasoning (through the process of knowing and developing an empathetic relationship with its users and collaborators, imagining the new

lateral-abductivo (a través del proceso de conocimiento y acercamiento empático con sus usuarios y colaboradores, imaginando nuevos límites del servicio y experimentando con técnicas especialmente diseñadas para estos objetivos). Estas herramientas son hoy parte del capital de trabajo de Inacap, pudiendo aplicarlas en diferentes instancias de desarrollo organizacional. Se estableció de esta manera una forma de trabajar, que implica integrar diferentes miradas a la hora de diseñar un servicio. Salir de las oficinas y ponerse en contacto con la realidad de los usuarios y también de quienes entregan el servicio frente a ellos. Consiste entonces en triangular la información integrando a la línea estratégica de la institución, con la operativa y con los usuarios. Desde aquí surgieron declaraciones como "sabíamos que algo así estaba pasando, pero nunca lo escuchamos directamente desde nuestros estudiantes (docentes y PEC)."

Luego de una iteración inicial fluida y con claras señales de parte de la institución respecto de la importancia y trascendencia de este componente en la estructuración del servicio, se estableció como primer paso desarrollar una profunda inmersión (fase 1 del Diseño de Experiencias de Servicio centrado en las personas) en el estado actual del servicio provisto por Inacap a sus estudiantes, considerando los múltiples factores o variables que intervienen en su desempeño. Este proceso de inmersión (o investigación para el diseño), a su vez, contó con dos etapas. Una primera etapa que consideró la mirada interna de la institución en sus líneas estratégicas y operativas (casa central y sedes seleccionadas) para relevar el autodiagnóstico de la experiencia de servicio a la fecha, y la mirada del estudiante para establecer su experiencia de servicio actual, logrando establecer las brechas entre ambas visiones. En una segunda etapa, se trabajó con la visión de los docentes (principal personal en contacto) para complementar la primera etapa y profundizar con los estudiantes con el fin de precisar la identificación de los arquetipos que interactúan con el servicio.

Una vez confeccionado el diagnóstico accionable por parte de Procorp, se consideraron líneas de acción concretas a diseñar (qué diseñar) por cada uno de los proveedores de experiencia (espacios, ambientes y equipamientos, personas, comunicaciones y tecnologías) que se vinculan con el viaje del estudiante, también identificado y relevado en esta fase. Luego se procedió a desarrollar la segunda fase de Diseño de Servicios consistente en el codiseño (colaborativo) de la nueva estrategia de experiencia de servicio. En esta etapa se buscó conectar y articular aquellas iniciativas y/o acciones generadas a partir de un proceso empático que implicó colocar en el centro al usuario del servicio (estudiante), con la estrategia (quiénes somos), los procesos (lo que somos capaces de hacer) y los recursos (lo que tenemos disponible) de la institución.

ETAPAS DEL PROCESO Y OBJETIVOS

1. FASE DE INMERSIÓN: Desarrollar un diagnóstico de la experiencia de los estudiantes de Inacap tanto para su ciclo de vida académico completo, como para su ciclo académico anual, reconociendo las interacciones más importantes y significativas en su experiencia. También, los atributos valorados, los momentos de verdad y puntos de contacto esenciales en la relación estudiante-institución y las oportunidades

aims of the service and experimenting with techniques specially designed to meet those goals). These tools are today part of the working capital of Inacap, which is able to apply them in the different spheres of its organizational development.

Thus, we established a way of working that involved including different perspectives when designing a service. It also implies leaving the office and getting in touch with the reality of the users and of those who deliver the service to them. This way of working consists of triangulating the information by integrating the institution's strategic line with the operating line and the users. This gave origin to statements like: "We knew that something like that was happening, but we had never heard it directly from our students (teachers and staff in contact)."

After a smooth initial interaction, with clear signs on the part of the institution about the importance and significance of this component in the design of the service, the first step consisted of developing a deep immersion experience (phase 1 of the design of service experiences focused on the people) in the current state of the service provided by Inacap to its students, considering the multiple factors or variables involved in its delivery. This immersion process (or research for the design), in turn, had two stages. One, which considered the internal perspective of the institution in its strategic and working lines (main campus and other selected locations) to conduct a self-evaluation of their service experience to date, and the perspective of the student to establish their current service experience, thereby being able to assess the gaps between the two views. In a second stage, we worked with the view of the teachers (main staff in contact) to complement the first stage and work more closely with the students to identify the archetypes that interact with the service.

Once Procorp made the diagnosis, it considered concrete lines of action, namely what the experience providers had to design (settings, environments and equipment, people, communications and technologies) linked with the student's journey, also identified and assessed in this phase. The second phase of the service design was then developed, consisting of the collaborative design or co-design of the new service experience strategy. In this stage we sought to connect and coordinate those initiatives and/or actions generated from an empathetic process that involved placing the user (student) at the center of the service, with the strategy (who we are), the processes (what we are capable of doing), and the institution's resources (what we have available).

STAGES OF THE PROCESS AND OBJECTIVES

1. IMMERSION PHASE: Conduct a diagnosis of Inacap students' experience both in relation to their complete academic life cycle and their annual academic cycle, acknowledging the more important and significant interactions in their experience, as well as the valued attributes, and the essential moments of truth and points of contact in the relationship between the student and the institution, as well as the opportunities that arose to improve the students' experience.

SPECIFIC OBJECTIVES:

- Assess the main and more meaningful interactions that students have with Inacap during their educational experience for both their overall academic life cycle and their annual academic cycle.
- Build the maps of experience of the students in their annual and complete academic life cycles, made up of the chronology

Estas herramientas son hoy parte del capital de trabajo de Inacap, pudiendo aplicarlas en diferentes instancias de desarrollo organizacional.

These tools are today part of the working capital of Inacap, which is able to apply them in the different spheres of its organizational development.



Vista interior del brochure del "Nuevo viaje del estudiante"

que se presentaban a Inacap para activar mejoras escalables en el ámbito de la experiencia de sus estudiantes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Relevar las principales y más significativas interacciones que viven los estudiantes con Inacap en su experiencia educacional tanto para su ciclo de vida académico global como para su ciclo académico anual.
- Construir los mapas de experiencia de los estudiantes Inacap, en los ciclos mencionados compuesto por la cronología de momentos esenciales en su vivencia en los puntos de contacto más importantes en el plano presencial y digital.
- Relevar los atributos con los que los alumnos construyen significado en torno a experiencia en sus interacciones, para cada uno de los ciclos señalados.
- Construir los arquetipos que mejor representen los distintos tipos de estudiantes Inacap en relación a su sintonía con la experiencia educativa, sus aspiraciones, necesidades actuales y proyectivas.

Este propósito determinó la necesidad de fijar ciertas hipótesis que permitirían una mejor comprensión del escenario en donde se despliega la experiencia de servicio. Estas fueron:

of essential moments in their experience at the most important points of contact both at the classroom and digital levels.

- *Assess the attributes that the students give meaning to, in connection with the experience in their interactions, for the cycles mentioned above.*
- *Build the archetypes that best represent the different types of Inacap students in relation to their educational experience, aspirations, and current and future needs.*

This purpose made it necessary to establish certain variables that would allow a better understanding of the setting in which the service experience takes place. These were:

I. CAMPUSES:

We defined eight campuses according to the size, location and level of satisfaction measured. These variables appeared relevant indicators when differentiating the experiences of the students.

II. STUDY SYSTEM:

The schedule in which the students develop their academic activities has a direct influence on the experience they live from the point of view of the services provided by Inacap. When considering this variable, we sought to determine the specific expectations, problems, needs and opportunities for each system.

I. SEDES:

Se definieron ocho sedes seleccionadas según su tamaño, ubicación y nivel de satisfacción medido. Estas variables aparecían como indicadores relevantes a la hora de diferenciar las experiencias vividas por los estudiantes.

II. RÉGIMEN DE ESTUDIO:

El horario en que se desarrollan las actividades de formación académica influye directamente en la experiencia que viven los estudiantes frente a los servicios brindados por Inacap. Al considerar esta variable se buscó determinar expectativas, quiebres, necesidades y oportunidades específicas para cada uno.

III. TIPOLOGÍA DE CARRERAS:

La naturaleza de la carrera elegida. La experiencia vivida y el significado del enfoque del Aprender Haciendo para los estudiantes dependerá de las características intrínsecas de su carrera, sea "blanda" (no intensiva en uso de equipamiento) o "dura" (intensiva en uso de equipamiento).

IV. AÑOS DE FORMACIÓN:

Desde el conocimiento acumulado por Inacap se identificaron diferentes niveles de actitud crítica respecto del servicio entregado por la institución a sus estudiantes. Estos niveles parecían estar relacionados al tiempo de vinculación con la institución. Por esto, se buscaron diferencias y similitudes en la experiencia de estudiantes en diferentes años de formación.

III. TYPE OF CAREER:

The nature of the career chosen. The experience lived by, and the meaning of the approach to learning by doing for, the students will depend on the intrinsic characteristics of his/her career; in other words, whether it is a "soft" (non-intensive in the use of equipment) or "hard" (intensive in the use of equipment) career.

IV. YEARS OF TRAINING:

Based on the knowledge obtained by Inacap, we identified different levels of critical attitude with respect to the service delivered by the institution to its students. These levels relate to the time they have been in the institution. Therefore, we looked for differences and similarities in the experience of the students with different years of training.

2. CO-DESIGN PHASE: *Design, plan and manage the initiatives, actions and projects that will underpin Inacap's new Service Experience Strategy.*

SPECIFIC OBJECTIVES:

- *Social diagnosis of Inacap's current Service Experience to define actions.*
- *Co-design of the Target Service Experience.*
- *Generate the pillars and initiatives that will underpin the designed service experience.*
- *Validate the initiatives according to their feasibility and impact on the defined target experience.*
- *Generate a Blue Print (plans for implementing the target experience).*



Sesiones de trabajo



Sesiones de experimentación de modelos

2. FASE DE CODISEÑO: Diseñar, planificar y gestionar las iniciativas, acciones y proyectos que sustentarán la nueva Estrategia de Experiencia de Servicios Inacap.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Sociabilización del diagnóstico accionable de la actual Experiencia de Servicio Inacap.
- Codiseño de la Experiencia de Servicio Objetivo.
- Generación de los pilares e iniciativas que sustentarán la experiencia de servicio diseñada.
- Validación de iniciativas según factibilidad e impacto de las mismas en la experiencia objetivo definida.
- Generación de Blue Print (planos para la implementación de la experiencia objetivo).

METODOLOGÍA UTILIZADA

FASE DE INMERSIÓN:

- Ámbitos de investigación para el diseño (para el desarrollo de la fase 1 se consideraron tres sedes de la zona norte del país, tres del centro, y tres del sur):
 - Mirada interna (Línea directiva nacional y por sede, y PEC).
 - Tendencias/Mejores prácticas.
 - Mirada del alumno diurno y vespertino (viajes del estudiante, arquetipos y atributos del servicio).
 - Mirada del docente.

• Herramientas utilizadas:

- 74 entrevistas en profundidad.
- 20 *workshops* de codiagnóstico
- Aproximadamente 64 horas de observación en sedes.

FASE DE CODISEÑO:

- Ámbitos a abordar en el codiseño:
 - Kick Off
 - Rediseño CJM actual (línea estratégica)
 - Generación de iniciativas (línea operativa, estudiantes y docentes de regiones)
 - Validación de iniciativas (línea estratégica)
 - Desarrollo Blueprint.

• Herramientas utilizadas (para el desarrollo de la segunda fase se consideraron una sede del extremo norte del país, dos de la zona centro y una del extremo sur):

- Tres sesiones de sociabilización de fase de inmersión y diagnóstico accionable.
- 22 *workshops* de codiseño.
 - Tres *workshops* de codiseño con Personal en Contacto.
 - Dos *workshops* de co diseño con línea estratégica (Santiago, Casa Central).
 - Dos *workshops* de generación de iniciativas con línea operativa (Santiago Casa Central).
 - Ocho *workshops* de generación de iniciativas con estudiantes en sede.
 - Cuatro *workshops* de generación de iniciativas con docentes en sede.
 - Un *workshop* de validación de iniciativas con línea operativa.
 - Dos *workshops* de validación de iniciativas con línea estratégica.

METHODOLOGY USED

IMMERSION PHASE:

- Areas of research for design (we considered three campuses in the north, three in the center, and three in the south of Chile to develop phase 1):
 - Internal view (management at a national level and by campus, and staff in contact).
 - Trends/best practices.
 - View of students attending classes on the daytime and evening (student travel to & from the campus, archetypes and attributes of the service).
 - View of the teacher.

• Tools used:

- 74 in-depth interviews.
- 20 co-diagnostic workshops.
- Approximately 64 hours of observation in campuses.

CO-DESIGN PHASE:

• Areas to address in the co-design:

- Kick Off
- Current CJM redesign (strategic line)
- Generating initiatives (operating line, students and teachers in regions)
- Validation of initiatives (strategic line)
- Development of Blue Print.

• Tools used (we considered one campus in the far north, two in the center and one in the far south of Chile to develop the second phase):

- Three socialization sessions in the phase of immersion and diagnosis to generate initiatives.
- 22 co-design workshops:
 - Three with staff in contact.
 - Two with strategic line (Santiago Main Campus).
 - Two workshops to generate initiatives with the operating line (Santiago Main Campus).
 - Eight sessions to generate initiatives with students at the campus.
 - Four sessions to generate initiatives with teachers at the campus.
 - One session to validate initiatives with the operating line.
 - Two sessions to validate initiatives with the strategic line.

RESULTS

Among the main results obtained about the institution's view, the following are worth noting:

- Opportunity to identify the actions developed by the campuses in line with the service experience and to study whether they are suitable for the reality of other locations.
- Emphasize, value and promote the growth of new forms and/or strategies of relating with the students, based on codes that are close and empathetic with their daily lives.
- As part of the operations, promote a comprehensive service by identifying and appropriating the different interactions, meanings, needs and expectations that the student considers relevant in his/her training process, beyond the content and the technical resources delivered by Inacap.

RESULTADOS

Entre los principales resultados obtenidos de la visión de la institución, destacan:

- Oportunidad de identificar acciones desarrolladas por sedes en la línea de la experiencia de servicio y estudiar su adecuación a la realidad de otras.
- Dar énfasis, valor y crecimiento a nuevas formas y/o estrategias de relacionamiento con los estudiantes, basadas en códigos que sean cercanos y empáticos con su realidad cotidiana.
- Propiciar un servicio integral identificando y apropiando como parte de las operaciones las diferentes interacciones, significados, necesidades y expectativas que el estudiante considere relevantes en su proceso formativo, más allá de los contenidos y recursos técnicos entregados por Inacap.

Desde la mirada de los usuarios del servicio (los estudiantes), los principales resultados apuntaron a:

- La experiencia de Servicio Inacap se ve principalmente afectada por dos factores: el régimen de estudio y el número de estudiantes con el que la sede cuenta.
- Las encuestas y/o mecanismos de consulta al estudiante (respecto del servicio recibido) son valorados parcialmente por su bajo impacto percibido en la experiencia cotidiana.
- La experiencia de servicio Inacap está íntimamente relacionada con la entrega y apropiación de conocimientos que nutren el crecimiento personal, del cual los conocimientos técnicos son solo una parte.
- A nivel de infraestructura el diagnóstico muestra la necesidad de otorgar mayor protagonismo a los espacios no académicos.
- Desde las tecnologías que están presentes en el servicio se observa la necesidad de acercarlas a la realidad actual de los estudiantes haciéndolas más flexibles y pertinentes (cercanas).
- Desde las comunicaciones todo apunta a robustecer los canales de contacto que actualmente se utilizan, propiciando mayor eficiencia, disponibilidad, fluidez y resolutivez.
- Por último, desde las personas que influyen en la experiencia de servicio brindada por Inacap, destaca la oportunidad de promover un trato personalizado como estrategia institucional con lineamientos claros y que se expresen de manera fiel en todos los puntos de contacto con el servicio, a la vez que se aseguren la calidad y pertinencia del Aprender Haciendo para cada uno de los docentes de Inacap.

Con todo, el resultado del diagnóstico mostró un territorio fértil y alentador para implementar una gestión proactiva de la experiencia de servicio vivenciada por los estudiantes de Inacap.

La base está dada por una estructura operativa cercana a la excelencia, que se ve desafiada hoy a dar un paso adelante, sintonizando y respondiendo oportunamente a las necesidades, actitudes, costumbres y expectativas de los estudiantes. Para esto resulta central incluir de forma activa y constante la mirada del usuario en el diseño de la experiencia de servicio que la institución desea entregar y promover.

Resulta central incluir de forma activa y constante la mirada del usuario en el diseño.

It is essential to actively and consistently include the perspective of the user in the design.

From the viewpoint of the users of the service (students), the main results indicated that:

- *The service experience is mainly affected by two factors: whether the student attends classes in the daytime or in the evening, and the number of students the campus has.*
- *The surveys and/or methods for consulting the students (with respect to the service received) are partly valued because they are perceived to have low impact on the student's everyday experience.*
- *The service experience is closely related to the delivery and acquisition of knowledge that nourishes personal growth, technical knowledge being just a part.*
- *Regarding infrastructure, the diagnostic shows the need to give greater prominence to the non-academic physical spaces.*
- *There is a need to bring the technologies that are present in the service closer to the reality of the students, making them more flexible and relevant (close).*
- *From a communications point of view, strengthening the contact channels used is necessary, making them more efficient, available, smooth and with greater resolution capacity.*
- *Finally, with respect to the people who influence the service experience, we stress the opportunity to promote a personalized treatment as a corporate strategy, with clear guidelines and expressed faithfully at all points of contact with the service, as well as to ensure the quality and relevance of learning by doing for the teachers.*

The result of the diagnosis showed an encouraging and fertile ground to proactively manage the service experience enjoyed by the students. The base is given by a working structure that is close to excellent, which today has the challenge of taking a step forward, tuning in and responding in a timely manner to the needs, attitudes, customs and expectations of the students. To this end, it is essential to actively and consistently include the perspective of the user in the design of the service experience that the institution wants to deliver and promote.

Based on the above, and after the collaborative work carried out following the strategic and operational lines defined by the

A partir de lo anterior, y luego del trabajo colaborativo realizado con las líneas estratégica y operativa de Casa Central, PEC de sedes seleccionadas del norte, del centro y sur del país, se estableció un nuevo “Viaje de cliente” que unificó ciertos procesos y operaciones inherentes a la entrega del servicio, con la experiencia deseada por los estudiantes a partir de sus vivencias actuales y proyectadas.

El nuevo “Viaje del estudiante” considera cinco grandes momentos los cuales debieran presentarse durante la experiencia con el servicio, de manera continua y fluida. Estos momentos son:

1. Vinculación con la institución.
2. Bienvenida semestral.
3. Periodo estudiantil.
4. Cierre semestral.
5. Programación semestral.

Para asegurar el desarrollo e implementación de la nueva estrategia de experiencia de servicio Inacap, Procorp elaboró un conjunto de iniciativas las que fueron agrupadas en proyectos según su naturaleza de ejecución. Estos proyectos, a su vez, tienen el carácter de habilitante o facilitador según su prioridad de implementación y la posibilidad de activar otras iniciativas. Además, dichos proyectos cuentan con un plazo definido de ejecución según lo definió la institución.

Main Campus, staff in contact from selected locations in the north, center and south of the country, we established a new "customer journey," which unified certain processes and operations inherent in the delivery of the service, with the experience the students wanted based on their current and planned experiences.

The new "student journey" considers five great moments that should continuously and smoothly occur during the service experience. These moments are:

1. *Connection with the institution.*
2. *Half-yearly welcome ceremony.*
3. *Student period.*
4. *Half-yearly closing ceremony.*
5. *Half-yearly programming.*

To make sure that Inacap develops and implements its new service experience, Procorp developed a set of initiatives that it grouped into projects according to their nature. In turn, the initiatives are enablers or facilitators depending on their implementation priority and the possibility of activating other initiatives. In addition, these projects have a defined period of implementation as set out by the institution.



Vista interior del brochure del "Nuevo viaje del estudiante"

A CONTINUACIÓN, SE PRESENTA UN RESUMEN DE DICHS PROYECTOS PARA UNA COMPRENSIÓN GENERAL DE LOS MISMOS / BELOW IS A SUMMARY OF THESE PROJECTS FOR THEIR GENERAL UNDERSTANDING:

1

PROYECTO 1 / PROJECT 1

Creación de un comité organizacional que lidere el desarrollo y evalúe la implementación de la experiencia diseñada. (Habilitante)

Create an organization committee that leads the development and evaluates the implementation of the experience designed. (Enabler)

2

PROYECTO 2 / PROJECT 2

Fomentar y proyectar la calidad y excelencia docente como prioridad de cara a la entrega del servicio. (Habilitante)

Promote and implement teaching quality and excellence as a priority in the delivery of the service. (Enabler)

3

PROYECTO 3 / PROJECT 3

Procurar un Servicio con sello identitario de Inacap, con la característica de tener al estudiante al centro. (Habilitante)

Promote and implement teaching quality and excellence as a priority in the delivery of the service. (Enabler)

4

PROYECTO 4 / PROJECT 4

Gestionar la experiencia académica utilizando recursos existentes y por adquirir, apuntando al carácter práctico de la formación. (Habilitante)

Manage the academic experience using the existing resources and those to be acquired, focusing on the practical nature of the training delivered. (Enabler)

5

PROYECTO 5 / PROJECT 5

Potenciar y gestionar de manera activa los espacios no académicos, integrando el uso y el sentido que los estudiantes les entregan. (Habilitante)

Actively use and manage non-academic physical spaces, integrating the use and the purpose that students give to such spaces. (Enabler)

6

PROYECTO 6 / PROJECT 6

Fomentar iniciativas que permitan establecer canales de Comunicación al alumno, cercanos y empáticos. (Habilitante)

Promote initiatives to establish close and empathetic communication channels with the student. (Enabler)

7

PROYECTO 7 / PROJECT 7

Reforzar imagen de Aprender haciendo como sello vinculador de los estudiantes a lo largo del país. (Facilitador)

Strengthen the image of "learning by doing" as a characteristic that links all Inacap students throughout the country. (Facilitator)

8

PROYECTO 8 / PROJECT 8

Incluir ritos significativos que propicien la identidad del alumno incapapino.

Include significant rituals that contribute to creating the identity of the Inacap student.

9

PROYECTO 9 / PROJECT 9

Favorecer la existencia permanente y actualizada de recursos de apoyo para el aprendizaje. (Facilitador)

Promote the continued and updated existence of resources to support learning. (Facilitator)

10

PROYECTO 10 / PROJECT 10

Propiciar una óptima disponibilidad de servicios de Apoyo para el aprendizaje. (Facilitador)

Foster the optimal availability of services to support learning. (Facilitator)

11

PROYECTO 11 / PROJECT 11

Apuntar aun trato personalizado hacia el estudiante, en cuanto a la pertinencia de sus interacciones con el servicio. (Facilitador)

Encourage treating the student in a personalized way in his/her interactions with the service. (Facilitator)

12

PROYECTO 12 / PROJECT 12

Promover la incorporación de nuevas tecnologías en procesos clave de la vida estudiantil. (Facilitador)

Promote the incorporation of new technologies in key processes of the student's life. (Facilitator)

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas el trabajo realizado de forma conjunta entre Inacap y Procorp S.A. representó un desafío complejo de abordar. No solo por contar con una red de sedes a lo largo de Chile, que ante todo cuentan con sus propias características socioculturales (que determinan la percepción del servicio), sino que también por lo complejo de coordinar y articular una institución de gran envergadura en torno a un mismo objetivo: diseñar una experiencia de servicio memorable que permita gestionar las vivencias de los estudiantes, para un mejor desarrollo profesional y humano, anticipar situaciones de abandono y proyectar la identidad del incapapino (de sus alumnos) más allá del entorno académico (promotores de la marca).

Desde nuestra visión como consultores, destacamos el impulso constante que la institución generó no solo para que el proyecto avanzara, sino que también para realizar profundizaciones relevantes que implicaban ampliar plazos y recoger más y mejor información. Esto diferenció los proyectos exitosos de aquellos que muchas veces no llegan a buen puerto. El liderazgo estratégico y la claridad con la que se hace partícipe a toda una organización, integrando incluso a sus propios usuarios en la coconstrucción del servicio, resulta crucial para obtener un resultado que haga sentido a los diferentes stakeholders y genere sostenibilidad en el tiempo.

Hoy Inacap cuenta no solo con el diseño identitario de su experiencia de servicio. También se encuentra capacitado para seguir desarrollando el Diseño de Servicios para los múltiples objetivos que enfrenta (sobre todo en el contexto actual de la educación). Para esto, está en un proceso de definiciones estratégicas, que generen una estructura organizacional que pueda soportar las demandas y desafíos que representan los proyectos resultantes del proceso de Diseño de Servicios centrado en las personas.

PROCORP

Hace treinta años, fuimos pioneros en concebir una propuesta integral de servicios articulando diversas especialidades del diseño y la arquitectura en un esfuerzo por resolver con un enfoque sistémico las distintas necesidades de nuestros clientes y sus marcas.

Hoy, en un mundo en constante e intensa transformación, nuestro desafío es lograr una contribución superior a la innovación y la creación de valor, planteándonos como una gran plataforma de convergencia y expansión de servicios estratégicos y creativos.

Una plataforma de soluciones únicas, donde confluyen los objetivos comerciales y empresariales con las expectativas de consumidores y usuarios.

Donde se encuentran armoniosamente la estética y la funcionalidad, la racionalidad y la emocionalidad, la eficiencia económica y el valor de uso, la rentabilidad y la sustentabilidad, la teoría y la praxis... los sueños y la realidad.

Thirty years ago, we were pioneers in designing a comprehensive services proposal by articulating various design and architecture areas, in an effort to resolve the different needs of our customers and their brands using a systemic approach.

Today, in a world in constant and intense transformation, our challenge is to achieve a higher contribution to innovation and the creation of value, posing as a great platform for convergence and expansion of strategic and creative services.

This platform offers unique solutions, where commercial and business objectives join with the expectations of consumers and users.

Aesthetics and functionality, rationality and emotionality, economic efficiency and use value, profitability and sustainability, theory and praxis... dreams and reality harmoniously come together.

CONCLUSIONS

Undoubtedly, the work carried out jointly between Inacap and Procorp S.A. was a complex challenge, not only because Inacap has a network of campuses throughout Chile, each of which has its own social and cultural characteristics (that determine service perception), but also because of the complexity of coordinating and integrating a major institution around a single objective: designing a memorable service experience that allows managing the experiences of students to allow their better professional and human development, anticipate situations of neglect and project the identity of the Inacap student beyond the academic setting (promoters of the brand).

From our point of view as consultants, we emphasize the continued momentum that the institution generated not only for the project to go ahead, but also to conduct further studies that involved extending deadlines and collecting more and better information. This differentiates successful projects from those which often do not come to fruition. The strategic leadership and clarity with which Inacap involved the entire organization, including its users in the joint construction of the service, was crucial to get a result that makes sense to the different stakeholders and is sustainable over time.

Today Inacap has the identity design of its service experience and is in conditions of further developing it for the multiple objectives it faces (especially in the current education context). To that end, it is in the process of defining strategies that will generate an organizational structure that will be able to meet the demands and challenges of the projects resulting from the service design focused on the people.



Tangata Manu o Hombre Pájaro

MISCELÁNEO MISCELLANEOUS

Aldea Educativa, Liceo de Isla de Pascua

Aldea Educativa, Easter Island's School

POR ANA MARÍA ARREDONDO

FOTOGRAFÍAS Y MATERIAL GRÁFICO _ PHOTOS AND GRAPHIC MATERIAL: ARCHIVO ALDEA EDUCATIVA

Honga o te Mana

Nido de la Sabiduría, del Poder Espiritual / *Knowledge Nest, of Spiritual Power*

ANA MARÍA ARREDONDO

Profesora de Historia y Ciencias Sociales, Universidad Católica, Valparaíso. Se ha desempeñado en cargos administrativos en el Liceo de Isla de Pascua entre 2000 y 2007 e investigadora hasta el año 2016. Actualmente es Directora del Centro de Arte y Cultura Aukara.

History and Social Sciences Teacher, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Since 1974 is a History and Social Sciences teacher; has been appointed in administrative positions in the Easter Island School between 2000 and 2007 and researcher until 2016. She is currently Director of the Cultural and Art Center Aukara



➡
Vista de la Aldea Educativa

El actual Liceo de Isla de Pascua, llamado Aldea Educativa, fue construido a tres kilómetros del pueblo de Hanga Roa, en terrenos de lo que fue –por muchos años– el leprosario, por lo que tiene una fuerte carga histórica para la comunidad, siendo parte de su memoria colectiva.

La idea de separar la Enseñanza Media de la Básica surge en 1990, luego de un Congreso de Desarrollo realizado en la Isla, en donde se plantea la necesidad de crear una infraestructura distinta, generando una educación técnico profesional sin descartar la humanista–científica y dando protagonismo a la enseñanza del idioma y cultura rapanui.

Después de 10 años, el Ministerio de Educación y la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), junto a la participación de los rapanui, elaboraron un Plan Maestro que fue la base del establecimiento.

Así nació el Proyecto Aldea Educativa, que consideró el desarrollo espiritual, científico y tecnológico, cultural, creativo y físico, como fundamentales en el proceso educacional. Sus cimientos están sobre todo en el desarrollo de la espiritualidad, que se fundamenta en el *mana* o poder espiritual ancestral, base de la creación de la cultura y fundamental en su perpetuación y conservación, como en el afianzamiento de la identidad. El objetivo principal ha sido preparar a las nuevas generaciones para enfrentar el mundo moderno globalizado e interdependiente que les toca vivir, minimizando las tensiones entre la tradición y la modernidad.

Para la construcción del Liceo, la Municipalidad de Isla de Pascua con el patrocinio del Ministerio de Educación, de la Oficina Regional de Educación de la Unesco y del Colegio de Arquitectos de Chile convocaron a un concurso nacional de anteproyectos de Arquitectura, con el propósito de que el establecimiento respondieran a las necesidades de la comunidad rapanui, al proyecto pedagógico y al Plan Maestro.

El espacio arquitectónico debía considerar los cinco sectores de desarrollo y enfatizar la interrelación del espacio interno cubierto y del exterior abierto, favoreciendo la creación de pequeñas áreas orientadas hacia actividades culturales y

The current Easter Island School, called Educational Village, was built three kilometers away from the town of Hanga Roa, on land which was –for many years– the leper colony, so it has a strong historical burden for the community, being part of its collective memory.

The idea of separating High School from Elementary School arises in 1990, after a Development Congress carried out on the island, based on the need of creating a separate infrastructure. It generates a vocational/technical education without discarding the humanistic and scientific and giving prominence to the teaching of the rapanui language and culture.

After 10 years, the Ministry of Education and UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), along with the participation of the rapanui people, developed a Master Plan that was the basis of the institution.

That was how the Educational Village Project was born, considering spirituality, science and technology, culture, physical activity and creativity, as fundamental in the educational process. Its foundations are mainly centered in spiritual development, which is based on the “mana” or ancestral spiritual power, basis of the creation of the culture and fundamental in its perpetuation and conservation, as well as in strengthening its identity. The main objective has been to prepare new generations to meet the modern and interdependent globalized world in which they live, minimizing tensions between tradition and modernity.

For the construction of the School, the City of Easter Island with the sponsorship of the Ministry of Education, UNESCO Regional Bureau for Education, and the School of Architects in Chile, convened a national architecture project contest. Its purpose was to design the school responding to the needs of the rapanui community, the pedagogic project and the Master Plan.

The architectural space should consider the five development areas and emphasize the interrelationship between the covered internal space and the open exterior, favoring the creation of small areas aimed toward cultural and sporting activities. It was essential in the project to reach a design that reflected the Rapa Nui culture and lifestyle, incorporating meeting and interaction



➡
Arte rupestre de la Isla de Pascua

deportivas. Era indispensable que el diseño reflejara la cultura de Rapa Nui y su modo de vida, incorporando lugares de encuentro e interacción de la comunidad y los visitantes.

Más de 40 anteproyectos participaron de la convocatoria. Después de reunir las opiniones de los docentes, la comunidad y las autoridades locales, el jurado, por decisión unánime, eligió la iniciativa del arquitecto Hugo Molina.

PROYECTO ARQUITECTÓNICO

La construcción está en un lugar privilegiado: con vista sobre el océano Pacífico, cercana a la localización de una serie de vestigios de valor arqueológico y rodeada de vegetación arbórea.

El arquitecto plantea su proyecto a partir de su vivencia con la realidad geográfica y el devenir histórico del pueblo rapanui. Define su inspiración desde el ánimo de asombro, perplejidad, admiración y pesar, que siente frente a su historia

points for the community and visitors. More than 40 proposals participated in the call. After gathering teacher’s, the community, and the local authorities opinions, the jury, by unanimous decision, chose the project of the architect Hugo Molina.

ARCHITECTURAL PROJECT

The school site is a privileged place: with view over the Pacific Ocean, close to the location of a number of archaeological valuable traces and surrounded by arboreal vegetation.

The architect presents the project from his experience with the geographical reality and the history of the rapanui people. He defines his inspiration based in a spirit of constant wonder, perplexity, admiration and regret towards its history and the spirit of cultural resurrection, which should encourage the rapanui people.

The great rock creations of the past are highlighted, as the altars or ahu and the large sculptures or

Luego de una exitosa postulación ante el Ministerio de Educación, la Aldea Educativa fue reconocida como Escuela de Arte.

After a successful application to funding from the Ministry of Education, the Educational Village was recognized as Art School.

y el espíritu de resurrección cultural que deberá animar al pueblo rapanui.

Destaca las grandes realizaciones pétreas del pasado, como fueron los altares o *ahu* y las grandes esculturas o *moai*, a partir de una situación precaria, sin otras herramientas que no fueran las manos ayudadas por trozos de piedra. Los *moai* simbolizan ancestros tutelares, cuidan a su clan proyectando su poder sagrado, espiritual.

Agrega un segundo y gran momento cultural como fue el culto al Tangata Manu u Hombre Pájaro, ceremonia que se efectuaba una vez al año en el volcán Rano Kau, en la aldea ceremonial de Orongo. En ella, participaban los jefes de los diferentes clanes, quienes bajaban los acantilados y nadaban hacia el islote Motu Nui en búsqueda del primer huevo del pájaro manutara.

Así, la piedra y los muros de los grandes altares y el sentido de verticalidad de las estatuas; el diseño oval de las casas de Orongo y la forma del huevo, serán determinantes en la estructura arquitectónica propuesta.

El espacio educacional es ovoidal y al centro, un espacio vacío, que queda para constituirse en un jardín. Las salas de clase se levantan con sus ventanas hacia el cielo inspirándose en las esculturas pétreas. Grandes muros de piedra se van conjugando en esta elíptica.

“Las salas acogen a sus alumnos levantando sus ojos al cielo. Haciendo de ellos pequeños *moai* de nuestros tiempos y el conjunto de alzamiento hacia el cielo crea en el patio oval un concierto de direcciones coincidentes con aquellos de los ojos de los *moai*” (Molina, 2005).

El edificio se construyó con la materia principal en la Isla, la piedra, pero como su uso es restringido también se ocuparon hormigón y grava.

INSTALACIÓN

A mediados de marzo del año 2005, aun sin estar totalmente terminada la obra, se abre el año escolar. La lluvia cayó torrencialmente haciendo imposible el acceso al colegio, ya que los caminos estaban anegados y cubiertos de barro. El

moai, created in a precarious situation, without other tools than the hands aided by pieces of stone. The moai symbolize guardianship ancestors, caring for their clan and projecting their sacred spiritual power.

A second and great cultural moment is added by the worship of the Tangata Manu or bird man, a ceremony which took place once a year at the Rano Kau Volcano, in the ceremonial village of Orongo. The leaders of various clans descended the cliffs and swam toward the islet Motu Nui, in search of the first egg of the manutara bird.

Thus, the stone and the walls of the great altars and the sense of verticality of the statues; the oval design of the houses of Orongo and the shape of the egg, will be decisive in the architectural structure proposed.

The educational space is ovoid shaped and at the center, an empty space, which is to become a garden. The classrooms are raised with its windows toward the sky inspired in the stony sculptures. Large walls made of stone combine in this elliptical structure.

“Rooms welcome their students raising their eyes to heaven. Transforming them in small moai of our times and the set of uprising toward the sky creates in the oval patio a concert of the matching directions with those of the eyes of the moai” (Molina, 2005).

The building was built with the main material in the island, stone, but as its use is restricted, concrete and gravel were also incorporated.

INSTALLATION

In mid-March of 2005, even without being completely finished, the school year starts. A heavy rain made it impossible to access to school, because the roads were flooded and covered with mud. The Ministry agreed to the request of delaying in a week the beginning of classes. After these days, it was still impossible to pass through the main road. The coastal route access, that was slightly better had to be used.

Students came to a school that was not finished, without telephone connections, without school or public buses (they do not exist in the Island) and with the great influence of the majority of the families who were not convinced about the school being



Detalle del trabajo en piedra en los muros del liceo

Ministerio accedió a la petición de retrasar en una semana el inicio de clases. Transcurridos esos días, todavía se hacía imposible transitar por el camino principal, por lo que se accedió por la ruta costera que estaba ligeramente mejor.

Los jóvenes llegaron a un colegio que no estaba terminado, sin conexiones telefónicas, sin buses escolares ni públicos (no existen en la Isla) y con la gran influencia de la mayoría de las familias que no se convencían de que el Liceo estuviera asentado en los terrenos del antiguo leprosoario.

Nos encontrábamos con una arquitectura magnífica, con respaldo filosófico, pero no llegaba al alma. Pocos estábamos imbuidos en sus propósitos iniciales y sentíamos que se debían implementar muchas acciones para empoderarse del lugar.

Esta situación se vio agravada cuando siguieron las lluvias y vimos que los corredores no se habían planificado lo suficientemente anchos para impedir que se inundaran, obligando a los alumnos a permanecer en sus salas. Aulas muy luminosas y pintadas de blanco, que hacían sentir un ligero sentimiento de aislamiento, al ver solo el océano en el horizonte más próximo.

Para comenzar la apropiación, cada curso debía armar un jardín frente a su sala con plantas propias de la Isla. Este nuevo diseño paisajístico fue suavizando el entorno más

settled in the land of the former leper colony. We were inhabiting magnificent architecture, with a strong backing philosophy, but it did not reach the soul. Few were imbued in the original purposes and felt that many actions needed to be implemented to empower themselves of the spirit of the place.

This situation was aggravated when the rains continued and we saw that the hallways were not planned wide enough to prevent them from flooding, forcing students to stay in their rooms. Rooms were very bright and painted white, which caused us to feel a slight isolation. Only the ocean could be seen on the horizon.

To begin the appropriation, each class should assemble a garden in front of their room with native plants of the island. This new landscape design softened the environment closest to the classrooms. The school applied for funds to recover the native flora and the manavai planting, traditional stone agricultural structures, which were built in the back entrance of the building. This work was entirely conducted by students.

A system of group contests was implemented to recover the sector that went down to the sea, which contained archaeological remains such as petroglyph panels. The stones were set in order and access roads were built. All this was supplemented by the creation of demarcation landmarks, replicas of traditional stone towers.



↑
Vista frontal de la Aldea Educativa

próximo. Se postuló a proyectos para recuperar la flora nativa y el sistema de plantación en *manavai*, estructuras agrícolas tradicionales de piedras, que fueron construidos en la entrada posterior del edificio, trabajo enteramente realizado por los estudiantes.

Se implementó un sistema de competencias por alianzas de recuperación del sector que bajaba al mar, el cual contenía restos arqueológicos, como paneles de petroglifos. Se ordenaron las piedras, se hicieron caminos de acceso y se complementó con la creación de hitos demarcatorios, réplicas de los tradicionales torreones de piedra.

Luego de una exitosa postulación ante el Ministerio de Educación, la Aldea Educativa fue reconocida como Escuela de Arte. Eso significó la construcción de la Casa del Arte sobre los muros de algunas de las dependencias del antiguo leproso y la implementación de un galpón, dejado por la constructora, como taller de escultura. Ese lugar comenzó a llenarse de troncos en bruto, a medio tallar y esculturas que han ido adornando.

Con la finalidad de ir incorporando nuevos diseños a la infraestructura principal, se planificaron actividades de tallado de los postes principales de la entrada, pintura en los suelos de diseños tradicionales ocupando los colores utilizados tradicionalmente en pictografías y pinturas corporales. Murales de piedra en los muros de hormigón, tallado de petroglifos sobre piedras de muros interiores. En la Casa del Arte se pintaron murales en las paredes de antiguos pozos de acopio de aguas lluvias.

En los sectores aledaños se diseñaron áreas de recuperación de plantas alimenticias, como variedades de plátanos, camotes (*kumara*), *taros* y otros tubérculos tradicionales y fundamentales hasta hoy en la dieta alimenticia, y hierbas de uso medicinal.

Se presentó un proyecto para la construcción de un área de meditación y reflexión, que no siguió el diseño arquitectónico del colegio, sino que se adaptó al entorno de bosques y matorrales, ocupándose piedra en los muros bajos del perímetro de base circular y techo de estructura de madera.

Poco a poco, los jóvenes fueron interviniendo artísticamente su colegio, lo que le entregó una identidad que trasciende a la comunidad. Aquello ha sido fundamental para los logros de índole académico, para la formación personal y sobre todo para la identificación con su cultura, valorando un espacio con tradición arqueológica e histórica y reivindicando un sector en el cual se vivió mucho dolor.

La obra arquitectónica se fundamentó en la historia de Rapa Nui y como diseño es magnífica, pero hubo que intervenirla con acciones que permitieron la apropiación del espacio. El colegio es un espacio vivo, por lo tanto, se sigue transformando en un acto de creación permanente.

After a successful application to the Ministry of Education, the Educational Village was recognized as Art School. This meant the construction of the House of Art on the walls of some of the spaces of the former leper colony and the implementation of a warehouse, left by the builder, as sculpture workshop. This place began to be filled with raw half-carved logs, and sculptures that have been periodically decorated.

With the purpose of incorporating new designs to the main infrastructure, several activities were planned. Carving of the main poles of the entry, paintings on the ground, based on traditional designs, using the colors of traditional pictographs and body paintings. Stone murals on the concrete walls, carved petroglyphs on stones of interior walls. In the Art House, murals were painted on the walls of ancient wells of rainwater collection.

In neighboring areas, zones of recovery for food plants were designed, as varieties of bananas, yams (kumara), taro and other traditional tubers—and fundamental until today in the diet—and herbs for medicinal use.

A project was presented for the construction of a meditation and reflection area, which did not follow the architectural design of the school, but was adapted to the environment of forests and scrublands. Stone was used in the lower walls of the perimeter of circular base and the roof was constructed with a wooden structure.

Little by little, students artistically intervened their school, generating identity that transcends to the community. This has been fundamental in academic achievements, for personal development and especially to enhance the identification with their culture. By valuing a space with archaeological and historical tradition and vindicating a space where a lot of pain was endured.

The architectural work was based on the history of Rapa Nui and its design is magnificent, but it was necessary to intervene it with actions that led to the appropriation of the space. The School is a living space, therefore, continues to be transformed in an act of permanent creation.

REFERENCIAS / REFERENCES

Revista Finis terrae N° 13 Diciembre, 2005
 Video aldea educativa Plan Maestro
 2005, pag. 108 Hugo Molina, Aldea Educativa Lorenza Baeza.