UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ESTRATEGIA DE FUNCIONAMIENTO PARA LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS

MARCELA ANGELICA BRAVO NORAMBUENA

PROFESOR GUIA
ENRIQUE JOFRE ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISION
DANIEL ESPARZA CARRASCO
GERARDO DIAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE
JULIO 2013

RESUMEN

La Sociedad de Desarrollo Tecnológico, la Fundación Universidad Empresa y Capacitación USACH, son entidades de derecho privado, creadas por la Universidad de Santiago de Chile para desarrollar, coordinar, promover y apoyar las actividades que realiza en materia de transferencia tecnológica, asistencia técnica, educación continua, prestación de servicios técnicos y capacitación, utilizando las capacidades claves de la Universidad.

El objetivo de este estudio de caso, es analizar el actual modelo de negocio de las empresas de la Universidad, creadas a partir de 1990, con el fin de proponer planes de acción que avalen un funcionamiento más eficiente y eficaz. Como así mismo, potenciar la generación y mantención de proyectos de trasferencia tecnológica, asistencia técnica y capacitación.

El análisis propuesto se ha trabajado con una metodología cualitativa que permite el examen de la información y la descripción del actual modelo de negocio de las empresas de la Universidad. Para tales efectos se ha utilizado el modelo Pest que complementa la información del entorno y se construye una matriz de estrategias de apoyo, que surge a partir del análisis FODA. Esta matriz orientará las estrategias a seguir y las líneas de acción para la modernización del modelo.

Como resultado del análisis del actual modelo se pudo concluir que, para el cumplimiento de la misión de las empresas, este debe ser reformulado. En esta perspectiva, es relevante centrar las estrategias en dos líneas de acción, desarrollo de clientes y la redefinición de la estructura de costos. Ambas líneas se complementan tanto en la generación de excedentes aceptables respecto de la tasa libre de riesgo para el inversionista, cuanto en la inversión en infraestructura y en el control de gastos del valor de mano de obra contratada. Esto permitirá a los proyectos ofrecer programas competitivos y con valor agregado con relación a otros similares en el mercado.

En la formulación del nuevo modelo se establece la propuesta de valor y los factores críticos que se deben manejar para lograr el éxito en la implementación del modelo. En tanto que, en el ámbito operacional, se define una estructura organizacional que incorpore aspectos tales como: un área comercial para ampliar su cartera de clientes, un equipo humano competente y una estructura de costos renovada.

En último término, se establecen nuevos parámetros de la estructura de costos. Dichos parámetros consideran supuestos en las tasas que permitan entregar resultados favorables y proporcionan excedentes para la reinversión en infraestructura o la fijación de precios competitivos.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCION 4

1.1 ANTECEDENTES GENERALES 4
1.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES 5
1.3 OBJETIVOS DEL CASO DE ESTUDIO 5
1.3.1 Objetivo General 5
1.3.2 Objetivos Específicos 5
1.4 CONTRIBUCIONES DEL CASO DE ESTUDIO 6
1.5 METODOLOGÍA DE DESARROLLO 6

CAPITULO 2: PROCESO DECLARATIVO 8

2.1 PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL 9
2.1.1 Misión y Visión estratégica 9
2.1.2 Estrategia actual 10

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 13

3.1 ANÁLISIS INTERNO 14
3.1.1 Organización 14
3.1.2 Modelo de gestión de proyectos 23
3.1.2.1 Proyectos 23
3.1.2.2 Ingresos 26
3.1.2.3 La estructura de costos 27
3.1.2.4 El Sistema de Gestión de la Calidad 31
3.1.2.5 Proyectos administrados 36
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO 37

CAPITULO 4: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA 43

4.1 ANÁLISIS FODA 43
Fortalezas 43
Debilidades 44
Oportunidades 45
Amenazas 46
Matriz FODA estratégico 46
4.2 PLANES DE ACCIÓN 51
CONCLUSIONES 56

BIBLIOGRAFÍA 59
ANEXOS 60

ANEXO 1: MODELO DE NEGOCIO 60

ANEXO 2: EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE 64

ANEXO 2: RESOLUCIÓN 969 66

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº1: Estructura Organizacional 16
CUADRO Nº 2: Organigrama Actual 20
CUADRO Nº 3: Porcentajes de ingresos por unidad académica por proyectos 2011 ... 27
CUADRO Nº 4: Porcentaje del gasto con respecto a los ingresos del periodo 2011 por empresas 28
CUADRO Nº 5: Distribución de gasto por unidad académica, empresa SDT, 2011 29
CUADRO Nº 6: Cobro de derechos por proyectos 2010-2011 30
CUADRO Nº 7: Mapa de Procesos 32
CUADRO Nº 8: Ranking nacional de calidad universitaria 38
CUADRO Nº 9: Matriz foda de las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago 50
CUADRO Nº 10: Nueva estructura organizacional 53

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1.1 Antecedentes Generales

El tema del presente estudio de caso tiene como objetivo principal analizar el actual modelo de negocio para las organizaciones vinculadas a la Universidad de Santiago de Chile. Estas entidades tienen como misión entregar opciones de capacitación y asistencia técnica a las compañías que operan en el País, con el fin de que puedan hacer a frente la mayor competitividad de los sectores productivos, y realizar un aporte al desarrollo de las empresas y sus trabajadores.

La alta competitividad existente en los sectores productivos del país ha fomentado la necesidad que un mayor número de empresas busquen crear y/o agregar valor a sus productos o servicios, desarrollando estrategias diferenciadoras en los mercados que operan. En este contexto, es preciso para las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago definir líneas de acción operativas que ofrezcan alternativas tanto para enfrentar las necesidades crecientes de los sectores productivos como para cumplir con la misión institucional de la Universidad definida en el Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

La Sociedad de Desarrollo Tecnológico, Fundación Empresa, Capacitación USACH, son entidades de derecho privado, creadas por la Universidad de Santiago de Chile para desarrollar, coordinar, promover y apoyar las actividades que realice en materias de transferencia de tecnologías, asistencia técnica, educación continua, prestación de servicios técnicos y capacitación, utilizando las competencias claves de la Universidad de Santiago de Chile.

El modelo de negocios de estas empresas se puso en funcionamiento el año 1990, estableciendo la forma de operar respecto de la administración y ejecución de diversos programas de asistencias técnica, capacitación, diplomados, postítulos y postgrados en los cuales intervienen académicos de la Universidad de Santiago de Chile.

1.2 Identificación de las necesidades

El propósito principal de las empresas de la Universidad de Santiago es transferir conocimiento tecnológico a las compañías productivas que cada día requieren más eficacia y eficiencia.

Este objetivo misional de las empresas se está viendo afectado por cuanto los precios pagados por las compañías o instituciones, para esta transferencia de conocimientos y tecnología alcanzan en la actualidad niveles altos, lo que ha generado una merma en la generación y mantención de proyectos.

Por esta razón, se requiere un estudio y posterior análisis del modelo de negocios aplicado por las empresas sobre la base de su información financiera, administrativa y de negocios que permita readecuar el modelo, generando con ello condiciones para mantener la sustentabilidad de las empresas de la Universidad de Santiago.

1.3 Objetivos del caso de estudio

1.3.1 Objetivo General

Analizar el actual modelo de negocios utilizando la información existente para generar recomendaciones que garanticen un funcionamiento más eficiente y eficaz de las empresas de la Universidad de Santiago, consiguiendo con ello potenciar la generación y mantención de proyectos de transferencia tecnológica, asistencia técnica y capacitación.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos que componen el actual modelo de negocios señalando sus características.
- Describir y explicar las relaciones que los elementos del actual modelo de negocios han establecido entre si

- Proponer planes de acción que permitan establecer un nuevo modelo de negocios que asegure la viabilidad de las empresas USACH.

1.4 Contribuciones del caso de estudio

Los resultados del presente trabajo pretenden identificar, a través de un estudio del actual modelo de negocios sus fortalezas y debilidades. Al mismo tiempo, establecer las recomendaciones necesarias y posibles que permitan alinear el modelo para generar mejores condiciones de competitividad.

1.5 Metodología de desarrollo

Para estudiar el actual modelo de negocio y comprender la dinámica interna que se constituye en las organizaciones vinculadas a la Universidad de Santiago y el entorno en la cual está inserta, se realizará el proceso de análisis con una metodología cualitativa para describir su estructura actual y su funcionamiento en la práctica.

Para entender o poder definir el actual modelo de negocio de las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago, es necesario comprender el concepto de modelo de negocio. Para estos efectos, se busco en la literatura algunas definiciones sobre lo que es un modelo de negocio a fin de comprender su significado y como opera dentro de estas organizaciones. Ver Anexo 1.

Primeramente, se hará un levantamiento del actual plan estratégico, con la idea de conocer la visión, misión y sus lineamientos estratégicos que guían el accionar de estas entidades.

Como herramienta para realizar el análisis interno se realizara un análisis FODA, que corresponde a la descripción de los factores que definen las ventajas competitivas de la organización, las que a su vez determinan su posición en el mercado. Consecuentemente, esto nos permitirá descubrir nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de la organización y que sean

coherentes con su carta de navegación. Estos nichos pueden ser brechas de mejoras en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla nuevas propuestas de valor que conducirán a la generación de estrategias.

El estudio dará cuenta de cómo se estructura su mapa de procesos, las transacciones de servicios que se formalizan en contratos de administración, en los cuales se definen las condiciones de satisfacción, garantías y condiciones para su cumplimiento.

Se determinarán las principales Oportunidades y Amenazas para las empresas desarrollando un análisis externo, a partir del análisis PEST. La información relevante para el desarrollo de estos análisis se obtendrá a partir del estudio del sistema de educación superior en Chile, y de los organismos relacionados con la política educacional, Consejo Nacional de Educación, CNA, las políticas públicas en materia de incentivos tributarios, además de información que pueda proveer la dirección ejecutiva a través de su juicio de experto.

Con esta información se levantará una matriz estratégica FODA que será la base que definirá las estrategias a abordar con el fin de capitalizar las oportunidades de negocio que emergen del estudio. De este modo se establecerán los lineamientos de las entidades vinculadas a la Universidad y puntualizarán los planes de acción y las estrategias que serán formuladas como parte de las recomendaciones para la modificación y/o cambio del actual modelo de negocios.

CAPITULO 2: Proceso declarativo

El sector educacional superior del país desempeña un papel muy importante dentro de la actividad económica porque aporta con la formación del capital humano que se requiere para potenciar el desarrollo. La sociedad entrega esta misión a las instituciones de educación superior, especialmente las Universidades, cuyo fin es potenciar y optimizar la formación de profesionales con responsabilidad social, impartiendo educación de calidad en todas las áreas del saber.

Las Universidades deben cumplir con su compromiso social referido a asegurar a todos los profesionales que han formado la consolidación de los conocimientos adquiridos y el fortalecimiento de las competencias conseguidas para que participen con propiedad en los trabajos que ofrecen los sectores económicos. Esta señal implica que las Universidades deben crear y desarrollar sistemas de educación continua ofreciendo programas de postgrado que aporten conocimientos, con valor agregado, para potenciar la formación de especialistas.

En el mismo plano, las Universidades deben ofrecer otros espacios de formación, que también forman parte del sistema de educación continua, pero que están más directamente relacionados con la capacitación, con la transferencia de conocimiento tecnológico y las necesidades de las empresas en orden de perfeccionar a sus trabajadores.

Para cumplir este rol, la Universidad de Santiago, a través de sus empresas SDT, FUDE y Capacitación Usach, se vincula con la sociedad en materia de desarrollo de programas especializados. A través de ello, se forman posgraduados, se capacitan profesionales y se transfiere conocimiento de manera de que puedan atender las necesidades que requiere el desarrollo del país. Por lo tanto, la estrategia de funcionamiento de estas empresas, es vital para la transferencia de tecnología de la Universidad, El modelo de negocio de estas empresas es parte indiscutible de la estrategia de la universidad, por cuanto sus actividades tienen un impacto en la concreción de sus objetivos con respecto a la calidad y competitividad de sus servicios,

en materia de transferencia de conocimientos. En este contexto, a las empresas de la Universidad le corresponde una importante responsabilidad en la gestión del negocio, en términos de productividad en los procesos, calidad en los servicios y competitividad de las empresas en el sector.

A continuación se describe el actual plan estratégico de las entidades vinculada al a Universidad de Santiago.

2.1 Plan Estratégico Actual

2.1.1 Misión y Visión estratégica

La visión estratégica de las organizaciones vinculadas a la Universidad de Santiago en materia de transferencia tecnológica, se define a continuación:

“Ser entidades colaboradoras de la Universidad de Santiago de Chile que aporten al desarrollo y crecimiento de la Casa de Estudios Superiores para el cumplimiento de su misión institucional.”

A su vez la misión de estas organizaciones, se define como:

“Apoyar y gestionar la formulación, presentación y administración económica y financiera de los proyectos desarrollados por las unidades Académicas de la Universidad de Santiago de Chile.”

De la declaración de los lineamientos estratégicos que guían el accionar de las empresas, es importante mencionar que existen tres valores bajo los cuales se rige el comportamiento de sus trabajadores. Estos son:

1. Contar con personas comprometidas, competentes y con espíritu de servicio como valor esencial.

2. Compromiso con el cliente, logrando fortalecer los lazos de confianza mediante el cumplimiento de los estándares comprometidos.
3. Agilidad y competitividad en las operaciones, esforzándose por exceder los estándares comprometidos.

2.1.2 Estrategia actual

La estrategia de las empresas de la Universidad de Santiago, se basa en dos ejes fundamentales:

1. Aporte al desarrollo y crecimiento de la Universidad
2. Orientación al cliente y servicio de calidad

Paralelamente, a partir de estos ejes principales se pretende complementar la estrategia definiendo los siguientes focos para los próximos años:

1. Aporte al desarrollo y crecimiento de la Universidad

- Ser un actor líder en el mercado de transferencia tecnología, asistencia técnica y capacitación.

Aumento de la cartera de clientes
Se pretende aumentar los proyectos anuales de las diferentes Unidades académicas, a través del desarrollo de los distintos canales de ventas. Un buen desarrollo comercial es fundamental para aumentar la presencia en el mercado de transferencia tecnológica, asistencia técnica y capacitación

Buena administración de los proyectos tanto económica como financiera
Una buena administración de los proyectos es esencial para obtener excedentes aceptables de los proyectos. Debido a que si se tiene un buen control y manejo de los costos en que incurren los proyectos, se pueden obtener una mayor rentabilidad.

Propuestas de valor enfocadas

Desarrollar ofertas de valor para las empresas de los diferentes sectores productivos, en temas que den respuesta efectiva a sus necesidades, constituyéndose en entidades valoradas por dar respuestas eficientes y enfocadas a la competitividad que requieren estas empresas.

Optimización de la operación

Para poder sustentar el crecimiento de proyectos administrados por las empresas, es esencial que se posea excelencia operativa, de modo de contar con procesos que disminuyan los tiempos y gastos en recursos.

2. Orientación al cliente y servicio de calidad

- Mejorar continuamente sus procesos

El objetivo permanente de las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago debe ser la mejora de la capacidad y resultados de la organización. Esto dará como resultado una mejora en la calidad del servicio, que corresponde a la satisfacción que el cliente obtiene de su producto o servicio.

- Asegurar la entrega de un servicio de calidad

Servicios satisfactorios

Para entregar niveles de servicio satisfactorios, los trabajadores de las empresas deben contar con los conocimientos y herramientas necesarias para brindar soluciones y respuestas adecuadas a los requerimientos de los clientes.

- Formación de equipos y personal

Trabajo en equipo y coordinación

Establecer buena comunicación entre las distintas unidades de las empresas, de modo que se establezca buena comunicación, coordinación y feedback, de manera de agilizar los procesas y tareas.

Competencias

De acuerdo a la descripción de cargo establecida por la empresa, se pretende tener a trabajadores competentes y con capacidades adecuadas, de modo que ejecuten sus funciones enfocados a los resultados que desean obtener.

Capitulo 3: Análisis de la Situación Actual

En los diferentes sectores industriales, las empresas deben focalizar sus esfuerzos en lograr y mantener un uso eficientes de sus recursos, reducir costos y elevar su nivel de competitividad.

Al igual que las empresas, las instituciones de educación superior, no son una excepción a esta realidad. Esta situación se debe al aumento significativo de universidades en el mercado, las exigencias crecientes por parte de la comunidad que requiere educación de calidad, así como también, a las exigencias y mayor competitividad de los sectores productivos. Este conjunto de factores determina que, las universidades ofrezcan programas de pregrado, posgrado, enfocados a formar y/o capacitar a estudiantes, profesionales y técnicos, que contribuyan efectivamente a las estrategias formuladas por las empresas, a fin de diferenciarse de sus pares agregando valor a los productos y/o servicios. Como también desarrollar propuestas efectivas con los sectores productivos en materia de transferencia tecnológica.

Es así, como las organizaciones vinculadas a la Universidad de Santiago, juegan un rol clave en la búsqueda de mejores alternativas de capacitación y asistencia técnicas para las compañías que operan en el país, debido a que sus acciones tiene un impacto real en la competitividad de las empresas, al desarrollar proyectos originales y de la más alta calidad, para ser un real aporte al desarrollo de las empresas y sus trabajadores.

Es por ello que en el presente estudio, se analiza la situación actual de estas organizaciones, determinando sus fortalezas y debilidades que presenta las entidades de la Universidad de Santiago. Para ello, se utilizara la información obtenida a través de reuniones con la alta dirección y del análisis de sus operaciones. De éstas, se pretende obtener información de sus principales procesos, las funciones asignadas al personal, el comportamiento de los integrantes de la dirección para con sus clientes, y el nivel de inteligencia de negocio que desarrolla la organización para mejorar de gestión. De esta manera, se pretende desarrollar el análisis FODA, a partir del cual se determinarán importantes conclusiones y posteriores recomendaciones respecto de las

características principales de su estrategia de funcionamiento para la transferencia de tecnologías.

3.1 Análisis Interno

3.1.1 Organización

Para poder estudiar de mejor manera las organizaciones relacionadas con el trabajo en estudio, será necesario referirse de manera general a la Universidad de Santiago y en particular a la Sociedad de Desarrollo Tecnológico, Fundación Universidad Empresa y Capacitación Usach.

La Universidad de Santiago de Chile, es una institución de educación pública superior, estatal con goce de autonomía y heredera de una centenaria tradición al servicio y progreso del país.

En el Plan Estratégico Institucional (PEI), documento ampliamente participativo en su elaboración, define la identidad de la Universidad de Santiago de Chile como "…una institución de educación pública superior, estatal con goce de autonomía y heredera de una centenaria tradición al servicio y progreso del país". Formalmente establece la misión, visión, políticas, objetivos, valores y actividades de la Universidad en el largo plazo, y que va más allá de las autoridades de turno[1].

Este mismo documento le asigna, como propósito fundamental "…crear, preservar, difundir y aplicar el conocimiento para el bienestar social a través de la docencia, investigación y extensión".

La participación de académicos, principalmente, y del conjunto de integrantes de la Corporación, en el levantamiento del PEI, permitió a la comunidad universitaria se pensara a sí misma, contrastara sus miradas y consensos, contextualizara sus

[1] Plan Estratégico Institucional 2011-2015. Objetivos y Orientaciones estratégicas (PEI). Todas las referencias que siguen con relación a este tema provienen de esta misma fuente, salvo indicación en contrario.

objetivos, desarrollara acciones para proyectarse con las necesarias adecuaciones de continuidad y cambio. De este modo, se planteó la misión y la visión de la Universidad.

En esta perspectiva, la **Misión** de la Universidad es "…generar las condiciones y oportunidades que posibiliten a las generaciones futuras hacerse cargo del avance del conocimiento, su transferencia y retroalimentación para el crecimiento y desarrollo del país en una sociedad global".

Por otra parte, la **Visión** permite "…proyectarse como una comunidad universitaria inclusiva, que crece y se desarrolla responsablemente en áreas claves y pertinentes, que aporten efectivamente a la ampliación del conocimiento y la generación de bienes públicos, necesarios para la construcción de una sociedad democrática y equitativa".

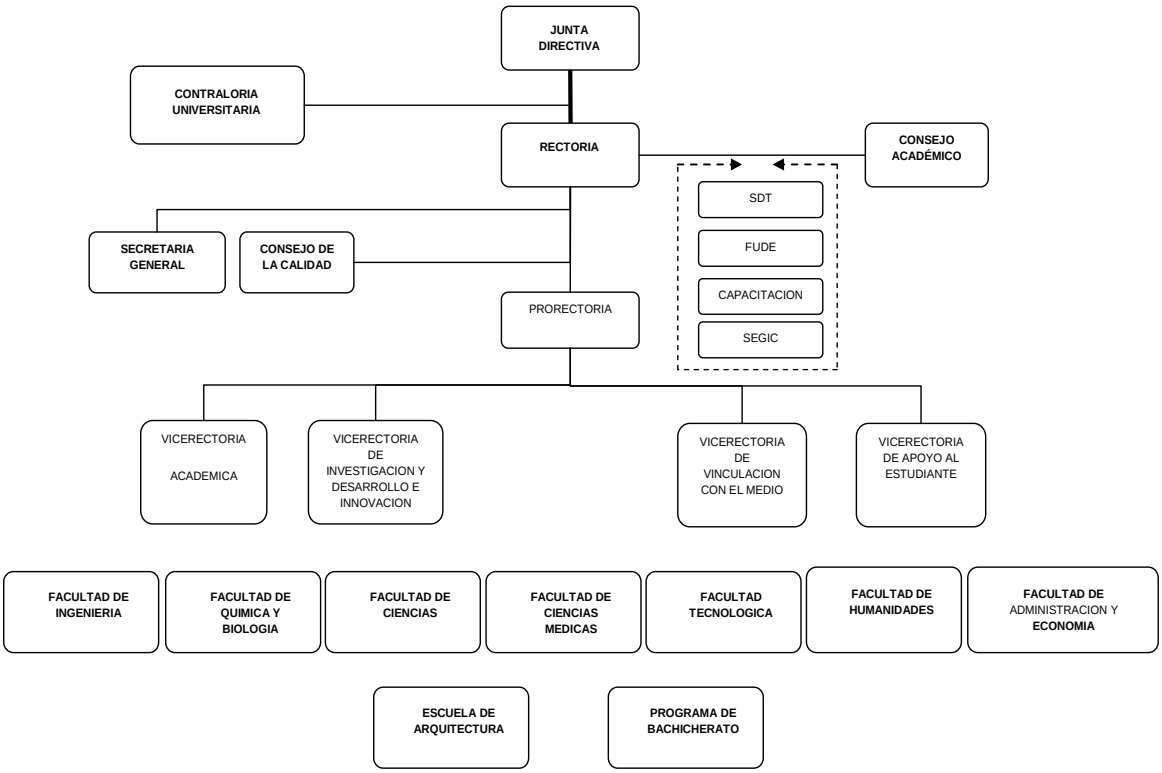
La Universidad procura cumplir con sus objetivos institucionales teniendo presente un conjunto de valores, tales como: "Excelencia, Libertad de Pensamiento y Expresión, Respeto a las Personas, Diversidad y Pluralismo, Cooperación, Orientación a las nuevas generaciones, Inclusión y Responsabilidad Social, Transparencia y Probidad", lo cual le permite alcanzar los más altos estándares de calidad, innovación y pertinencia en un ambiente de mutuo respeto entre las personas, libertad de pensamiento, diversidad e inclusión social; generando espacios de discusión y proposición en un diálogo multidisciplinario y pluralista.

Indudablemente, este sentido valórico, transversal a todas las entidades ligadas a la Universidad, también está presente en las entidades de la Universidad, al declarar, de manera general, que su visión pasa por aportar al desarrollo y crecimiento de la Corporación para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y que su misión es apoyar y gestionar la formulación de los proyectos desarrollados por las Unidades Académicas de la Universidad de Santiago de Chile[2].

El siguiente cuadro, muestra la estructura organizacional actual de la Universidad de Santiago:

[2] http://www.sdtusach.cl/vision-mision

Cuadro Nº1: Estructura organizacional



Esta breve reseña de la universidad en materia de políticas y estrategia, sirve para ubicar en el contexto en el cual se encuentran insertas estas tres organizaciones, que dan vida a una asociación empresarial que en su conjunto está al servicio de la comunidad Universitaria y del sector empresarial.

A continuación, se hará una breve descripción de cada una de estas organizaciones:

La Sociedad de Desarrollo Tecnológico (SDT), fue creada en 1990, por la Universidad de Santiago de Chile, para desarrollar, coordinar, promover y apoyar las actividades que realice la Universidad en materias de transferencia de tecnologías, asistencia técnica, educación continua y prestación de servicios técnicos, orientándose hacia la comunidad en general, y al sector empresarial en particular.

Fue constituida como una alternativa de inducir, incentivar, desarrollar y perfeccionar, en forma creciente, vínculos permanentes entre la Universidad y los agentes sociales y productivos que dan vida al país; lazos que se transforman en una red de comunicaciones y propuestas de acciones concretas, entre dos culturas que tradicionalmente actuaron en escenarios paralelos.

La Sociedad de Desarrollo Tecnológico se define como una entidad multidisciplinaria, con una marcada orientación al mercado nacional y se focaliza en aspectos tales como: estrategias de desarrollo institucional, procesos de negocios, recursos humanos.

En 1991 la Universidad crea el Consejo de Desarrollo Social Empresarial. Desde 1994 pasa a denominarse ***Fundación Universidad Empresa (FUDE)*** constituyéndose con el objetivo de disminuir la brecha entre la demanda empresarial y la oferta universitaria, abordando y sistematizando los posibles intercambios y colaboraciones empresa-universidad. Su campo de acción abarca propuestas de trabajo conjunto y soluciones a los problemas de vinculación con la empresa y la Universidad. Un aporte importante ha sido crear un espacio de encuentro entre estos dos agentes, permitiendo desarrollar la confianza y la predisposición por el trabajo conjunto. Esta estructura ha permitido discutir problemas particulares o nacionales y buscar soluciones conjuntas que satisfagan los requerimientos y necesidades de la empresa y de la Universidad.

Capacitación USACH**,** es una empresa creada dentro del nuevo marco de la Ley de Capacitación, que tiene como objeto el desarrollo de la capacitación, para lo cual colabora en la administración de los proyectos de capacitación que implementan las diversas unidades académicas de la Universidad de Santiago.

Es así, como la Universidad provee de recursos a las empresas SDT, FUDE y Capacitación Usach tanto capital humanos, como de infraestructura, tecnológico y de conocimientos, para otorgar servicios a los clientes en materia de transferencia tecnológica.

La estructura de las tres entidades, SDT, Capacitación Usach y FUDE se organiza de acuerdo a las siguientes áreas:

- Dirección ejecutiva
- Subdirección de Proyectos
- Subdirección de Administración y finanzas

Una breve descripción de cada una de estas áreas se detalla en los párrafos siguientes:

Dirección Ejecutiva:

Las empresas están dirigidas por un Director Ejecutivo, que es elegido por el directorio de la organización, que está integrado por 10 miembros de la comunidad universitaria, entre ellos, el Rector de la Universidad de Santiago.

El director ejecutivo actúa como representante legal, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad sobre la base de los lineamientos de la Universidad. Es responsable ante el directorio, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, dirige y controla las actividades de las entidades.

Es la imagen en el ámbito externo, provee de contactos y de relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer vínculos a largo plazo. Su objetivo principal es el de crear valor agregado teniendo como base los servicios que ofrecen, maximizando el valor de la organización.

Del director ejecutivo, dependen las dos subdirecciones y dos nuevas unidades creadas con el propósito de cumplir con los lineamientos de la institucional, a saber:

Unidad de Control de Gestión

Es la encargada del sistema de gestión de la calidad de la empresa, gestionar los indicadores de calidad, a cargo del control interno de los procesos contables, financieros y administrativos.

Unidad de Nuevos Negocios

Es la encargada de contactarse y relacionarse con el sector empresarial, a fin de establecer vínculos en materia de transferencia tecnológica. Ofrece asistencia técnica los distintos sectores industriales, y desarrolla proyectos con los profesionales y experiencia de la Universidad de Santiago de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

Subdirección de Proyectos:

Área de la organización que es el nexo operativo con el medio; clientes, empresas, autoridades de la universidad, jefes de proyectos, alumnos, etc., encargada de la gestión y mantención de los proyectos.

Unidad de proyectos:

Es la unidad encargada de generar las condiciones que permitan el desarrollo y ejecución de cada proyecto que pertenece a las entidades. Toda transacción financiera y todo requerimiento administrativo debe ser ejecutado por esta Unidad. El control y ejecución de Ingresos y Gastos, son las principales tareas que el equipo de la Unidad de Proyecto realiza, con el fin de que cada proyecto administrado llegue a su término de forma óptima

Unidad de Desarrollo y Fomento

Es la encargada de informar sobre las licitaciones a las unidades académicas, y de prestar los servicios de apoyo administrativo a las facultades o departamentos de la universidad sobre las propuestas que participan en estas licitaciones.

Subdirección de Administración y Finanzas

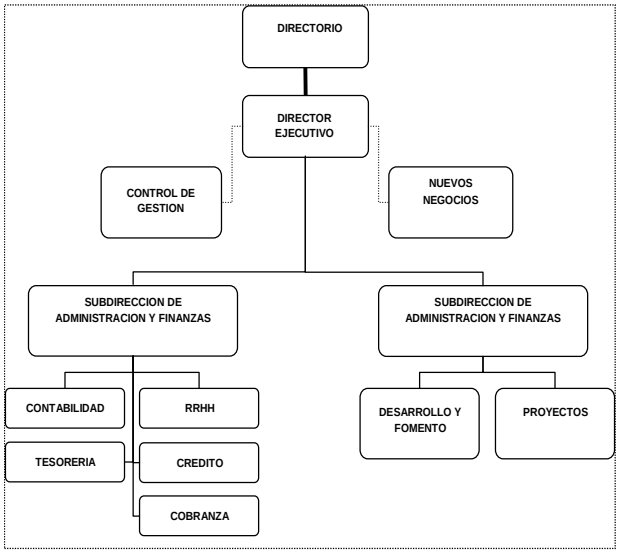
Encargada principalmente de presentar el soporte administrativo-contable a los proyectos. A través de sus Unidades de contabilidad, tesorería, crédito y cobranza, se encarga de proveer todos los servicios, tanto internos como externos, que van en apoyo a la gestión de los requerimientos.

Adicionalmente, tiene a su cargo toda la gestión del recurso humano en cuanto a las dotaciones, capacitaciones, evaluaciones de desempeño.

En resumen, la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de la organización, es de tipo funcional, promueve el desarrollo de las habilidades de los empleados dentro de sus unidades. Sin embargo, se generan respuestas lentas cuando se requiere coordinación entre las subdirecciones y sus unidades, debido a que cada empleado tiene una visión limitada a su área o unidad de trabajo.

Las siguientes figuras presentan la organización actual de las entidades vinculadas a la universidad y que componen el soporte de su negocio en materia de transferencia de tecnologías.

Cuadro Nº 2: Organigrama actual



Con Respecto al ***Recurso Humano***, en la organización trabajan alrededor de 217 personas contratadas, y cuenta con un staff de académicos y administrativo a honorarios específicamente para cada proyecto. Del personal de planta, el 28,1% presta sus servicios en las áreas de administración. El resto de los trabajadores de las empresas, están contratados por proyectos y presta sus servicios directamente en las Unidades Académicas.

De los 61 trabajadores de planta de las tres entidades, 45 lleva más de 6 años en promedio como dotación de la administración y en general el nivel de escolaridad es técnico profesional, y en algunas unidades no está al nivel que se requiere para las funciones desempeñadas.

En los últimos 2 años se ha experimentado un cambio en los procedimientos relativos a la gestión de recursos humanos. Tradicionalmente, la forma de ascenso se basaba principalmente en los años de antigüedad en el trabajo o en la influencia que se ejercía en el grupo. En la actualidad, para afrontar los cambios que implica la nueva política de calidad de las empresas, la selección del cargo se efectúa sobre la base de un perfil requerido que incluye competencias. Esta nueva política ha derivado en dos ejes fundamentales, el primero, a desarrollar un plan de capacitación, tendiente a mejorar las competencias del personal y segundo, contratar profesionales que dirijan las unidades con miras a formar equipos competentes y comprometidos con los objetivos de calidad.

Estos cambios efectuados en la gestión de recursos humanos, a nivel de personal de planta administrativo, no han estado exentos de dificultades debido, principalmente a la incertidumbre que genera en los trabajadores la movilidad y despidos dentro de las unidades.

No obstante, también ha generado oportunidades a los trabajadores en materia de desarrollo de carrera, debido a que se ha potenciado la capacitación del personal.

Con respecto a los ***recursos físicos***, las oficinas de las empresas de la Universidad de Santiago, se encuentran ubicadas en la comuna de Santiago. En estas dos sedes, se ubican el total de las operaciones administrativas y de gestión de las empresas y estratégicamente cercanas tanto a la universidad como al área de negocios generada en el centro de Santiago. Además, para otorgar los servicios estas entidades, en conjunto con la Universidad disponen de toda la infraestructura de la Casa de estudio.

En regiones, funciona una Sede de capacitación en el Centro de Estudios de la Universidad de Santiago (CEUS), ubicado en Llanquihue. Esta sede está orientada, a dar la capacitación y asesoría necesarias a las empresas, instituciones y personas ubicadas en la zona, mediante el área de Educación Continua a través de cursos y diplomados, los que cuentan con la franquicia SENCE. En actividades de investigación y desarrollo en áreas tales como, alimentos, servicios agropecuarios, medioambientales, entre otros.

Durante el año 2012, la unidad de Nuevos Negocios, ha desarrollado diferentes propuestas a empresas para la realización de proyectos. Es así como, las entidades vinculadas a la Universidad, en conjunto con la Facultad de Administración y Economía y la Facultad de Ingeniería, están materializando una seda en la ciudad de Iquique, para establecer lazos con el sector minero.

En relación a los ***recursos tecnológicos***, el servicio de tecnología informática lo provee la empresa Segic, empresa de la Universidad de Santiago, que da el soporte y desarrollo de los sistema contable, tesorería, crédito y cobranza.
Para el seguimiento de los procesos se utiliza el sistema de Gestión SDT Manager, sistema desarrollado por la empresa y que a través del servidor controla y monitorea los proyectos. Esta herramienta informática, destinada a ser parte del proceso de mejora continua de los servicios otorgados a los clientes de las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago, administra las solicitudes de requerimiento realizadas por los Jefes de Proyecto de la Universidad. Además, controla los procesos involucrados, mediante el seguimiento de los requerimientos, estableciendo la trazabilidad de ellos, y

entrega reportes o informes de gestión del comportamiento de cada uno de los proyectos que son administrados por las empresas SDT, FUDE y Capacitación Usach.

Si bien es cierto, que se ha incorporado esta herramienta como parte del proceso de mejora continua, se han presentan deficiencias, principalmente, por la inexperiencia del personal en este tipo de herramientas, y el gran volumen de requerimientos generados. No obstante, también ha permitido que el personal se capacite, lo que será un aporte significativo para la gestión y administración en el futuro.

Además, los actuales sistemas administrativos, presentan deficiencias para la gestión, debido a que son módulos que fueron diseñados y han sido modificados de acuerdo a las necesidades que requiere cada unidad, pero no están integrados en su totalidad.

3.1.2 Modelo de gestión de proyectos

Como se menciono anteriormente, la Universidad de Santiago de Chile, es una institución de educación pública superior, estatal con goce de autonomía y heredera de una centenaria tradición al servicio y progreso del país.

Su propósito es crear, preservar, difundir y aplicar el conocimiento para el bienestar social a través de la docencia, investigación y extensión. Es así, como la Universidad provee de recursos a sus organizaciones vinculadas: SDT, FUDE y Capacitación Usach tanto humanos, de infraestructura, tecnológico y de conocimientos, para otorgar el servicio al cliente en materia de asistencia técnica y capacitación.

3.1.2.1 Proyectos

En términos operacionales, los servicios de transferencia tecnológica son denominados proyectos, los cuales son ofrecidos y administrados por estas entidades y se puede clasificar en:

- Proyectos que ofrece la Universidad, es decir, los proyectos son desarrollados al interior de cada Unidad Académica y su propuesta es ofrecida al mercado directamente por la universidad y se traducen en programas de diplomados, pos títulos y posgrados.

- Proyectos a la medida, los cuales se traducen en proyectos de capacitación y asistencia técnica que recogen una inquietud o necesidad de las distintas compañías en el mercado. Estos proyectos son diseñados por las entidades colaboradoras de la Universidad de Santiago en conjunto con la universidad, con el objetivo principal de dar soluciones reales e individuales a las necesidades de las empresas en el mercado.

La siguiente tabla muestra los diferentes proyectos que son administrados por las entidades vinculadas a la universidad:

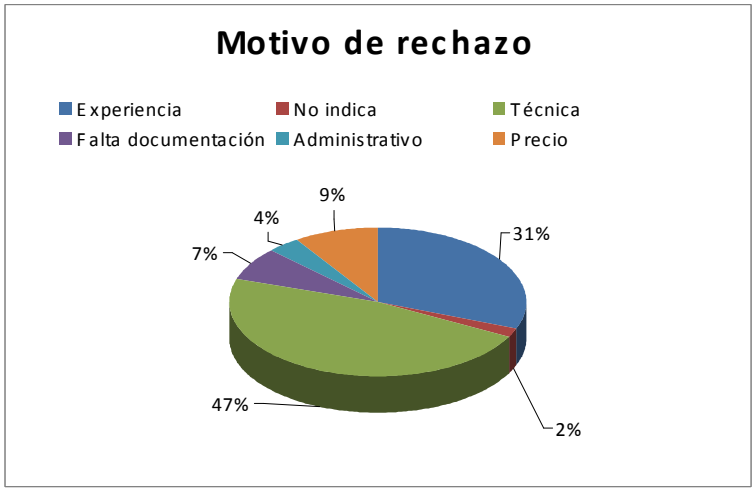
PROYECTOS ADMINISTRADOS
Prosecución de Estudios
Regularización de títulos
Tecnológicos
Técnicos
Magíster
Doctorado
Asesoria y Consultaría
Análisis de Laboratorio
Proyectos de Investigación
Excedentes Deptos
Excedentes Facultad
Cursos
Diplomados
Postítulos
Seminarios y Congresos
Encuentro de Egresados
Ferias de Empresas
Ventas
Publicidad Radial
Arriendo de Salas
Recuperación Ctas por Cobrar

Las Unidades Académicas de la universidad acceden a través de la unidad de Desarrollo y Fomento, a las diferentes licitaciones vigentes en mercado público. La

labor principal de esta unidad, es informar sobre las licitaciones a las unidades académicas, y de prestar los servicios de apoyo administrativo a las facultades o departamentos de la universidad sobre las propuestas que participan en estas licitaciones.

Si analizamos los resultados obtenidos a noviembre del año 2012, Las organizaciones vinculadas a la Universidad de Santiago se han presentado a licitaciones por montos cercanos a los 6 mil millones de pesos, y solo se han adjudicado un total de 188 licitaciones, equivalentes a $1.049.439.125.

Del análisis de las propuestas no adjudicadas, correspondientes al 55% del total de las licitaciones presentadas, el principal motivo factor de rechazo es la propuesta técnica con un 47% seguido por la experiencia con un 31%.



Fuente: Unidad de Desarrollo y Fomento Empresas Usach

Una debilidad que se desprende de los servicios que ofrecen estas entidades a los proyectos, a través de su unidad de Desarrollo y Fomento, es lo relacionado con las licitaciones, la unidad solo brinda un servicio de carácter administrativo, y no existe un soporte de evaluación de proyecto y análisis respecto de las licitaciones con mirar a mejorar los rendimientos en la adjudicación de licitaciones.

Clientes

En este modelo de gestión se debe hacer la distinción de dos tipos de clientes. El Cliente o cliente final, que corresponde a compañías que operan en el país y/o personas naturales que requieren servicios de capacitación y asistencia técnica, con el fin de que puedan hacer a frente a la mayor competitividad de los sectores productivos, y es en definitiva quien paga por el servicio. El cliente universidad, que a través de sus proyectos, las empresas SDT, FUDE y Capacitación Usach brindan el servicio de administración y gestión financiera.

3.1.2.2 Ingresos

Con respecto al precio que paga el cliente por el servicio prestado, se debe hacer la diferencia entre el ingreso total percibido por el servicio en materia de transferencia tecnológica y el que se refiere al ingreso de explotación de las entidades vinculadas a la universidad, que se relaciona con el porcentaje o derecho de administración que cobra por proyectos.

El ingreso total percibido es administrado por las empresas de la Universidad de Santiago de acuerdo a la estructura de costos definida.

El siguiente cuadro, muestra la distribución de ingresos generados por proyectos en las tres entidades vinculadas a la universidad, durante el año 2011. En el cual podemos ver, que los mayores ingresos por proyectos son generados en la Facultad de Ingeniería con un 46.53%, seguida por la Facultad de Administración y Economía con un 18,06% y en tercer lugar la Facultad de Humanidades con 8,62%.

Cuadro Nº3: Porcentajes de ingresos por unidad académica por proyectos 2011

NOMBRE	%
Fac. de Ingeniería	**46,54%**
Fac. Administración y Economía	**18,06%**
Fac. de Humanidades	**8,62%**
Fac. de Ciencias Médicas	**7,19%**
Fac. de Ciencias	**5,27%**
Consejo Admin.de Centros,Inst.,Progr.Unid.afines	**5,00%**
Fac. Tecnológica	**2,65%**
Vice-Rectoría Académica	**1,80%**
Pro - Rectoría	**1,60%**
Fac. de Química y Biología	**1,11%**
Centro de Información y Transferencia Tecnológica	**0,83%**
Vice-Rectoría de Asuntos Económicos	**0,32%**
Rectoría	**0,29%**
Escuela de Arquitectura	**0,18%**
Dirección de Comunic.Corporat.y Relac.Publ.	**0,15%**
Vice-Rectoría de Asuntos Estudiantiles	**0,11%**
Vice-Rectoría de Investigación y Desarrollo	**0,04%**
Fundacion de Egresados y Amigos Usach	**0,00%**
Proyectos Cerrados con Movimientos Periodo 2011	**0,24%**
Consolidado Proyectos Vigentes y Cerrados 2011	**100,00%**

Fuente: elaboracion propia

3.1.2.3 La estructura de costos

La estructura de costos implementada en las empresas está vigente desde 1990 señalando directamente de cómo será la distribución de los ingresos. Esta distribución se encuentra normada en lo que respecta al derecho de administración y distribución de excedentes. La norma vigente a la fecha es la resolución 969 del 23 de enero de 1997, que regula el Derecho Universitario (ver anexo 3). En ella se establecen los porcentajes de cobro por servicios de administración y se resuelve sobre la distribución de excedentes que sean generados por los proyectos.

La unidad académica donde se gestó el proyecto, a su vez, recibe un porcentaje de los ingresos generados y devengados como concepto de anticipo. Actualmente, no existe un porcentaje uniforme de anticipo entre las distintas Facultades y Departamentos. Cada proyecto define en el contrato de administración el porcentaje por concepto de anticipo que le corresponderá a la Facultad y al Departamento Académico.

Del total de ingresos operacionales recibidos el año 2011 el 97 % las cuentas fueron imputadas a gastos. Las cuentas donde se concentra los mayores porcentajes corresponden a honorarios y gastos de administración. El excedente, generado por los proyectos cercanos al 3% se distribuye finalmente entre la facultad y el departamento el cual desarrolla el proyecto.

Cuadro Nº4: Porcentaje del gasto con respecto a los ingresos del periodo 2011, por empresas

2011	FUDE	%	Cacacitación Usach	%	SDT	%	Total Empresas	%
Ingresos	1.008.505.461	100%	2.108.904.578	100,0%	10.635.663.804	100,0%	13.753.073.843	100%
Honorarios	329.757.081	33%	1.033.100.234	49,0%	5.187.093.153	48,8%	6.549.950.468	48%
Activo Fijo	26.562.983	3%	83.099.400	3,9%	657.448.578	6,2%	767.110.961	6%
Gastos Adm.	558.153.256	55%	790.430.119	37,5%	2.737.408.261	25,7%	4.085.991.636	30%
Derechos	74.142.287	7%	198.630.932	9,4%	1.653.010.928	15,5%	1.925.784.147	14%
Total Gastos	**988.615.607**	**98,0%**	**2.105.260.685**	**99,8%**	**10.234.960.920**	**96,2%**	**13.328.837.212**	**97%**

% del gasto con respecto a los ingresos operacionales del periodo 2011

La inversión en activos fijos, es en promedio un 6% concentra la inversión tanto en bienes muebles, infraestructura y tecnologías. De este modo, el gasto en infraestructura es cercano al 3%. El gasto de Administración equivalente para el año 2011 a un 30%, incluye el pago de las remuneraciones al personal contratado por proyectos por las empresas de la Universidad de Santiago, pago de viáticos, El gasto total en recursos humanos de los proyectos, se calcula en un 60% incluyendo el gasto en honorarios, y el pago al personal contratado por las empresas.

El siguiente cuadro, muestra la distribución de gastos por Unidad Académica, de la organización SDT, en el podemos observar que a nivel de unidades académicas, no existe una política uniforme con respecto a la distribución de gastos.

Cuadro Nº5: Distribución de gasto por Unidad académica, empresa SDT, 2011

NOMBRE	total gastos	Honorarios	Activo Fijo	Gastos Adm.	Derecho SDT
Fac. Administración y Economía	88,2%	46,3%	2,2%	22,6%	17,2%
Fac. de Ingeniería	95,3%	44,8%	6,8%	25,9%	17,7%
Fac. de Ciencias Médicas	114,7%	62,3%	9,4%	33,1%	10,0%
Fac. de Química y Biología	80,2%	21,0%	13,9%	35,4%	9,9%
Fac. Tecnológica	101,1%	47,8%	1,9%	37,7%	13,9%
Fac. de Ciencias	109,2%	79,9%	4,4%	12,2%	12,8%
Fac. de Humanidades	92,2%	55,8%	6,8%	17,1%	12,6%
Escuela de Arquitectura	62,5%	23,9%	0,0%	29,3%	9,3%
Rectoría	151,2%	33,9%	0,9%	112,5%	3,9%
Vice-Rectoría Académica	98,7%	31,5%	15,0%	46,2%	6,0%
Vice-Rectoría de Investigación y Desarrollo	72,7%	0,0%	0,0%	62,8%	9,9%
Pro - Rectoría	79,7%	15,6%	10,3%	46,1%	7,8%
Dirección de Comunic.Corporat.y Relac.Publ.	142,5%	117,1%	0,9%	18,1%	6,4%
Vice-Rectoría de Asuntos Económicos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Vice-Rectoría de Asuntos Estudiantiles	67,3%	14,8%	10,1%	33,9%	8,4%
Fundacion de Egresados y Amigos Usach	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Proyectos Cerrados con Movimientos Periodo 2011	127,6%	103,6%	0,0%	14,1%	9,9%
Consolidado Proyectos Vigentes y Cerrados 2011	**96,2%**	**48,8%**	**6,2%**	**25,7%**	**15,5%**

Fuente: elaboración propia

El hecho de que algunas Unidades Académicas el gasto sea mayor al ingreso generado por el proyecto en el periodo 2011, se debe, a que los proyectos, en algunos casos tienen vigencia mayor de un año, y cuentan con saldo del año anterior, o anticipan gastos contra ingresos futuros. Además, dentro de las mismas unidades se generan traspaso de fondos, de modo de subsidiar gasto de los proyectos.

Derecho de Administración

La actividad principal de las empresas, a la cual están referidos sus ingresos, costos y gastos, corresponde a su gestión de administrador de los proyectos educacionales desarrollados por las Facultades y demás organismos dependientes de la Universidad de Santiago.

El contrato de administración efectuado entre la Unidad Académica y la Empresa de la Universidad de Santiago, según corresponda, de acuerdo a la naturaleza del proyecto,

determina un porcentaje por administración que puede variar entre un 20% a un 0%. Este derecho de administración constituye el Ingreso de Explotación de las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago, y es calculado considerando como base los ingresos generados por los proyectos, y que constituyen el punto de referencia, para aplicar los porcentajes de su remuneración sobre base devengada. En el año 2010 este porcentaje promedio fue un 15% y el año 2011 este alcanzo a 14%.

La siguiente tabla muestra el porcentaje promedio de cobro de derecho por concepto de administración, en las distintas entidades vinculadas a la Universidad de Santiago.

Cuadro Nº6: Cobro de derechos por proyectos 2010-2011

	FUDE		Capacitacion Usach		SDT	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
INGRESOS	1.008.505.461	155.191.736	2.108.904.578	524.720.153	10.635.663.804	9.380.033.111
DERECHO ADMINISTRACION	74.142.287	11.253.795	198.630.932	50.655.632	1.653.010.928	1.491.294.689
% Promedio	**7,4%**	**7,3%**	**9,4%**	**9,7%**	**15,5%**	**15,9%**

Cobros de derechos por proyecto 2010-2011

Excedentes

La resolución 969 del 23 de enero de 1997, es la que regula el Derecho Universitario para proyectos administrados por la Sociedad de Desarrollo Tecnológico y que se encuentra vigente al día de hoy. En esta resolución se establece los porcentajes de cobro por servicios de administración y se resuelve sobre la distribución de excedentes que sean generados por los proyectos.

De acuerdo a lo establecido en dicha resolución, los excedentes del los proyectos, serán distribuidos con un 80% para el Departamento Académico y un 20% para la Facultad. Estos excedentes son reinvertidos en las mismas Unidades Académicas a través de la generación de proyectos o en equipamiento para el desarrollo de nuevos proyectos.

3.1.2.4 El Sistema de Gestión de la Calidad

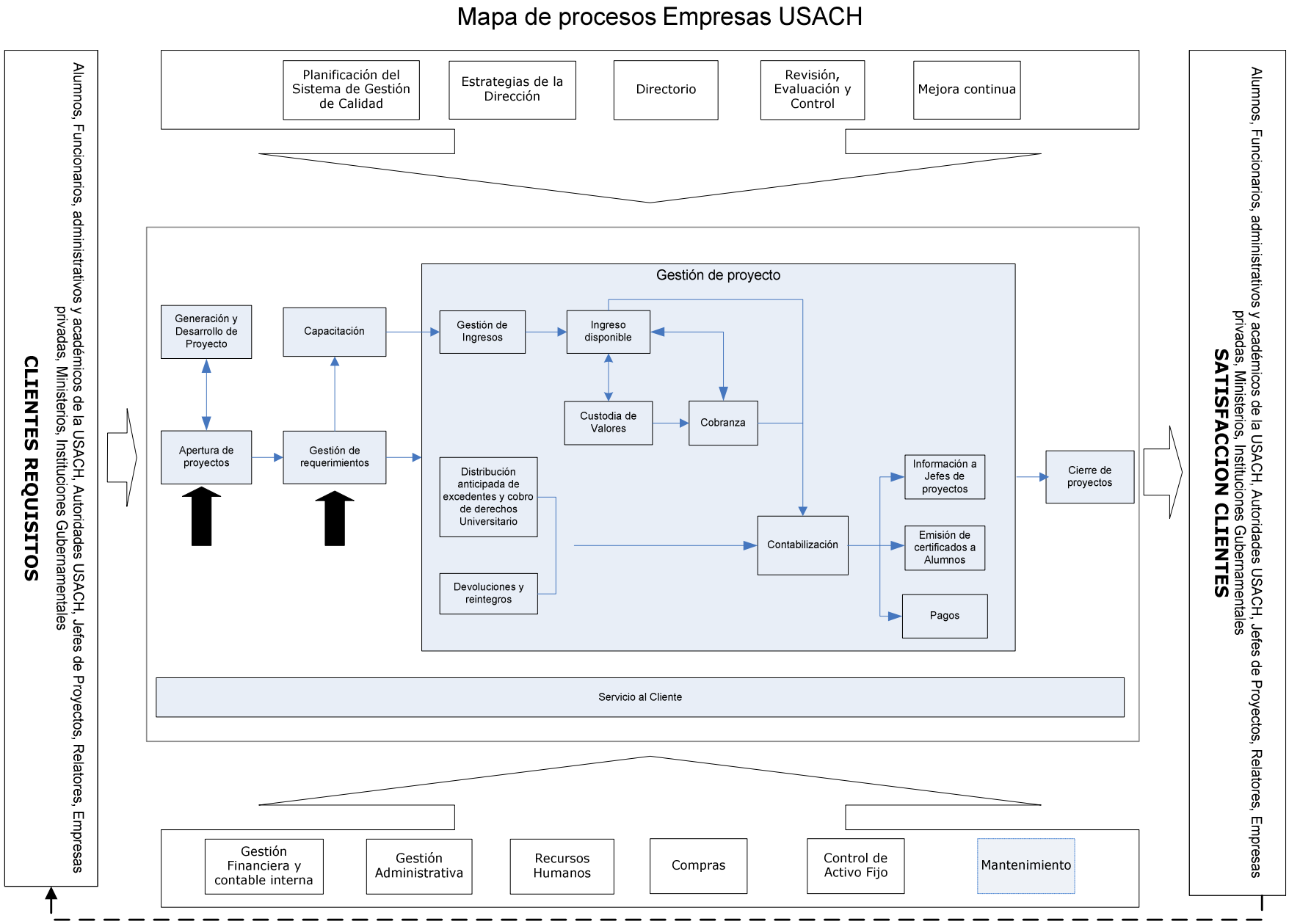
En el marco de permanente progreso y con el objetivo de entregar un servicio de primer nivel, las tres entidades se encuentran certificadas bajo la Norma ISO 9001:2008 sobre Calidad Total, junto con la ya obtenida por Capacitación USACH en la norma chilena NCh 2728. La certificación obtenida, consiste en validar una metodología que se denomina Modelo de Calidad para la Mejora Continua. Uno de los focos principales es usar este modelo para ir mejorando los procesos que utilizan estas entidades y los tiempos de respuestas en la atención al cliente.

De este modo, el mapa de proceso de las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago, fue definido como elemento fundamental en el sistema de gestión de calidad. Para esto, la empresa identificó mediante su Mapa de Procesos, los procedimientos principales de cara al cliente para la prestación del servicio, identificando como primera etapa los requisitos del cliente y que finalmente se transforman en la satisfacción del cliente final.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. En él se pueden identificar todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, facilitando la mejora continua. En este sentido, la revisión periódica del mapa de procesos nos permite medir y analizar el proceso e identificar desviaciones y oportunidades de mejora. Al mismo tiempo, relaciona la misión de las empresas con los procesos que lo gestionan. En esta perspectiva, el mapa de proceso, es una herramienta que nos permitirá diseñar la nueva estrategia.

La siguiente figura muestra el mapa de procesos definidos para las empresas de la Universidad, y en el cual se señalan los procesos claves, que son percibidos directamente por el cliente que se centran en aportar valor; los procesos estratégicos, definidos por la dirección y que soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización; y los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves.

Cuadro Nº7 Mapa de Procesos



Tal como lo exige la norma ISO 9001:2008 con el fin de controlar los servicios que se entregan a nuestros clientes, las Empresas Usach implementaron un Sistema Computacional “SDT Manager” el cual cumple con los siguientes objetivos:

- Control de los procesos
- Eficacia de los procesos
- Medición de los indicadores
- Comunicación con el cliente como: la información sobre el servicio a entregar, tiempos de respuesta, pagos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Asimismo cumpliendo con el punto 5.4.1 de la Norma Internacional ISO 9001:2008 las empresas establecieron los siguientes Objetivos de calidad, asociados a los lineamientos estratégicos:

Compromiso en la Política	Objetivo relacionado	Indicador	Meta
Contar con personas comprometidas, competentes y con espíritu de servicio como valor esencial.	Satisfacción del cliente Jefe de proyecto	Nº de jefes de proyectos que califican que cumple/total de jefes de proyectos	Al menos el 75% de los clientes califica que cumple
	Satisfacción del cliente Estudiantes	Nº de estudiantes que califican que cumple/total de estudiantes	Al menos el 80% de los clientes califica que cumple
	Cumplimiento del plan de capacitación	Nº de capacitaciones realizadas/total de capacitaciones proyectadas	Al menos el 90%
		Nº capacitaciones realizadas no incluidas en el plan de capacitación / total de capacitaciones	Máximo 15%

Compromiso con el cliente, logrando fortalecer los lazos de confianza mediante el cumplimiento de los estándares comprometidos.	Cumplimiento de los estándares comprometidos	Nº de solicitudes aceptadas, ejecutadas dentro del plazo comprometido acumulado /total de solicitudes aceptadas acumulado	Al menos el 75%
Agilidad y competitividad en las operaciones, esforzándose por exceder los estándares comprometidos.	Esforzarse por exceder los estándares comprometidos	Nº de solicitudes aceptadas, ejecutadas en menos del plazo comprometido acumulado/total de solicitudes aceptadas acumulado	Al menos el 5%

Durante el segundo semestre del año 2012 se evaluaron dichos indicadores, entregando los siguientes resultados:

Con respecto a la satisfacción del cliente Jefe de Proyecto, La encuesta fue recibida por una muestra aleatoria simple de 56 Jefes de Proyecto, de los cuales 35 de ellos respondió el cuestionario (nivel de respuesta de 63% aproximadamente), en un plazo de 20 días hábiles.

Tanto los factores de calidad de servicio como de calidad de atención se encuentra con un nivel de aprobación sobre el 50%, no siendo el caso del cumplimiento de los plazos comprometidos por las Empresas Usach que solo alcanzo el 40% de aprobación. En términos generales y obteniendo un promedio de los ítems respondidos, la satisfacción general de los Jefes de Proyecto alcanza un 50.3% logrando así dar cumplimiento al objetivo de la calidad propuesto de un 50%.

En relación a la satisfacción del cliente Estudiantes, la encuesta fue enviada a una muestra seleccionada de la base de datos para ser contestada y así evaluar el indicador. La encuesta enviada en el mes de noviembre tuvo nula respuesta, razón por la cual el indicador no pudo ser evaluado.

Con respecto al cumplimiento del plan de capacitación, en diciembre del año 2012, corresponde evaluar el plan de capacitación, razón por la cual no se han evaluado los indicadores que miden este objetivo. Sin embargo, a noviembre no se habían realizado las capacitaciones estipuladas en el plan.

Con respecto, a los dos últimos indicadores, que tiene relación con el cumplimiento de los estándares comprometidos, se evaluaron las solicitudes o requerimiento ingresados a las entidades desde las unidades académicas en el periodo agosto-octubre del 2012, de un total de 9.964 ingresados fueron terminados 8.551 en el periodo evaluado.

Esforzarse por exceder los estándares comprometidos que corresponde: *Nº de solicitudes aceptadas, ejecutadas en menos del plazo comprometido acumulado / total de solicitudes aceptadas acumulado.* (Meta: al menos un 5%).

Trimestre Terminados	
CUMPLE	37%
NO CUMPLE	63%
Total	**100%**

Cumplimiento de los estándares comprometidos: que corresponde: *Nº de solicitudes aceptadas, ejecutadas dentro del plazo comprometido acumulado / total de solicitudes aceptadas.* (Meta: al menos un 75%).

Trimestre Terminados	
CUMPLE	48%
NO CUMPLE	52%
Total	**100%**

Del análisis de los indicadores, se puede advertir que no se ha cumplido el ítem relacionado con el cumplimiento de los estándares comprometidos, que presenta un indicador de cumplimiento del 48%, siendo la meta, al menos, un 75%.

Con respecto al cumplimiento por esforzarse por exceder los estándares comprometidos, presenta un indicador del 37%, siendo la meta, al menos un 5%.

Por último, un interesante y no menos importante aspecto es la evaluación de la satisfacción del cliente respecto a la ejecución de estos proyectos en las empresas, ya que este factor al igual que los que se desean estudiar, son relevantes para la mantención y generación de nuevos proyectos de transferencia tecnológica. Sin embargo, hemos excluido este aspecto del análisis ya que las empresas se encuentran certificadas bajo la norma ISO 9001:2008 respecto a la calidad total. Además, los consultores de la Universidad de Santiago utilizados para la asistencia técnica provienen de una institución de calidad reconocida con acreditación de 6 años por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en todas las áreas.

3.1.2.5 Proyectos administrados

Con respecto a los proyectos administrados, en conjunto las entidades vinculadas a la Universidad administraron un total de 1.042 proyectos durante el año 2011.

La ***Sociedad de Desarrollo Tecnológico*** cerró el año con la administración de 598 Proyectos, con ingresos de explotación de $1.653.010.928, según la siguiente distribución:

- 114 proyectos de asistencia técnica, asesorías y consultorías, servicios de laboratorio e investigación.
- 236 programas de pregrado.
- 41 programas de postgrado.
- 21 cursos de capacitación.
- 25 diplomados.
- 46 pos títulos
- 6 seminarios y congresos
- 109 proyectos de ventas, publicidad y administración.

Con respecto al año 2010 la cantidad de proyectos administrados se Incrementó en un 26,43%.

Fundación Universidad Empresa cerró el año 2011 con 138 proyectos vigentes, con ingresos por $74.142.287, según la siguiente distribución:

- 56 proyectos de asistencia técnica, asesorías y consultorías.
- 2 programas de pregrado.
- 2 programas de postgrado.
- 6 cursos de capacitación.
- 16 seminarios, congresos y encuentros de egresados.
- 56 proyectos de administración.

Se incrementa en un 2,22% la cantidad de proyectos administrados, con respecto al año 2010.

Capacitación USACH cerró el año 2011 con 306 proyectos vigentes e ingresos por $198.630.932, según la siguiente distribución:

- 168 cursos de capacitación.
- 67 diplomados.
- 20 pos títulos.
- 3 seminarios y congresos
- 48 proyectos de administración.

La cantidad de proyectos administrados se incrementó en un 33,62%, con respecto al año 2010.

3.2 Análisis del entorno

A través del análisis externo del sector educacional y las competencias profesionales de las organizaciones vinculadas a la Universidad de Santiago, se pretende establecer

cómo se sitúa en materia de transferencia de tecnología con el fin de determinar las oportunidades y amenazas.

Se analizarán las características más relevantes del mercado educacional, en el cual está inserto la Universidad en los ámbitos: político, económico, social y tecnológico.

De acuerdo al ranking nacional de calidad universitaria 2012, la Universidad de Santiago de Chile, se ubica en el cuarto lugar, en circunstancia que en el año 2011 se figuraba en tercer lugar. En el ranking 2012, también se señala que la institución comienza a figurar bien posicionada internacionalmente y con amplias posibilidades de estrechar la brecha, hacia arriba, con la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica.

Cuadro Nº8: Ranking nacional de calidad universitaria

Ranking Universidades

2012	2011	UNIVERSIDAD
1	2	U.DE CHILE
2	1	PONTIFICIA U. CATOLICA DE CHILE
3	4	U. DE CONCEPCION
4	3	U. DE SANTIAGO DE CHILE
5	5	PONTIFICIA U. CATOLICA DE VALPARAISO
6	6	U. TECNICA FEDERICO SANTA MARIA
7	7	U. DE TALCA
8	9	U. AUSTRAL DE CHILE
9	8	U. ADOLFO IBANEZ
10	10	U. CATOLICA DEL NORTE
11	12	U. DE LOS ANDES
12	11	U. DIEGO PORTALES
13	13	U. DE LA FRONTERA
14	14	U. ANDRES BELLO
15	15	U. DEL DESARROLLO
16	17	U . DE VALPARAISO
17	18	U.DEL BIO BIO
18	19	U. MAYOR
19	16	U. ALBERTO HURTADO
20	20	U. DE TARAPACA
21	26	U. METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
22	23	U. DE ANTOFAGASTA
23	21	U. DE LA SERENA
24	22	U. CATOLICA DEL MAULE
25	24	U. FINIS TERRAE
26	25	U. CATOLICA DE TEMUCO
27	29	U. TECNOLOGICS METROPOLITANA
28	27	U. CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCION
29	28	U. SANTO TOMAS
30	36	U. AUTONOMA DE CHILE
31	33	U. DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
32	32	U. SAN SEBASTIAN
33	31	U. CENTRAL DE CHILE
34	30	U. DE LOS LAGOS
35	35	U. CATOLICA CARDENAL RAUL SIVA HENRIQUEZ
36	34	U. DE MAGALLANES
37	37	U. DE VINA DEL MAR
38	40	U. ACADMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
39	39	U. DE ATACAMA
40	42	U. IBEROAMERICANA DE CIENCIAS TECNOLOGICAS
41	38	U. DE LAS AMEICAS
42	41	U. INTERNACIOAL SEK
43	43	U. DEL PACIFICO
44	45	U. ARTURO PRAT
45	44	U. GABRIELA MISTRAL
46	46	U. DE ARTE Y CIENCIAS SOCIALES ARCIS
47	48	U. ADVENTISTA DE CHILE
48	47	U. DE CIENCIAS DE LA INFORMATICA
49	54	U. BRNARDO O'HIGGINS
50	50	U. DEL MAR
51	52	U. TECNOLOGICA DE CHILE INACAP
52	49	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIONES UNIACC
53	53	U. CHILENO-BRITANICA DE CULTIRA
54	51	U. PEDRO DE VALDIVIA
55	55	U. BOLIVARIANA
56	56	U. MIGUEL DE CERVANTES
57	57	U. DE ACONCGUA
58	-	U. LA REPUBLICA
59	-	U. LOS LEONES

FUENTE: REVISTA AMERICA ECONOMIA, EDICION CHILE N 78, OCTUBRE 2012

La caída en el ranking 2012 con respecto al 2011, se puede explicar, principalmente, por el índice que mide la calidad del alumno, indicador que corresponde a la capacidad de captura de estudiantes con más de 600 o 700 puntos en la PSU. Índice que se vio alterado, debido a que la Universidad abrió siete nuevos programas de pregrado, los que suelen tener puntajes de ingreso más bajos en sus inicios.

Otro punto importante a destacar, es el tercer lugar que ostenta la Universidad de Santiago, junto a otras 4 universidades en el ranking de universidades acreditadas. La acreditación otorgada en 2009 por la Comisión Nacional de Acreditación certifica que la Universidad se acreditó por seis años en las 5 áreas evaluadas: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación, Vinculación con el medio y Docencia de Postgrado.

El respaldo de la Universidad de Santiago, en términos de imagen con respecto a la calidad de sus programas, académicos y egresados se ve fortalecida por la posición que ocupa en el ranking. Esto ha contribuido positivamente a que las organizaciones vinculadas a la universidad, hayan marcado presencia en el mercado, transfiriendo tecnología, conociendo sus necesidades y desarrollando propuestas efectivas para las empresas de los diferentes sectores industriales.

Por otra parte, el ranking de Universidades acreditadas, también nos señala que solo 10 universidades se encuentran acreditadas en las 5 áreas; situación que reduce de forma significativa la oferta de programas de postgrados, el desarrollo y ejecución de proyectos de investigación y la transferencia al medio.

En el ***Ámbito político***, la ley Nº 20.370, General de Educación, es la norma legal que establece el marco regulatorio en materia de educación, en todos sus niveles. Para la educación superior señala que el objetivo es la preparación y formación del estudiante en un nivel avanzado en las ciencias, las artes, las humanidades y las tecnologías, y en el campo profesional y técnico.

A mismo tiempo, la normativa legal establece que "Las universidades, los institutos profesionales y los centros de formación técnica estatales solo podrán crearse por ley", en tanto que aquellas universidades que no posean el carácter de estatal deberán tener los requisitos exigidos por la ley y se considerarán corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro para el efecto de tener reconocimiento oficial.

La Universidad de Santiago de Chile es una institución de educación superior de carácter estatal, punto importante para señalar que, de acuerdo con la ley , no persigue fines de lucro. Por lo tanto, el dinero que ingresa a través del negocio, se reinvierte en la misma Corporación, ya sea en infraestructura, en remuneraciones y honorarios de los académicos, en insumos para la docencia, entre otros ítems. En otras palabras, las utilidades que se generan a través de los ingresos que vienen por matrícula, apoyo estatal directo e indirecto, y otros recursos generados son reinvertidos en la misma organización, no existiendo accionistas o socios que retiren dichos ingresos.

Otro aspecto importante a destacar, es lo que se relaciona con los incentivos tributarios, que son instrumentos legales para promover el desarrollo de programas de capacitación y los que incentivan la inversión de las empresas en Investigación, Desarrollo e Innovación, I+D+I.

Con respecto a la franquicia Sence, el Estado ofrece a las empresas la posibilidad de capacitar a su personal y de una acción subsidiaria, mediante un programa de beca de capacitación financiado con recursos públicos.

Es así, como el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, orienta sus políticas para que las trabajadoras y trabajadores de Chile obtengan empleos dignos, que les permitan aumentar sus ingresos, adquieran competencias, habilidades y destrezas, desarrollen una carrera laboral y eviten la cesantía. De igual forma, contempla los intereses de los empresarios relacionados con su posición de competitividad, los beneficios económicos que posibilitan el crecimiento, la productividad positiva y la adaptación a los cambios, producto de la nueva sociedad del conocimiento.

Por otra parte, en marzo del 2012, se introduce una serie de modificaciones a la ley 20.241 que busca incentivar la inversión de empresas chilenas en actividades de Investigación y Desarrollo (I+D). Su objetivo es contribuir a mejorar la capacidad competitiva de las empresas chilenas al establecer un incentivo tributario para la inversión privada en investigación y desarrollo (I+D) que permite a estas entidades rebajar, vía impuestos, un 35% de los recursos destinados a este tipo de actividades.

Entre los sectores productivos que más concentran contratos se destacan los de Pesca y Acuicultura (24 contratos), SilvoAgropecuario (21 contratos) e Infraestructura y Medio Ambiente (16 contratos). También están los sectores de Biotecnología, Farmacología, Industria Alimentaria, Minería y TIC'S.

Estos incentivos tributarios, dan a las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago espacio para el desarrollo de nuevos clientes en materia de transferencia de tecnologías, vía investigación, asistencia técnica y capacitación, pues, incentivan a las empresas de los sectores productivos, a ser uso de estas franquicias.

En relación al ***Ámbito económico***, la universidad tiene una alta responsabilidad, sobre todo porque en la sociedad del siglo XXI se hace presente la " sociedad y economía del conocimiento", que trae consigo el logro del crecimiento sostenido. Para participar de un crecimiento económico adecuado para el país, la universidad debe preocuparse del desarrollo científico a través de la investigación y los programas de postgrado y de formar los profesionales y técnicos que la sociedad necesita.

Además, la universidad debe ofrecer espacios de formación continua para capacitar y transferir los conocimientos creados al ámbito económico, de manera que se puedan atender las necesidades que requiere el desarrollo nacional.

La universidad se integra activamente y es parte importante del desarrollo del país porque es un centro de la actividad intelectual superior, pero al mismo tiempo, cumple con un rol social de elevada jerarquía.

Por esta razón, en la perspectiva del ámbito social, cabe destacar que la universidad tiene como propósito la tarea de cumplir con la llamada responsabilidad social, cuyo objetivo no solo es el compromiso de formar profesionales de excelencia, sino que también personas con valores y principios y comprometidas socialmente con la sociedad en que viven.

De este modo, al impartir educación de calidad, certificada por las instituciones del Estado, cumple con el mandato de la formación profesional y al incluir en los programas de estudios tópicos relativos la formación con valores, responde al principio de la responsabilidad social, que se traduce en actitudes de respeto por la democracia, la justicia, la solidaridad, el progreso, la libertad y desarrollo social.

Con respecto al ***ámbito tecnológico***, las entidades vinculadas a la universidad han producido mejoras en los procedimientos de control y seguimiento, a través de la implementación de sistemas de apoyo. Para el seguimiento de los procesos se utiliza el sistema de Gestión SDT Manager, sistema desarrollado por la empresa y que a través del servidor controla y monitorea los proyectos.

Esta herramienta informática, destinada a ser parte del proceso de mejora continua de los servicios otorgados a los clientes de las Empresas de la Universidad de Santiago, administra las solicitudes de requerimiento realizadas por los Jefes de Proyecto de la Universidad. Además de controlar los procesos involucrados, mediante el seguimiento de los requerimientos, establece su trazabilidad, y entrega reportes o informes de gestión de su comportamiento y trayectoria de cada uno de los proyectos que son administrados por SDT, FUDE y Capacitación Usach.

Este sistema ha sido una herramienta importante para la gestión dentro de la organización. Sin embargo, se considera que debido su reciente incorporación, falta de capacitación en el uso de ésta, por parte de trabajadores, no ha permitido que sea aprovechada en su totalidad. Por otro lado, el sistema de soporte del área de tesorería, contabilidad, crédito y cobranza dispone de una plataforma de apoyo administrativo

antigua y con deficiencias de sincronización de la información entre los módulos, lo que no permite optimizar los tiempos.

Del análisis del entorno, queda de manifiesto, la Universidad de Santiago, es reconocida como una Universidad de calidad. Su tradición en materia tecnológica y científica ha permitido que sus entidades vinculadas, por tiempo de dos décadas, ofrezcan al mercado proyectos con un sello de responsabilidad, calidad, y prestigio.

A su vez, en el mercado existe una alta demanda por programas de especialización y acreditados, debido a la mayor competitividad en los sectores productivos. Esto junto con los incentivos tributarios y el incremento de los recursos públicos para la innovación, generan oportunidades para desarrollar proyectos en materia transferencia, asistencia técnica y capacitación que pueden ser capitalizados por las empresas de la Universidad ampliando su participación en el mercado.

CAPITULO 4: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

4.1 Análisis FODA

Con todos los antecedentes anteriores respecto de la organización, las personas y el entorno en el cual están insertas estas organizaciones, es posible establecer un FODA que permita orientar el modelo y proyectar planes de acción.

Fortalezas

1. El respaldo de la tradición de la Universidad de Santiago de Chile en materia de asistencia técnica y capacitación.

2. Universidad acreditada por 6 años en todas sus áreas por la Comisión Nacional De Acreditación.

3. La presencia en el mercado, marcada por dos décadas trabajando con empresas locales y conociendo las necesidades y desarrollando propuestas efectivas para las empresas de los diferentes sectores industriales.

4. Las tres empresas de la Universidad de Santiago se encuentran certificadas bajo la norma ISO 9001:2008 sobre Calidad Total, junto con la ya obtenida por Capacitación USACH en la norma chilena NCh 2728.

5. La empresa cuenta con claros lineamientos estratégicos derivados de la planificación estratégica efectuado por la actual dirección ejecutiva de las entidades y en concordancia con el PEI de la Universidad.

6. Las entidades SDT, Capacitación Usach y FUDE cuentan con los recursos y el conocimiento para el desarrollo de nuevas asistencia técnicas y capacitaciones acorde a las exigidas por el mercado.

7. Cuerpo Académico de alto nivel en docencia e investigación.

Debilidades

1. Baja efectividad en la adjudicación de licitaciones, provocado principalmente por deficiencias técnicas y de experiencia.

2. En las entidades vinculadas a la universidad, las unidades no están integradas y los equipos no cohesionados.

3. Sistemas informáticos presentan deficiencias.

4. Los proyectos administrados por las empresas, tienen una política de gasto que deja poco o nulo margen para la inversión en infraestructura o reinversión.

5. El gasto en pago de honorarios y remuneraciones no se encuentra estandarizado en las distintas facultades de la Universidad.

6. El servicio de administración ofrecido a los proyectos de la Universidad, no incorpora un control de gastos de los proyectos, sólo se ajusta a la ejecución de ingresos y gastos.

7. Los indicadores de gestión definidos, subestiman las metas y en algunos casos no pueden ser validados.

8. El modelo de gestión lleva operando 20 años.

Oportunidades

1. Alta demanda por programas de posgrados y de especialización acreditados.

2. Potencial crecimiento en otras áreas geográficas.

3. Incrementos de recursos públicos para la innovación.

4. Incremento en la demanda por formación y capacitación.

5. Creciente valorización de la gestión de calidad.

6. Disponibilidad de tecnologías que apoyen la gestión.

7. La franquicia tributarias otorgadas por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, incentiva a que las empresas opten por un proceso de formación permanente a sus trabajadores.

8. Demanda creciente por parte de las empresas de los servicios de capacitación y asistencia técnica, debido a la mayor competitividad en los sectores productivos.

Amenazas

1. La gran cantidad de instituciones de educación superior, ha contribuido a aumenta el número de programas de pos títulos, magíster y doctorados impartidos en el país.

2. Los centros de formación técnica, ofrecen distintas alternativas para capacitación.

3. Ofertas de diplomas y diplomados que ofrecen las distintas instituciones de educación superior.

4. El concepto de vinculación con el medio, que en estos últimos años se ha incorporado a la gestión universitaria, ha hecho que instituciones de educación superior desarrollen espacios para la transferencia tecnológica.

Matriz FODA estratégico

Este instrumento ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: a) estrategia de fortalezas y oportunidades, b) estrategias de debilidades y oportunidades. C) estrategia de fortaleza y amenazas y d) estrategia debilidades y amenazas.

Estrategia FO

Las estrategia FO, usan las fuerzas internas de las entidades vinculadas con la Universidad, para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.

E1. Desarrollar estrategia comunicacional que fortalezca el respaldo y sello de la Universidad de Santiago en materia de transferencia (O1, F1, F2, F4, F7)

E2. Desarrollar programas de especialización sobre la base de la experiencia de las entidades (F1, F2, F3, F5, F7, O4, O8)

E3. Promover la inversión en procesos de formación permanente de los trabajadores de las empresas en el mercado, aprovechando los incentivos tributarios (F3, F6, F7, O4, O7, O8)

E4. Desarrollar estrategia comercial, para asegurar que la demanda latente, sea satisfecha con ofertas acorde con las necesidades y generar propuestas sobre la base de la experiencia y conocimiento de los sectores productivos (F1, F2, F3, F6, F7, O1, O2, O4, O8)

E5. Establecer lazos con los distintos sectores productivos, a nivel regional, de cooperación en temas de capacitación y asistencia técnica (F3, O2, O7, O8)

E6. Diferenciarse en los servicios a partir de la calidad, promocionar la certificación de la norma ISO 9001-2008 sobre calidad total de las empresas para ampliar y mantener los actuales proyectos; así como aprovechar nichos de mercado en los sectores, en los cuales hay una creciente valorización de la gestión de calidad (F4, O5)

Estrategias DO

Las estrategias DO, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias DO para las organizaciones son:

E7. Invertir en sistemas informáticos que apoyen a la gestión y operación, aprovechando la disponibilidad de herramientas tecnologías existentes en el mercado (D3, O6)

E8. Redefinir los indicadores de gestión, de modo que midan efectivamente el comportamiento o desempeño, a fin de asegurar un servicio de calidad (D7, O5)

E9. Incorporar a la gestión, la evaluación de proyectos de modo de aumentar la efectividad en adjudicaciones de licitaciones y aprovechar la demanda en materia de formación continua, transferencia de tecnologías y capacitación (D1,O7,O8)

E10. Implementar políticas de capacitación permanente a los trabajadores de las entidades vinculadas a la Universidad, a fin de operar bajo los estándares de calidad requeridos.

Estrategias FA

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas internas de estas entidades vinculadas a la Universidad de Santiago para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

E11. Desarrollar estrategia de diferenciación de los diferentes programas ofrecidos en el mercado, fortaleciendo el respaldo e imagen de la universidad e materia de transferencia de tecnologías (F1, F2 , F7, A1, A2, A3, A4)

E12. Potenciar la certificación ISO de las empresas vinculadas a la universidad y la acreditación de la Universidad en todas sus áreas, como elemento diferenciador de otras instituciones que ofrezcan programas y desarrollen espacios para la transferencia tecnológica. (F2, F4, A1, A2, A3, A4)

Estrategias DA

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

E13. Implementar sistema de presupuestos de proyectos, que aseguren condiciones de competitividad para los diferentes programas (D4, D6, A1, A2, A3)

E14. Reestructurar el actual modelo, estableciendo tasa de inversión en infraestructura y activo fijo, así como también referente a gastos en remuneración y honorarios, gastos de administración, condiciones de competitividad para los diferentes programas (D4, D5, D6, D8, A1,A2,A3,A4)

La matriz FODA aplicada a las entidades de la Universidad de Santiago se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro Nº 9: Matriz FODA de las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago

	Oportunidades 1. Alta demanda por programas de posgrados y de especialización acreditados. 2. Potencial crecimiento en otras áreas geográficas. 3. Incrementos de recursos públicos para la innovación. 4. Incremento en la demanda por formación y capacitación. 5. Creciente valorización de la gestión de calidad 6. Disponibilidad de tecnologías que apoyen la gestión. 7. Franquicia tributaria, incentiva a que las empresas opten por un proceso de formación permanente a sus trabajadores. 8. Demanda creciente por parte de las empresas de los servicios de capacitación y asistencia técnica, debido a la mayor competitividad en los sectores productivos	**Amenazas** 1. Oferta creciente de programas de pos títulos, magíster y doctorados 2. Oferta de capacitación en centros de formación técnicos 3. Ofertas de diplomas y diplomados que ofrecen las instituciones de educación superior 4. La incorporación del concepto de vinculación con el medio ha propendido a que instituciones de educación superior desarrollen espacio para la transferencia tecnológica.
Fortalezas 1. El respaldo de la tradición de la Universidad de Santiago de Chile en materia de asistencia técnica y capacitación. 2. Universidad acreditada por 6 años en todas sus áreas por la Comisión Nacional De Acreditación. 3. La presencia en el mercado, marcada por dos décadas trabajando con empresas locales y conociendo las necesidades y desarrollando propuestas efectivas para las empresas de los diferentes sectores industriales. 4. Las tres empresas de la Universidad de Santiago se encuentran certificadas bajo la norma ISO 9001:2008 sobre Calidad Total, junto con la ya obtenida por Capacitación USACH en la norma chilena NCh 2728. 5. La empresa cuenta con claros lineamientos estratégicos derivados de la planificación estratégica efectuado por la actual dirección ejecutiva de las entidades y en concordancia con el PEI de la Universidad 6. Las entidades SDT, Capacitación Usach y FUDE cuentan con los recursos y el conocimiento para el desarrollo de nuevas asistencia técnicas y capacitaciones acorde a las exigidas por el mercado. 7. Cuerpo Académico de alto nivel en docencia e investigación.	**Estrategia FO** Desarrollar estrategia comunicacional que fortalezca el respaldo y sello de la Universidad de Santiago en materia de transferencias. (O1, F1, F2, F4, F7) Articular y poner en marcha proyectos Desarrollo programas de especialización sobre la base e la experiencia de las entidades. (F1, F2, F3, F5, F7, 01, O4 , O8) Establecer lazos con los distintos sectores productivos, a nivel regional, de cooperación en temas de capacitación y asistencia técnica (F3, O2, F7,F8) Promover la inversión en procesos de formación permanente de los trabajadores de las empresas en el mercado (F3, F6, F7, O4, O7, O8) Desarrollar estrategia comercial, para asegurar que la demanda sea satisfecha con ofertas acorde con las necesidades y sobre la base de la experiencia y conocimiento de los sectores productivos (	**Estrategia FA** Desarrollar estrategia de diferenciación de los diferentes programas ofrecidos en el mercado, fortaleciendo el respaldo e imagen de la universidad e materia de transferencia de tecnologías (F1, F2 , F7, A1, A2, A3, A4) Potenciar la certificación ISO de las empresas vinculadas a la universidad y la acreditación de la Universidad en todas sus áreas, como elemento diferenciador de otras instituciones o empresas que ofrezcan programas y desarrollen espacios para la transferencia tecnológica. (F2, F4, A1, A2, A3, A4)
Debilidades 1. Baja efectividad en la adjudicación de licitaciones, provocado principalmente por deficiencias técnicas y de experiencia. 2. En las entidades vinculadas a la universidad, las unidades no están integradas y los equipos no cohesionados. 3. Sistemas informáticos presentan deficiencias. 4. Los proyectos administrados por las empresas, tienen una política de gastos que deja poco o nulo margen para la inversión en infraestructura o reinversión. 5. El gasto en pago de honorarios y remuneraciones no se encuentra estandarizado en las distintas facultades de la Universidad. 6. El servicio de administración ofrecido a los proyectos de la Universidad, no incorpora un control de gastos de los proyectos, sólo se ajusta a la ejecución de ingresos y gastos. 7. los indicadores de gestión definidos, subestiman las metas y en algunos casos no pueden ser validados 8. El modelo de negocio lleva operando 20 años.	**Estrategia DO** Implementar sistema informáticos aprovechando la disponibilidad de herramientas tecnológicas en el mercado (D3, O6) Redefinir los indicadores de calidad, de modo que miden efectivamente el comportamiento o desempeño, a fin de asegurar un servicio de calidad. (D7, O5) Incorporar a la gestión, la evaluación de proyectos de modo de aumentar la efectividad en adjudicación de licitaciones y aprovechar la demanda en materia de formación continua, transferencia de tecnologías y capacitación (D1, O7, O8) Implementar políticas de capacitación permanente a los trabajadores de la entidades vinculadas a la Universidad, a fin de ejecutar bajo los estándares requeridos (	**Estrategia DA** Implementar sistema de presupuestos de proyectos, que aseguren un precio competitivo de los diferentes programas (D , A1, A2, A3)

Las estrategias señaladas en la matriz FODA, presentan estrategias alternativas y viables, no todas las estrategias serán aplicadas, pero si, estas estrategias serán de referencia para la formulación de planes de acción y para el enfrentamiento de situación competitiva.

De esta forma, se puede concluir, que las empresas vinculadas a la Universidad de Santiago, tiene espacios para el crecimiento y desarrollo de clientes. Existen necesidades en el mercado que deben ser cubiertas, estas traducidas en condiciones favorables en el mercado educacional, demanda de programas de calidad y especializados, las cuales abren oportunidades y nuevos espacios para el desarrollo de actividades de colaboración mutua. Por otra parte, queda de manifiesto, las debilidades que presentan los procesos internos, principalmente en su estructura de costos y su equipo de trabajo.

4.2 Planes de Acción

A partir de los lineamientos estratégicos definidos, la visión de las organizaciones vinculadas a la Universidad de Santiago, de ser entidades colaboradoras de la Casa de Estudio y su Misión de apoyar y gestionar la formulación, presentación y administración económica y financiera de los proyectos desarrollados por la Unidades Académicas de la Universidad, se formula las siguientes recomendaciones y planes de acción para el desarrollo de las estrategias.

1. **Capitalizar las oportunidades de negocios generadas**
2. **Modificar la estructura de costos**

Capitalizar las oportunidades de negocios generadas

La incorporación del área comercial a la estructura es fundamental para capturar nuevos negocios en el mercado. En este sentido, el desarrollo de productos enfocados

a las necesidades especificas de cada cliente utilizando las capacidades y competencias claves de los académicos de la Universidad, permitirá un aumento en la generación de proyectos, lo que permitirá aportar al desarrollo y crecimiento de la Universidad en materia de transferencia tecnológica, asistencia técnica y capacitación.,

Para esto es necesario que las empresas desarrollen:

- Estrategias comunicacionales efectivas en términos de fortalecer el sello y trayectoria de la Universidad de Santiago.

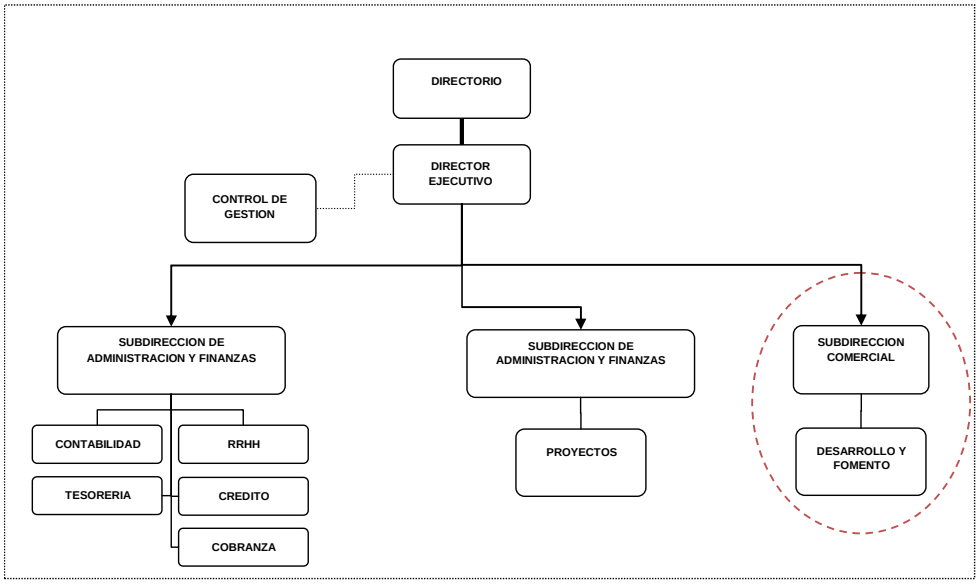
- Espacio para el encuentro Universidad y Empresa, de modo de crear y fortalecer lazos y relaciones con los distintos sectores productivos. Ser un agente activo en la generación de proyectos con las empresas, de acuerdo a las necesidades especificas de cada empresa.

- Canales de ventas directas; debido a la naturaleza del servicio que se ofrece, es necesarios realizar contactos directos con las empresas.

- Equipo comercial competente, debido a la alta especificidad técnica de los proyectos, la comunicación del beneficio de éstos debe ser comunicada por personal capacitado.

AL incorporar el área comercial, la estructura organizacional presenta la siguiente modificación como se señala en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº10 Nueva estructura organizacional



Al incorporar al área comercial a la organización, se hace necesario que la unidad de Desarrollo y Fomento. Dependa de la Subdirección comercial. Esto con el propósito del de desarrollar esta Unidad, y ser otro canal de generación de proyectos.

Con respecto a esta Unidad, es necesario que modifique sus funciones con miras a lograr un nivel satisfactorio en la adjudicación de licitaciones y de ser una plataforma de apoyo a las Unidades académicas para el desarrollo de sus propuestas.

- Establecer procedimientos de evaluación de proyectos, a fin de presentarse a licitaciones o propuestas con ofertas competitivas.
- Responder técnicamente a los requerimientos de los clientes, como a nivel organizacional cumpliendo con la estructura de costos establecida.
- Generar condiciones de competitividad necesarias a los proyectos formulados por las entidades vinculadas a la Universidad de Santiago, de modo de diferenciar las propuestas ofrecidas.

Modificar la estructura de costos

El control efectivo de gastos, conducen a ejercer una administración responsable, delegada por la Universidad, en materia de transparencia institucional.

La estructura de costos

Lograr la disminución de los costos operativos, así como también el control de gastos por cuenta contable, es prioritario al momento de evaluar y poner en marcha un nuevo proyecto.

Precio competitivo

Con la evaluación del proyecto en términos económicos por parte del área comercial, en la cual el precio por el servicio o proyecto está ya definido y evaluado en términos de competitivos.

Fijación de tasas

La fijación de tasas de gastos, en las principales cuentas, a saber, honorarios, derecho de administración, inversión en activo fijo, gastos de administración, proporciona a cada proyecto y por consiguiente a cada unidad académica, un margen de excedente, que permitirá efectivamente la utilización de estos en mejor equipamiento, infraestructura para el desarrollo de los proyectos para sus clientes.

Presupuesto

Para llevar el control efectivo de gastos por proyecto, se debe determinar un presupuesto el cual incorpore las tasas de gastos. Este debe ser controlado por el área de proyecto, en la etapa de ejecución.

Las condiciones deberán quedar definidas en el contrato de administración, y ser derivara a las unidades de proyecto para que cumpla efectivamente con la función de control presupuestario y el control y ejecución efectiva de los gastos de cada proyecto. El nivel de desagregación del presupuesto, dependerá del tipo de proyecto.

Si se consideramos una simple evaluación con respecto a la modificación en la estructura de gastos, podemos señalar que la reducción de 1% en los gastos, implica la obtención de excedentes por un valor de $100.599.450 tomando como referencia los ingresos obtenidos por el total de las empresas durante el año 2010 y $137.530.737 para el año 2011.

En este sentido, se propone una reducción en la tasas de gastos cercano a un 10%, centrada principalmente en la reducción y estandarización del valor hora por contrato de honorarios y remuneración (que se incluyen en los gastos de Administración).

Honorarios	Activo Fijo	Gastos Adm.	Derecho SDT	Excedentes
41%	10%	24%	15%	10%

Para el éxito en la implementación de las estrategias se establecieron los factores críticos, definidos como todas aquellas características o atributos que el producto o servicio debe de tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra. De acuerdo a lo anterior, se establecen los siguientes factores críticos de éxito para la concreción de su misión institucional:

- Liderazgo: que genera las condiciones para trabajar en equipo, de reforzar la cultura de la empresa, de practicar el liderazgo situacional y de estar continuamente alineando al equipo con la estrategia de la compañía y del área.
- Ejecución según los estándares comprometidos
- Control de gestión, la generación de información relevante y oportuna para la toma de decisiones.
- Mejora Continua.
- Gestión de Satisfacción de los Clientes: cumplir con la oferta de calidad definida y en los plazos acorados.
- Responsabilidad Social

CONCLUSIONES

Las Universidades, entre otros aspectos fundamentales de su misión, deben desarrollar sistemas de educación continua y otros espacios de formación, que están directamente relacionados con la capacitación, con la transferencia de conocimiento tecnológico y las diversas necesidades de las empresas en orden de perfeccionar a sus trabajadores.

La Universidad de Santiago de Chile, organización estatal y sin fines de lucro, comprometida con el desarrollo del país, como una manera de mantener su responsabilidad social, creo las empresas USACH a fin de establecer espacios de encuentro entre la universidad y la empresa.

En esta perspectiva, y en el marco teórico del presente estudio de caso, el análisis de la estrategia de funcionamiento para la transferencia tecnológica de las empresas de la Universidad de Santiago permitió establecer de manera general, que el modelo vigente opera con dificultades debido a que no logra responder a los actuales requerimientos del mercado.

De manera más puntual, la identificación de los elementos del modelo de negocios de las empresas de la Universidad, al describir sus características, estableció que existía una cadena directa de relaciones entre ellos tanto a nivel de jerarquía, en función de sus causas y efectos, como del establecimiento en términos de contexto de la gestión.

En efecto, los productos de las empresas, es decir, los proyectos que se ofrecen al mercado se asocian a dos tipos de clientes. Aquellos que son del ámbito interno y que corresponden a las unidades académicas de la corporación y los del entorno externo, que son las empresas que reciben los servicios de capacitación o transferencia tecnológica.

Para las unidades académicas, las empresas prestan un servicio de administración y gestión de proyectos, por el que cobran un derecho de administración del proyecto que, generalmente, alcanza el 15%. De los ingresos restantes, las unidades académicas son

responsables de asignar alrededor de un 60% a un 65% como pago de honorarios y remuneraciones, y se distribuir el porcentaje restante en otros gastos asociados al los proyectos, según un criterio más académico que de negocios. Conforme a esta realidad, el estudio determinó que los ingresos generales de los proyectos, y su estructura de costos, no consideran reinversión en infraestructura lo que impide que exista una modernización en la oferta de proyectos y, lo que es más grave, que se presenten al mercado con evidentes desventajas al no considerar entre sus costos este sustancial aspecto.

Esta situación comentada ha traído como consecuencia la pérdida de un gran número de licitaciones. Aún cuando los proyectos siguen siendo de calidad, carecen de valor agregado y ventajas comparativas en la materia frente a otros actores del mercado. De esta forma, el estudio propone reformular el sistema o modelo de negocios para hacer más atractiva y competitiva la oferta de proyectos al mercado.

El otro elemento fundamental que atiende el modelo de negocios son los clientes externos. A estos clientes las empresas Usach sólo ofrecen un servicio, por medio de un contrato directo o bien por una licitación pública, por el cual cobran un precio que se transforma en el ingreso efectivo que es administrado y transferido a las unidades académicas responsables de ejecutar lo convenido, según se señalo anteriormente.

También, en este aspecto, el estudio observó una falencia del sistema de negocios. Las empresas Usach sólo se limitan a presentar los proyectos a licitación y a recibir los ingresos que originan para distribuirlos según se ha indicado, pero no tiene capacidad instalada para evaluar, proponer modificaciones o bien rechazar los proyectos que van al mercado. En este sentido, el estudio plantea la necesidad de que las empresas adecuen su gestión ampliando sus prestaciones de servicios en otras áreas.

En la formulación del nuevo modelo se establece la propuesta de valor enfatizando en la capitalización de las oportunidades de negocios y la modificación de la estructura de costos. Ambas, consideran generan escenarios favorables para el desarrollo de la estrategia. El crear canales directos de comunicación en los cuales se desarrolla

espacios de encuentro entre la universidad y la Empresa, facilita la comunicación efectiva de las necesidades que las empresas de los sectores productivos desean cubrir, y consecuentemente la Universidad puede desarrollar en materia de transferencia, asistencia técnica y capacitación. Por otra parte, el modificar la estructura de costos y lograr un mayor nivel de excedente, permitirá a los proyectos tener precios competitivos o invertirlos en equipamiento o infraestructura de modo de diferenciarse con respecto a la competencia.

Por su parte, los factores Crítico se orientan a establecer condiciones para trabajar en equipo, de reforzar la cultura de la empresa, de practicar el liderazgo situacional y de estar continuamente alineando al equipo con la estrategia de la compañía. Así mismo, incorpora la Gestión de Satisfacción de los Clientes, entendida como cumplir con la oferta de calidad definida y en los plazos acorados.

BIBLIOGRAFÍA

BARROS, Oscar, Rediseño de Procesos de Negocios usando Patrones, Ed. Dolmes, 2000.

BERNAL TORRES, César Augusto, Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Ed. Pearson, 2006 ISBN. 9702606454

HAX, A y MAJLUF; N Gestión de Empresas con una Visión Estratégica; Ed. Dolmes, 1996.

JOAN E., Ricart, Modelo de negocios: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review. ISSN, 1698-5117, tercer trimestre 2009.

JOFRÉ, Enrique, modelo de Diseño y Ejecución de estrategias de negocios. Serie gestión Nº 35, 2002. Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial.

MULLINS, John y KOMISAR, Randy, Mejorando el modelo de negocios: Cómo transformar su modelo de negocios en un plan B viable, Harvard Business, Ed. Profit, 2010, ISBN, 849699823

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE NEGOCIO

De manera general se puede señalar que un modelo de negocios es una forma operativa que describe los mecanismos mediante los cuales una empresa crea valor y lo transforma en ganancia.

De otra parte, podría decirse que un modelo de negocios es aquella estructura de funcionamiento interno que utiliza una empresa para generar ingresos a cambio de aportar un producto o servicio de valor para un cliente específico.

Asimismo, un modelo de negocio, también se conoce con la denominación de diseño de negocio o diseño empresarial, porque se refiere al mecanismo mediante el cual una empresa genera sus ingresos y beneficios. En otras palabras, sintetiza la planificación de servicio a los clientes implicando tanto el concepto de estrategia como el de la implementación.

Marcelo Barrios señala que existen varias definiciones de modelos de negocios. El dice que se puede definir un modelo de negocios como "un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción", enfatizando que "…a menudo se describe el modelo de negocio como un esquema general que ayuda a pensar en la pregunta: ¿cómo puedo ganar dinero en mi sector?"[3]

Los autores Amit y Zott, citados por Joan E. Ricart[4], señalan que "un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio".

Otros autores, también citados por Ricart, se refieren al concepto de modelo de negocios. Chesbrough and Rosenbloom, ilustran detallada y operativamente una

[3] Barrios, Marcelo. "Modelo de Negocio". Universidad Americana. Versión Preliminar. Abril 2010.
[4] Ricart, Joan E. "Modelo de Negocios: El eslabón perdido en la dirección estratégica", Universia Business Review. 2009.

definición al indicar que "… las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva"[5].

Por su parte, Linder y Cantrell definen "un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica como ésta hace dinero"[6]

Osterwalder, Pigneur y Tucci, analizan varias definiciones y aportan con la siguiente: "un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos."[7]

Casadesus-Masanell y Ricart, van más allá explicando que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos[8].

En definitiva, se puede inferir de las definiciones anotadas que el modelo de negocios es una realidad económica operativa que al ser descrita permite identificar los elementos que lo integran.

Desde este punto de vista, el modelo de negocio tiene un objetivo preciso: de qué manera se traspasa la creación de valor al cliente y como se reportan los beneficios para la empresa. En esta circunstancia, existen factores críticos de éxito y de

[5] ibídem
[6] ibídem
[7] ibídem
[8] ibídem

competencias distintivas que al desarrollarse representan las fortalezas para alcanzar el éxito empresarial.

De este modo, un modelo de negocios bien planteado debe formular seis preguntas[9]:

1. ¿Cómo se creará valor?

   Se genera valor en un modelo de negocio cuando los factores de éxito se asocian a la innovación, la construcción de ventajas competitivas, las cuales desde el punto de vista del mercado le dan al cliente más de lo que él espera recibir.
2. ¿Para quién se creará valor?

   La creación de valor está directamente conectada con el mercado de clientes. Son ellos los que se beneficiarán con un producto o servicio de calidad, con ventajas comparativas y competitivas que, al mismo tiempo, ofrece posibilidades crecientes al tipo de negocios ofertado.
3. ¿Cuál es la fuente interna de las ventajas?

   Los avances que pueden diseñarse para aplicar formas de oferta y comercialización del negocio que ya existe, deben contar con factores aplicar que permitan nuevas tecnologías, por ejemplo, que innoven la estructura del modelo dándole una nueva dimensión a un sistema de negocios tradicional.
4. ¿Cómo se posicionará en el mercado?

   Para posicionarse en el mercado una empresa no debe permanecer impasible ante los nuevos cambios y la incorporación de nuevas empresas en el mercado que ofrezcan las mismas condiciones. El desafío que asume la empresa se relaciona con el posicionamiento de imagen, con mejorar la competencia destacando las ventajas comparativas de la empresa y de sus productos o servicios frente a la competencia. Además, debe intentar buscar nuevos clientes y nuevos nichos que puedan elevar su volumen de negocio.
5. ¿Cómo se generará el dinero?

   Básicamente lo que se hace es ofrecer productos y servicios con ventajas comparativas y competitivas, manejadas con una gestión eficiente que permita

[9] Jofré Roja, Enrique," Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios", Serie Gestión N° 35. U. de Chile. Santiago, mayo, 2002

rentabilizar las operaciones comerciales del modelo de negocio estructurado. Se agrega a esta gestión, la incorporación constante de nuevas ideas, mercados y clientes lo cual permite aumentar los ingresos.

6. ¿Cuál es el plazo del dueño, el alcance y las ambiciones de tamaño?
   Si la empresa comenzó como un pequeño negocio con una idea por desarrollar y, además, con incertidumbre sobre su futuro, y en la actualidad es una de las grandes empresas, con una imagen bien posicionada en el mercado, respecto de los productos o servicios que ofrece, y ha expandido sus negocios, la expectativa de negocio y expansión son muy favorables.

El Modelo de Gestión sustentará al Modelo de Negocios, el cual permitirá poner en práctica el Plan Estratégico con el fin de lograr la Visión y la Misión.

Los dos pilares fundamentales del Modelo de Gestión son: Estructura Organizacional y el sistema de gestión. Lo primero se refiere a la forma como la empresa se ordena para coordinar el trabajo en orientación al logro de los objetivos. Esta facilitar la autonomía y permitir el liderazgo. El sistema de Gestión, se relaciona con sistemas simples y transparentes, que entreguen información disponible y fluida, y automatización de procesos

ANEXO 2: EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE

Históricamente el sistema de educación superior en Chile estuvo constituido por ocho universidades públicas y privadas, contando algunas de ellas con sedes en otras ciudades del país. Todas ellas con financiamiento público, aún cuando pertenecieran a entidades privadas, como la Pontificia Universidad Católica de Chile o la Universidad de Concepción.

En 1981, el sistema cambió tanto en número como en tipo de instituciones, aumentando también el número de carreras y, consiguientemente, el número de estudiantes en sus aulas. Lo anterior en mérito a que el nuevo marco normativo permitió la creación y funcionamiento de instituciones privadas sin financiamiento estatal. Asimismo se produjo una re-estructuración de las universidades estatales, consistente en que las ocho primitivas, dieron origen a 25 instituciones, ubicadas en las antiguas sedes de las universidades tradicionales, fue el caso de las sedes universitarias de la Universidad de Chile y de la Universidad Técnica del Estado, hoy Universidad de Santiago de Chile. Más tarde, también la Pontificia Universidad Católica dispuso en sus sedes nuevas universidades católicas independientes.

Otro cambio significativo fue el reconocimiento como instituciones de educación superior a dos nuevos tipos de centros de enseñanza, a saber, los institutos profesionales y los centros de formación técnica. La idea era descomprimir las universidades de la creciente demanda por estudios universitarios y separar así de ella a quienes formaban más directamente para el mundo del trabajo. Más adelante, en 1998, también se reconocieron como instituciones de educación superior a las organizaciones pertenecientes a las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad, y de la Policía de Investigaciones

Las nuevas instituciones de educación superior no gozaban de autonomía plena, por cuanto debían someterse por un periodo determinado de tiempo a la supervisión externa. Esta limitación era principalmente académica, puesto que -en sus inicios, las

nuevas instituciones no estaban habilitadas para otorgar títulos y grados académicos en forma independiente.

Así, entonces, conforman el actual sistema de educación superior chileno instituciones reconocidas como universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica. Según la información proveniente del Consejo Nacional de Educación (CNED), para que estas instituciones puedan funcionar deben contar con el reconocimiento oficial que es la autorización por la cual el Estado les concede la autorización para funcionar y para otorgar títulos y grados académicos según corresponda.

Para que dichas instituciones logren esa categoría, es decir, el reconocimiento oficial, deben cumplir con una serie de requisitos los cuales están contenidos en la LGE[10] y en otros artículos vigentes aún de la LOCE, lo que les deja en posición de ser reconocidos por medio de una ley o por decreto supremo.

[10] El 12 de septiembre de 2009, fue publicada la Ley General de Educación (20.370), la que derogó en gran parte la LOCE, y creó el Consejo Nacional de Educación, sucesor legal del Consejo Superior de Educación. Este nuevo Consejo continúa con las funciones de licenciamiento y apelaciones de decisiones de acreditación desarrolladas por su antecesor.

ANEXO 2: RESOLUCIÓN 969

EXENTO

REPUBLICA DE CHILE
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
DIRECCION DE ASISTENCIA JURIDICA
14.1.97 - JMF/ggs

FIJA DERECHOS UNIVERSITARIOS EN ACTIVIDADES QUE INDICA.

SANTIAGO, 23 ENE. 1997. 969

Vistos: Las facultades que me confiere el DFL. N°149 de 1981, lo dispuesto en el D.U. N°169/83 que reglamenta la Prestación de Servicios y Asistencia Técnica de la Corporación, y en la Resolución N°55 de 1992 de la Contraloría General de República.

CONSIDERANDO:

La necesidad de actualizar los porcentajes por concepto de derechos universitarios en actividades de Prestación de Servicios y Asistencia Técnica, desarrollados con la participación o a través de personas jurídicas vinculadas a la Corporación.

R E S U E L V O :

1.- En los proyectos de Asistencia Técnica y de Prestación de Servicios, referidos en este último caso a actividades de Capacitación, de Asesoría, de Estudios y realización de Postítulos entre otros, que las Unidades Académicas de la Universidad de Santiago de Chile desarrollen con el concurso de la Sociedad de Desarrollo Tecnológico Ltda. o con otras personas jurídicas vinculadas, se aplicarán los siguientes porcentajes de participación:

a) Un 10% de los ingresos brutos del proyecto, por concepto de derecho universitario.

b) Un 20% de los ingresos brutos del proyecto, cuando este se refiera a la administración de Programas de Magíster, en iguales condiciones que las señaladas en la letra anterior.

2.- La Sociedad de Desarrollo Tecnológico u otra persona jurídica vinculada que intervenga o participe en la ejecución de los proyectos a que se alude en el numerándo anterior, no cobrará gastos de administración ni participará en la distribución de los excedentes que dichos proyectos pudieren generar.

No obstante, los gastos de operación de la Sociedad de Desarrollo Tecnológico u otra de las señaladas serán cubiertos con los fondos provenientes por concepto de derecho universitario.

La diferencia entre estos fondos y los gastos de operación se ingresarán a la Universidad tal como lo establecen los estatutos de la Sociedad de Desarrollo Tecnológico.

3.- Los excedentes que generaren los proyectos referidos, se distribuirán en la siguiente proporción:

a) 20% de excedentes para la Facultad.

b) 80% de excedentes para el Departamento Académico.

ANOTESE Y COMUNIQUESE.

EDUARDO MORALES SANTOS - RECTOR

Lo que transcribo a Ud. para su conocimiento.

Saluda atentamente a Ud.,

SECRETARIO GENERAL

DISTRIBUCION:
1. Rectoría
1. Prorrectoría
1. Secretaría General
1. Contraloría Universitaria
1. V.R.A.P.
1. V.R.I.D.
1. Dpto. Finanzas
1. Dir. Jurídica
1. Oficina de Partes
1. Archivo Central
WP: Proyecto.1