



**PROPONER UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LA ESCUELA DE  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTION**

**Alumna: Brisa Zumelzu Sánchez**

**Profesor Guía: Jorge Román Garate**

**Santiago, Mayo 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

“Diversas encuestas realizadas durante las últimas dos décadas indican que entre el 70 y el 80 por ciento de las compañías no logran llegar a las metas expresadas en sus planes estratégicos, el problema no radica en la estrategia sino en la ejecución, (Kaplan y Norton, 2008).

Esta premisa es el punto de partida del presente trabajo que busca ser un aporte en el desempeño de las estrategias de la escuela de postgrado de la facultad de medicina de la Universidad de Chile.

Considerando además el escenario actual en el que desarrolla sus actividades dicha unidad, donde la educación chilena ha sido puesta en la palestra por su calidad, se espera que este trabajo sea un aporte al fortalecimiento en la ejecución de sus planes estratégicos.

Por esta razón, a continuación se propone un Sistema de Control de Gestión a través de una investigación, para alcanzar las metas de la unidad estratégica a través del cumplimiento de sus objetivos, que es la formación de los profesionales de la salud y mantener su posicionamiento de marca mediante la variedad de programas, que son los adecuados a las necesidades de salud del país y con la calidad que lo caracteriza.

Aplicando cada una de las materias vistas y analizadas durante el programa de Magíster de Control de Gestión de la Universidad de Chile, y poniendo en práctica las diferentes herramientas al contexto mencionado, este trabajo centró sus esfuerzos en la elaboración de una propuesta de Sistema de Control de Gestión para la Escuela de Postgrado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, cuyo principal objetivo es el cumplimiento de su misión.

## **RESUMEN EJECUTIVO (continuación)**

Para alcanzar este propósito se planteó como primera instancia el contexto donde operaba la institución, abordando las declaraciones estratégicas actuales de la entidad, para analizar en forma crítica su misión y visión, a fin de realizar una nueva propuesta que esté acorde a la teoría vista en el programa de Magíster en Control de Gestión.

En una siguiente etapa se presentará el análisis FODA para evaluar los aspectos del ámbito interno y de su entorno de la entidad, resultados que permitirán sustentar la formulación estratégica para determinar la propuesta de valor con los atributos diferenciadores.

Posteriormente se continuará con el modelo de negocio para detectar sistemáticamente los elementos que generan valor a la unidad estratégica en cuestión, para luego ir de lleno a la elaboración del mapa estratégico que servirá como hoja de ruta que permitirá alinear a los miembros de la unidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. Se desarrolla también el CMI, estableciendo indicadores para las unidades responsables con el objetivo de alcanzar y medir los resultados definidos en la estrategia. A continuación se realiza la bajada en cascada para las unidades responsables con tablero de gestión y tableros de control para las unidades responsables.

Finalmente, el último capítulo se desarrolla la propuesta de esquema de incentivos para las unidades de los tableros de control antes definido, a fin de dar coherencia a los esfuerzos invertidos para implementar con éxito la estrategia propuesta para la Escuela de Postgrado.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO .....	PÁGINAS
Resumen Ejecutivo	
<b>1 INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Contexto.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Reseña de la Organización .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Justificación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Objetivo General y Objetivo Específico .....</b>	<b>3</b>
<b>2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Unidad Estratégica de Negocios .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Misión, Visión y Valores .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Propuesta de Misión .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4 Propuesta de Visión .....</b>	<b>6</b>
<b>2.5 Análisis Estratégico .....</b>	<b>8</b>
Fortalezas.....	10
FODA Cuantitativo .....	13
Conclusión Análisis FODA .....	15
<b>2.6 Propuesta de Valor.....</b>	<b>16</b>
Atributos .....	16
Relación Atributo Propuesta de Valor y Creencias.....	17
Relación Atributo Propuesta de Valor y Análisis FODA. ....	18
<b>3 DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>19</b>

<b>3.1 Lienzo del Modelo de Negocio .....</b>	<b>21</b>
Descripción y análisis de cada elemento del Modelo de Negocios .....	21
Relación Elementos modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor. ....	25
Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio. ....	25
<b>3.2 Mapa Estratégico.....</b>	<b>26</b>
Mapa Estratégico escuela de postgrado Facultad de Medicina Universidad de Chile .....	28
Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico .....	30
<b>3.3 Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>31</b>
Presentación del CMI.....	32
<b>3.4 Tableros de Control.....</b>	<b>33</b>
Organigrama de la UEN.....	35
<b>3.5 Tablero de Gestión y Control (Proceso de Cascada).....</b>	<b>35</b>
Tablero de Gestión: del eje estratégico Variedad de Programas .....	36
Relación causa-efecto: Ejes estratégicos Variedad de Programa.....	37
Tablero de control: Diseño, desarrollo y aprobación de nuevos programas. ....	38
Tablero de Gestión: del eje estratégico Formación de Excelencia .....	40
Tableros de Control: Gestionar la Implementación del Currículo. ....	42
<b>4 ESQUEMA DE INCENTIVOS .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Importancia de la motivación .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN. ....</b>	<b>47</b>
Propuesta de Esquemas de Incentivos proceso Implementación programa curricular. Subdirección académica.....	49
Propuesta de Esquemas de Incentivos: Diseño y desarrollo nuevos programas. Unidad evaluación curricular .....	50
<b>4.3 Justificación Sistema de incentivos propuesto. ....</b>	<b>51</b>
CONCLUSIONES .....	53
BIBLIOGRAFIA .....	55

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b> .....	<b>PÁGINA</b>
Tabla I: Requisitos UEN.....	4
Tabla II: Oportunidades y Amenazas .....	8
Tabla III: Fortalezas y Debilidades .....	10
Tabla IV: Foda cuantitativo.....	13
Tabla V: Atributo y creencias .....	17
Tabla VI: Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	18
Tabla VII: Modelo de Negocio .....	21
Tabla VIII: Relación Modelo Negocio y Propuesta de Valor .....	25
Tabla IX: Relación causa efecto mapa estratégico.....	29
Tabla X: Relación diccionario de objetivos del mapa estratégico .....	30
Tabla XI: Cuadro de mando integral.....	32
Tabla XII: Relación causa-efecto eje estratégico Variedad de Programa. ....	37
Tabla XIII: Tableros de Control: Currículo actualizado .....	39
Tabla XIV: Relación causa-efecto Eje Estratégico Formación de Excelencia. ....	41
Tabla XV: Tableros de Control: Gestionar la implementación del currículo .....	43
Tabla XVI: Esquema de Incentivos, Implementación del Currículo.....	49
Tabla XVII: Esquema de incentivos, Programa curricular actualizado.....	50

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b> .....	<b>PÁGINA</b>
Figura 1: Mapa Estratégico Escuela de Postgrado.....	28
Figura 2: Organigrama Escuela de Postgrado.....	35
Figura 3: Tablero de Gestión Eje estratégico, Variedad de Programa .....	36
Figura 4: Tableros de Control gestionar la implementación del currículo.....	38
Figura 4: Tablero de Gestión Eje Formación de Excelencia .....	40
Figura 6: Tableros de Control gestionar la implementación del currículo.....	42

# 1 INTRODUCCION

## 1.1 Contexto

### **Sistema de Educación de Postgrado en Chile**

El desarrollo de programas de postgrado en Chile es relativamente reciente; el 58 por ciento de los programas de doctorado fueron creados a partir de 1999. Históricamente, muchos o quizás la mayoría de los estudiantes chilenos obtuvieron su grado de doctor en universidades fuera de Chile. Estos dos hechos explican por qué actualmente hay poca presencia chilena en la educación internacional de postgrado. Comparado con el desarrollo de programas de postgrado que realizan otros países Chile tiene la ventaja de contar con un sistema universitario fuerte y con un importante apoyo a la educación superior a nivel nacional. El uso estratégico de estas ventajas permitirá a Chile implementar un sistema de postgrado con mayor rapidez que otras naciones que se encuentran en un nivel similar de desarrollo de Postgrado.

Durante los últimos 40 años hubo un crecimiento significativo de los programas de postgrado en América Latina, tanto en número como en matrícula de estudiantes. En este mismo período, en Chile hubo importantes cambios en el sistema de educación superior, especialmente debido a la incorporación de nuevas universidades privadas. Así, de acuerdo a los antecedentes entregados por la OECD<sup>1</sup> (2009), al año 2007, Chile contaba con 192 instituciones de enseñanza superior, de estas 61 corresponden a universidades (estatales, privadas con aporte directo del Estado, privadas sin aporte directo), 44 institutos profesionales y 87 centros de formación técnica. A este respecto, la mayor proporción de la matrícula corresponde a instituciones universitarias (68%), mientras las instituciones no universitarias cuentan con un 32% de la matrícula total en educación superior (Zapata y Tejada, 2009). El desarrollo de estos programas se ha construido en tres etapas fundamentales: fundación (1968-1982), consolidación (1983-1998) y expansión desde 1999 hasta el momento actual (Devés y Marshall 2008).

---

<sup>1</sup> Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

La mayoría de los programas y estudiantes de postgrado se encuentran en Universidades de consejo de rectores de las universidades Chilenas, en adelante CRUCH, pero hay un incremento significativo de ofertas de programas y de matrículas en las universidades privadas (Bustos 2004).

En relación a la formación de postgrado existente en nuestro país, ésta contempla programas de diversa naturaleza. Por una parte, magíster y doctorados orientados al perfeccionamiento académico y la formación científica. Por otra parte, programas de especialización y perfeccionamiento profesional tales como postítulos o especialidades en el ámbito de la medicina. Por último, programas orientados al perfeccionamiento profesional, los que pueden adquirir la forma de diplomados o cursos de actualización (Espinoza y González, 2009).

En cuanto a las instituciones que imparten programas de salud<sup>2</sup>, según el servicio de Información de educación superior al año 2013, 26 programas corresponden a universidades privadas y 23 pertenecientes al Cruch.

## **1.2 Reseña de la Organización**

La Universidad de Chile es la institución educacional superior más antigua del país y una de las de mayor prestigio y tradición de América Latina. Posee la estructura organizacional tradicional de las universidades estatales chilenas, pertenecientes al consejo de rectores. Entrega formación superior, investigación, creación en las ciencias, las tecnologías, las humanidades, las artes, y de extensión del conocimiento y la cultura. Actualmente, la institucionalidad universitaria está fijada en el estatuto modificado de marzo del año 2006 que lo define como persona jurídica de derecho público autónoma, institución de educación superior del estado de carácter nacional y público con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena autonomía.

## **1.3 Justificación**

La escuela de postgrado de la facultad de medicina, actualmente no cuenta con un sistema de control de gestión, por esta razón será un aporte académico la cual servirá

---

<sup>2</sup> Programas de; Posgrado, Postítulo y Doctorados.

como una referencia hacia el mejoramiento de sus indicadores dado un contexto de una institución pública y de su complejidad.

Actualmente la UEN necesita un sistema de planificación y control de gestión que le permita tener el control de su contribución, hacia el cumplimiento de la misión y visión definida y alineada con los objetivos estratégicos de la facultad.

#### **1.4 Objetivo General y Objetivo Específico**

**Objetivo General:** Proponer un sistema de control de gestión para la escuela de postgrado de la facultad de medicina de la universidad de Chile.

**Objetivo Específico:** Como parte de los objetivos específicos para la elaboración de este trabajo se ha definido lo siguiente:

- Realizar la formulación estratégica: análisis FODA, revisando y definiendo su misión, visión y valores, propuesta de valor y ejes estratégicos.
- Desarrollar la estrategia: definir su mapa estratégico, CMI, y tableros de gestión y control.
- Alineamiento organizacional: determinar su esquema de incentivos.

## **2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.1 Unidad Estratégica de Negocios**

La escuela de postgrado de la facultad de medicina de la universidad de Chile, fue fundada el 6 de octubre de 1954, con el nombre de escuela de graduados, su objetivo era atender la enseñanza médica de postgrado. Se inició con la formación de especialistas. Hasta el año 1981 era el único organismo que dirigía, supervisaba y certificaba los programas realizados en todas las facultades de medicina del país. Sin embargo en este mismo año la ley de las universidades modificó el sistema y la universidad de Chile se limitó geográficamente, circunscribiéndose al área metropolitana.

Actualmente la escuela cuenta con 65 programas de especialidades primarias y derivadas correspondientes al 51% de la oferta nacional, 6 programas de doctorados y 17

de magíster, estos distribuidos en 52 centros docentes asistenciales del país. Cada año acceden a estos 400 médicos a especialidades médicas y 150 profesionales de la salud a los programas de magíster y doctorados.

La escuela de postgrado está constituida administrativamente por un equipo integrado por un director, subdirectores y por personal de colaboración a cargo de labores específicas. Todos los académicos de la facultad de medicina y del hospital clínico que participan en actividades de formación avanzada son parte académicamente de la escuela de postgrado. Se han integrado comisiones permanentes o transitorias y ejerciendo funciones académicas específicas en los programas relacionados con su ámbito de desempeño.

Tabla I: Requisitos UEN, Fuente; Elaboración propia.

Requisitos UEN	Cumplimiento UEN
<b>Tener único grupo de clientes</b>	Clientes son todos los profesionales de la salud que demandan formación de postgrado
<b>Atiende un mercado externo</b>	Personas del país y el resto de Latinoamérica
<b>Competidores</b>	Escuelas de postgrado que ofrecen formación en el área de la salud.
<b>Autonomía en la toma de decisiones</b>	El Decano es responsable de la facultad

## 2.2 Misión, Visión y Valores

### Misión actual de la Escuela de Postgrado

La escuela de postgrado cuenta con su propia declaración de misión que fue definida en Julio del 2009. Este señala lo siguiente:

“Asegurar que las actividades de formación avanzada de la facultad de medicina y del hospital clínico de la universidad de Chile se desarrollen de acuerdo con estándares que les permitan ser reconocidos como las mejores de su ámbito en el país, adecuándose a referentes internacionales de excelencia y a la satisfacción de las necesidades del país”.

## **Análisis crítico de la Misión (UEN)**

“Según Kaplan & Norton (2008) la misión es un texto breve (de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía, debería describir el propósito fundamental de la entidad y en especial, lo que brinda a los clientes, además deberían informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir junto.

En la misión definida podemos observar que es un texto demasiado extenso, no explica claramente cuál es su propósito salvo donde señala “actividad de formación avanzada”, sin embargo esto no lo expresa de forma clara. “Ser reconocida como la mejor de su ámbito en el país” es una frase que mezcla elementos de la visión ya que manifiesta de qué forma quiere ser reconocida. Finalmente se puede concluir que la misión es ambigua, no se señalan los servicios que ofrece como tampoco a sus clientes y área de cobertura geográfica.

### **2.3 Propuesta de Misión**

“Entregamos formación de postgrado a los profesionales de la salud en especialidades Médicas, Magíster y Doctorados, para Chile y Latinoamérica y de esta manera contribuir a mejorar la salud del país”.

La propuesta contiene los elementos que debe tener la Misión que se reflejan en el siguiente esquema:

- **Quién es la UEN** Escuela de postgrado de la facultad de medicina universidad de Chile.
- **Identificar Servicio** Formación de postgrado; especialidades médicas, magíster, doctorados.
- **Identificar Clientes** Profesionales de la salud
- **Cobertura Geográfica** Chile y Latinoamérica

## **Visión definida por la UEN**

“La Universidad de Chile, a través de su Facultad de Medicina y su Hospital Clínico, es la institución líder del país dedicada a la formación de postgrado en el ámbito de la salud y biomedicina. Este liderazgo se demuestra por la calidad y diversidad de sus programas, la calidad de sus académicos y estudiantes y por responder cualitativamente y cuantitativamente a la satisfacción de las necesidades del país”.

Según Kaplan y Norton (2008). La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Deberían estar orientadas al mercado y expresar como quiere la empresa que el mundo la perciba. “Las empresas que no definen su nivel de ambición se limitan a tratar de cumplir y conservar su perfil presente, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas (Francés, Antonio 2006)

## **Análisis Crítico**

La visión definida por la UEN no apunta a definir el objetivo hacia el cual dirigirá sus esfuerzos. Habla de elementos de la propuesta de valor cuando señala calidad y diversidad de sus programas, calidad de sus académicos, además no es clara y precisa para poder llegar a todos los colaboradores. Por otra parte hace mención a sus clientes cuando habla de calidad de estudiantes, pero no lo señala como nicho de mercado también señala como beneficiario al Estado, ya que la facultad de medicina a través de su formación entrega profesionales capacitados para atender las necesidades del sector de la salud del país.

### **2.4 Propuesta de Visión**

“Ser reconocidos como la escuela de postgrado líder en investigación y la mejor oferta de programas en el ámbito de la salud en Chile y el resto de Latinoamérica al 2019”

**Objetivo desafiantes:** Mantenerse como líderes en investigación y la mejor oferta de programas de postgrado.

**Definición de Nicho:** para el sector de la salud en Latinoamérica.

**Horizonte:** cinco años.

El cumplimiento de la visión será medido con los rankings, como el de la revista América Economía Inteligencia. Actualmente la escuela de postgrado obtuvo un 96,3

puntos de la oferta de programa de postgrado, versus su principal competidor la Universidad Católica que obtuvo 82,5 puntos. Para determinar de qué manera se mantendrá como líder en investigación, esto se medirá con los proyectos que se adjudican, los que pueden ser aportes del Estado, aportes extranjeros y privados, y también la cantidad de trabajos publicados en revistas científicas, nacionales y extranjeras indexadas en ISI<sup>3</sup>, INDEX MEDICUS<sup>4</sup>, SCIELO<sup>5</sup> O LILACS<sup>6</sup> o de sociedades científicas.

Se ha definido un horizonte de cinco años ya que es la cantidad de años que permanece el director de postgrado en su cargo.

### **Definición de Creencias**

Según Kaplan y Norton, (2008), los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter y también la forma en que la empresa realiza sus actividades, estos valores además deben estar definidos de tal manera que toda la empresa tenga claro la forma de actuar y los valores a los que se compromete.

**Creemos en la Calidad y la Excelencia** entendida como la entrega de nuestro mejor esfuerzo a la tarea encomendada, aspiramos a desarrollar prácticas para mejorar nuestro desempeño, realizando evaluaciones permanentes al resultado de las acciones que orientan nuestras conductas con criterios de integridad, responsabilidad profesional, laboral y social.

**Creemos en la Innovación** como la forma de anticipar respuestas a los problemas emergentes y ofrecer nuevas soluciones a los temas pendientes en el ámbito de la salud, de esta manera, incorpora los aprendizajes buscando asegurar una mejora continua de los procesos y servicios, rindiendo cuentas públicas a la comunidad universitaria.

**Creemos que es nuestra responsabilidad Social** entregar profesionales que contribuyan a elevar la calidad de vida de la población, mejorar y resolver los problemas biomédicos, clínicos y de salud pública.

---

<sup>3</sup> Information Sciences Institute

<sup>4</sup> Índice de artículos de revistas científicas medicas

<sup>5</sup> Scientific Electronic Library Online

<sup>6</sup> Índice de Literatura Científica y Técnica en Salud de America Latina y el Caribe

## 2.5 Análisis Estratégico

“Según Kaplan & Norton (2008). Una vez que se ha clarificado y mejorado la visión, la compañía tiene un panorama claro de lo que necesita alcanzar. Ahora realiza un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria”.

Del análisis externo, realizado mediante la investigación, es posible identificar las siguientes amenazas y oportunidades presentes en el ambiente externo que la escuela de postgrado, que podría considerarse para potenciar sus capacidades.

Tabla II: Oportunidades y Amenazas, Fuente; Elaboración Propia.

OPORTUNIDAD	AMENAZAS
O1)Aumento de becas para programas	A1)Alta movilidad de docentes capacitados
O2)Alta demanda por formación de postgrado	A2)Falta de centros-clínicos de formación
O3)Carencia de médicos especialistas en sector público	A3) Aumento de oferta de programas en la competencia.

### Oportunidades:

**O1: Aumento de becas para programas de especialidades**, Chile enfrenta una crisis en el sistema de salud sobre todo en la atención primaria <sup>7</sup> Según el propio Ministerio de Salud hay un déficit de 1.437 especialistas. De los 14.512 especialistas que existen actualmente en nuestro país, 5.843 atiende sólo en el sistema privado, esta realidad ha obligado al Estado a aumentar la cantidad de becas para formar especialistas en el año 2007 el gobierno entregó 210 becas y el año 2014 llegó a 1.443 becas.

---

<sup>7</sup> La Atención Primaria de Salud representa el primer nivel de contacto de los individuos, la familia y la comunidad con el sistema público de salud, brindando una atención ambulatoria, a través de: Centros de Salud (CES), Centros de Salud Familiar (CESFAM), Centros Comunitarios de Salud Familiar (CECOSF), Postas Salud Rurales (PSR), SAPU (Servicio de Atención Primaria de Urgencia).

**O2: Alta demanda por formación de postgrado:** Según estadísticas del Consejo Nacional de Educación, en el año 2011, las matrículas de postgrado fueron del orden del 16% en el área de la salud a nivel nacional, seguida del área de la educación con un 46%. Podemos inferir que los clientes demandan principalmente estas áreas del conocimiento.

**O3: Carencia de médicos especialistas del sector público:** Actualmente no sólo hay un problema de déficit sino que también de distribución, esto debido a que en Chile hay 1 médico especialista por cada 1.172 habitantes. El sistema de salud privado es otro factor que determina la escasez de médicos en los hospitales ya que el 40% trabaja en el sector privado donde se atiende al 20% de la población y el sistema público es el que se encuentra en una situación grave.

#### **Amenazas:**

**A1: Alta fuga de personal clave:** Las universidades privadas han aumentado la oferta de programas de postgrado y entrado a competir fuertemente por captar a los docentes de la institución con más prestigio, ofreciendo mejores incentivos económicos, lo que se ha considerado como una de las principales amenazas, ya que sin docentes no se puede impartir la formación.

**A2: Falta centros clínicos para formación:** Dado el aumento de ofertas en el mercado de formación de especialistas principalmente en la universidades privadas, es que el cupo para formar profesionales en campos clínicos especialmente en hospitales públicos se hace limitado junto con la infraestructura para realizar la enseñanza aprendizaje, actualmente no existe una política país para la asignación de campos clínicos y es abordada con un enfoque de mercado, la que es una amenaza significativa para la UEN y todos los competidores. Esta situación se debe a que las universidades privadas al contar con mayores recursos realizan convenios con los hospitales, en mejores condiciones que las universidades públicas.

**A3: Aumento de oferta de programas de la competencia:** Dada la crisis que existe en el país por profesionales de la salud es que las universidades privadas han ingresado fuertemente al mercado de la formación de postgrado en salud captando a los mejores alumnos, que es el objetivo principal de todas las universidades, y ofreciendo mejores infraestructuras, becas y beneficios.

Del análisis interno realizado mediante la investigación, es posible identificar las siguientes debilidades y fortalezas presentes en la escuela de postgrado.

Tabla III: Fortalezas y Debilidades, Fuente; Elaboración Propia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
(F1) Líder en oferta de programas	(D1) Falta de políticas de incentivo para docentes
(F2) Posicionamiento en el mercado	(D2) Baja acreditación de programas
(F3) Cuerpo docente de excelencia	(D3) Falta de control presupuestario en la UEN

### Fortalezas

**F1 Líder en Oferta y Calidad de Programas:** La UEN, tiene 60 años de trayectoria en la formación de postgrado. Obtuvo el máximo puntaje en índice de oferta de programas de postgrado en el ranking América Economía 2013 y en el índice de calidad de la educación de medicina; también obtuvo el máximo puntaje por sobre su competencia la U. Católica. Esta fortaleza le permite a la UEN tener una posición privilegiada frente a la competencia. La facultad de medicina tiene una trayectoria de muchos años de formación, su marca es una imagen por sí misma, de calidad y tradición. Es una institución en su etapa de maduración, ha realizado contribución al país en materia de indicadores de salud, tiene destacados docentes los que han sido reconocidos a nivel nacional e internacional, como por ejemplo tiene 13 Premios Nacional de Ciencias y 3 Premios Nacional de Medicina.

**F2 Posicionamiento en el mercado:** La UEN actualmente cuenta con una matrícula del 51% de la oferta nacional, ocupa el 100% de sus matrículas disponibles y junto a la Universidad Católica es la primera opción que tiene los alumnos para postular en Chile. Podemos decir que el posicionamiento en el mercado es una gran fortaleza para la UEN.

**F3 Cuerpo académico calificado:** Actualmente la facultad de medicina cuenta con 1.263 académicos de los cuales casi el 50% ha cursado una especialidad. 110 docentes tienen grado académico y 113 grado de doctor en las diversas áreas. El cuerpo académico genera

conocimiento científico así lo demuestran las tasas de aprobación de proyectos concursables. En el año 2013 la facultad con el hospital clínico se adjudicaron el 37,3% de los proyectos FONDECYT, en medicina para todo el país. Podemos decir que esta es una de las más importantes fortalezas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

## **Debilidades**

**D1 Falta de incentivos para docentes:** En los últimos 15 años se han aumentado el número de escuelas de medicina en el país. Hace 18 años eran 6 las universidades que impartían programas de salud y hoy en día son 30 instituciones<sup>8</sup>, entre públicas y privadas. Se puede inferir que la capacidad nacional en cuanto a profesores calificados para la formación de estudiantes y especialistas se ha superado. En este contexto se ve una gran debilidad para la UEN, debido a que no existen políticas específicas dentro de la institución para crear incentivos a los docentes de manera que estos permanezcan en la institución, o no vean disminuidas su carga horaria por prestar servicio en las universidades privadas. En este sentido, podemos decir que son los académicos con grado los que tienen poder de negociación alto, por lo que la institución necesita de políticas específicas para retener a estos académicos, que son el recurso humano clave.

**D2 Baja Acreditación de programas:** La UEN, también debe contar con la acreditación para asegurar la implementación de sus mecanismos de aseguramiento de la calidad y sus resultados. Además, los alumnos al contar con programas acreditados, pueden optar a fondos concursables de becas con financiamiento estatal. Este indicador se considera como una debilidad ya que actualmente solo el 6,1% de los programas de especialidades médicas se encuentran acreditados. Su principal competidor tiene acreditada el 41.1% de estas, sin embargo, según datos de Cned, en adelante Consejo Nacional de Educación, el año 2013 en Chile sólo un 27,24% de los programas de postgrado incluyendo doctorados, magíster y especialidades médicas se encontraban acreditados y el área de la salud, solamente un 5% a nivel nacional estaba acreditado. Actualmente la UEN, ha formado una

---

<sup>8</sup> Datos según Consejo Nacional de Educación

comisión de acreditación y todos los doctorados se encuentran acreditados ya que en su mayoría son financiados con becas.

**D3 Falta de control presupuestario de la UEN:** La dirección de asuntos económicos y de gestión institucional coordina y planifica el presupuesto que se le asigna a cada escuela incluida la UEN, por lo que las decisiones están centralizadas en esta subdirección. La universidad realiza auditorias anuales que se realizan a los estados financieros, ellos mismos realizan controles internos de todas las escuelas, centros y departamentos. Estos controles dicen relación con: recursos humanos, compras, ingresos y egresos<sup>9</sup>. Por otra parte la facultad entrega las cuentas públicas anualmente de la gestión realizada. Actualmente la UEN no cuenta con un control del presupuesto, solamente asigna sus gastos a tres centros de gestión. La facultad asigna a la UEN una persona administrativa que depende de la dirección de asuntos económicos de la facultad, el canaliza todos los requerimientos económicos hacia la dirección. El procedimiento se torna algo burocrático y poco fluido, por lo que se habla de una debilidad pues afecta al funcionamiento de las actividades, como poder contar con los insumos para la formación y el funcionamiento administrativo, así como también poder evaluar su contribución o tener un control de la gestión como UEN.

---

<sup>9</sup> Cuenta Pública Decanato 2012 Facultad de Medicina

## FODA Cuantitativo

En la matriz FODA se utilizó una escala de lickert con una puntuación de 1-7. El objetivo es enfrentar en cada cuadrante la influencia que ejerce los factores internos que son las fortalezas y debilidades, enfrentado a los factores externos con sus oportunidades y amenazas.

Tabla IV: Foda cuantitativo, Fuente; C.Cancino, 2012.

		Oportunidades				Amenazas				PROMEDIO
		Aumento de Becas para Programas	Alta demanda por Formación de Posgrado	Carencia de Especialistas Sector Publico		Fuga de Personal Clave	Falta de centros Clínicos para formar especialistas	Aumento de la oferta de Postgrado en el mercado		
		O1	O2	O3		A1	A2	A3		
Fortalezas										
Líder en Oferta de programas de postgrado	F1	6	6	5	5,7	4	6	7	5,7	
Posicionamiento en el mercado	F2	5	5	6	5,3	4	6	7	5,7	
Cuerpo Docente Excelencia	F3	6	6	6	6	2	6	7	5	
SUMA		5,7	5,7	5,7		3,3	6	7		
Debilidades										
Falta de incentivos para retener a Docentes	D1	6	5	4	5	6	2	2	3,3	
Falta de control presupuestario en UEN	D2	2	2	2	2	2	3	3	2,6	
Baja Acreditación de Programas	D3	6	3	3	4	2	2	2	2	
SUMA		4,6	3,3	3		3,3	2,3	2,3		

## **Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA**

### **Fortaleza – Oportunidades**

De los resultados de la matriz cuantitativa y según la puntuación podemos inferir que dado el conjunto de oportunidades que hemos señalado O2 (alta demanda por formación de postgrado) es la oportunidad más factible para desarrollar, dado nuestras fortalezas. Por otra parte la principal fortaleza para enfrentar el conjunto de oportunidades es F2 (posicionamiento en el mercado) dado por el reconocimiento de marca y la trayectoria. No obstante las fortalezas F1 y F3 igualmente fueron puntuadas con nota alta ya que contribuyen a poder aprovechar todas las oportunidades.

### **Fortalezas – Amenazas**

Para este cuadrante hemos definido como principal amenaza la fuga de personal clave, dado el aumento de la oferta, principalmente de la Universidades privadas, que están compitiendo fuertemente por captar estos profesionales que tienen las competencias para entregar la formación. Por esto nuestras fortalezas fueron calificadas con notas bajas para esta amenaza, por lo que la UEN, deberá enfocar sus esfuerzos y recursos en potenciar fortalezas que permitan hacer frente a esta debilidad, que puede no permitir entregar la propuesta de valor.

### **Debilidades – Oportunidades**

En este cuadrante la principal debilidad que no permite aprovechar el conjunto de oportunidades es la falta de políticas de incentivos para retener a los docentes, considerando que son el personal clave, que entregan la formación y son quienes realizan investigaciones que contribuyen de manera significativa en los indicadores claves. Si esta debilidad no es enfrentada en el mediano plazo, puede afectar al cumplimiento de la misión y visión.

### **Debilidades – Amenazas**

La alta movilidad del personal clave es la principal amenaza provocada primordialmente por la falta de incentivos para retener a los docentes. Por esta razón dentro del cuadrante es la que tiene una mayor puntuación y por lo cual se deben enfocar los esfuerzos para remediar este indicador.

## **Conclusión Análisis FODA**

Considerando el contexto de un aumento de las carreras de salud de parte de las universidades privadas, tanto en pregrado como el postgrado y las altas competencias de los docentes que en su mayoría han sido capacitados por la institución tanto dentro de la universidad como en el extranjero. Podemos inferir del análisis que la principal debilidad de la UEN y de la facultad de medicina, es la falta de políticas de retención para los docentes, que minimice la fuga del personal clave.

La facultad ha tomado conciencia de este escenario y lo ha enfrentado con la formulación de procedimientos y políticas de recursos humanos. Pero el principal problema se relaciona con los incentivos económicos dado que la institución es una entidad pública con reglamentos y normativas que rigen a toda la universidad incluida las restricciones presupuestarias que afectan a la facultad, no comparado con el escenario competitivo de las universidades privadas que cuentan con presupuestos y ofrecimientos para los docentes.

Por otro lado, desde el escenario actual donde existe una falta de médicos especialistas en el país, y donde el Estado se ha hecho parte en suplir esta necesidad con el aumento de becas, ha permitido a la UEN aumentar sus cupos permitiéndole mantener la calidad que lo distingue, es sin lugar a duda una gran oportunidad que se puede aprovechar dado que ésta es líder en programas de este tipo. Dado el aumento señalado por las carreras del área de salud los últimos veinte años, se ha generado consecuentemente el aumento de la competencia por los campos clínicos, por lo que hay que generar iniciativas para mantener y potenciar los convenios con los centros clínicos de formación, pues estos representan una instancia estratégica en la formación facilitando la adquisición de competencias que no se pueden adquirir en otro contexto.

Por último se debe aumentar los programas con acreditación de la UEN, principalmente en los programas de magíster y especialidades, debido a que de esta manera los alumnos pueden conseguir financiamiento a través de becas y fondos concursables y también para aumentar las bajas tasas de acreditación actuales de la escuela de postgrado.

## 2.6 Propuesta de Valor

Según Kovacevic (2010) “La propuesta de valor se entiende como una promesa implícita que la empresa hace a sus clientes, incorporando características específicas como son los atributos del producto o servicio. Los atributos del producto, se refieren a aquellos factores que son propios del producto y que son valorados por el cliente y a su vez son elementos diferenciadores de la competencia”.

“La Escuela de Postgrado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, con **una amplia oferta de programas** que se adaptan a las necesidades del país, entrega a sus egresados una alta empleabilidad y **formación de excelencia** para su desarrollo profesional”

### Atributos

#### I. Variedad de Programas

Que la UEN cuente con la mayor oferta de programas de salud del mercado y que estos programas estén en directa relación con los problemas emergentes en salud, estando a su vez actualizados en las diversas y cambiantes necesidades del país, genera que los postulantes valoren al momento de evaluar las opciones disponibles en el mercado. Este atributo será medible con los rankings de universidades, donde la UEN se encuentra actualmente en la posición número uno según la el ranking América Económica, con un 96,3% de la oferta de programa de postgrado versus su principal competidor la Universidad Católica que obtuvo 82,5 puntos.

#### II. Formación de Excelencia

Se entrega una formación mediante un currículo con estándares de calidad internacional, a través de un cuerpo académico que realiza la mayor cantidad de investigación en el país en el área biomédica, lo que permite el traspaso de conocimiento actualizado a los alumnos. Ellos valoran este atributo que da cuenta en la utilización de las matrículas y de la cantidad de postulantes que participan en los procesos de admisión.

## Relación Atributo Propuesta de Valor y Creencias.

Tabla V: Atributo y creencias, Fuente; Elaboración propia

Atributo	Creencia
Variedad de programas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creemos en la innovación</li><li>• Responsabilidad social</li></ul>
Formación de excelencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creemos en el compromiso con la calidad y la excelencia</li></ul>

**Variedad de Programas:** La conducta de **innovación** impulsadas por los académicos, que son los que proponen programas que están en directa relación con las necesidades del país en materia de salud, permite mantener la variedad de programas. **La responsabilidad social** dice relación con el compromiso que tiene la universidad de Chile con el país, ha entregar profesionales que contribuyan a mejorar la salud de la sociedad.

**Formación de Excelencia:** La creencia del **compromiso con la calidad y la excelencia** en la formación entregada, les permite a los egresados tener una posición que lo diferencia en su entorno profesional, atributo muy valorado por los alumnos. Otros elementos son el modelo de innovación curricular, el cual es un proceso transversal que atraviesa todos los ámbitos de desarrollo, además del conjunto de rasgos propios del modelo educativo que lo diferencian de otras casas de estudio, y el cuerpo docente que es responsable de impartir la formación.

## Relación Atributo Propuesta de Valor y Análisis FODA.

Tabla VI: Propuesta de Valor y Análisis FODA, Fuente; Elaboración Propia

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Variedad de programas	Aumento de becas para programas	Falta de centro para formación. (Especialidades)  Aumento de oferta de programas (competencia)	Líder en oferta de programas.  Posicionamiento en el mercado.	Falta de incentivos para docentes
Formación de excelencia		Fuga de personal clave.	Posicionamiento en el mercado.	

En este esquema que se desprende del análisis FODA podemos observar la información necesaria para identificar cómo el conjunto de fortalezas y debilidades, permiten cumplir los atributos en la propuesta de valor y por otra parte las oportunidades y amenazas del entorno externo que nos pueden influenciar.

**En el Atributo de Variedad de programas** podemos inferir que nuestras principales fortalezas, del cual la institución es líder y se posiciona en el mercado permiten cumplir este atributo y enfrentar las amenazas. Sin embargo, se deben tomar medidas urgentes para enfrentar la debilidad de la falta de incentivos o políticas correctas para retener al personal clave (docentes), y que en un futuro podría no permitir cumplir con el atributo, ya que al no contar con los docentes, los programas no se pueden impartir. Sin embargo se hace necesario evaluar el impacto que tiene la debilidad y realizar un adecuado seguimiento. Quizá esta misma debilidad podría en el mediano plazo debilitar las fortalezas y activar la amenaza del aumento de la oferta de los competidores.

**En el Atributo Formación de Excelencia** La principal fortaleza que tiene la institución es el posicionamiento de marca la cual permite cumplir con todos los atributos y, dada las características de la institución, creemos que para cumplir plenamente debemos enfrentar la amenaza principal de contar con el cuerpo docente de calidad, que hace la diferencia en la formación. La movilidad del personal clave es una debilidad que podría influir en este atributo, se hace necesario entonces controlar y evaluar cuál es la situación

real, debido a que no si no se cuenta con los docentes capacitados, no se puede entregar la formación que diferencia de las otras casa de estudio.

### **3 DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA**

#### **Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica**

Para el desarrollo del modelo de negocio de este trabajo, se ha elegido el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder, (2008), “Es cual es una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después se desarrollan cada unos de los nueve módulos” que son los siguientes:

**Segmentos de clientes.** El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

**Propuestas de valor.** El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio

**Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identifican en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

**Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

**Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

**Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos claves que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

**Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

**Asociaciones claves.** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, joint ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Se pueden reemplazar? ¿Pueden convertirse en competidores?

**Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

En este contexto es que para iniciar una planificación estratégica, en el caso de nuestra UEN, se hace necesario definir el modelo de negocio, aun que este no estaba definido explícitamente. De esta forma identificamos como la UEN crea, distribuye y añade valor, teniendo definido el modelo de negocio, estamos en condiciones de comenzar a definir la estrategia la que nos diferenciará de la competencia.

### 3.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Tabla VII: Modelo de Negocio, Fuente; Alexander Osterwalder, 2008

<p><b>ASOCIACIONES CLAVES</b></p> <p>Centros Clínicos</p> <p>Ministerio de Salud</p> <p>Asociaciones Médicas y Científicas.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>Plan Curricular</p> <p>Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>Autoevaluación</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>“La Escuela de Postgrado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, con <u>una amplia oferta de programas</u> que se adaptan a las necesidades del país, entrega a sus egresados una alta empleabilidad y <u>formación de excelencia</u> para su desarrollo profesional”</p>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b></p> <p>En forma presencial apoyo al estudiante. actividades de extensión</p> <p>Selección en Línea. Intranet</p>	<p><b>SEGMENTO DE MERCADO</b></p> <p>Médicos cirujanos titulados</p> <p>Segmentación en base a los mejores puntajes en pruebas admisión.</p> <p>Postulación a través de concursos</p> <p>Postulación a los distintos Programas.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS:</b> Sensible al personal clave, Infraestructura actualizada a los programas.</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b> Aranceles y Matrículas de Alumnos y Becas.</p>		

#### Descripción y análisis de cada elemento del Modelo de Negocios

**Asociaciones Claves:** En cuanto a los **centros clínicos** estos son relevantes ya que en ellos se imparte la formación, debido al aumento explosivo de las carreras del área de la salud, durante los últimos 20 años, ha generado que aumente la competencia por los campos clínicos, estos son de importancia estratégica en la formación profesional del estudiante dado que facilita la adquisición de competencias que no se pueden adquirir en otro contexto, los que cuentan con la infraestructura y pacientes con patologías, necesarios para los distintos requerimientos del proceso enseñanza aprendizaje. En este sentido se debe realizar gestiones de convenios docente-asistenciales y poder asegurar los cupos. Todo esto permite cumplir con la amplia oferta de programas.

**El Ministerio de Salud** se relacionan en cuanto a la entrega de becas, fijan aranceles y dictan las normas para la formación de los profesionales de la salud, además que es el organismo que vela por la salud de la población por lo que trabajan en conjunto en comisiones para mejorar la misma. Esta relación contribuye a tener una oferta de programas acordes con las necesidades del país.

**Las asociaciones médicas y científicas**, tienen como fin contribuir al desarrollo, investigación, intercambio y ejecución relacionados a la actividad científica, técnica y docente de sus miembros, además son centros de información y comunicación y todo lo relacionado al campo de las especialidades médicas. El ser miembro de las distintas asociaciones es imprescindible para generar feedback para las actualizaciones de los programas lo que aporta a la formación de excelencia.

**Actividades claves: Implementar el plan curricular** constituyen las actividades más importantes, donde se entrega el servicio de formación, involucra impartir las asignaturas de los programas las que pueden ser teórica, teórica-práctica, práctica y estar constituidas por una o más rotaciones, cursos u otras actividades las que pueden incluir trabajos de investigación.

Las asignaturas teóricas se dictan como cursos de la escuela de postgrado, puede involucrar la participación de sociedades científicas de la especialidad o disciplina. Las actividades prácticas, corresponden a las asignaturas clínicas que se realizan en los campos clínicos o departamentos del centro formador, Las rotaciones o asignaturas completas se cumplen en departamentos o servicios clínicos públicos o privados, chilenos o extranjeros, con un tutor responsable de supervisar directamente al estudiante, programar la participación permanente de éste en las actividades teóricas y prácticas que efectúe el grupo de trabajo y proporcionarle las oportunidades para adquirir las competencias esperadas en dicha rotación. Esta actividad involucra los atributos de la propuesta de valor principalmente formación de excelencia.

En cuanto al **aseguramiento de la calidad** la Facultad implemento el modelo de innovación curricular, cada escuela revisa su perfil de egreso con estudiantes y académicos, de esta manera elaboran las matrices de competencias y sub competencias de cada dominio y revisando las mallas curriculares propias de cada programa formativo, cada año la facultad a realizado avances en esta materia y es un proceso transversal que

atraviesa todos los ámbitos de desarrollo y considerando el conjunto de rasgos propios del modelo educativo que lo diferencian de otras casas de estudio.

La escuela de postgrado realiza autoevaluación en cada uno de sus programas, lo que involucra un análisis crítico y reflexivo donde se identifican las fortalezas y debilidades, esto permite mantener o mejorar la calidad de los procesos involucrados en la formación de los estudiantes y académicos. Existe una profundización de las acciones destinadas a contar con una política integral en este ámbito, todos los programas mantienen un proceso de autoevaluación pasando por diferentes etapas, esto a la vez permite aportar a los procesos de acreditación. Por otra parte es de vital importancia que estos procesos deben ser coherentes con la misión y proyecto de desarrollo institucional de la universidad y de la facultad.

**Recursos Claves:** Los docentes, los cuales deben poseer las competencia adecuadas a cada programa en específico, son claves y un recurso crítico debido al aumento de la oferta de programas de salud en el país, ellos son los responsables de impartir las asignaturas del plan de estudio, la falta de estos profesionales puede atentar directamente con el atributo de variedad de programa, por lo que la institución debe crear políticas de retención y orientar los esfuerzos a mejorar y equiparar las remuneraciones y beneficios de acuerdo al escenario competitivo que enfrenta, considerando las restricciones presupuestaria de la facultad.

Infraestructura adecuada para la formación, es de vital importancia, por lo que cada año la facultad invierte en mejorar la infraestructura ya sea de salas de formación equipadas, laboratorios y bibliotecas actualizadas.

**Relaciones con Clientes:** Esta se da en forma personalizada en el proceso de postulación con personal de colaboración, también se realiza postulaciones en línea dando respuesta oportuna a sus requerimientos de los requisitos para participar en concursos. A través de intranet los académicos disponen de apuntes, avisos importantes, horarios, también a través de correos electrónicos para las distintas necesidades del estudiante, ya sea docentes, administrativas entre otros.

**Canales:** Para comunicar la oferta de programas de postgrado la facultad, tiene distintos canales como las ferias de educación de postgrado donde se realiza la difusión. También organizando charlas y seminarios orientado a un público específicos para informar

en profundidad lo que cada programa de postgrado imparte. Mediante página web, revisitas especializadas y correos masivos se informa la oferta de programas, fechas de postulación a programas y becas disponibles.

**Segmento de Mercado:** Está orientado a médicos cirujanos de Chile y Latinoamérica, que postulan a través de concursos los cuales deben cumplir con distintos requisitos para los distintos programas ya sea doctores, especialidades y Magíster esta segmentación en base a programas se identifica porque cada uno tiene necesidades distintas que abordar, un campo de ocupación distinto ya sea un doctor el cual se forma como investigador, los especialistas se forman en su área de elección y un Magíster como especialización o investigación.

La segmentación se hace en base a los mejores puntajes, obtenidos de las distintas pruebas, que son parte de un riguroso proceso de selección.

**Estructura de Costos:** Los costos claves para cumplir con el requisito de variedad de programas son principalmente los docentes, debido a que son el recurso crítico, principalmente dado el aumento de la oferta de las universidades privadas, por otra parte estos académicos deben tener las competencias, experiencia y trayectoria en la especialidad a la cual impartirán la formación. Como medidas de retención la institución invierte en aumentar sus conocimientos, enviándolos a capacitaciones en el extranjero, generando beneficios y ofreciendo cargos dentro de la facultad. Podemos decir que este viene siendo uno de los costos más sensibles para entregar la propuesta de valor.

La infraestructura, constituye los mayores costos, tanto la mantención, la compra de bienes y servicios, los compromisos con convenios docente asistencia, habilitación y reparación de espacios, equipamiento médico, reposición de mobiliario, equipamiento residencia entre otros. Todo esto para la formación y la investigación de los distintos programas que imparte la escuela de postgrado.

**Fuentes de Ingreso:** Las principales corresponden a los aranceles provenientes de la formación de profesionales del Ministerio de Salud, para los programas de especialidades médicas, Becas Mecsup para los programas de doctorados e ingresos correspondientes a los programas de Magíster.

Estas fuentes de ingresos se mantienen y se incrementan según los cupos disponibles los cuales son completados casi en su totalidad, esto debido a que se cumple

con la propuesta de valor de la amplia oferta de programas, que contribuye en forma significativa a generar los ingresos y la formación de excelencia, que es valorada por los alumnos.

### Relación Elementos modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.

Tabla VIII: Relación Modelo Negocio y Propuesta de Valor, Fuente; Elaboración Propia

Módulos Canvas	Amplia oferta de Programas	Formación de Excelencia
Recursos Claves	Contar con los Docentes en Cantidad y Competencia adecuados	Infraestructura adecuada
Actividades Claves	Aseguramiento de la Calidad	Aseguramiento de la Calidad y autoevaluación contribuyen a mantener el prestigio.
Asociaciones Claves	Convenios para Formar los estudiantes de los Programas	Permite posicionarse
Relación con Clientes	Difundir los programas	No aplica
Canales	Informar la oferta de Programas	Entrega Información de la institución
Segmento de Mercado	Para los distintos Programas	Selección de los mejores Postulantes
Fuentes de Ingreso	Dispuesto a pagar por la Oferta	Aumenta el Ingreso por el Prestigio reconocido de la institución
Estructuras de Costos	Sensible a contar con los académicos.	Docentes altamente capacitados. Infraestructura actualizada.

### Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.

Se ha definido como recurso principal, el contar con docentes en cantidad y competencias adecuadas, en el análisis Foda, se evidenció que existe una fuga de los docentes hacia las universidades privadas, debido al aumento de programas de salud y a los mejores remuneraciones y beneficios ofrecidos, se hace necesario capacitar a nuevos docentes y desarrollar políticas de incentivos adecuadas para retenerlos, no solamente

económicas sino también de capacitación en universidades extranjeras, becas para investigación etc. Se hace importante generar políticas de retención ya que son ellos los que entregan la formación y desarrollan nuevos programas, contribuyen a tener una variedad de programas, actualmente la UEN, cuenta con 71 programas que son de diversas áreas de la salud, con académicos de la facultad y del hospital clínico.

En cuanto a la Infraestructura, esta representa un importante ítem dentro de la estructura de costos, la que tiene que ser acorde con el plan de estudio ofrecido, el contar con laboratorios, aulas y bibliotecas actualizadas y en buen estado contribuye a un mejor aprendizaje, de la formación de los alumnos. Para no incurrir en mayores costos es posible evaluar los ofrecimientos de empresas privadas u organismos internacionales, en financiar mejoras a la infraestructura, como una especie de canje, que es una buena manera de mejorar lo que se tiene actualmente.

Las asociaciones claves son imprescindibles, ya que la Institución cuenta con el hospital clínico como único centro de formación propio, y dada la cantidad de programas, se hace necesario tener convenios con centros clínicos formadores, que cuenten con las patologías de acuerdo a los programas y la implementación adecuada para impartir el proceso de enseñanza aprendizaje, esto solamente se puede hacer a través de gestiones con la autoridades de la salud, para que se defina un criterio de entrega de cupos a la universidades, donde se regule los criterios de asignación de cupos y no se transen de acuerdo a un criterio de mercado, ya que en este sentido las universidades públicas no pueden competir con las privadas. Actualmente y todos los años ha sido un tema complejo el poder asegurar los cupos para impartir los programas.

### **3.2 Mapa Estratégico**

#### **Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.**

Según Kaplan & Norton (2004) "El mapa estratégico es una representación que permite ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, proporciona una visión de la relación causa-efecto. Esta relación causal, da cuenta de los procesos críticos que contribuyen al cumplimiento de cada uno de

los atributos de la propuesta de valor del cliente y se ordena en cuatro perspectivas, recursos y aprendizaje, proceso interno, clientes y financiera & misión. El mapa estratégico de la institución provee un lenguaje para describirla”

La importancia radica en que, permite a la escuela de postgrado y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, y proveer de un único lenguaje antes de llegar a la métrica para evaluar su desempeño.

El mapa estratégico nos permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su plan estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

## Mapa Estratégico escuela de postgrado Facultad de Medicina Universidad de Chile

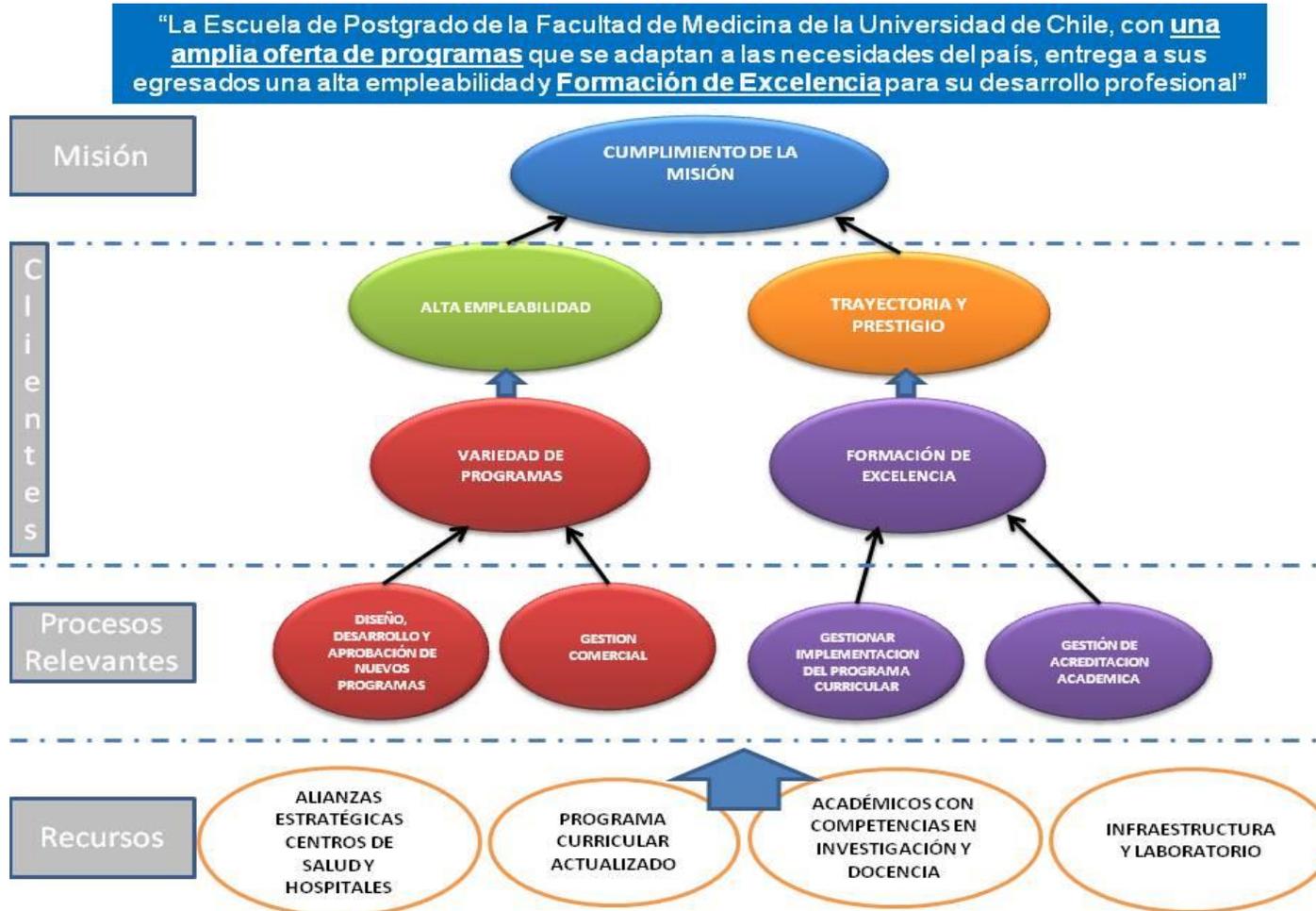


Figura 1: Mapa estratégico escuela de postgrado. Fuente: Elaboración propia.

Tabla IX: Relación causa efecto mapa estratégico Fuente; Elaboración propia

Atributo	Causa	Efecto	Explicación	
<b>Variedad de Programa</b>	Contar con la Infraestructura y Convenios Centros Clínicos	Me permite desarrollar nuevos programas	El contar con la infraestructura (Laboratorios, Bibliotecas, Salas etc) me permite desarrollar nuevos programas, para mantener la oferta variada de programas. Los convenios docente asistencias, me permiten impartir la formación para los cupos ofrecidos.	
	Programa o Plan Curricular de Estudio	Me permite Gestionar la Implementación del Programa	El programa es el insumo clave, para el proceso de implementación del programa.	
	Docentes	Desarrollan Nuevos Programas		Contar con los docentes en cantidad y competencias apropiadas, ya que son ellos los que proponen y desarrollan nuevos programas, lo que me permite aumentar la oferta de existente y que estén en directa relación a las necesidades del país.
		Permiten la Implementación del Programa		El contar con los docentes capacitados en las distintas áreas de la salud, permite una mejor implementación del programa y esto facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje, y en consecuencia mejora las competencias de los estudiantes.
	Aseguramiento de la Calidad		Los docentes son los encargados de realizar el proceso de aseguramiento de la calidad, al entregar la formación en el proceso que se realiza en conjunto con la implementación del programa.	

Atributo	Causa	Efecto	Explicación
<b>Formación de Excelencia</b>	Programa o Plan Curricular de Estudio	Implementación del Programa	El contar con un Programa acorde con el perfil del titulado, me permite realizar el proceso de implementación adecuado.
		Aseguramiento de la Calidad	El programa es el recurso necesario para evaluar el aseguramiento de la calidad de cada asignatura, el nivel de competencias
	Docentes	Desarrollo y Aprobación de Nuevos Programas	Contando con los Docentes capacitados, permite desarrollar nuevos programas.
		Implementación del Programa	Los Docentes son los responsables de implementar el programa y entregar las competencias adecuadas de acuerdo al plan de estudio.
		Aseguramiento de la Calidad	Los Docentes Comprometidos, aseguran entregar programas con la calidad definida por la escuela de postgrado, este proceso influye directamente en la formación de Excelencia.
		Evaluación Académica	el proceso tiene por objetivo medir cuantitativa y cualitativamente el rendimiento y el desempeño de los académicos, en las actividades definidas de acuerdo a su cargo y jerarquía.

## Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Tabla X: Relación diccionario de objetivos del mapa estratégico

Perspectiva	Causa	Efecto	Descripción
Recursos	Asegurar la Infraestructura	Permite Desarrollo de nuevos Programas	A través de los convenios docentes-asistencia, con los campos clínicos, y asegurar los cupos, permite que los nuevos programas sean aprobados.
		Permite Implementar el Programa	Asegurar la infraestructura es clave para implementar el programa, mediante este recurso se entrega el proceso de enseñanza aprendizaje.
	Programa Curricular	Permite Implementar el Programa	El programa curricular que es el insumo clave, para gestiona la implementación.
		Aprobación de Nuevos Programas	Insumo clave que debe estar disponible y aprobado para la aprobación del nuevos programas.
	Docentes	Permite el Desarrollo de Nuevos Programas	Los docentes son los que diseñan y participan en el desarrollo de nuevos programas.
		Implementan el currículo	Los docentes, son un recurso clave para la implementación del currículo.
Proceso Relevante	Diseño, Desarrollo y aprobación de Nuevos Programas	Permite tener la Variedad de Programas	El desarrollo de nuevos programas, las cuales deben ser en directa relación con los problemas de salud de la población, permiten lograr la variedad de programas.
	Gestionar Implementación del Programa Curricular	Contribuye a la Empleabilidad	a través de una implementación correcta del currículo de cada programas y que el proceso de enseñanza aprendizaje, se cumpla acorde con el perfil del titulado, esto es lo que impactará en la empleabilidad del egresado.
	Gestión Comercial	Permiten la Variedad de Programas.	El proceso permite asegurar la forma de comercializar y de crear un nexo entre la institución y el cliente y asegurar la venta de sus programas.
	Acreditación Académica	Contribue a mantener y mejorar la formación de excelencia	La evaluación cuantitativa y cualitativa, entrega información respecto a la calidad de la formación entregada y ese feedback permite implementar mejoras continuas.
Clientes	Variedad de Programa	Completar las matrículas disponibles	El indicador de las matrículas señala que la variedad de programas es acorde a las necesidades de formación en salud.
	Formación de Excelencia	Completar las matrículas disponibles	Los alumnos al completar las matrículas en su totalidad, demuestra que valoran el atributo, para su desarrollo profesional.
Financiera	Cumplimiento de la Misión		

### **3.3 Cuadro de Mando Integral**

#### **Importancia del cuadro de mando como herramienta de planificación y control de gestión.**

“Según Kaplan & Norton, (2000). El cuadro de mando es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas lo utilizan como sistema de gestión estratégica, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos; como son aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégico, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, aumentar el feedback y formación estratégica.”

El cuadro de CMI permite medir los distintos objetivos estratégicos, estableciendo indicadores que nos permitan alcanzar los resultados definidos en el plan estratégico, adicionalmente nos permite detectar desviaciones, lo cual ayuda a tomar acciones correctivas con el fin de alinear las acciones de la institución con su estrategia.

Según Kaplan y Norton (1996) "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a las personas hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas”.

## Presentación del CMI

Tabla XI: Cuadro de mando integral. Fuente; Elaboración propia

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
<b>Financiera</b>	Cumplimiento de la Misión				
<b>Clientes</b>	Empleabilidad	Total Egresados	98% en primer año de egreso	Anual	Generar Tasa de Empleabilidad del Postgrado.
	Trayectoria y Prestigio	Posición de la Escuela de postgrado en ranking regional e internacional.	3	Anual	Evaluar el posicionamientos en el escenario nacional e internacional.
	Variedad de Programas	Programas con cupos utilizados	N/A	1 vez	Generar un Diagnóstico de los programas de la UEN.
	Formación de Excelencia	% competencias logradas	90%	Anual	Identificar el cumplimiento del proceso enseñanza aprendizaje. Evaluar los instrumentos para medir las competencias.
<b>Procesos Relevantes</b>	Desarrollo y Aprobación de Nuevos Programas	Seguimiento del proceso de desarrollo y aprobación (N°Programas Aprobados/N°Programas Propuestos)*100.	10%	Cada Tres años	Identificar tiempos de Aprobación. Generar instrumentos que permitan realizar un seguimiento oportuno y eficiente en todas las etapas.
	Gestión y Mantenición de Acreditación Académica	% de cumplimiento de avance en proceso de acreditación para cada programa	60%	Anual	Medir el avance para cumplir los plazos de acreditación.
	Gestión Comercial	Total alumnos matriculados/ Total matriculas disponibles	100%	Anual	Evaluar los Instrumentos que se utilizan para comercializar los programas de postgrado.
<b>Recursos</b>	Contar con la Infraestructura Adecuada	Informe de Gestión sobre estado de la infraestructura	100%	Anual	Evaluar la infraestructura para implementar planes de mejoras.
	Programa curricular actualizado	Informe de actualizaciones incorporadas	80%	Anual	Identificar grado de actualizaciones vigente en los programas.
	Docentes	% de Académicos con Jornada completa que realiza docencia.	80%	Anual	Evaluar la Dotación de Docentes. Identificar la relación contractual.

### **3.4 Tableros de Control**

#### **Importancia del desdoblamiento estratégico.**

“Según Niven (2002). El proceso de cascada es aquél que permite desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Es necesario destacar que aunque algunos de los indicadores puedan ser los mismos a lo largo de toda la empresa, existen también algunos de éstos, en los cuadros de nivel inferior, que incluyen medidas que reflejan oportunidades y metas específicas de su propio nivel. Así puede pensarse que el proceso de cascada permite integrar tanto cuadros de mandos integrales con tableros de control, aludiendo estos último a aplicaciones en niveles más operativos”.

Una manera comprobada para maximizar la creación de valor en las organizaciones es a través de desdoblamiento estratégico de mapa estratégico de la unidad estratégica, de esta manera transformamos la estrategia en un compromiso para todos, esto debido a que los colaboradores tienen que saber en que contribuyen y como agregan valor a la organización.

El desdoblamiento se realiza desde el nivel corporativo hacia las áreas de la compañía, involucrando así a todos los niveles de la organización, sin embargo este proceso no es tan sencillo. Decidir la extensión e intensidad del desdoblamiento es un punto clave a definir.

Las organizaciones se diseñan tradicionalmente alrededor de especialidades funcionales como finanzas, producción, marketing, ventas etc, cada función tiene un conocimiento, un lenguaje y una cultura que le son propias. El problema se sitúa en que aparecen los silos funcionales o barreras entre los departamentos de una organización y que provocan que personas trabajen en contra de otras. Esto representa un obstáculo importante en la aplicación de la estrategia, dado que casi todas las organizaciones tienen dificultades para la comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas.

En esencia el desdoblamiento estratégico trabaja sobre el alineamiento de toda la organización con la estrategia. Este método consiste en desarrollar cada mapa estratégico y alinearlo con otro a nivel superior. Los objetivos estratégicos, indicadores,

metas e iniciativas obtenidas de cada unidad y de cada colaborador ayudan a alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Por lo tanto el método de desdoblamiento es mucho más que comunicar la estrategia, representa un compromiso entre el equipo directivo y cada colaborador de la organización.

Es necesario dejar claro que todas las organizaciones pueden beneficiarse con el método de desdoblamiento, sin embargo estos beneficios no se obtienen a corto plazo y tampoco sin esfuerzos significativos.

Existen cuatro niveles generales para desdoblar el Balanced Scorecard.

1. Corporativo, donde se desarrolla la agenda estratégica de forma amplia y se cascadea el modelo desde el directorio hacia las demás áreas organizativas.
2. Unidades de negocio o UEN y áreas de apoyo.
3. Divisiones y departamentos
4. Equipos e individuos.

Para realizar este trabajo se ha realizado el método de desdoblamiento en la UEN, ya que posee su propia estrategia y se ha diseñado el mapa estratégico. El enfoque específico es de arriba hacia abajo, este es considerado el desdoblamiento más corriente y consistente en comenzar por el nivel más alto y, a partir de ahí, realizar la bajada pasando por las diferentes áreas, este enfoque funciona ya que la UEN, vende servicios a un solo tipo de cliente.

## Organigrama de la UEN

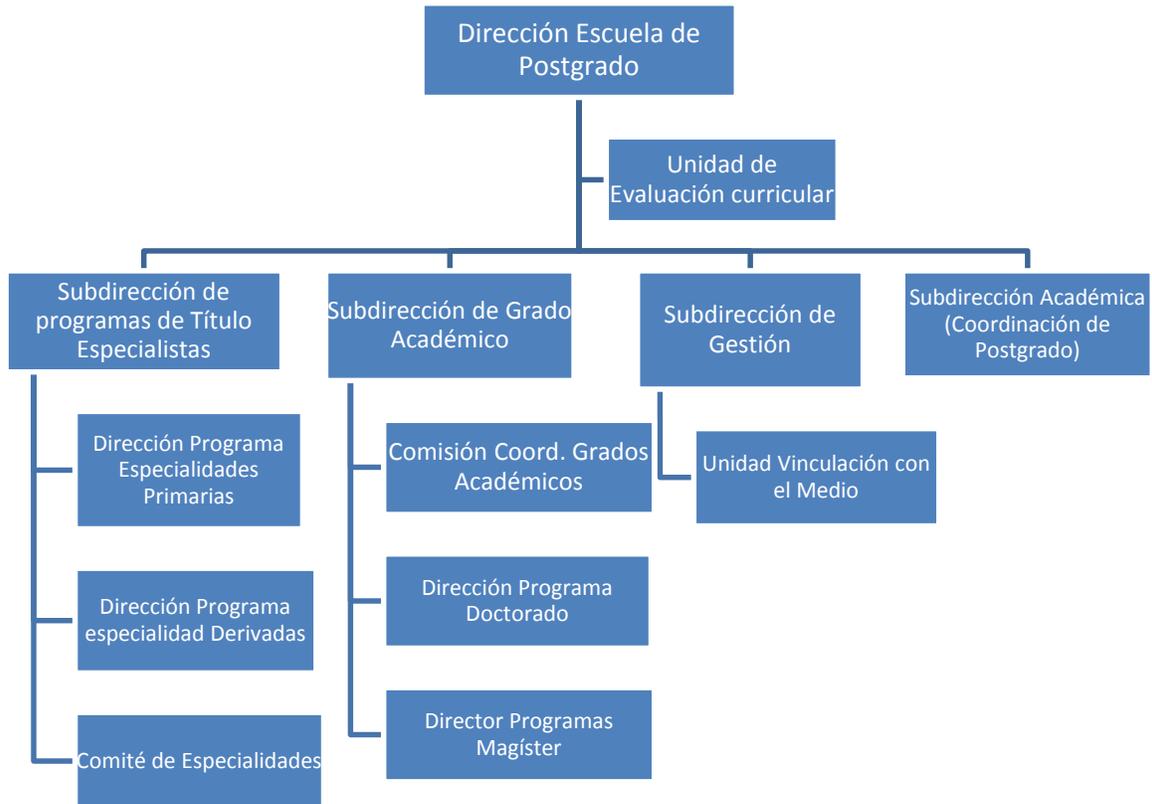


Figura 2: Organigrama escuela de postgrado, Facultad de Medicina Universidad de Chile, Año 2014. Fuente: Subdirección de Gestión

### 3.5 Tablero de Gestión y Control (Proceso de Cascada)

Desde el mapa estratégico se ha genera un tablero de gestión para las unidad que tiene mayor incidencia, para poder cumplir los indicadores en la UEN, este proceso de cascada se ha realizado para cada eje estratégico.

### Tablero de Gestión: del eje estratégico Variedad de Programas

La dirección de postgrado junto con la unidad evaluación curricular están a cargo de liderar el proceso de diseño, desarrollo y gestionar la aprobación de nuevos programas, como también la mantención de programas existentes para mantenerse como líderes en variedad de programas, del cual es uno de los atributos diferenciadores.

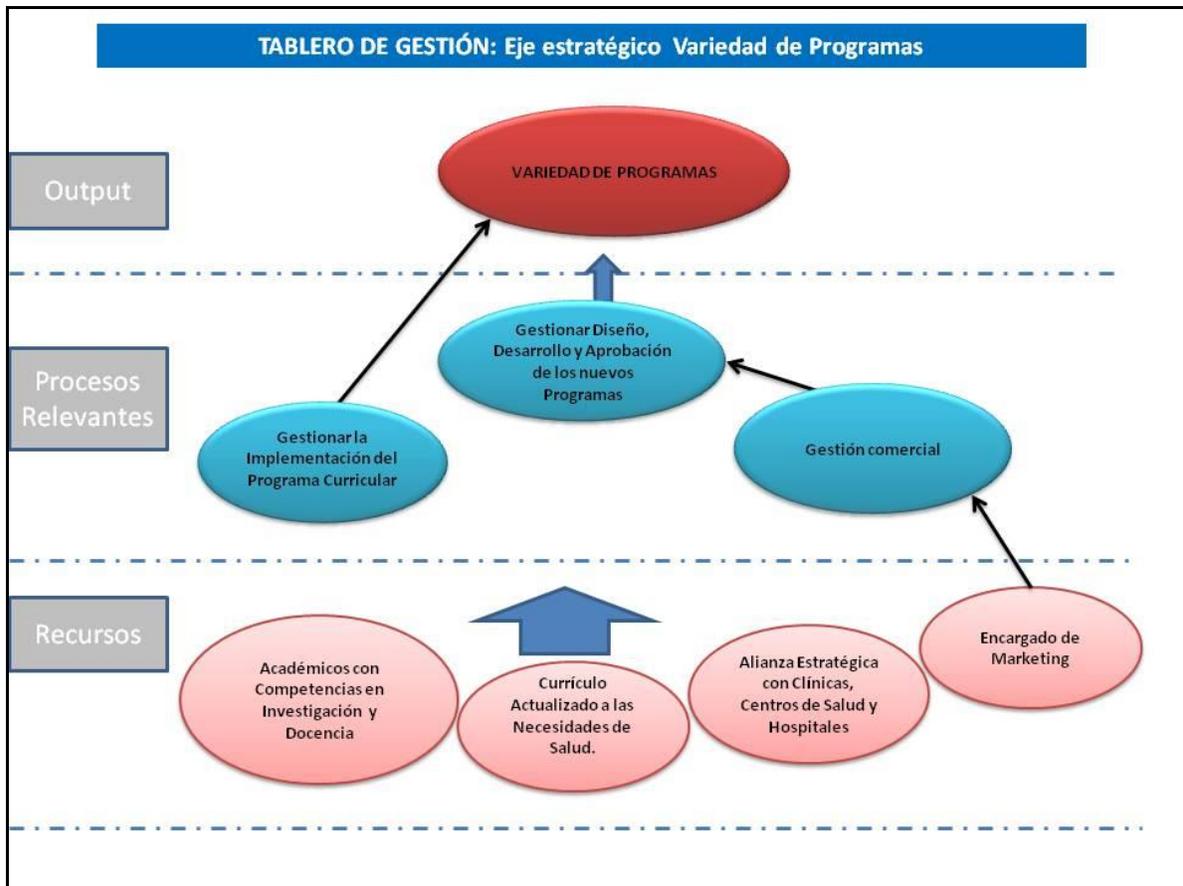


Figura 3: Tablero de gestión eje estratégico, Variedad de Programa

Fuente: Elaboración propia

### Relación causa-efecto: Ejes estratégicos Variedad de Programa.

Para mejor comprensión, sobre la relación existente entre los procesos relevantes y el atributo, se explica la relación causa-efecto, entre cada uno de los procesos y recursos involucrados del tablero de gestión antes graficado.

Tabla XII: Relación causa-efecto eje estratégico Variedad de Programa.

Causa	Efecto	Descripción
<b>Académicos con competencia en investigación y docencia.</b>	gestiona la implementación del programa curricular.	Los académicos principalmente con competencias en investigación, gestión y docencias son el recurso crítico el cual es clave para implementar los principales procesos señalados.
	Propone diseña, desarrolla nuevos programas.	Los académicos proponen y desarrollan nuevos programas en base a las necesidades de salud de la población, ya que están en directa relación con pacientes, hospitales y comunidad médica.
<b>Currículo actualizado a las necesidades de salud de la población.</b>	gestiona la implementación del programa curricular.	En base al currículo se gestiona la implementación de cada programa, el cual debe ser revisado cada año para estar actualizado a las necesidades de la población.
	Propone diseña, desarrolla nuevos programas.	El currículo es la base para el diseño y desarrollo de nuevos programas en base a este se aprueba los programa.
<b>Alianzas con clínicas, hospitales y centros de salud</b>	Propone diseña, desarrolla nuevos programas.	Para proponer nuevos programas, en su diseño se debe incorporar el centro clínicos formador del cual se puede impartir el programa.
<b>Gestionar la implementación del programa curricular</b>	Variedad de programas.	La gestión de implementar el programa es el proceso relevante para mantener la actual variedad de programas que tiene la UEN,
<b>Gestionar diseño, desarrollo y aprobación de nuevos programas</b>	Variedad de programas.	Este proceso es vital ya que al gestionar se realiza la actualización de los programas existentes y el el diseño, desarrollo permite tener nuevas propuestas para ser aprobadas y pasen a ser parte de la oferta actual.
<b>Gestión Comercial</b>	Variedad de programas.	El proceso de Gestión comercial permite asegurar el mecanismo para comercializar los nuevos programas.

## Tablero de control: Diseño, desarrollo y aprobación de nuevos programas.

La unidad evaluación curricular de postgrado, es responsable de liderar el proceso, desarrollo y aprobación de nuevos programas, que tenga directa relación con las necesidades de la población en materia de salud.

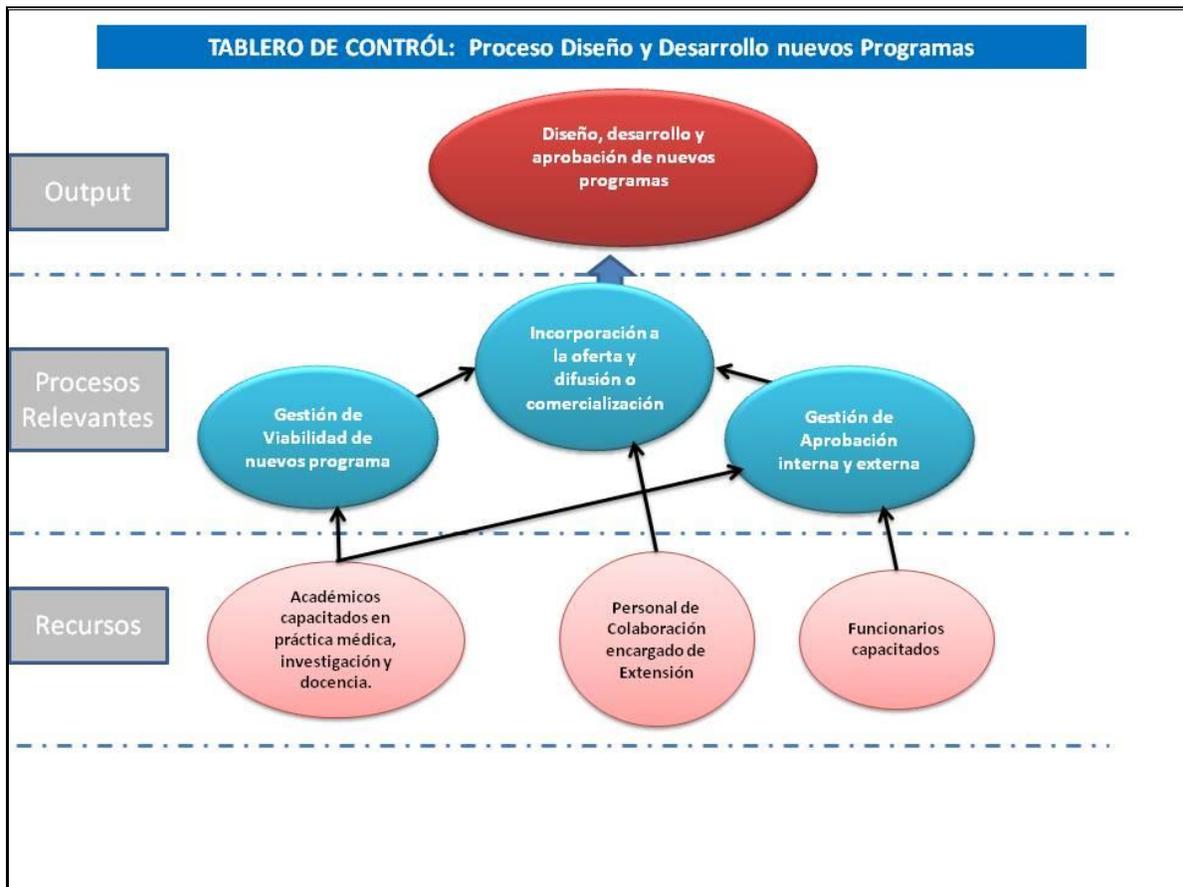


Figura 4: Tableros de control Diseño, desarrollo y aprobación de nuevos programas.  
Fuente: Elaboración propia.

Tabla XIII: Tableros de Control: Diseño, desarrollo y aprobación de nuevos programas.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
<b>OUTPUT</b>	Diseño, desarrollo y aprobación de nuevos programas	(N° programas aprobados/N° programas propuestos)*100	10%	Cada tres años	Identificar tiempos de Aprobación.
<b>PROCESOS RELEVANTES</b>	Gestión de Viabilidad de nuevos programas.	% de propuestas en estudio de viabilidad	20%	Anual	Impulsar los mecanismos de propuestas de programas.
	Incorporación a la oferta y difusión comercial.	% de matrículas atraídas de los mecanismos de difusión.	90%	Anual	Medir los mecanismos de difusión y los resultados obtenidos
	Gestión de aprobación interna y externa	Promedio de aprobación	N/A	Bianual	Evaluar los instrumentos de seguimiento y generar nuevos mecanismos para realizar un seguimiento oportuno y eficiente en todas las etapas.
<b>RECURSOS</b>	Académicos con práctica médica, investigación y docencia	% de academicos que proponen programas	N/A	Bianual	Identificar los academicos que estan en condiciones de proponer nuevos programas.
	Personal de Colaboración encargado de Extensión.	% actividades de difusión de nuevos programas	90%	Anual	Medir los mecanismos de difusión y los resultados obtenidos
	Funcionarios Capacitados	Generar infomes de tiempos de cada proceso de aprobación	100%	Anual	Informes de evaluación de tiempos y etapas de aprobación.

## Tablero de Gestión: del eje estratégico Formación de Excelencia

La subdirección académica (coordinación de postgrado), es la unidad a cargo de liderar el proceso de gestionar la implementación del programa curricular para los programas de postgrado.

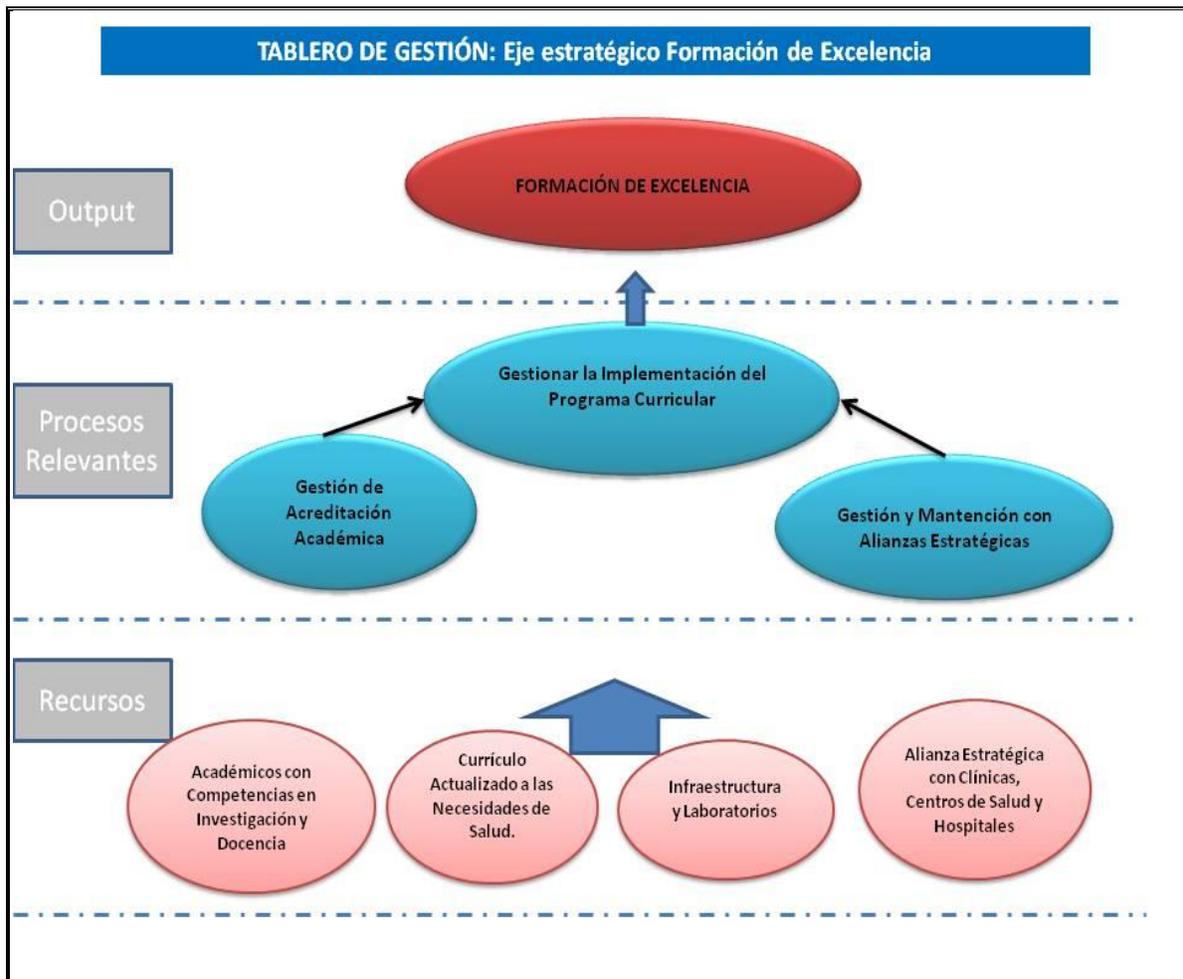


Figura 5: Tablero de gestión Eje formación de excelencia  
Fuente: Elaboración propia

Tabla XIV: Relación causa-efecto Eje Estratégico Formación de Excelencia.

Causa	Efecto	Descripción
<b>Académicos con competencia en investigación y docencia.</b>	Gestionar la implementación del Programa Curricular	Los académicos principalmente con competencias en investigación y docencias son el recurso crítico el cual es clave para implementar los principales procesos señalados.
	Gestión y Mantención con alianzas estratégicas	Los académicos con cargo directivo, son los que lideran las negociaciones con los centros clínicos formadores, y son los responsables de mantener los convenios vigentes para realizar la formación.
<b>Currículo actualizado a las necesidades de salud de la población.</b>	Gestionar la implementación del Programa Curricular	En base al currículo se gestiona la implementación de cada programa, el cual debe ser revisado cada año para estar actualizado a las necesidades de la población.
	Gestión Acreditaciones Académicas	El currículo es el insumo clave, que debe estar actualizado y cumplir con los estándares exigidos para ser acreditado.
<b>Alianzas con clínicas, Hospitales y Centros de Salud</b>	Gestionar la implementación del Programa Curricular	Con los convenios que se logran con los hospitales, clínicas o centros de salud, se puede impartir la formación de los programas, que es donde existe pacientes con casuística de acuerdo a cada programa.
	Gestión y Mantención con alianzas estratégicas	Los convenios con los centros clínicos-formadores, son el recurso crítico para implementar la formación, por lo tanto su gestión para mantener lo existente y buscar nuevos son imprescindible.
<b>Infraestructura y Laboratorios</b>	Gestionar la implementación del Programa Curricular	La infraestructura es el recurso imprescindible para implementar el programa curricular,
<b>Gestión y acreditación académica.</b>	Gestión del Plan de Estudio	Los procesos de aseguramiento de calidad con fines de acreditación y los procesos de innovación curricular, son procesos dinámicos que se incorporan a la gestión de plan de estudio.
<b>Gestión y mantención con alianzas estratégicas.</b>	Gestión del Plan de Estudio	El seguimiento de los convenios con alianzas para formación es un proceso vital para entregar la formación y es parte de la Gestión de plan de estudio.
<b>Gestión del Plan de Estudio</b>	Formación de Excelencia	La correcta implementación del plan de estudio, con los distintos procesos de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje, permite que se entregue una formación de excelencia.

## Tableros de Control: Gestionar la Implementación del Currículo.

La subdirección académica es responsable de gestionar la implementación de currículo, para los programas de postgrado.

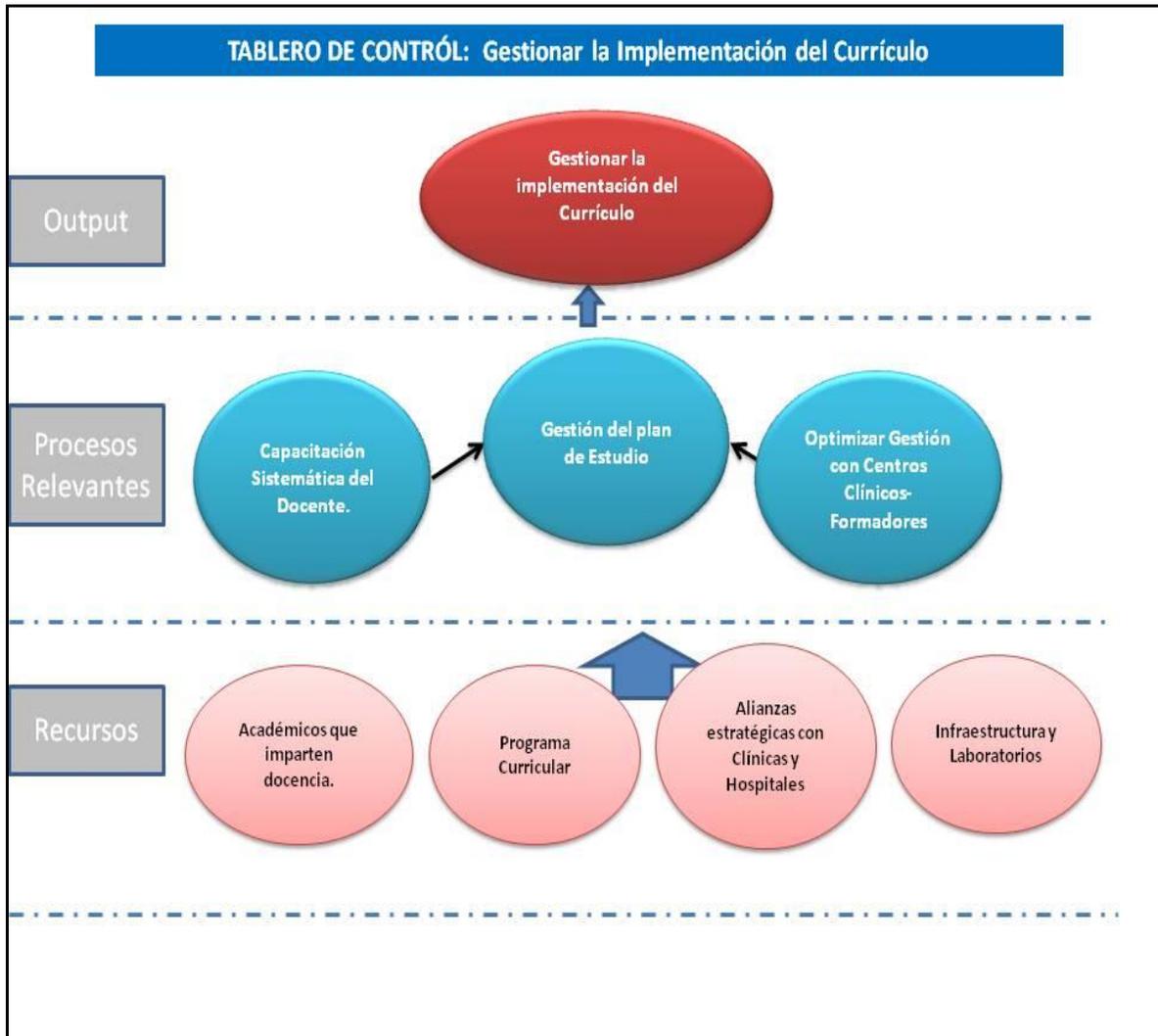


Figura 6: Tableros de control gestionar la implementación del currículo  
Fuente: Elaboración propia.

Tabla XV: Tableros de Control: Gestionar la implementación del currículo

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
<b>OUTPUT</b>	Formación de Excelencia	% de Competencias del Perfil del titulado Logradas.	90%	Bianual	Identificar las competencias logradas, para implementar mejoras a los programas.
<b>PROCESOS RELEVANTES</b>	Gestión del Plan de Estudio	% Evaluaciones y actualizaciones de los planes de estudio.	80%	Anual	Tiene por objetivo analizar el plan de estudio con miras a el proceso de reacreditación.
	Gestión con Centros Clínicos Formadores.	N° de Reuniones o acciones vinculadas a convenios.	4	Anual	Programa de cercanía con los Centros Clínicos Asistenciales.
	Capacitación Sistemática del Docente.	Tasa promedio de Académicos que se capacitaron en su área de conocimiento.	70%	Bianual	Implementar sistema de capacitación sistemática con el objetivo de mantener actualizados en las distintas áreas de especialidades.
<b>RECURSOS</b>	Académicos, con practica médica, investigación y docencia.	Total Docentes que renuncian/ total docentes UEN	95%	Anual	Determinar la dotación académicos para implementar medidas de retención efectivas.
	Alianzas con Clínicas, Hospitales y Centros Asistenciales.	Total reclamos solucionados/Total reclamos de los centros	90%	Anual	Analizar los reclamos y las soluciones, para asegurar cupos y continuidad.
	Programa Curricular	Informe bianual del perfil del titulado actualizado	1	Anual	Evaluar los instrumentos que permiten medir el cumplimiento del programa y las mejoras que se pueden realizar.
	Infraestructura y Laboratorios	% de Bibliotecas y laboratorios actualizados.	90%	Anual	Evaluar la calidad de la infraestructura disponible para los alumnos y su grado de actualización acorde a las actualizaciones.

## **Descripción de las Principales Iniciativas de los tableros de control.**

Iniciativa **identificar estado de las nuevas propuestas de programas, para impulsar mejoras**. El objetivo de la iniciativa apunta revisar los programas que se encuentran en la primera etapa de presentación, está en relación con la autorización de que el programa cumple con los requisitos para iniciar los procesos que permitirán como consecuencia a la aprobación final del nuevo programa. El indicador nos entregará información para identificar el estado de las iniciativas de nuevos programas, y de esta manera impulsar medidas que permitan cada cuatro años una meta de un programa aprobado. Esta iniciativa nos permite gestionar el atributo de la propuesta de valor, para mantener la variedad de programas, que sean actualizados de acuerdo a las necesidades de salud del país.

Iniciativa **Revisar criterios de aprobación y generar nuevas propuestas para mejorar la gestión**. El objetivo es revisar los criterios y tiempos en que un programa es aprobado, como la UEN, depende de las distintas revisiones y comités, ya sea de la Facultad como la Universidad, cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución, se hace necesario tener la información para intervenir en el proceso y generar propuestas de políticas y procedimientos para ser presentadas desde la UEN a la Facultad de Medicina, de esta manera mejorar la gestión de aprobación, el objetivo es mantenerse como líderes en variedad de programas.

Iniciativa **Identificar las Alianzas con Centros clínicos formadores, que estén vigentes, para revisar el cumplimiento de los acuerdos**. Este proyecto pretende verificar el cumplimiento de lo establecido en los convenios docente asistencial y verificar el cumplimiento establecido en las normas general administrativas dictadas por el Ministerio de Salud y que se han establecido en los acuerdos de colaboración. Dado un escenario donde el aumento de programas de salud, ha sido exponencial los últimos 10 años, es que la competencia por la adjudicación de centros es un tema relevante para la facultad, y en este sentido la UEN, pretende mantener la Variedad de Programas, sin embargo hay que gestionar las alianzas debido a que sin estas los programas no se pueden impartir.

Iniciativa **Analizar las asignaturas críticas que necesitan ser actualizadas**. El objetivo apunta a determinar las asignaturas que han sido actualizadas de cada programa, la meta es que cada dos años un 30% pase por este proceso, ya que al tener programas actualizados con las necesidades de formación de los profesionales, esto permite mejorar la empleabilidad.

Iniciativa **Gestionar estudio y viabilidad de la Actualización**. Se pretende generar propuestas de protocolos de estudio o revisión de estado de situación de los programas, condición de funcionamiento y nudos críticos entre otros, se pretende mejorar la gestión y revisar los tiempos a través de constituir comisiones académicas del programa, esta iniciativa finalmente impactarán en las asignaturas actualizadas y acordes a las necesidades del entorno y la competencia.

Iniciativa **Generar Informes para identificar Asignaturas que son críticas y que necesitan ser Actualizadas**. Los docentes son los que se vinculan en forma directa con los alumnos en las asignaturas, también en la realidad del medio (trabajo clínico) y en las investigaciones que realizan, por tanto es importante reunir la opinión que ellos nos pueden entregar y a partir de esto, gestionar el proceso que finalmente nos llevará a programas actualizados, que impactará con el atributo empleabilidad y finalmente en las matrículas.

## **4 ESQUEMA DE INCENTIVOS**

### **4.1 Importancia de la motivación**

“Los supervisores tienden a atribuir la causa del desempeño laboral deficiente de sus empleados a la baja motivación, en otras palabras los empleados fracasan por una falta de interés y de esfuerzo personal, lo que en sí constituye una visión muy simplista (Bittner y Gardner; 1995).

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

“Según, Woolfolk, Anita (2006). “Psicología Educativa”. La palabra motivación deriva del latín *Motivus*, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra motivo y acción. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción”.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

**Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.**

Según Kaplan & Norton (2008). La implantación más exitosa del BSC, ocurre cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Luego de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales

que están alineados con los objetivos estratégicos. Los objetivos personales crean una línea de visión clara entre los objetivos estratégicos y el trabajo que cada empleado realiza a diario.

Así, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, al elaborar un esquema de incentivos bien diseñado, este logrará influir en la motivación de los empleados y que en consecuencia tendrá como efecto mejores desempeños, dado que la compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos (componente monetario) como intrínsecos (componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral).

Los primeros dos elementos de un programa de motivación integral se orientan en el vínculo motivación y desempeño, donde el fundamento para que sea eficaz es el establecimiento de metas apropiadas (Locke y Latham, 2002).

En este contexto donde el recurso clave son los docentes y según el análisis FODA realizado, se ve una debilidad en las políticas de retención de talento es que el sistema de incentivos se hace importante en la UEN.

#### **4.2 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN.**

En cuanto a los sistemas incentivos existentes para los directivos, estos son definidos y propuestos por la Facultad de Medicina y diseñadas en forma diferenciada para el cuerpo académico, diferenciando las distintas jerarquías académicas, los cuales forman parte de los cargos directivos. Las políticas y procedimientos de incentivos son autorizados por el consejo de facultades, y se encuentran establecidos en los reglamentos y decretos de la universidad de Chile además puede y está sujeto a modificaciones dependiente del decano que esté ejerciendo el cargo, previas aprobaciones de distintas instancias de la institución, lo que hace el proceso de implementación de sistemas de incentivos algo burocrático dado el contexto de una institución pública y de gran tamaño.

Las políticas de incentivos actuales tienen por objetivo impulsar principalmente la formación y desarrollo de los académicos.

Generar incentivos al desempeño colectivo de las distintas UEN y que contribuyen al PDI de la facultad, evaluando el nivel de logro de las metas, el monto máximo del bono corresponde a un mes de remuneración anual adicional.

Los académicos que se desempeñan en cargos de administración (directores y subdirectores) reciben una asignación de responsabilidad existiendo un mínimo y máximo y el decano determinará la asignación de responsabilidad para cada cargo directivo, dentro del rango establecido en esta política y base a los criterios de complejidad de la unidad académica respectiva. Además de incentivo económico existen los incentivos de formación para la carrera académica y de gestión.

La facultad, considera en su presupuesto un ítem dedicado a becas a académicos, para el desarrollo de actividades de formación continua en otras unidades académicas y está sujeto a disponibilidad particular de recursos.

El Decanato determinará un programa de formación en gestión y administración universitaria para quienes ocupen cargos de dirección. Anualmente se revisarán las necesidades de formación en este ámbito y se generarán las ofertas formativas correspondientes, junto con sus mecanismos de financiamiento. Algunas de ellas son: Estadías de perfeccionamiento de más de un mes en el extranjero: Se asignan ayudas económicas de acuerdo a normas vigentes de FEBA (Fundación de Estudios Biomédicos Avanzados).

El objetivo fundamental de esta política es implementar un proceso de evaluación y calificación del desempeño directivo y académico, que entregue información respecto de la calidad de lo realizado y contribuya así a facilitar el progreso y producción de los académicos, transparentando y objetivando la aplicación de los mecanismos de desvinculación por el incumplimiento de los requisitos exigidos formalmente para el cargo.

**Propuesta de Esquemas de Incentivos proceso Implementación programa curricular. Subdirección académica.**

Tabla XVI: Esquema de Incentivos, Implementación del Currículo. Fuente; Elaboración Propia

	Objetivo	Indicador	Responsable	Meta	Porcentaje Mínimo	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
<b>OUTPUT</b>	Formación de Excelencia	% de Competencias del Perfil del titulado Logradas.	Directores de Programas	80%	70%	20%	Seminario en extranjero a Directores que obtenga mayor % de competencias logradas en titulados.
<b>PROCESOS RELEVANTES</b>	Gestión del Plan de Estudio	% Evaluaciones y actualizaciones de los planes de estudio.	Directores de Programas	80%	70%	20%	Director que cumpla con mayor grado de contribución a los indicadores recibe reconocimiento público y asignación de tiempo protegido para investigación.
	Gestión con Centros Clínicos Formadores.	Nº de Reuniones o acciones vinculadas a convenios.	Encargado de Extensión UEN	4	95%	40%	Incentivo económico anual.
	Gestión Sistemática de Capacitación del Docente.	Tasa promedio de Académicos que se capacitaron en su área de conocimiento.	Docentes que imparten asignaturas	95%	95%	20%	Asignación de tiempo protegido para investigación.
<b>TOTAL</b>						<b>100%</b>	

## Propuesta de Esquemas de Incentivos: Diseño y desarrollo nuevos programas. Unidad evaluación curricular

Tabla XVII: Esquema de incentivos, Diseño, desarrollo y aprobación nuevos programas Fuente; Elaboración propia

	Objetivo	Indicador	Responsable	Meta	Porcentaje Mínimo	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
<b>OUTPUT</b>	Diseño, desarrollo y aprobación de nuevos programas.	N° programas aprobados/ N° programas propuestos	Director grado académico	80%	40%	20%	Reconocimiento en memoria anual.
<b>PROCESOS RELEVANTES</b>	Gestión de viabilidad de nuevos programas.	% de propuestas en estudios de viabilidad.	Académicos que imparten asignatura.	70%	80%	20%	Beca y descuento para educación continua, previo evaluación de comisión.
	Gestión de aprobación interna y externa.	% de Estudios con Implementación a Asignaturas.	Docentes que participan en estudio de	80%	60%	40%	Estadas de perfeccionamiento en el extranjero.
	Incorporación a la oferta y difusión comercial.	% de matriculas atraídas por la difusión.	Encargado de Extensión UEN	80%	90%	20%	Reconocimiento del Director de postgrado
<b>TOTAL</b>						<b>100%</b>	

### **4.3 Justificación Sistema de incentivos propuesto.**

El sistema de incentivo para la escuela de postgrado, se encuentra limitado a un presupuesto, por lo que la mayoría de los incentivos dicen relación con incentivos de perfeccionamiento con universidades en convenios o reconocimientos públicos.

El caso de este sistema de incentivo para el eje estratégico formación de excelencia, la mayoría se ha enfocado a los directores de programa docentes, donde la mayoría de ellos son docentes y además realizan práctica en su especialidad y una buena forma de incentivo es acceder a seminarios, estadas tanto nacionales como internacionales, también son investigadores por lo que un muy apreciado incentivo son asignación de tiempo protegido para investigación, lo que también contribuye a la institución y a el traspaso de conocimiento a los alumnos de postgrado.

En esta propuesta se hace mención a un encargado de extensión exclusivamente para la UEN, actualmente no existe y que tiene por objetivo generar redes desde la unidad hacia la comunidad médica, a realizar mantención y concretar o formalizar convenios propios de la escuela con los campos clínicos, también organizar actividades para los postgraduados tanto en organizaciones gremiales y científicas y de esta forma generar feedback para contribuir a una formación de excelencia y a mantenerse la variedad de programas que estén actualizados a la realidad sanitaria del país.

Por otra parte debemos mencionar un indicador relevante para monitorear la movilidad de los docentes, ya que son ellos claves para entregar la formación. El responsable de mantener el indicador son los directores de programa, que a su vez puedes generar iniciativas para la retención de los docentes.

En cuanto al sistema de incentivo para el recurso, programa curricular actualizado, está enfocado principalmente a los académicos que imparten asignatura, ya que son estos mismos los que proponen y diseñan los estudios de actualización, debido a que están directamente vinculados con los alumnos, pacientes, y participan en investigación, ellos también participan de las actividades organizadas para estos fines con la comunidad médica y las instituciones públicas donde se aborda el contexto epidemiológico cambiante en la población.

El objetivo de mantener el programa curricular actualizado va en directa relación del eje estratégico, variedad de programa al estar en un entorno cambiante en cuanto a las necesidades de salud, la actualización permite mantener programas que los profesionales demandan y que contribuyan a su empleabilidad.

En este sistema de incentivos también se hace importante la labor del encargado de extensión en cuanto a la mantención de los convenios vigentes, ya que como se señaló en el FODA, que una de las amenazas latentes la falta de centros-clínicos formadores, esto por el aumento significativo de programas de salud, principalmente de universidades privadas. Es por esto que el indicador pretende controlar la solución a reclamos de los centros clínicos, donde los alumnos reciben la formación y que corresponde al 74 por ciento de los programas que actualmente tiene la escuela de postgrado, esta iniciativa también apunta a asegurar el cumplimiento de los convenios en plazos acordados y estar en una posición favorable al momento de negociar los cupos, en los procesos de adjudicación.

## CONCLUSIONES

El presente proyecto buscaba desarrollar una propuesta que permitiera la ejecución de la estrategia de la escuela de postgrado de la facultad de medicina de la universidad de Chile, considerada como la institución de mayor prestigio en término de formación de profesionales de la salud y actualmente líder en oferta de programas de postgrado.

Para esto se desarrolló una nueva misión y visión para dar inicio a las propuestas estratégicas, además de la realización del FODA, herramienta que fue fundamental para detectar las amenazas y oportunidades del entorno externo que pueden afectar el funcionamiento y el logro de la visión de la UEN, junto con las fortalezas y debilidades. A esto se suma el mapa estratégico y CMI que permitió identificar las áreas críticas de desempeño, definiendo los indicadores y monitorear el cumplimiento de la estrategia, para finalmente proponer un sistema de incentivos.

Del análisis mencionado se consideró que el aumento de programas de salud de otras universidades es la principal amenaza de la unidad. Si bien no afecta directamente al prestigio y calidad, sí se transforma en una amenaza en la obtención de cupos de centros-clínicos formadores y la fuga del cuerpo docente calificado.

En conclusión, para cumplir con la propuesta de valor definida para la UEN y la estrategia de posicionamiento a través de las variedad de programas se entrega un sistema de control de gestión que permitirá visualizar cuales son los procesos claves para alcanzar la estrategia y los indicadores apropiados.

Por otra parte a través de los sistemas de incentivos se entrega un mecanismo que permitirá minimizar la fuga del recurso humano clave ya que la escuela de postgrado debe contar con los académicos para la formación, investigación y las propuestas de

nuevos programas. Se propone un responsable que permita gestionar y asegurar los cupos en los centros formadores y un proceso de gestión comercial que asegure a la escuela de postgrado llenar todos los cupos principalmente en los programas de magister y doctorados.

## BIBLIOGRAFIA

### Textos:

1. Nieven, P. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
2. Kaplan R, Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000.
3. Kaplan R, Norton D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
4. Kaplan R, Norton D. (2008). The Execution Premium. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
5. Anthony, R. (2008). Sistemas de Control de Gestión. Ediciones Mc Graw Hill, México
6. Hitt, Michael (2008). Administración Estratégica. Ediciones Cengage Learning, México.
7. Francés, Antonio (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. Pearson / Prentice Hall, primera edición.
8. Kovacevic A. & Á. Reynoso (2010) El Diamante de la Excelencia Organizacional. Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Primera Edición, Marzo

### Documentos:

1. Porter, M. ¿Qué es estrategia? Harvard Business Review. Diciembre 2011.
2. Ghemawat, P. La creación de una ventaja competitiva. Harvard Business Review. Diciembre 1999.
3. Dávila, A. El Cuadro de Mando Integral. Revista de antiguos alumnos IESE. Septiembre 1999.