



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL
DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA SALUD, DE LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA”**

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

Alumno: Nélica Angélica Sullivan Campillay

Profesor Guía: Liliana Neriz

Santiago, Mayo 2016

Índice.

Índice.....	ii
Resumen Ejecutivo	vii
<i>Capítulo 1</i>	1
1. Introducción	1
1.1. Objetivo General	1
1.2. Objetivos específicos	2
1.3. Limitaciones y Alcances	3
Alcance	3
1.4. Metodología:.....	3
1.5. Marco Teórico	3
1.5.1. Formulación estratégica	6
1.5.2. Conceptos de Visión, Misión y Valores	7
1.5.3. Análisis Estratégico	8
<i>Capítulo 2</i>	27
Formulación Estratégica	27
2.1.- Contexto de la Institución	27
2.2.- DESCRIPCION FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	35
2.3.- Estructura Funcional de la Facultad de Ciencias de la Salud	36
2.4.- Descripción de la UEN Departamento de Enfermería	39
2.5.- Perfil Profesional y estructura curricular	43
2.6.- Organización del Departamento de Enfermería	46
2.7.- PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE ENFERMERIA	48
2.9.- Análisis Estratégico (FODA)	51

2.10.- Propuesta de Valor	78
2.10.1 Atributos	78
2.10.2 Redacción Propuesta de valor	79
Capítulo 3	84
Desarrollo de la Estrategia.....	84
Modelo de Negocio.....	84
Mapa Estratégico	90
Tablero de gestión (Proceso de Cascada)	95
Capítulo 4 Alineamiento Organizacional.....	122
Esquema de Incentivos.....	122
Conclusiones	126
1. Bibliografía	128
2. Referencias.	128
3. Páginas Web consultadas.....	128
4. Libros.....	128

Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: MODELO DE DESARROLLO DE UNA PROPUESTA.....	5
ILUSTRACIÓN 2: SISTEMA DE CIRCUITO CERRADO QUE RELACIONA ESTRATEGIA CON LAS OPERACIONES.	7
ILUSTRACIÓN 3: MODELO PESTEL	10
ILUSTRACIÓN 4: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	12
ILUSTRACIÓN 5: EJEMPLO DE MATRIZ FODA	14
ILUSTRACIÓN 6: CADENA DEL VALOR, EJEMPLO DE UNA EMPRESA	15
ILUSTRACIÓN 7: EJEMPLO DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS.....	16
ILUSTRACIÓN 8: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	19
ILUSTRACIÓN 9 : EJEMPLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	21
ILUSTRACIÓN 10: EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO.....	23
ILUSTRACIÓN 11: EJEMPLO DE TABLERO DE GESTIÓN.....	24
ILUSTRACIÓN 12 : ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	26
ILUSTRACIÓN 13: ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA	28
ILUSTRACIÓN 14: ORGANIGRAMA DE VICERRECTORÍA ACADÉMICA	32
ILUSTRACIÓN 15: ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	36
ILUSTRACIÓN 16: PIB REGIONAL AÑO 2011	55
ILUSTRACIÓN 17: PARTICIPACIÓN DEL PIB REGIONAL AÑO 2011	56
ILUSTRACIÓN 18: ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO AÑO 2011	57
ILUSTRACIÓN 19: EVOLUCIÓN DE EMPLEO POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA NIVEL MACROZONA NORTE 2009 -2012.....	57
ILUSTRACIÓN 20: EVOLUCIÓN DE EMPLEO POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SEGUNDA REGIÓN 2009 - 2012	58
ILUSTRACIÓN 21: PROYECCIÓN POBLACIÓN REGIÓN DE ANTOFAGASTA 2020	60
ILUSTRACIÓN 22: CADENA DE VALOR UEN.....	69
ILUSTRACIÓN 23: MATRIZ FODA Y CONCLUSIONES	72
ILUSTRACIÓN 24: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	87
ILUSTRACIÓN 25: MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPTO. DE ENFERMERÍA.....	91
ILUSTRACIÓN 26: EJE ESTRATÉGICO: RELEVANCIA INSTITUCIONAL	100
ILUSTRACIÓN 27: EJE ESTRATÉGICO: ALTA CALIDAD EN LA DOCENCIA	101

ILUSTRACIÓN 28: TABLERO DE GESTIÓN DE ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO	102
ILUSTRACIÓN 29: TABLERO DE CONTROL ÁREA DE DOCENCIA	103
ILUSTRACIÓN 30: TABLERO DE CONTROL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	104
ILUSTRACIÓN 31: TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO...	105
ILUSTRACIÓN 32: ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	123
ILUSTRACIÓN 33: CATEGORÍA DE INCENTIVOS	123

TABLAS

TABLA 1: RELACIÓN CAUSA – EFECTO DE LA PERSPECTIVAS RECURSOS.....	92
TABLA 2: RELACIÓN CAUSA – EFECTO DE PERSPECTIVAS PROCESOS.....	94
TABLA 3: RELACIÓN CAUSA – EFECTO DE PERSPECTIVAS FINANCIERA.....	94
TABLA 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE DEPTO. DE ENFERMERÍA DE UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA	96
TABLA 5: DICCIONARIO DE INDICADOR CC01	106
TABLA 6: DICCIONARIO DE INDICADOR CC02.....	107
TABLA 7 : DICCIONARIO DE INDICADOR CP01	107
TABLA 8 : DICCIONARIO DE INDICADOR CA01	109
TABLA 9: DICCIONARIO DE INDICADOR CA02	110
TABLA 10: DICCIONARIO DE INDICADOR CC01	111
TABLA 11: DICCIONARIO DE INDICADOR CF01	112
TABLA 12: DICCIONARIO DE INDICADOR CP01	113
TABLA 13: DICCIONARIO DE INDICADOR CP02	114
TABLA 14: DICCIONARIO DE INDICADOR CA01	115
TABLA 15: DICCIONARIO DE INDICADOR CA02	116
TABLA 16: DICCIONARIO DE INDICADOR CC01	117
TABLA 17: DICCIONARIO DE INDICADOR CP01	118
TABLA 18: DICCIONARIO DE INDICADOR CP02	119
TABLA 19: DICCIONARIO DE INDICADOR CA01	120
TABLA 20: DICCIONARIO DE INDICADOR CA02	120

Resumen Ejecutivo

La presente tesis propone al Departamento de Enfermería de la Universidad de Antofagasta, un sistema de control de gestión utilizando para ello una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), la cual tiene establecida una misión diferenciada, orientada a un mercado objetivo, con competidores distintos y asumiendo el pleno control de sus funciones.

El proyecto de grado, analiza los conceptos de misión, visión y valores. Luego se procede a realizar un análisis FODA, que proporciona la base para desarrollar la propuesta de valor, que permite potenciar y sustentar la carrera de enfermería del Departamento de Enfermería de la Facultad de la Salud de la Universidad de Antofagasta, determinando tres ejes estratégicos a desarrollar utilizando para ello la herramienta de control de gestión del cuadro de mando integral (CMI).

Con el análisis estratégico del Departamento de Enfermería se opta por un modelo de negocios, basado en el modelo de Canvas. Luego se incorpora el mapa estratégico, para el diseño del cuadro de mando integral y los respectivos tableros de control. Finalizando con la incorporación de un sistema de incentivo que sea la base del alineamiento organizacional.

Capítulo 1

1. Introducción

Las organizaciones universitarias, se enfrentan a numerosos cambios que se están produciendo en el entorno que la rodea, lo que conlleva a preguntarse acerca de cómo deben ser gestionadas estas instituciones públicas. En general, se puede decir que las Universidades se ven enfrentadas a una serie de cambios, por ejemplos políticos, económicos y sociales. Desde el punto de vista político, se tiene que las organizaciones universitarias están siendo afectadas por un creciente nivel de internacionalización de la educación y de la investigación. Desde el punto de vista económico, existe una fuerte competencia por los fondos de financiamiento por parte de las universidades estatales y privadas, tanto en docencia como en investigación. Desde el punto de vista social, la sociedad está demandando cada día más calidad en la educación, transparencias en el uso de los fondos públicos. Todo esto ha significado que las universidades transformen el paradigma tradicional que a la fecha tenían, que es la visión de unidades sociales, tradicionales, burocráticas, en las cuales prevalece las leyes y reglamentos que dirigen las actividades de las mismas y en las cuales el recurso humano como un recurso más de la organización que tiene como fin cumplir las actividades asignadas y que en conjunto con todos los otros recursos materiales forman un todo mecánico. Es por ello que esta tesis desarrolla una nueva forma de realizar un análisis estratégico, que le permita a la entidad de Educación Superior, enfrentar los cambios que se desarrollan en su entorno. Para ello utilizaremos las herramientas y conceptos que el Magister en Control de Gestión ha entregado para efectos de controlar los objetivos que la planificación estratégica ha determinado y así obtener una ventaja diferenciadora, que permita a las organizaciones mantenerse en el tiempo.

1.1. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Enfermería de la Universidad de Antofagasta.

1.2. Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico acerca de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en una Organización de Educación Superior estatal.
- Analizar los principales conceptos estratégicos de la UEN Departamento de Enfermería.
- Realizar un Análisis estratégico de la UEN
- Plantear y desarrollar la propuesta de valor de la UEN
- Identificar los principales ejes estratégicos de la UEN, basados en la propuesta de valor.
- Realizar un Plan de negocios de la UEN
- Desarrollar un Mapa Estratégico de la UEN.
- Desarrollar diccionario de objetivos estratégicos de la UEN basado en el Mapa Estratégico.
- Elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral del Departamento de Enfermería.
- Desarrollar indicadores que midan el desempeño de las áreas claves, usando como base la propuesta de valor.
- Diseñar y desarrollar tableros de gestión, con los respectivos tableros de control.
- Diseñar un plan de incentivos para el Departamento de Enfermería.

1.3. Limitaciones y Alcances

Limitaciones

- En este trabajo de tesis, no se ha considerado las etapas de implementación y seguimiento del Cuadro de Mando Integral, para toda la organización.

Alcance

El modelo de Control de Gestión se realizará en el Departamento de Enfermería, con alcance en su pregrado.

1.4. Metodología:

La metodología utilizada para realizar este proyecto de tesis, se apoyó en el lineamiento entregado por el programa de Magister en Control de gestión, en el cual se entregó un esquema de los diferentes puntos a realizar y la respectiva bibliografía de los diferentes elementos a utilizar, además de clases presenciales en las cuales se fue desarrollando cada uno de los contenidos que formarán parte de esta tesis y de sus respectivos avances, solicitados por los académicos de cada una de los diferentes módulos. Por otro lado, en el desarrollo mismo de la tesis, se realizaron entrevistas a los miembros que conforman la carrera de Pregrado de Enfermería, específicamente la Directora de Departamento de Enfermería, la Jefa de Carrera, y los académicos que actualmente conforman el Departamento.

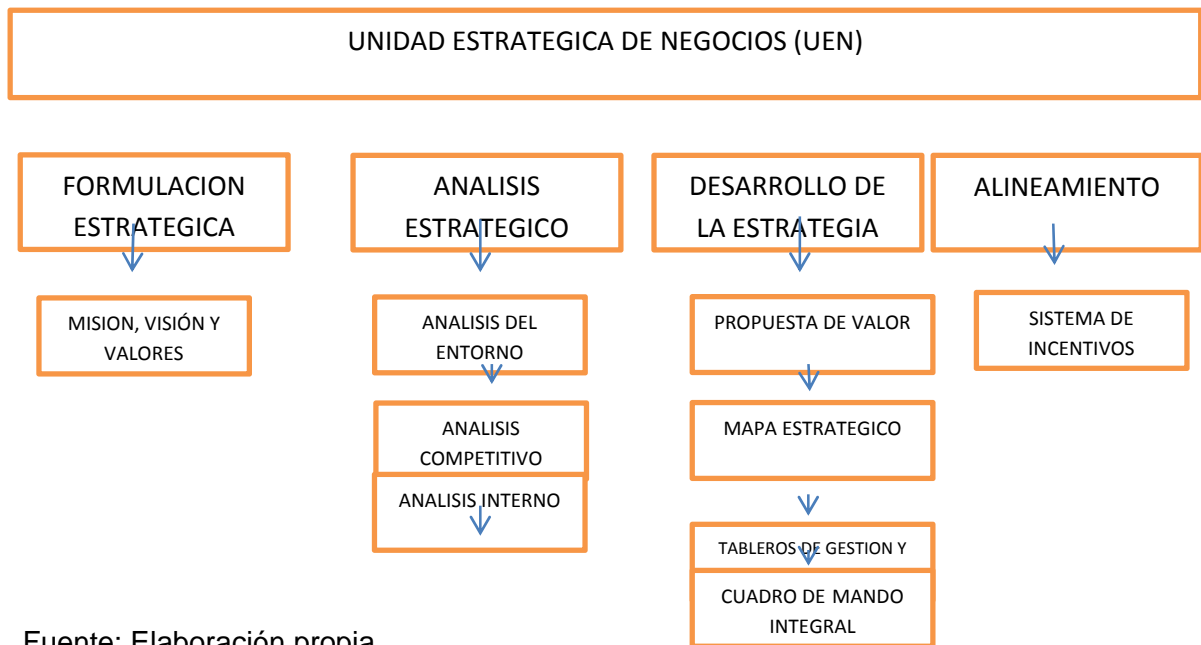
1.5. Marco Teórico

En esta sección, se describirán las diferentes definiciones teóricas que respaldan el desarrollo de este proyecto. El objetivo de esta tesis es aplicar el Sistema de Control de gestión a una Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

Una vez definida la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), y en el marco de la formulación estratégica se analizarán la misión, visión y valores de la UEN. Luego de ello, se debe comprender el contexto en la cual se desarrolla la UEN y para ello se realizará un

análisis del entorno y un análisis de la competencia, que permitirá identificar las Oportunidades y Amenazas de esta unidad, y por otro lado se realizará un análisis interno mediante el cual se identificarán las Fortalezas y Debilidades. Con estos análisis se obtendrá el FODA de la UEN, permitiendo de esta manera definir la Propuesta de Valor. Para implementar la propuesta de valor, se identificará los recursos, procesos críticos y las relaciones causa y efecto, que se plasman en el mapa estratégico. Para verificar el cumplimiento de los objetivos se utilizarán tableros de control que tendrá asociado indicadores a cada uno de los objetivos, pero además se formulará un Sistema de Incentivos que permita alinear los objetivos individuales con los organizacionales. En la Ilustración 1, se visualiza el modelo de desarrollo de la propuesta descrita anteriormente.

Ilustración 1: Modelo de desarrollo de una propuesta



Fuente: Elaboración propia

Se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

Una unidad operativa se considerará como una UEN si se encuentra en la siguiente situación¹:

- Debe poseer un único grupo de clientes o beneficiarios claramente identificables.
- Debe tener como fin atender a un mercado externo.
- Debe ser posible identificar un único conjunto de competidores en el mercado que atiende la unidad operativa.

¹ Desarrollo de propuesta UEN, Magister en Control de Gestión, Universidad de Chile

- d. El responsable de la unidad debe tener autonomía suficiente para tomar decisiones respecto de la gestión de la unidad en el mercado que atiende

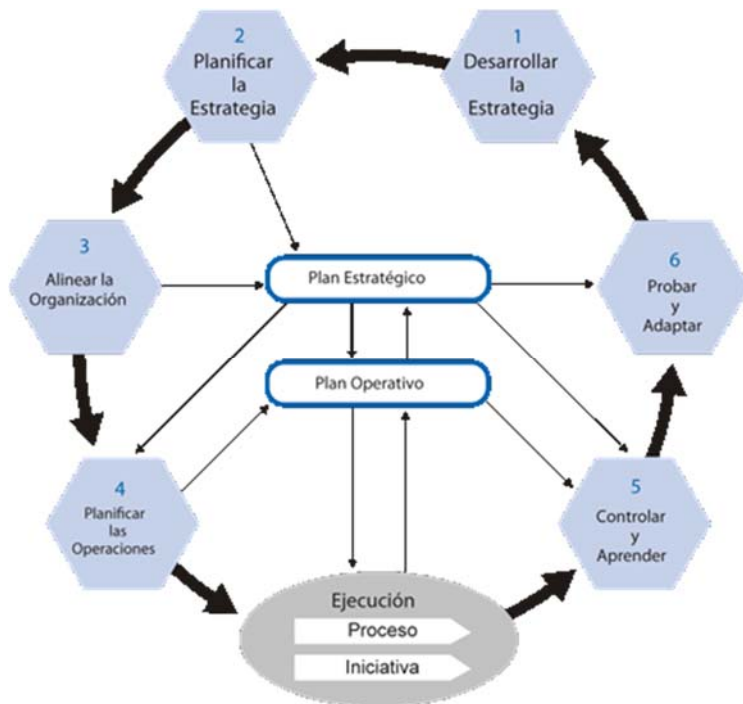
1.5.1. Formulación estratégica

Los autores Kaplan y Norton presentan un modelo de gestión integral que integra la estrategia con las operaciones. Este modelo se desarrolla en seis etapas:

1. Desarrollo de la estrategia, utilizando herramientas estratégicas como la declaración de misión, visión y valores, los análisis externos en ámbitos económicos, ambientales, competencia, metodologías de las cinco fuerzas de Porter, etc.
2. Planificación de la estrategia, utilizando herramientas tales como mapas estratégicos, Balanced Scorecard (BSC), metas e iniciativas estratégicas.
3. Alineamiento de la organización, integrando los mapas estratégicos y los BSC a todas las unidades organizacionales, alineando a los empleados mediante procesos de comunicación formal, en los cuales se relacionan los objetivos personales de los trabajadores con los de la organización, mediante un sistema de incentivos.
4. Planificación de las operaciones, mediante los tableros de control, sistemas de costos ABC, etc.
5. Control y aprendizaje, mediante reuniones en las cuales se revisan la gestión
6. Prueba y adaptación de la estrategia, utilizando información del entorno interno y externo, generando un nuevo ciclo integrado de la planificación de la estrategia y ejecución operacional.

Este ciclo se puede visualizar a través de la siguiente gráfica:

Ilustración 2: Sistema de circuito cerrado que relaciona estrategia con las operaciones.



Fuente: Kaplan & Norton (2008). Sistema de circuito cerrado que relaciona estrategia con las operaciones. Recuperado de <http://www.symnetics.cl/wp-content/uploads/BSC-REPORT-EXEC-PREMIUM-ESPAÑOL.pdf>

La etapa inicial, que es el Desarrollo de la Estrategia por parte de los ejecutivos de la organización, quienes analizan el propósito de la organización (misión), los elementos internos que guían sus acciones (valores) y los logros futuros a cuales aspiran (visión). Estos tres elementos permiten especificar las pautas para la formulación y ejecución de la estrategia.

1.5.2. Conceptos de Visión, Misión y Valores

Visión: tal como la define Jack Fleitman en su obra “Negocios Exitosos” (Mc Graw Hill, 2000) como el camino al cual se dirige la organización en el largo plazo, sirviendo de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de una empresa. La visión entrega una imagen

escrita de lo que la organización quiere ser. Como la visión, plantea las bases para tomar las decisiones, debe ser por lo tanto, flexible y dar la posibilidad de dejar la última palabra al criterio y buen juicio del líder para tomar una decisión. Además debe ser alcanzable, motivadora a los integrantes de la organización, comunicable a todos los empleados de la entidad.

Misión: es la razón de ser, el motivo, propósito de una empresa u organización. La misión debe de ser específica, alcanzable y motivadora, es un enunciado breve y claro que define nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar, describe el concepto, la naturaleza de la organización y las estrategias claves que son implementadas para lograr los objetivos. Se tiene que el mismo autor de la visión, Jack Fleitman, autor del libro “Negocios Exitosos” define misión de la siguiente manera: “La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”.

Valores: Son los principios éticos sobre los cuales se sustenta la cultura de la empresa y permiten crear pautas de comportamiento en ella.

1.5.3. Análisis Estratégico

Una vez definidos los conceptos de Visión, Misión y los valores, se deberán definir los objetivos de la organización que deben estar orientados en el largo plazo, pero sustentadas en los conceptos anteriormente vistos, es decir, visión, misión y valores. Luego, se debe realizar el análisis estratégico, el cual se sustenta en el análisis del entorno en el cual se encuentra la organización, identificando las amenazas y oportunidades. En forma complementaria se debe realizar un análisis interno de la organización, analizando las fortalezas y debilidades, para determinar las condiciones en las cuales se encuentra la organización, que le permita así enfrentar las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno. Esto puede representar el éxito o fracaso de la organización.

En relación con el análisis externo, se realizarán dos tipos de estudios o análisis. Uno de ellos es un análisis general, para ello se usará el Modelo PESTEL y un segundo estudio

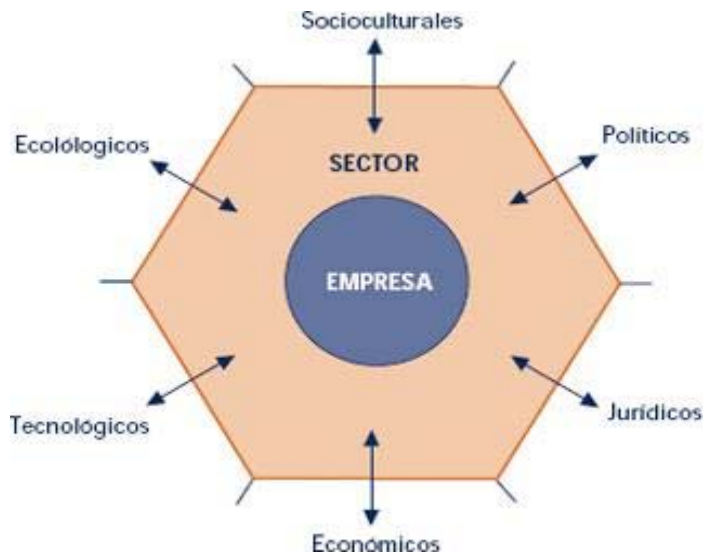
que es análisis del entorno industrial, para ello se usará el modelo de las cinco Fuerzas de Michael Porter (1979).

El modelo PESTEL (Ilustración 3), es la abreviatura de las variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas. Este modelo permite que las organizaciones puedan orientar sus estrategias de acuerdo a las tendencias que se están produciendo en la industria.

A continuación se analizará a grandes rasgos cada uno de los factores que componen el análisis PESTEL.

- a. El factor político, tiene que ver con los factores políticos en el contexto en el cual se encuentra la organización. Por ejemplo: regulaciones sobre el empleo, incentivos o restricciones a una actividad económica, regulaciones en comercio exterior, etc.
- b. El factor económico, se refiere a aquellas variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía en un entorno socio económico. Ejemplo: comportamiento del PIB, inflación, ciclos económicos, tasas de interés, etc.
- c. El factor social, dice relación con variables demográficas así como cambios sociales y culturales de la población. Ejemplo: evolución de la demografía, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, distribución del ingreso, movilidad social, patrón cultural, etc.
- d. El aspecto tecnológico, se refiere al nivel científico y las infraestructura tecnológicas de un determinado contexto socio económico. Ejemplo: nivel de desarrollo tecnológico, porcentaje del PIB dedicado al I + D + i, gasto público en investigación, uso de tecnologías modernas en los diferentes ámbitos de la organización, velocidad de adquisición de la tecnología, etc.
- e. El aspecto ecológico o ambiental, dice relación con las variables ecológicas y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes de un determinado escenario socio – económico. Por ejemplo: uso de energías renovables, uso de materias primas naturales, etc.
- f. El aspecto legal o jurídico, se refiere al aspecto legal que afecta a la organización, en el escenario en el cual se desempeña. Ejemplo: Derecho del consumidor, Derecho laboral, Derecho tributario, Ley de seguridad, etc.

Ilustración 3: Modelo PESTEL



Fuente: Análisis Estratégico: El observatorio ¿qué pasa ahí afuera? (s.f.) recuperado de <http://www.iniciaticasocial.net>

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter (Ilustración 4), es una herramienta de gestión elaborada por el ingeniero y profesor Michael Porter (1979), que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de las cinco fuerzas que afectan en una industria, estas son:

1. Poder negociador de los clientes
2. Poder negociador de los proveedores
3. Rivalidad entre competidores
4. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

1. Poder negociador de los clientes.

Esta fuerza dice relación, a la capacidad de negociación con que cuentan los clientes, por ejemplo mientras menor sea la cantidad de clientes que estén en el mercado, mayor será su capacidad de negociación ya que al no ser tantos, pueden exigir precios más bajos.

Existen otros factores que permiten que los clientes tengan este poder negociador, por ejemplo, el volumen de compra del producto o servicio, un producto especializado, etc.

2. Poder negociador de Proveedores

En este caso el poder negociador lo tienen los proveedores, por ejemplo, mientras menor sea la cantidad de proveedores que haya en el mercado, mayor será su poder negociador dado que al no existir tanta oferta de insumos o materias primas, pueden fácilmente aumentar sus precios. Otros factores que le dan poder a los proveedores son: la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo de cambiarse de materia prima, etc.

3. Rivalidad entre competidores

Esta fuerza, generalmente es la más poderosa y se refiere a las empresas que compiten directamente en una industria, ofertando el mismo producto. Va a existir mayor grado de rivalidad en la medida que existan más competidores, se vayan igualando tanto en capacidad o tamaño, se disminuyan los precios, etc. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a las demás empresas, y así aprovechar cualquier signo de debilidad que presenten los competidores.

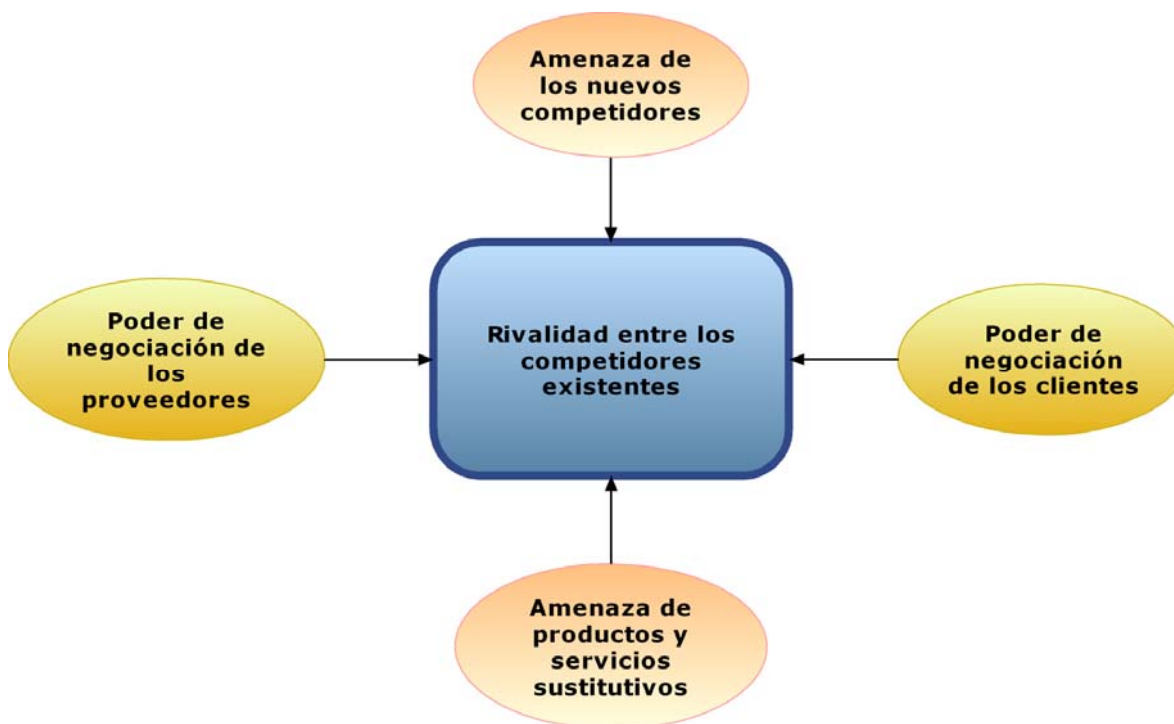
4. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Dice relación, a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo producto. Una empresa, al ingresar a una industria, puede enfrentar barreras de entradas como por ejemplo: falta de experiencia, lealtad del cliente, gran capital para realizar la inversión, falta de canales de distribución, etc. Pero puede darse la otra situación, y es que podría fácilmente ingresar a la industria si posee productos con calidad superior a los actuales, o tener precios más bajos.

5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Se refiere a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos a los de la industria. El enfrentar a un producto sustituto, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por el producto alternativo.

Ilustración 4: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Análisis Porter de las cinco fuerzas (s.f.) Recuperado de <http://www.sinergiacreativa.wordpress.com>

El análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, permitirá a la organización, visualizar potenciales oportunidades y amenazas.

Las oportunidades son aquellas circunstancias que se encuentran en el entorno y que afectan positivamente a la organización en el tiempo, mientras que las amenazas son aquellas circunstancias que afectan negativamente a la organización en el tiempo.

Una vez que se tiene el análisis externo, con las amenazas y oportunidades y por otro lado el análisis interno con las fortalezas y debilidades de la organización, se procesa a unir ambos análisis a través de la matriz FODA (Ilustración 5), la cual es una herramienta de análisis, que permite visualizar que decisiones estratégicas deben adoptarse para mejorar la situación actual en el futuro. Cabe señalar que una identificadas cada uno de los componentes de la matriz, se procede a cuantificar y se pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias según David, F. (1997), las cuales son:

1. Estrategia FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
2. Estrategia DO: Pretenden superar las debilidades de la organización aprovechando las oportunidades que se dan en el exterior.
3. Estrategia FA: Aprovechar las fortalezas de la organización para evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas.
4. Estrategia DA: Son tácticas defensivas que buscan disminuir las debilidades de la empresa, y evitar las amenazas del entorno. En esta estrategia la empresa tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse o declarar la quiebra.

Ilustración 5: Ejemplo de matriz FODA

La Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>F1 F2 ... Fn</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>D1 D2 ... Dn</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O1 O2 ... On</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi - Maxi)</p> <p style="text-align: center;"><i>Estrategia para maximizar las F y las O</i></p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini - Maxi)</p> <p style="text-align: center;"><i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i></p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1 A2 ... An</p>	<p style="text-align: center;">FA (Maxi - Mini)</p> <p style="text-align: center;"><i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i></p>	<p style="text-align: center;">DA (Mini - Mini)</p> <p style="text-align: center;"><i>Estrategia para minimizar las D y las A</i></p>

Fuente: Vergara, G. (2012), Análisis FODA. Recuperado de <http://www.gonzalovergara.com>

El análisis interno de la organización consiste en establecer la estrategia en función de los recursos de la propia organización, es decir sus recursos y sus capacidades. En este análisis se define las fortalezas y debilidades de la entidad, lo que le permite a ésta entender la posición competitiva en un entorno de negocio concreto. Se entenderá por fortalezas aquellos elementos que la organización posee y que la hacen fuerte respecto a la competencia, mientras que las debilidades son aquellos elementos que la organización posee y que la hacen vulnerable frente a la competencia.

Con el análisis interno de la organización, aparece otra herramienta creada por Michael Porter (1979) y es la Cadena del Valor (Ilustración 6), y es un modelo que describe las actividades de una empresa y con ello permite optimizar el proceso productivo de la organización. Además permite visualizar que actividades de la organización, generan valor y cuáles no. Además este instrumento distingue las actividades Primarias, las cuales se relacionan con la creación física del producto o servicio, ventas, transferencias y acciones de

postventas. Las actividades secundarias son aquellas que apoyan a las actividades primarias.

Ilustración 6: Cadena del Valor, ejemplo de una empresa



Fuente: ¿Qué es una Cadena del Valor? (s.f). Recuperado de [http:// www.vistoalreves.es](http://www.vistoalreves.es)

Las actividades primarias tenemos:

- Logística Interna: actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones (Producción): se relaciona con el procesamiento de los insumos para convertirlas en el producto final.
- Logística Externa: actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado y distribución del producto hasta el consumidor final.
- Marketing y ventas: son aquellas actividades con las cuales se da a conocer, promocionar y vender el producto al consumidor final.
- Servicios: respecto a la postventa o mantenimiento, son aquellas actividades destinadas a mantener, en destacar el valor del producto, a través de las garantías.

Las actividades secundarias, son aquellas que apoyan a las actividades primarias. Entre las actividades secundarias se tienen:

- Infraestructura de la organización (planificación, contabilidad y las finanzas)

- Gestión de Recursos Humanos (búsqueda, contratación y motivación al personal).
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo.
- Compras.

En el caso de una empresa de servicios, éstos presentan propiedades que distan de asimilarse a la de los productos, principalmente en que son intangibles. A continuación tenemos un ejemplo de la cadena del valor de una empresa de servicios, en la Ilustración 7.

Ilustración 7: Ejemplo de la cadena de valor de una empresa de servicios



Fuente: Arymani, L (2010). La cadena de valor. Recuperado de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

En las actividades primarias, una de la más importante es marketing y ventas, ya que se encuentra asociada a la prestación del servicio una vez contratado por el cliente. Por lo que es importante lograr ventajas competitivas en este nivel, ya que si no se logra tal vez la prestación no se concrete. Todos los otros elementos de las actividades primarias, son apoyo para la propia prestación del servicio. Uno de los elementos importante de este nivel de actividades primarias, son los mismos clientes, que intervienen y condicionan en la calidad del servicio que se le presta. Por lo que cada cliente, a quién se le entrega la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no a la calidad que él termina percibiendo. Por esto resulta relevante el área de postventa que obtiene información del mismo cliente.

Las actividades de soporte o secundarias, se relacionan en esencia, con la cultura del servicio al cliente, que debe impregnarse en toda la organización ya que el cliente es la razón del negocio, es por ello que todos los elementos que conforman estas actividades deben estar al son del cliente.

El margen del servicio es el resultado, de lo que el cliente percibe, lo que el cliente experimenta, por lo que es el vínculo emocional que hace que el cliente no quiera dejar de comprar nunca.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el conjunto de atributos de los productos o servicios, que diferencia a la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de la competencia, de acuerdo al material de clases del Magister en Control de Gestión. La propuesta de valor es una única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución ofrece a sus clientes, los cuales la diferencian de la competencia. Esta mezcla única de valor, debe conciliar los intereses de la institución y el cliente, dado que entre ellos se establece una relación de mutuos y recíprocos intereses, el cliente busca satisfacción y la institución una retribución. Algunos atributos valorados por el cliente pueden ser, calidad, servicio al cliente, diseño, etc.

Modelo de Negocios

Es una herramienta que describe como una organización crea, distribuye y añade valor. Esto implica tanto el concepto de estrategia y su implementación comprendiendo los siguientes elementos:

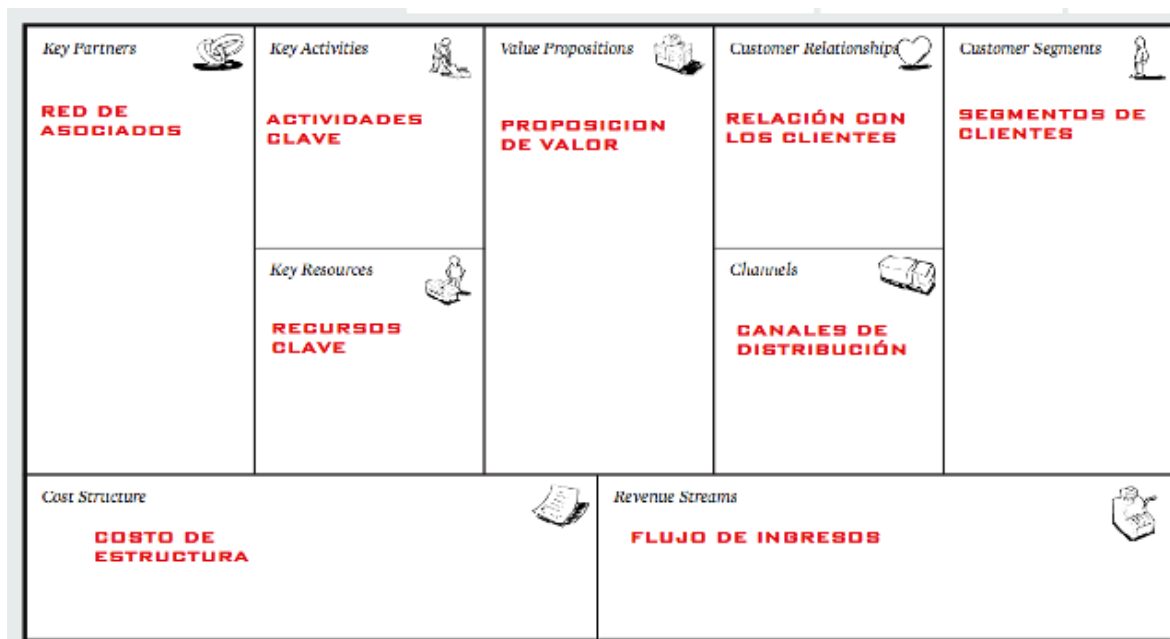
- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de productos caducados.
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales.

Se optará por el Modelo de Negocios Canvas (Ilustración 8), el cual es una herramienta que consiste en colocar en un lienzo nueve elementos esenciales de las empresas y testear estos elementos hasta lograr un modelo sustentable en valor para generar un negocio exitoso. Este modelo es utilizado como un elemento clave para la empresa para que se quede en el mercado.

Los elementos del Modelo Canvas son:

1. Segmentos de clientes: este elemento resulta ser el más importante del modelo, saber y conocer perfectamente a nuestros clientes.
2. Propuesta de valor, consiste en descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.
3. Canal de distribución: Como entregar la propuesta de valor a nuestros clientes.
4. Relación con los clientes: Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, ¿qué relación actual se tiene?
5. Flujo de ingresos: cuál es el valor que nuestros clientes están dispuestos a pagar por nuestros productos, siendo las fuentes de ingreso las matrículas de los alumno que estudian la carrera.
6. Recursos Claves: que recursos claves necesito para generar valor a mis productos.
7. Actividades claves: que actividades claves necesito desarrollar para generar valor a mis productos o servicios.
8. Alianzas estratégicas: este elemento es importante ya que consiste en definir quiénes serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
9. Estructura de Costos: consiste en conocer la estructura de costos que se va a implementar ya que con ellos se conocerá que utilidad se podría obtener del negocio.

Ilustración 8: Modelo de Negocios CANVAS



Fuente: Metodología Canvas para la creación de modelos de negocios innovadores. (2012). Recuperado de <http://www.nodocomerciojusto.cl>

Cuadro de mando Integral

El cuadro de mando integral, es una herramienta que sirve para medir las actividades de una organización, en términos de su visión y estrategia. Esto permite a los gerentes tener una visión global del desempeño de su negocio. Es un instrumento que permite comunicar la estrategia y alinear los comportamientos de las personas a la ejecución de la estrategia. Esta herramienta permite traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una organización, en un conjunto de objetivos operativos, lo que permite gestionar la estrategia desde un corto a un largo plazo, mediante indicadores. En la Ilustración 9 se muestra un ejemplo de Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos tienen que ser medidos para que realmente cumplan su finalidad. Además, es importante que el cumplimiento de un indicador debe ser asignado a un determinado responsable, quién será el encargado de velar por el adecuado uso de los recursos humanos y materiales para dicho fin.

Todo esto se implementa mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite identificar y graficar los objetivos mediante el Mapa Estratégico, así como los indicadores y metas a través del tablero de Control.

Las principales características de esta metodología, es que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros. Los objetivos estratégicos se organizan bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la organización, esta perspectiva tiene uno de los objetivos más relevantes de organización con fines de lucro, y que para ellas es vital para crear valor para la sociedad. Cabe señalar que las organizaciones sin fines de lucro, también incorporan esta perspectiva pero en un punto intermedio entre todas las demás, ya que las empresas públicas tienen un presupuesto financiero determinado, y deben atenerse a este para realizar sus actividades operativas. Responde a la pregunta: ¿qué indicadores tienen que cumplirse para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?.

Perspectiva del cliente: Representa el posicionamiento de la empresa en el mercado, específicamente en los segmentos de mercado donde quiere competir. Uno de los indicadores de esta perspectiva son la cuota de mercado por ejemplo.

Perspectiva de Procesos Internos: Refleja los procesos internos que son críticos o claves para llevar a cabo la estrategia. El éxito de esta perspectiva va a impactar a la perspectiva financiera, por el lado de los gastos.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Corresponde los recursos materiales y humanos, que son claves del éxito. Estos son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las primeras tres perspectivas del CMI. El Cuadro de Mando Integral, hace énfasis en invertir en infraestructura, personal, sistemas y procedimiento para el futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de inversión de una organización.

Ilustración 9 : Ejemplo de Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Ciliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Paredes, E. (2011). Gestionando empresas. Recuperado de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/11/cuadro-de-mando-integral.html>

Mapa Estratégico

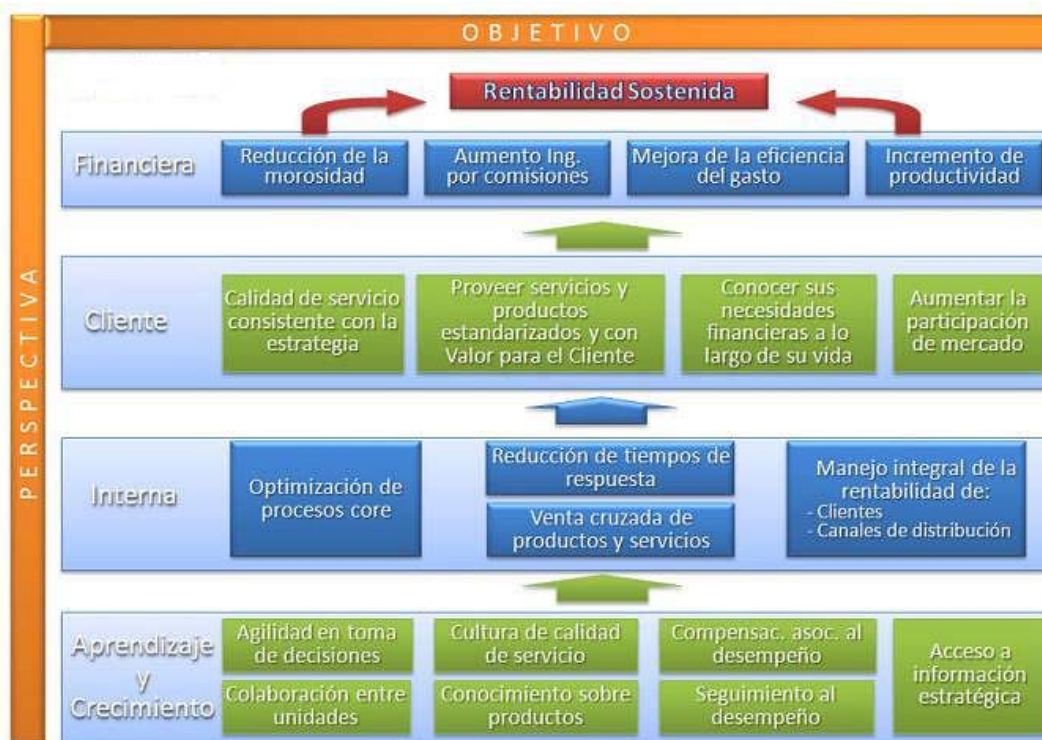
Un mapa estratégico es una representación visual de la causa y efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos entregan una visión macro de la estrategia de una organización, y suministran un idioma para exponer la estrategia, y posteriormente se usan algunas métricas para evaluar el desempeño. En la Ilustración 10, se puede observar un ejemplo de Mapa Estratégico.

Los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001), en su libro Mapas Estratégicos, señalan que la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. En este libro, los autores señalan cuatro perspectivas que toda organización debe tener:

- **Perspectiva Financiera:** Dice relación con los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. En el caso de las empresas sin fines de lucro en esta perspectiva está el cumplimiento de la misión de la institución (Kaplan & Norton, 2008, Execution Premium)

- **Perspectiva del cliente:** En esta se define las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la organización.
- **Perspectiva de procesos:** En esta perspectiva se identifican los procesos críticos de la organización, es la perspectiva impulsora de la cadena de creación de valor.
- **Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento:** Se relaciona con todos los recursos tales como personal, sistemas, procedimientos, etc. Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento de largo plazo.

Ilustración 10: Ejemplo de Mapa Estratégico



Fuente: IAT (2012) ¿Qué es un mapa estratégico?. Recuperado de <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>

Tablero de Gestión y Control

La propuesta de valor, es un concepto que representa una promesa por parte de la organización hacia sus clientes, en la cual incorpora características específicas que son los atributos del producto o servicio.

El Tablero de Gestión y Control es una herramienta que se construyen a partir del Mapa Estratégico y que se aplica a cualquier organización. Para cada eje estratégico, se identifican las unidades operativas que serán responsables y/o aportan al cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, luego se genera el Tablero de Gestión y Control. En la Ilustración 11 se entrega un ejemplo de Tablero de Gestión.

Ilustración 11: Ejemplo de Tablero De Gestión

Tablero de Comando							
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Metas	Desempeño Real	Ragos	Indicadores	Áreas u otras Responsabilidades	Iniciativa de Acción
FINANCIERO	Incremento de las Ventas	Realizar ventas en un 80% de las mercaderías	Ingreso total Gs. 96.000.032 que representa el 80% de las mercaderías	BAJO 49%	Costo de Ventas x 100/ Ventas	Gerencia General	Incentivo de Gs. 10.000 por cada venta
				MEDIO 70%	48.000.016x100/ 60.000.020		
				ÓPTIMO 80%	80%		
CLIENTE	Mejor Atención al Cliente	Conseguir en un 80% la satisfacción del cliente	70% según encuesta realizada	BAJO 59%	Llegar a obtener un resultado del 80% de satisfacción del socio	Gerencia General	Implementación de Gestión de Calidad ISO 9001:2000
				MEDIO 70%			
				ÓPTIMO 80%			
INTERNA	Eficiencia de operación de ventas	Venta de 10 joyas por día por cada empleado	10 joyas vendidas por cada empleado/a	BAJO 5	Menos gastos (papelería, teléfono, otros) a cambio más productividad	Gerencia General	Incentivo de Gs. 10.000 por cada venta
				MEDIO 6			
				ÓPTIMO 10			
APRENDIZAJE	Competencia de los empleados en el Área Comercial	Capacitación al personal de crédito. Calificando en un 80% en conocimiento	En promedio de 1 empleado del área comercial, su resultado es de un 70% calificación según su competencia	BAJO 60%	2 empleados del Área Comercial, obtiene resultados calificando su competencia en un 80%	Gerencia General	Plan de Capacitación
				MEDIO 70%			

Fuente: Rellanes, J.(2012). Tableros de Control. Recuperado de <http://jazminarellanesrosales.blogspot.com/2012/11/522-tableros-de-control.html>

Alineamiento Organizacional.

De acuerdo a los autores Kaplan & Norton, en tu libro Execution Premium, señalan que si se quiere implementar una nueva estrategia, se debe contar con un plan estructurado de manera que toda la organización esté al tanto y así halen hacia la misma dirección, es por ello que aparte de alinear a las diferentes unidades comerciales y de apoyo, se debe alinear a los empleados. Es por ello, que a través del tiempo, las organizaciones están cada día más consciente de comprender que el recurso clave del éxito de la organización es el recurso humano, transformándose en una fortaleza. Son las personas las que permiten que se logran resultados que a la larga se transforman en rentabilidad. Mediante el hecho de que las personas trabajen en una dirección específica, hacia el logro de objetivos tanto individuales como organizacionales, en un marco de un compromiso para con la organización, esto es el Alineamiento Organizacional (Ilustración 12).

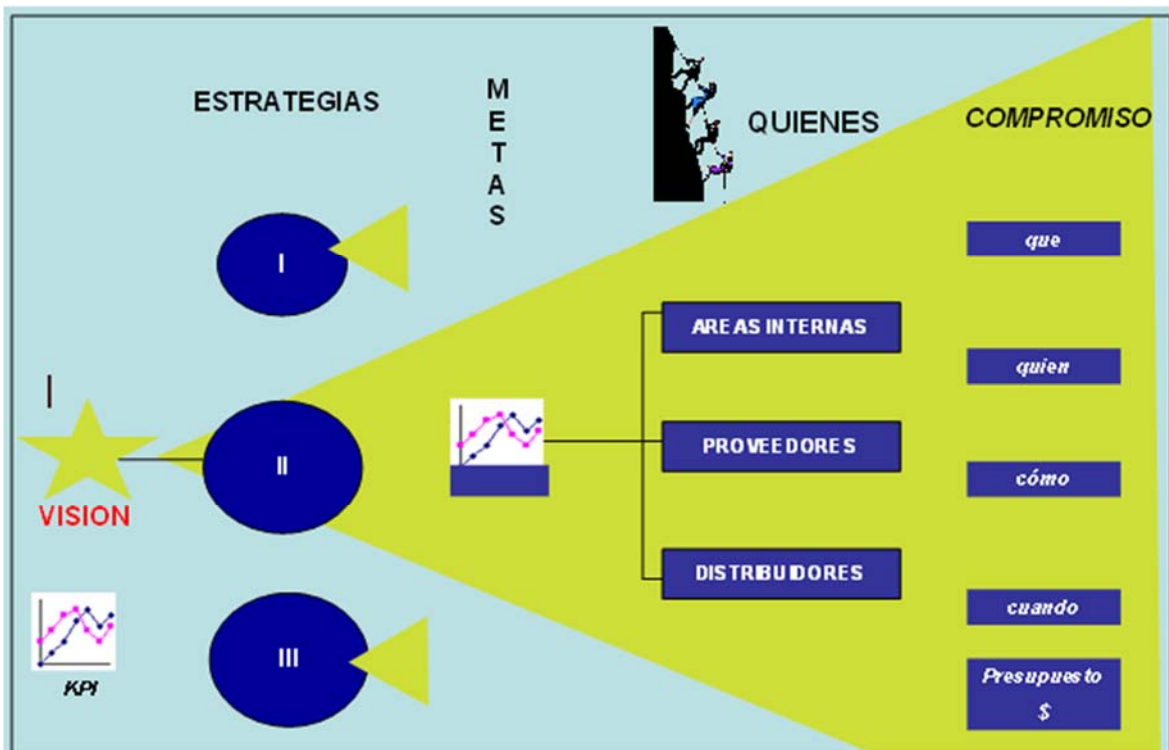
De acuerdo a los autores Kaplan & Norton, el alineamiento de los empleados con la estrategia corporativa, consta de tres etapas:

1. Comunicar e impartir información acerca de la estrategia a los empleados. Comunicar la misión, la visión, valores y estrategia es el primer paso para motivar a los empleados, ya que al conocer estos elementos, se sentirán participes con los resultados organizacionales lo que le permitirá visualizar como su trabajo contribuye al cumplimiento de la estrategia.
2. Relacionar los objetivos individuales y los incentivos de los empleados con la estrategia. Esto significa que se deben conocer a los empleados y comprender como se motivan, de manera que se generen los incentivos que realmente motiven a los empleados a cumplir con los objetivos organizacionales.
3. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal con el objetivo de suministrar los conocimientos, las habilidades y competencias que se requieren para ayudar a implementar la estrategia.

De acuerdo a lo anterior, el lograr el alineamiento organizacional implica crear un vínculo entre la estrategia, cultura, procesos, personas, liderazgo y los sistemas para cumplir mejor las necesidades de la organización. Es decir, significa tener una dirección que es aceptada y

entendida por los trabajadores. El lograr un alineamiento organizacional se traduce en un aumento de la motivación de personal, mejor clima laboral y aumento de la productividad.

Ilustración 12 : Alineamiento Organizacional



Fuente: Focalización estratégica y alineamiento total. (s.f.). Recuperado de <http://www.tablero-decomando.com/taller/alinear.htm>

Los esquemas de incentivos, son herramientas orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones, para lograr mejores resultados, respecto a compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus trabajadores. Generalmente los programas de incentivos son una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente de los empleados. En función de los logros, los empleados pueden obtener una serie de beneficios, que pueden ser materiales o económicos, reconocimiento cualitativos (por ejemplo reconocimiento, diploma, etc), o también pueden ser mixtos, es decir cualitativo más un premio.

Capítulo 2

Formulación Estratégica

2.1.- Contexto de la Institución

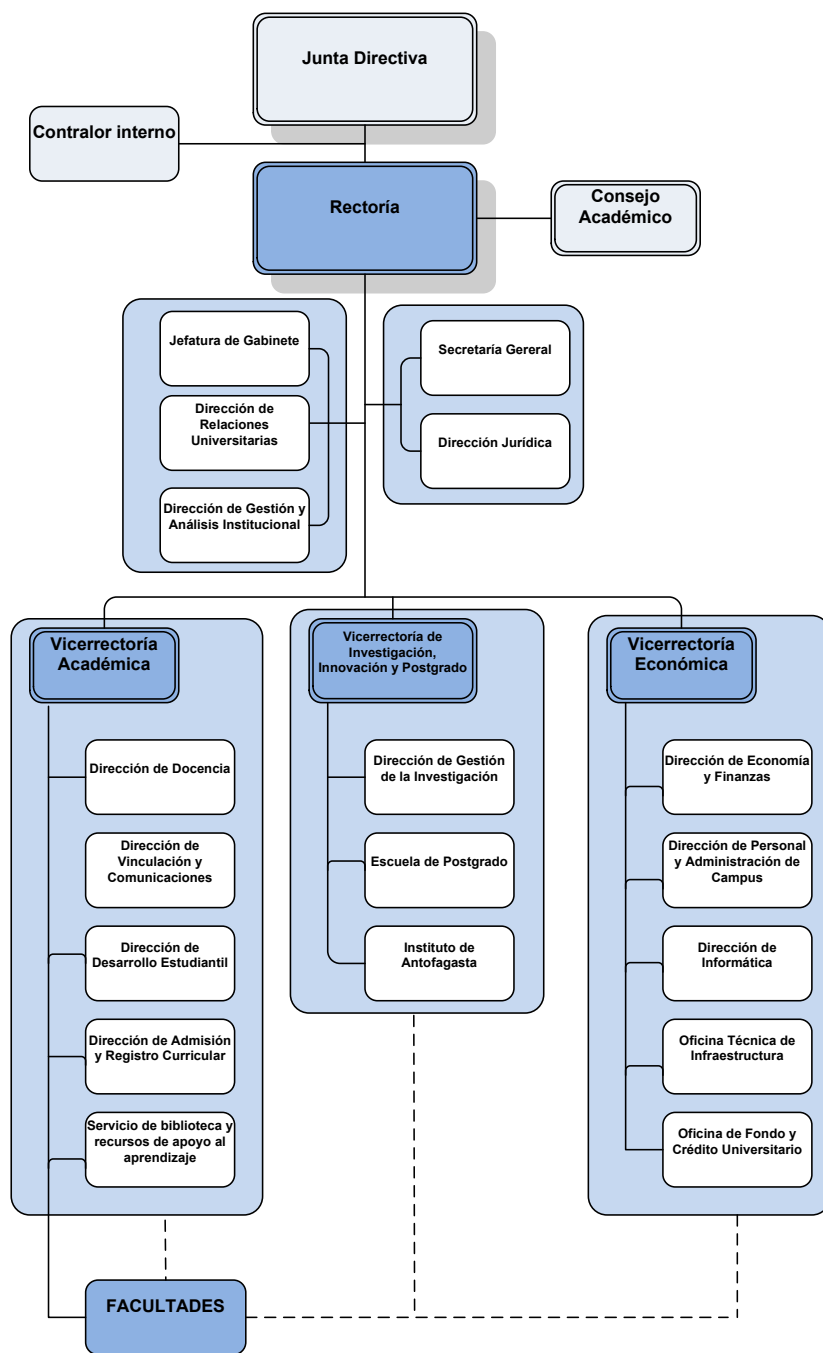
La Universidad de Antofagasta es creada por Decreto con Fuerza de Ley (DFL N° 1) del Estado de Chile el 10 de marzo del año 1981, dando sustento, con esto a la fusión de las sedes regionales de la Universidad Técnica del Estado y la Universidad de Chile.

La Universidad de Antofagasta se declara como una institución estatal, regional, laica y pluralista dedicada a la formación de profesionales quienes poseen un profundo sentido de responsabilidad con su entorno y una sólida formación en valores. De igual manera, promueve la transferencia de conocimientos en ciencia y tecnología mediante la investigación y la innovación. En este contexto, La Universidad de Antofagasta asume, también, la responsabilidad de contribuir a la movilidad social de sus egresados; constituyéndose en un aporte para el desarrollo de la región y del país.

La Universidad de Antofagasta desarrolla sus actividades académicas y administrativas en tres Campus: Angamos, Coloso y Área Clínica, emplazados en el sector sur de la ciudad de Antofagasta. La Universidad tiene ocho Facultades, las cuales concentran una amplia gama de carreras.

La base de la estructura organizacional de la Universidad se encuentra establecida por el Estatuto de la Universidad de Antofagasta, que establece las facultades y normas de la Junta Directiva, de sus funcionarios superiores, de su organización y del cuerpo académico, de la organización y atribuciones de los cuerpos colegiados, de sus estudiantes entre otros aspectos y disposiciones transitorias. Mediante el ejercicio de la potestad reglamentaria existente en el Estatuto, se ha actualizado la estructura orgánica acorde a los objetivos que se persiguen. El 13 de octubre de 2010, mediante Decreto Exento N°3415 se aprobó una reestructuración de la planta directiva de acuerdo al organigrama representado en la Ilustración 13.

Ilustración 13: Organigrama de la Universidad de Antofagasta



Fuente: Secretaría General Universidad de Antofagasta, Junio 2013

En este organigrama, dentro de los cuerpos colegiados se encuentra a la Junta Directiva y el Consejo Académico. En lo que respecta a la Dirección Superior, el cuerpo normativo señalado establece los cargos de: Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, Vicerrectoría Económica, Secretaría General, Contraloría Interna, Dirección de Gestión y Análisis Institucional. Se aprecia que la Universidad posee una estructura orgánica dinámica que le permite adaptarse a la realidad que enfrenta, como asimismo, permite prepararse desde el punto de vista de su organización, para abordar los diferentes objetivos que se plantee.

JUNTA DIRECTIVA.

La Junta Directiva es el Organismo Colegiado resolutivo superior de la Universidad de Antofagasta, que tiene las atribuciones que le confiere el Estatuto Orgánico de la Universidad. Entre sus principales funciones se encuentran las de: fijar la política global de desarrollo de la Universidad y los planes destinados a materializarla; proponer al Presidente de la República las modificaciones y reformas al Estatuto Orgánico de la Universidad.; y a proposición del rector: aprobar el presupuesto anual y sus modificaciones; nombrar y remover los funcionarios superiores de la Universidad; aprobar la estructura orgánica de la Universidad y sus modificaciones. Y para las funciones de aprobación de la estructura orgánica de la Universidad y sus modificaciones, y aprobación de la creación, modificación o supresión de los grados, diplomas y certificados, y los títulos profesionales que correspondan, las proposiciones deben ir acompañadas, además de un informe del Consejo Académico.

La Junta Directiva se encuentra conformada por tres Directores designados por el Presidente de la República; tres Directores designados por el Consejo Académico de entre tres graduados universitarios distinguidos y tres Directores designados por el Consejo Académico de entre los profesores titulares y asociados. El Rector es miembro pero no tiene derecho a voto (Artículo 7mo. Estatuto de la Institución).

CONSEJO ACADÉMICO.

El Consejo Académico es el organismo colegiado de carácter consultivo del Rector, en todas las materias relacionadas con el funcionamiento de las actividades con ciertas atribuciones específicas que indica el Estatuto Orgánico de la Universidad de Antofagasta, asesorando al Rector en lo relativo a las propuestas de políticas académicas que permitan

un cuerpo armónico y coherente de normas en relación con el quehacer académico de la Universidad. El Consejo Académico se encuentra integrado; el Rector que lo preside; el Vicerrector Académico, los Decanos y Miembros designados por el Consejo Académico de entre Profesores Titulares, Asociados y Asistentes sean o no adjuntos. (Artículo 40 del Estatuto de la Institución). Entre otras de sus funciones está la de: designar los Directores que correspondan en la Junta Directiva, proponer al Rector todas las iniciativas que estime de utilidad para la marcha de la Institución; requerir de los Consejos de Facultades las informaciones atinentes al funcionamiento de éstas, recomendar, a través del Rector, a la Junta Directiva, la creación de grados, títulos, diplomas y certificados y los planes y programas de estudios conducentes a ellos, a proposición de las respectivas Facultades.

La Unidad Estratégica de Negocio “Carrera de Enfermería” es parte de la función académica que desarrolla la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Antofagasta. Como se ha mencionado anteriormente, esta facultad junto a otras siete, forman parte de la gestión académica de la Vicerrectoría Académica de ésta Universidad. En este contexto la Universidad de Antofagasta es una institución de derecho público, autónoma, con patrimonio propio y personalidad jurídica creada mediante el D.F.L. N° 11 del 10 de Marzo de 1981 del Ministerio de Educación Pública. La Universidad de Antofagasta, integrante del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) y del Consorcio de Universidades Estatales, es la sucesora y continuadora legal de las Sedes Regionales en Antofagasta de la Universidad Técnica del Estado (UTE) y de la Universidad de Chile (UCH), como se ha mencionado en los párrafos precedentes.

La Universidad se ubica en la ciudad de Antofagasta, esta es una ciudad y puerto del Norte de Chile, y es la capital de la Región de Antofagasta.

La Segunda Región, es una región enclavada en el Desierto de Atacama y con 500 kilómetros de litoral, con poblados interiores ligados a culturas antiguas, siendo las principales actividades industriales de Antofagasta, la minería por excelencia, además de un sostenido crecimiento en actividades económicas relacionadas con las construcción, comercio, hotelería, además de un fuerte desarrollo urbano. Actualmente, esta casa de estudios superiores desarrolla su actividad universitaria, en los siguientes recintos: Campus Angamos, Campus Coloso, Área Clínica, en una superficie aproximada de 70 hectáreas, con 73.363 m² construida. En la actualidad, la Universidad de Antofagasta imparte en forma regular 50 programas de formación de pregrado con una matrícula total de 5.781

estudiantes. En el Postgrado imparte 4 programas de doctorado, 13 programas de magíster, 4 programas de especialización el área de la Salud y 4 post títulos del área de educación con una matrícula de 570 estudiantes.

Respecto a los recursos académicos la Universidad de Antofagasta actualmente cuenta con 231 académicos jornada completa² de los cuales un 42% poseen el grado académico de doctor, un 32% el grado académico de Magister y un 3% son especialistas médicos. Completan el recurso académico 69 medias jornadas y 294 profesores horas parciales. Además existe un total de 308 funcionarios conforman el personal de Administración y Servicios de la Universidad.

De acuerdo al organigrama funcional de la Institución Universitaria, tenemos que la UEN seleccionada para desarrollar esta tesis, se encuentra ubicada en la Vicerrectoría Académica. Se procederá a la descripción de esta Vicerrectoría, y posteriormente la Facultad de Ciencias de la Salud en la cual se encuentra inserta UEN elegida.

Descripción de la Vicerrectoría Académica

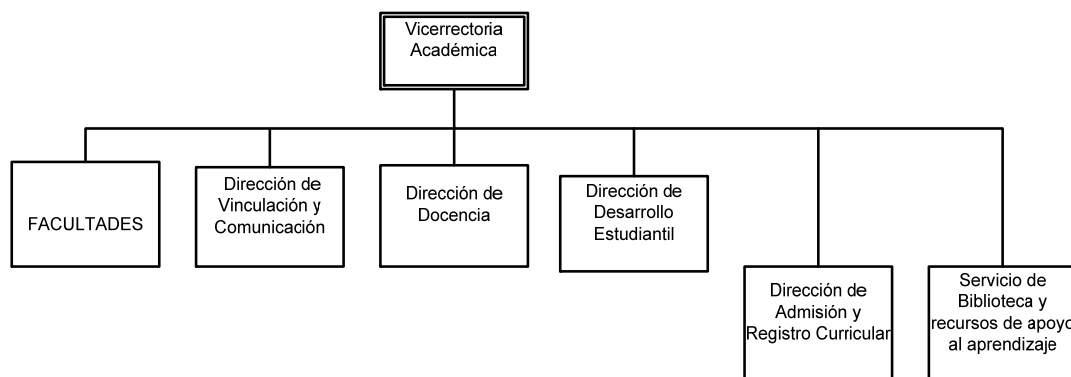
Naturaleza: esta unidad es dependiente de la rectoría, y es la encargada de elaborar políticas, instrumentos y procedimientos que aseguren que las unidades académicas puedan entregar una formación de calidad, contar con una comunidad académica calificada y reconocida por su investigación y sus publicaciones, y generar espacios de diálogo con la sociedad, además de promover y asegurar el desarrollo y mejoramiento continuo de la calidad de la producción académica en las áreas de docencia de pre y postgrado, investigación y extensión.

Además en esta Vicerrectoría se debe coordinar el trabajo de las facultades, pues el mismo estatuto indica que es el nexo entre ellas y el rector. Con estas unidades, por ejemplo, se debe velar por la calificación académica, el plan de trabajo de los académicos, la jerarquización, los procesos de selección y reclutamiento académicos, entre otros aspectos.

² De acuerdo a criterios normalizados por SIES no se consideran académicos que se encuentran realizando funciones directivas o académicos que se encuentran en comisión de estudios.

Cabe señalar, que la Vicerrectoría Académica, es la encargada de subrogar al rector, de acuerdo a los Estatutos de esta entidad de educación superior.

Ilustración 14: Organigrama de Vicerrectoría Académica



En relación al organigrama de la Vicerrectoría se procederá a describir cada uno de los cargos que son dependientes de ella. Ilustración 14.

Dirección de Vinculación y Comunicación es la unidad, encargada de comunicar, difundir y promocionar el desarrollo de las áreas de vinculación y extensión de la universidad en los distintos ámbitos de su actividad propia, como son la relación: universidad-empresa, científica-académica y cultural, en el ámbito interno y externo.

Dirección de Docencia es la una unidad encargada de coordinar, apoyar y administrar los procesos vinculados con la docencia de pregrado de la Universidad de Antofagasta. Es responsable de la planificación, desarrollo, administración, coordinación y control de las actividades docentes. Es la unidad de proponer las políticas, normas y reglamentos relativos a la actividad docente de pregrado, como su coordinación, supervisión y control. Con esto, debe proponer las acciones de mejora para el desarrollo de la docencia. Revisa los planes y programas de estudios propuestos por las facultades. Asesora a las distintas unidades académicas en la proposición de modificaciones o creación de nuevas carreras.

Dirección de Desarrollo Estudiantil es la encargada de implementar las políticas de apoyo para el bienestar, la calidad de vida y la formación integral del estudiante a objeto de facilitar un buen desempeño académico de éste. Además debe asesorar al Vicerrector Académico en materias relacionadas con los servicios que conforman la Dirección de Desarrollo Estudiantil.

Dirección de Admisión y Registro Curricular es la encargada de administrar las mallas curriculares de todas las carreras impartidas en la Universidad de Antofagasta velando por el fiel cumplimiento de la reglamentación vigente y administración de la información curricular de los alumnos de la Universidad, además se encarga de certificar los diferentes títulos y grados académicos que el estudiante haya adquirido de esta casa de estudios superiores.

Servicio de Biblioteca y Recursos de Apoyo al aprendizaje es la encargada de proveer el acceso y difusión de información pertinentes a los programas académicos e investigativos que ofrece la Universidad, adquiridas en diferentes áreas del conocimiento. Todo esto a través de un sistema bibliográfico integrado, procurando la búsqueda e integración de colecciones y provisión de servicios y productos informacionales orientado a satisfacer las necesidades de información de sus docentes, investigadores, estudiantes, autoridades y público en general.

Facultades Académicas. La Universidad de Antofagasta cuenta con ocho Facultades Académicas, las que se resumen en las siguientes:

- **Facultad de Ciencias Básicas.**
- **Facultad de Ciencias Jurídicas.**
- **Facultad de Ciencias de la Salud.**
- **Facultad de Educación.**
- **Facultad de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades.**
- **Facultad de Ingeniería.**
- **Facultad de Medicina y Odontología.**
- **Facultad de Recursos del Mar.**

En esta etapa se realizará la descripción de la Facultad de Ciencias de la Salud, en la cual se encuentra la UEN seleccionada.

Facultad de Ciencias de la Salud:

La Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Antofagasta, caracterizada por una clara vocación regional, científica y tecnológica, imparte seis carreras de pregrado, un programa de Doctorado, y tres magísteres, en su oferta de postgrado.

Las carreras de pregrado que imparte esta Facultad son:

- Bioquímica
- Enfermería

- Kinesiología

- Obstetricia y Puericultura

- Tecnología Médica

- Nutrición y Dietética

- Bachillerato en Cs. del la Salud

Esta Facultad dispone de modernos laboratorios para el desarrollo de las disciplinas básicas y preclínicas, con tecnología de última generación, bibliotecas especializadas y convenios docentes asistenciales, la facultad está comprometida con la promoción, prevención, curación y rehabilitación de la comunidad, transmitiendo a sus alumnos una dimensión ética e integral.

Un cuerpo docente altamente calificado conduce a los estudiantes durante el desarrollo curricular, lo cual les permite enfrentar los desafíos de la salud del siglo XXI, la integración de las ciencias básicas y clínicas, la docencia e investigación multidisciplinaria, además del nuevo perfil demográfico y epidemiológico de la población chilena.

2.2.- DESCRIPCION FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

En 1989 se inician las actividades académicas de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Antofagasta que incluye la Carrera en el Departamento de Enfermería, junto a los Departamentos de Kinesiología, Obstetricia, Tecnología Médica y Biomédico. Cabe señalar que la Universidad de Antofagasta es la fusión de la Universidad de Chile y la Universidad del Estado en el año 1981.

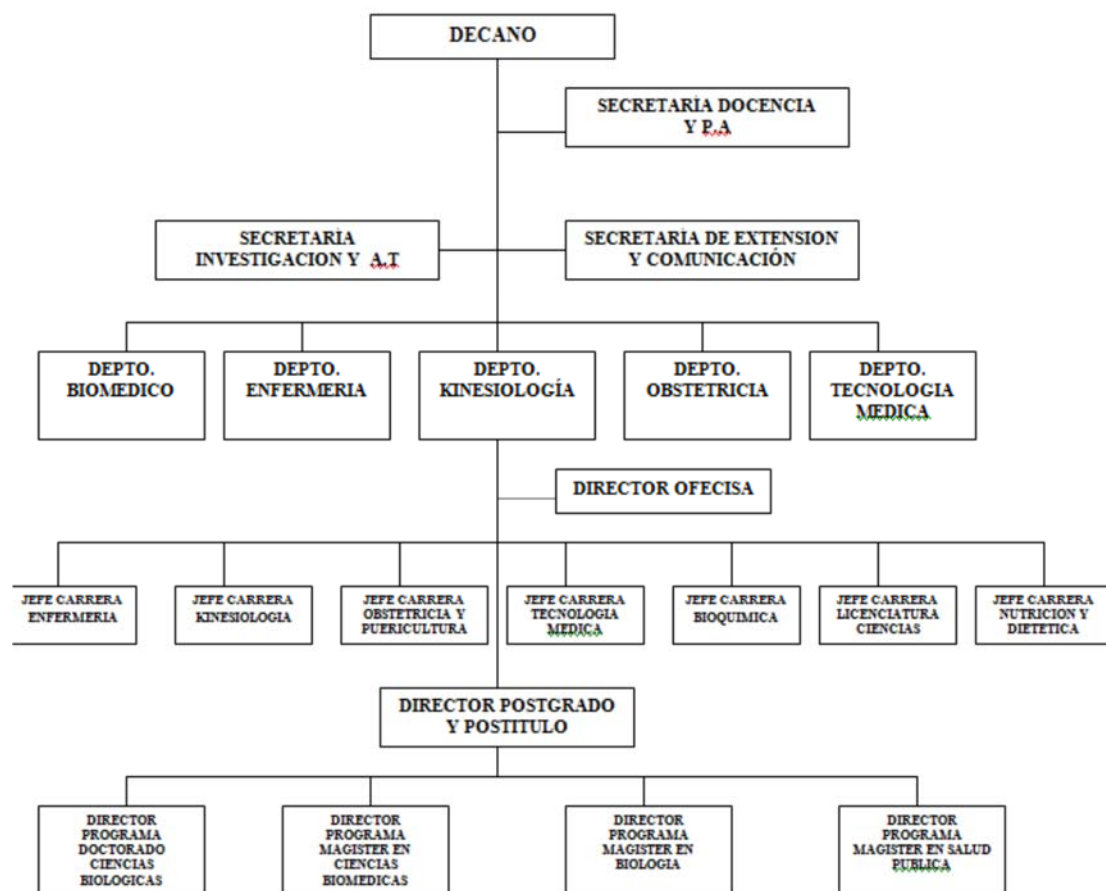
La Carrera de Enfermería es creada en 1967, por decreto universitario N°8561 de la Sede Regional de la Universidad de Chile, como respuesta a las necesidades de profesionales Enfermeras/os para la zona norte del país.

La Facultad Ciencias de la Salud, está localizada en el área sureste del Campus Coloso abarcando una superficie de 3.676,23 mts². En ella están instaladas las oficinas del Decano, de los Secretarios de Docencia, Investigación y Extensión, de los Jefes de Carrera y del personal administrativo. Se cuenta además con salas de reuniones y de seminarios, dependencias correspondientes a las oficinas de los Directores y Académicos de los Departamentos de Biomédico, Enfermería, Obstetricia y Puericultura, Tecnología Médica, Kinesiología, Bioquímica y Licenciatura en Ciencias, todos ellos con sus respectivos laboratorios. La Facultad cuenta con dos auditorium y salas.

Existe otro edificio de 2180 mts², ubicado en Avenida Argentina 2000, denominado Área Clínica, anexo al Hospital Regional, que cuenta con 11 salas de clases, biblioteca especializada, dos auditorium, vestuarios y baños para estudiantes y profesores, oficinas de académicos.

A continuación se muestra el organigrama de la Facultad de las Ciencias de la Salud (Ilustración 15)

Ilustración 15: Organigrama de la Facultad de Ciencias de la Salud



Fuente: Secretaria General Universidad de Antofagasta

2.3.- Estructura Funcional de la Facultad de Ciencias de la Salud

En la Facultad de Ciencias de la Salud, el decano es la máxima autoridad de la Facultad, y le corresponde la dirección de ella, siguiendo los lineamientos y estrategias emanados de la Universidad. Es elegido por los académicos de la Facultad, y el tiempo de duración en el cargo es de tres años, pudiendo ser elegido por un segundo período. El postulante a decano debe ser un académico con jerarquía de Titular o Asociado.

Las funciones del decano son:

- Presidir el Consejo de Facultad.
- Dictar, modificar o derogar instrucciones que digan relación con el funcionamiento interno de la Facultad de acuerdo al Consejo de Facultad.
- Debe dirigir las actividades de docencia, investigación y extensión realizada en la Facultad, los Departamentos y las carreras a su cargo.
- Informar al rector, sobre el funcionamiento de la Facultad.
- Aprobar, de acuerdo al Consejo de Facultad, los planes anuales para el desarrollo de las actividades de investigación, extensión y gestión de proyectos y servicios de la Facultad.
- Proponer al rector, el nombramientos de las personas que ocuparán las Jefaturas de Carreras de la Facultad.
- Autorizar los items de gastos, que permitan el normal funcionamiento de la Facultad.

En la Facultad, existe una Comisión de Calificación, que se encarga de calificar a los académicos de la Facultad.

De acuerdo al organigrama, del decano dependen cuatro Secretarías, que lo apoyan en sus funciones. Estas Secretarías son: Docencia, Investigación, perfeccionamiento y Extensión.

La Secretaría de Investigación y extensión, tiene las siguientes funciones:

- Implementar y coordinar las políticas de investigación y extensión generadas por el Decanato de la Facultad.
- Representar a la Facultad ante el Consejo de Investigación, Innovación y Postgrado de la Universidad.
- Informar sus acciones al Decanato.
- Entender y supervisar lo relativo a la generación de convenios y protocolos de trabajo relacionados con la transferencia tecnológica y educativa.
- Identificar situaciones de demanda externa y fuentes de financiamiento.
- Coordinar, con la Secretaría Académica de la Facultad, todo lo relacionado con las pasantías de grado.

- Identificar, conjuntamente con la Secretaría de Postgrado de la Facultad, temáticas de transferencia como eventuales trabajos de tesis de las distintas carreras de postgrado

En la Facultad existe un Consejo, que se reúne periódicamente, y es presidido por el decano, mientras no esté presente el Rector o el Vicerrector Académico, quienes por su jerarquía presiden el Consejo de la Facultad. El Consejo de Facultad, reúne a todos los Directores de departamento, y a la vez al ser participativo, se toman decisiones más importantes que atañen a la Facultad.

Los Departamentos, son las unidades académicas a las cuales se adscriben los académicos. La autoridad que dirige el Departamento, es el Director.

Las funciones del Director del Departamento, son:

- Representar al Departamento en la reuniones del Consejo de Facultad.
- Presidir las reuniones de Departamento.
- Proponer al decano, una nómina con los académicos que impartirán las respectivas asignaturas.
- Rendir al decano una cuenta anual acerca del funcionamiento del Departamento.
- Entregar las calificaciones de los académicos de su Departamento, a la Comisión de Calificación de la Facultad, previamente haber sido entregado al interesado.
- Y cualquier otra función que le encomiende el decano.

Luego viene a nivel jerárquico, las Jefaturas de Carreras. Siendo el Jefe de Carrera la autoridad, cuyas funciones son:

- Administrar y gestionar la carrera que está a su cargo
- Gestionar proyectos de docencia de la carrera.
- Realizar un control de las clases, que sean efectivamente impartidas.
- Informar al Director del Departamento, cualquier situación anormal sobre el desarrollo de las clases de la carrera.
- Apoyar al alumno en el proceso de inscripción de asignaturas y actividades curriculares, de acuerdo a reglamentación vigente.

- Apoyar al director del Departamento en la confección de los horarios de la asignatura de la carrera.
- Coordinar las actividades relacionadas con los Seminarios y Tesis de los alumnos egresados de la carrera.
- Atender a los estudiantes en la búsqueda de solución a los problemas de índole académico que se le presenten y que estén situados dentro M campo de acción que le fijan sus atribuciones y funciones.

2.4.- Descripción de la UEN Departamento de Enfermería

Las raíces históricas de la Carrera de Enfermería se remontan a la creación del Centro Universitario, posteriormente denominada Universidad de Chile de Antofagasta, creado el 24 de Mayo de 1956, mediante el Decreto 4545 de Educación, siendo Rector de la Universidad de Chile Don Juan Gómez Milla. De esta manera el proyecto presentado por parlamentarios de la provincia, se hace realidad, consiguiendo por medio de una Ley, fondos destinados a la Casa Central, para que se crearan en la ciudad de Antofagasta un Instituto Pedagógico con las carreras de Biología y Química, una Escuela de Servicio Social, un Departamento de Investigaciones Científicas, y un Departamento de Extensión Cultural. Quedaba de este modo asegurada, la labor universitaria básica, iniciando la preparación de profesionales para cubrir las apremiantes necesidades de la región, poniendo en obra diferentes líneas de investigación científica y propendiendo a la conservación y transmisión de su herencia cultural.

La novel sede sigue su desarrollo y sus autoridades ven la necesidad de dotar a la región de otras Carreras, entre ellas, algunas del área de la salud, como Tecnología Médica y Enfermería, es así como encargan a Rosalba Flores, Directora de la Escuela de Enfermería de la Universidad de Chile, un estudio de la situación regional para crear y hacer funcionar una Escuela de Enfermería.

La Sra. Flores entrega luego de un análisis profundo, especialmente del campo clínico, el 14 de Octubre de 1957 el informe solicitado, concluyendo que es necesaria la

creación de una Escuela de Enfermería a la brevedad y que entidades ya formadas debieran colaborar en ello.

En 1964, durante el gobierno de Jorge Alessandri Rodríguez y siendo alcalde de la ciudad, el historiador Juan Floreal Recabarren y Rector de la Universidad de Chile Eugenio González, luego de siete años de emitido el Informe técnico de la Sra. Rosalba Flores, se crea la Carrera de Enfermería en Antofagasta. Un grupo de personeros de la Universidad de Chile de Santiago y del Centro Universitario de Antofagasta, le encomendaron a la Sra. Liliana Barrios, Enfermera que había organizado a la fecha la mayoría de los Servicios clínicos del Hospital Regional y que dictaba una asignatura en la Carrera de Servicio Social, abrir la Carrera de Enfermería en Antofagasta.

El cuerpo de académicos que atendía a la Carrera de Enfermería estaba compuesto por 33 docentes, donde había 11 médicos, 13 profesores de Estado, una asistente social, un administrador público, un técnico estadístico, un químico farmacéutico y cinco enfermeras.

El primer plan de estudios se decretó el 06 de Septiembre de 1967, con el Decreto Universitario N° 8561. Se adoptó un Plan de Estudios, con una duración de cuatro años (ocho semestres) y una malla curricular con 42 asignaturas, distribuidas en Ciencias Básicas, Ramos técnicos o profesionales y Educación general. Las asignaturas con experiencia Clínica comenzaban a desarrollarse en el segundo año de la Carrera, siendo el centro utilizado para ellas el Hospital El Salvador, donde se realizaba todo lo concerniente a la Atención de Adultos, especialidades como Urología y Psiquiatría y Pabellones, en tanto que lo referente a pediatría se desarrollaba en el nuevo Hospital Regional Dr. Leonardo Guzmán. Las experiencias clínicas, se organizaban por grupos de aproximadamente cuatro o cinco alumnas, quienes pasaban por cada servicio durante cuatro semanas y quedando a cargo, la mayor parte del tiempo, de la enfermera clínica del servicio correspondiente, con visitas permanentes de las enfermeras docentes de la Universidad.

Las pasantías en Atención Primaria, se realizaban en el Consultorio de la Cruz Roja, ubicado en calle Adamson, el Consultorio Borgoño, en el la calle del mismo nombre y colindante con el internado de la Escuela Hogar N° 35, hoy D- 76 República de Grecia, el Consultorio Centro Sur, ubicado en Avenida Argentina, en las actuales dependencias del área clínica y el Jardín infantil del Hospital Regional.

Entre las experiencias clínicas se contemplaba una pasantía por el Hospital Roy H. Glover de Chuquicamata, en ese entonces con la tecnología de vanguardia en la atención de los pacientes, esta pasantía se realizaba en el servicio de cirugía estaba a cargo de una enfermera del servicio.

Las actividades de titulación comprendían el internado intra y extrahospitalario, más un internado rural, que durante los primeros cuatro años se realizó en San Pedro de Atacama, Socaire y Peine. Las otras dos actividades de titulación eran el Seminario de Título, trabajo de investigación que se defendía públicamente, en el Auditorium del Colegio Médico. La otra actividad era el Examen de Grado, donde la estudiante debía sortear una cédula, que indicaba el tema a desarrollar. Las tres primeras generaciones, lo rindieron frente a una Comisión de profesores que venía desde Santiago. Después se conformaron Comisiones locales compuestas por 10 profesores, cada uno preguntaba de sus respectivas materias.

En 1967 se tituló la primera promoción de 10 enfermeras. La matrícula de ese año estuvo conformada por 29 alumnos de Primer año; 27 de Segundo año; 15 de Tercer año y 10 de Cuarto año, quienes en definitiva lograron su título profesional.

En 1968 se produce en Chile la Reforma Universitaria, aprobándose el 3 de Octubre de 1968 el proceso de autonomía para las sedes de la Universidad de Chile. El 24 de Octubre del mismo año la Universidad de Chile inaugura oficialmente la Sede autónoma en Antofagasta. La instalación significa concretar un acuerdo que dio autonomía al Centro Universitario Zona Norte, independizándolo de la sede central en Santiago, con todos los beneficios que esta acción trae consigo.

El 26 de Junio de 1981 en un acto solemne presidido por el intendente brigadier general Christian Ackerknecht, quedó oficialmente instalada la Universidad de Antofagasta, creada por DFL número 11 del 28 de marzo de 1981.

En 1983 a dos años de haber iniciado sus funciones la Universidad de Antofagasta, el Plan de Estudios de la Carrera de Enfermería decretado en 1971 sufre modificaciones, contemplándose en él un total de 4692 horas.

En 1986, producto del análisis y la evaluación del Plan de Estudios vigente, se producen nuevas modificaciones, ampliándose de ocho a nueve semestres de duración, estructurándose en Asignaturas semestrales de 18 semanas de duración.

Por Decreto DFL N° 11 y 148, de Educación, ambos de 1981 y DS Educación N° 52 de 1989, el Consejo Académico, autoriza la reorganización de la Facultad Ciencias de la Salud, la que quedará integrada por los Departamentos de Enfermería, Kinesiología, Obstetricia, Tecnología Médica y Biomédico. Esta nueva estructura otorga la posibilidad de que los académicos adscritos a la Unidad, elijan a su Director, no así al Jefe de Carrera que sigue siendo un cargo de confianza del Decano.

En el año 1990 la Universidad de Concepción posterior a su permanente revisión curricular, pone en marcha un nuevo currículo que le permite al alumno obtener el grado de Licenciado en Enfermería y el título de Enfermera.

En 1995 se realiza la gran renovación curricular, otorgar junto al título profesional, el grado de Licenciado, lo que obligó a aumentar en un semestre más la Carrera, para completar los cinco requeridos, para este grado académico, con un número de 4806 horas.

El cambio de Plan significó largas horas de estudio y análisis profundo, contando con la valiosa asesoría de la Srta. María Figueroa F, profesora emérita de la Universidad de Concepción. Es así como se diseñó un Plan, donde se incorporaron asignaturas que dieron, por un lado, un fuerte soporte disciplinar, pero también una orientación hacia la promoción de la salud, enfatizando los cuidados enfermeros en la comunidad, temáticas que en la actualidad, son mandatos gubernamentales, amparados en la Reforma de la Salud. Visionariamente se enfatizó en la gestión de los cuidados de Enfermería, hoy el Código Sanitario del país, le encomiendan mediante el artículo 113, precisamente la gestión de los cuidados al profesional de Enfermería. Se tuvo el particular cuidado de colegiar las asignaturas, para permitir la transversalidad de los aprendizajes.

Nuevas revisiones han permitido hacer cambios fundamentales en el Plan 95, con mejoras sustantivas en el enfoque disciplinar, que siempre se había tenido en mente. De este modo, se establece la modalidad de efectuar internados de cuatro alumnos por servicio o lugar elegido para realizar esta actividad, pero al amparo de un proyecto, que significara mejoras en el Servicio y sobre todo en la calidad de la atención al paciente/usuario. En la Atención Secundaria el trabajo interdependiente imprescindible de soslayar, pero poniendo

de relieve el tan anhelado trabajo autónomo con el paciente /usuario. Del mismo modo los Seminarios de Título están orientados a la Investigación en Enfermería.

Como se ha señalado, la Carrera de Enfermería se crea en 1967, por decreto universitario N°8561 de la Sede Regional de la Universidad de Chile, como respuesta a las necesidades de profesionales Enfermeras/os para la zona norte del país. En 1989 se inician las actividades académicas de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Antofagasta que incluye la Carrera en el Departamento de Enfermería, junto a los Departamentos de Kinesiología, Obstetricia, Tecnología Médica y Biomédico.

El plan de estudios de la Carrera de Enfermería es impartido en jornada diurna con modalidad presencial. Este fue revisado y actualizado, según consta en el Informe de Autoevaluación, en 1971, 1983, 1986, 1995, 2004 y 2007. Con la reforma curricular de 1995 aumenta la Carrera en un semestre para otorgar el título profesional y el grado de Licenciado. Actualmente, ofrece un plan de estudios en 10 semestres con un total de 4.642 horas, cuya revisión data del año 2004, cuando comienza voluntariamente la autoevaluación con miras a la acreditación lograda en el año 2007 por tres (3) años. En todas las revisiones curriculares ha mantenido estrecha vinculación con docentes de enfermería de larga trayectoria en otras universidades, expertos extranjeros en la disciplina y profesión. También ha considerado los datos relativos a cambios epidemiológicos y demográficos del país que informa anualmente el Ministerio de Salud, y los lineamientos actualizados de aspecto metodológico de la educación. Estos insumos han permitido realizar una readecuación del currículo en el período 2008 a 2011.

Hasta la fecha han egresado de la Carrera más de 1000 profesionales (desde 1981 en que comenzó a funcionar la Universidad de Antofagasta) con un sello de formación integral, centrado en el cuidado, con capacidad de gestión y compromiso social, características reiteradas en las entrevistas sostenidas durante la visita de pares evaluadores. Los egresados también informan que el campo laboral los recibe en cuanto obtienen su título, siendo seleccionados en forma preferencial en la zona norte.

2.5.- Perfil Profesional y estructura curricular

El Departamento de Enfermería, dicta la Carrera de su mismo nombre y cuenta con un perfil de egreso explícito, concordante con los lineamientos establecidos en el perfil

mínimo señalado por el Comité Técnico de Enfermería de la CNA. Su definición es clara y completa, según se evidencia en los documentos revisados por el Comité de Pares, en la página web de la Carrera y en entrevistas con estudiantes, enfermeras asistenciales y docentes. Los ejes conductores del currículo son el desarrollo humano y el método de enfermería. Este último entendido como el proceso de enfermería y la relación enfermero-usuario, que se insertan en el metaparadigma de enfermería: ser humano, salud, medio ambiente y cuidado de enfermería. Los Programas de asignaturas se encuentran actualizados en función de los requerimientos disciplinares y ocupacionales. Con la participación de todos los actores involucrados se han definido las competencias generales y específicas que facultan al profesional que egresa de esta Carrera para desempeñarse como enfermera/o generalista. Los egresados confirman que como profesionales formados en la Universidad de Antofagasta pueden ejercer la profesión en funciones asistenciales, educativas, investigativas y de gestión en enfermería. Por lo tanto, abarca todas las áreas del saber, saber hacer y saber ser, organizadas según el Reglamento de la Universidad, en área de formación básica (33%=1538 hrs), profesional (62%=2864 hrs) y general (2%=240 hrs). La página web de la Carrera publica en extenso las competencias que se esperan del egresado. También se ha socializado anualmente la Carrera de Enfermería en visitas a Liceos y Colegios de Antofagasta, según informan docentes y estudiantes.

La estructura curricular refleja un balance adecuado entre la formación clínica intra y extra mural, aspecto que fue corregido con la readecuación curricular implementada desde el 2008. Cabe señalar que la enseñanza clínica se inicia en el primer año de estudio hasta lograr la formación completa en el quinto año durante la práctica de internado. La creciente complejidad de los contenidos impartidos se evidencia en los programas de asignaturas, en el cuadro de rotación clínica de cada año y en las estrategias metodológicas, que incluyen un período de enseñanza práctica en el laboratorio de simulación, previo al encuentro clínico con usuarios.

El plan de estudios garantiza la formación integral del estudiante ya que incluye asignaturas de filosofía, deontología, antropología, sociología, psicología, ciencias básicas, asignaturas profesionales (todas las áreas correspondientes al perfil de egreso), inglés técnico y asignaturas electivas de formación general. Estas últimas no siempre coinciden con los horarios disponibles dentro de la elevada carga académica del estudiante. Respecto al inglés, de acuerdo a información otorgada por los docentes de la carrera, se desea lograr un mejor dominio de este idioma como respuesta a la sostenida internacionalización de los

estudios y el requerimiento en la comunicación con usuarios extranjeros. Los docentes, empleadores y egresados concuerdan en las entrevistas que se les realizó, que el plan de estudios tiene una orientación integral, está centrado en el estudiante, enfatiza el cuidado como eje disciplinar; y motiva para trabajar en equipo, buscar la actualización de conocimientos, aplicar la investigación, y demostrar capacidad de gestión y compromiso social. También señalan que entre las competencias generales, destacan la comunicación, interacción social, formación ciudadana y formación ética.

Los programas de asignaturas incluyen antecedentes generales, prerrequisitos, la descripción que justifica la asignatura en el plan de estudios, objetivos generales y específicos a alcanzar en las diferentes unidades, sus contenidos, metodologías de enseñanza-aprendizaje, las diferentes formas y porcentaje de evaluaciones, y bibliografía básica y complementaria. En las asignaturas que contempla la clínica se incluyen además pautas de experiencia y pautas de evaluación clínica. Los estudiantes reciben esta información al inicio del semestre y pueden acceder a ella a través de Intranet.

Las actividades de aprendizaje clínico se desarrollan en espacios garantizados por convenios de larga duración, que ofrecen a esta Carrera preferencia en su uso, frente a la misma carrera en otras Universidades.

El 53% de las experiencias clínicas se acompañan por docentes del Departamento de Enfermería de jornada completa, media jornada o pertenecientes a un staff de académicos a jornada parcial con larga trayectoria (entre 5 y 10 años en la docencia clínica) y manifiesto compromiso con la Carrera. El 47% restante es supervisado por enfermeras asistenciales de los mismos servicios donde los estudiantes deben realizar sus experiencias clínicas. Los estudiantes valoran esta supervisión porque la consideran actualizada y con modelos expertos.

La Carrera de Enfermería informa un bajo número de estudiantes que desertan la Carrera. De acuerdo a antecedentes aportados por las autoridades de la carrera alrededor de un 11,2% de estudiantes realizan retiro temporal, principalmente por problemas de salud y/o económicos. De ellos, el 100% retorna una vez subsanado el problema. La tasa de retención de los estudiantes se encuentra entre 80 y 90%, valor que demuestra que la deserción es baja.

El Departamento de Enfermería mantiene importantes convenios con campos clínicos de variada complejidad, que garantizan y facilitan el cumplimiento del plan de estudios en lo referente al aprendizaje en las prácticas. Para otras actividades de terreno del área comunitaria, está vigente un convenio con la Corporación Municipal de Desarrollo Social, que autoriza la entrada a los Centros de Salud Familiar y Consultorios de Atención Primaria de su jurisdicción.

Cabe señalar que el estudiante tiene a su disposición, y a través de Intranet de los anexos para la evaluación, un Reglamento de la Universidad para la Titulación, el Reglamento de Práctica Profesional y el Reglamento de la Carrera de Enfermería, que establecen los requisitos para obtener el título profesional (se refieren específicamente a la Práctica de Internado (intra y extrahospitalario) y al Seminario de Título).

2.6.- Organización del Departamento de Enfermería

De acuerdo a la estructura funcional de la Facultad de Ciencias de la Salud, tiene subordinado los siguientes Departamentos:

- Departamento Biomédico
- Departamentos Enfermería
- Departamento Kinesiología
- Departamento de Obstetricia
- Departamento de Tecnología Médica

El Departamento de Enfermería es la unidad académica encargada de ejercer y desarrollar al interior de la Universidad de Antofagasta, las diversas funciones académicas relacionadas con su especialidad. En el ejercicio de sus funciones procura proyectar su quehacer hacia la comunidad local y regional, como también trascender en el ámbito nacional.

Su labor es atender los servicios docentes de su competencia en las Carreras de la Facultad de Salud, con ello se persigue alcanzar en el desarrollo de los contenidos programáticos un justo equilibrio entre los principios formales de la ciencias versus sus aplicaciones en la especialidad que lo solicita.

En relación al Departamento de Enfermería, su principal autoridad es la Directora de departamento. Entre sus funciones que debe ejercer están:

- Representar al Departamento ante el Consejo de Facultad y otras instancias superiores.
- Presidir reuniones de Departamento.
- Coordinar con la Jefatura de Carrera la realización de actividades de docencia que correspondan al Departamento, asegurando con ello la calidad de la docencia impartidas por los miembros de su departamento.
- Presentar al Departamento, para su aprobación los planes anuales de desarrollo académico del departamento y sus presupuestos, velando por su fiel cumplimiento.
- Presentar un informe anual, de las actividades académicas de los miembros de su Departamento, al Comité de Calificación de los Académicos, previamente informado al interesado.
- Entregar al Decano un balance anual del quehacer académico y financiero del Departamento, para ser presentado ante las autoridades.
- Todas aquellas actividades que el Decano le delegue.

El Jefe de Carrera es la autoridad unipersonal encargada de velar por el cumplimiento de los objetivos curriculares de la carrera, y de atender las necesidades de los alumnos en cuanto a sus actividades académicas. Es elegido por el Decano de entre el grupo de profesores que tengan a lo menos el grado de asistente. En este sentido, desde el año 2009, y dada la importancia que tiene este cargo en relación a la atención de los alumnos, el alumnado, representado por su Centro de Estudiantes y los delegados de los alumnos por cada año en que se divide la carrera, participan en la propuesta de una terna de profesores para servir el referido cargo. De dicha terna, el decano elige al Jefe de Carrera, quien deberá ejercer sus funciones proponiendo claramente su plan de trabajo al alumnado, al momento de asumir su cargo.

De vital importancia, para el funcionamiento de la carrera es el Comité de Carrera. Órgano presidido por el Jefe de Carrera, e integrado por 2 académicos de distintas áreas disciplinares y por un representante del Centro de Alumnos. Este comité, sesiona ordinariamente de manera mensual, y ante él deben ser presentados todas las decisiones que impacten directamente en las actividades curriculares.

La UEN posee otros órganos colegiados ad-hoc, como la Comisión Técnica de Autoevaluación de la Carrera, integrada por el Jefe de Carrera, un Coordinador General, dos académicos, un representante de los académicos part-time, un representante de los alumnos egresados y uno de los alumnos de pregrado.

2.7.- PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE ENFERMERIA

El Plan de estudios de la Carrera de Pregrado de Enfermería consta de dos partes: asignaturas de formación básica y asignaturas de formación Profesional.

2.8.- Misión, Visión, Valores

En este capítulo se describe en primer lugar la estrategia corporativa que apalanca la Misión, Visión y Valores de la Universidad de Antofagasta para luego analizar estas definiciones y proponer una misión, visión y valores para la UEN seleccionada.

Misión, Visión y valores de la Universidad de Antofagasta.

Misión:

La misión incluida en el Plan de Desarrollo Estratégico 2008 – 2012 ³ de la Universidad de Antofagasta declara “La Universidad de Antofagasta es una institución estatal, regional, laica y pluralista dedicada a la formación de profesionales quienes poseen un profundo sentido de responsabilidad con su entorno y una sólida formación en valores. De igual manera, promueve la transferencia de conocimientos en ciencia y tecnología mediante la investigación y la innovación. En este contexto, la universidad asume, también, la responsabilidad de contribuir a la movilidad social de sus egresados; constituyéndose en un aporte para el desarrollo de la región y del país”

Visión:

En tanto su Visión la define Como “La Universidad de Antofagasta aspira a: la consolidación y reconocimiento en la formación de profesionales integrales, con una

³ Debido al movimiento estudiantil del año 2011, esto ocasionó que no se desarrollará normalmente el Plan Estratégico de la Universidad, producto de ello la autoridad decidió junto con el cuerpo colegiado, que se extendiera el plan estratégico hasta Diciembre del año 2014, siendo esto informado a la Universidad.

impronta valórica, preparados para hacer frente a un mundo de cambios permanentes; mantener el liderazgo regional en la extensión académico-cultural, que refleja la apertura de la institución hacia la comunidad; y mantener el liderazgo regional en el quehacer investigativo en los ámbitos característicos de la región.”

Valores:

Para cumplir con la Misión y lograr la Visión la Universidad declara en su Plan Estratégico los siguientes valores que norma su accionar como institución.

Calidad: Entendida como el pilar del quehacer universitario. La autoevaluación y acreditación institucional y de programas son los procesos que aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por el sistema.

Laica: Entendida como una institución que no tiene órdenes clericales y es independiente de cualquier organización o confesión religiosa.

Pluralista: Entendida como la capacidad de conciliar diferentes ideas, filosofías, pensamientos y personas en beneficio de los objetivos institucionales.

Participación y diálogo: Entendido como el desarrollo del quehacer en un ambiente de trabajo abierto y participativo. El diálogo constituye la base de la solución de problemas, la búsqueda de respuestas y la superación de conflictos.

Responsabilidad social: Entendida como el compromiso ético que la Universidad se impone para aportar a la preservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable de la región, la movilidad social de sus alumnos y su formación profesional de excelencia.

Ética: Entendida en el comportamiento de los integrantes de la institución se deberá ajustar a los conceptos valóricos considerados por los mismos como correctos y apropiados, siendo estos conceptos, una guía que norme el comportamiento de la comunidad universitaria.

En consecuencia, se puede concluir que la Universidad de Antofagasta, se define como una institución de educación superior estatal y regional, definiendo sus áreas prioritarias de desarrollo en los ámbitos mencionados. El compromiso de la institución en el ámbito regional se plasma en su misión y visión, y en sus declaraciones, responsabilidades, y acciones de carácter permanente con el propósito de contribuir al desarrollo regional, a través del fomento de la investigación en el manejo de los recursos naturales renovables y

no renovables y del aseguramiento del desarrollo sustentable de la región, promoviendo, de esta manera, la calidad de vida de los habitantes del Norte de Chile y del país, formando profesionales competentes que se incorporen con emprendimientos al quehacer de las organizaciones públicas y privadas de la región y de la nación.

Misión, Visión y Valores de la UEN Departamento de Enfermería

En este caso la UEN elegida, el Departamento de Enfermería, de la Facultad de Ciencias de la Salud, especialmente el programa de pregrado, dispone de una definición de Misión solamente careciendo de una definición de Visión y Valores, entonces se procedió conforme a la teorización y análisis expuesto al equipo respecto de la Misión, Visión y valores de la Facultad diseñar y crear estas definiciones para la UEN seleccionada.

Misión

La Unidad Académica de Enfermería, tiene como misión formar profesionales de enfermería, con alto sentido de responsabilidad y sólida formación de valores, comprometidos con el desarrollo y calidad de vida de la región y el país, impulsando un proceso educativo participativo, integral y centrado en el estudiante. Además, desarrollar proyectos en investigación y extensión, comprometidos con el desarrollo de la gestión del cuidado y la salud regional, con características de autonomía profesional e interdependencia con el equipo de salud y el quehacer de la Facultad.

Cabe señalar que de acuerdo a los análisis realizados anteriormente, el Departamento de Enfermería, presenta una misión consistente tanto con la Facultad, como con la misión de la Universidad.

Visión

Ser un programa de pregrado competente con liderazgo profesional en el campo de la salud, fortalecida en la investigación, docencia, gestión y vinculación con la Macro zona Norte.

Valores propuestos para la UEN

Los valores son los mismos que la Facultad de Ciencias de la Salud, y son:

Pluralismo: Entendido como la capacidad de conciliar diversos pensamientos, ideas, filosofías y personas en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Excelencia académica: entendida como la calidad de ideas, principios y actuaciones de quienes como profesores y alumnos, se sitúan habitualmente por encima del simple cumplimiento material y rutinario de su deber, constituyéndose en un ejemplo de vida coherente.

Compromiso con el desarrollo de la región: entendida como el compromiso el prestar un servicio con calidad y eficiencia, con el objetivo de impulsar el desarrollo de la región y el bienestar de todas las personas que la habitan.

Tolerancia: Entendida como el respeto y consideración hacia las opiniones y prácticas de otros.

Consistencia ética: Entendida como el conjunto de principios rectores de moralidad en las acciones humanas propias del ejercicio de la profesión, desde una visión humanista, independiente de credo y visión filosófica.

Vocación social: Entendida como la orientación al bien común, y al desarrollo de acciones que redunden en beneficio de la comunidad.

Unidad: Entendida como la incorporación de estudiantes y académicos en el quehacer universitario.

2.9.- Análisis Estratégico (FODA)

El proceso de planificación de una organización necesita de información de calidad y cantidad, que apoyará el proceso de análisis del diseño e implementación de la estrategia. .

El análisis FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De estas variables, distinguiremos para el análisis interno de la organización a las fortalezas y las debilidades, mientras que las oportunidades y amenazas se orientan al análisis externo de la organización y por lo general son variables difíciles de modificar, pero necesarias para la formulación de la estrategia.

Bajo este contexto definiremos los análisis Externos e Internos los cuales desarrollaremos a continuación.

Análisis Externo

Para comenzar, hay una herramienta que nos permite identificar oportunidades y amenazas y es a través del Análisis del Marco General y el Análisis del Entorno conocido como el Análisis de Porter.

Marco General

El Análisis PESTEL, que son las siglas de las variables Políticas – legales, económicas, sociales y tecnológicas, aplicada a la UEN Departamento de Enfermería de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Antofagasta, sería el siguiente:

Contexto Político

En relación a esta variable, el país ya tuvo las elecciones presidenciales y parlamentarias, esto influenciará en el análisis estratégico, puesto de que de acuerdo al actual gobierno y según su programa, se concretará una reforma educacional, especialmente en el actual momento en que existen varios actores del medio educacional que están exigiendo cambios drásticos, especialmente en lo relacionado a la calidad en la educación y al financiamiento que la comunidad estudiantil exige que sea gratuita. Toda esta situación, bajo un escenario en el cual se ha ido cuestionando el comportamiento de las universidades privadas.

Por ejemplo en el financiamiento, que afecta a las Universidad estatal y regional que requiere de recursos y que a su vez atiende a alumnos vulnerables socioeconómicos, puesto que el 80% de los alumnos de la Universidad de Antofagasta tienen algún tipo de ayuda económica para financiar sus estudios.

El impulso que el actual gobierno está entregando a las carreras técnicas, que son carreras de dos años y medio, mientras que las carreras universitarias son de cinco años como mínimo. Por lo que a los alumnos que son vulnerables económicamente, les atrae sacar una carrera corta y no endeudarme mucho tiempo.

Contexto Legal

En relación a esta variable, las nuevas regulaciones que van a afectar a las instituciones de Educación Superior, respecto a la acreditación de la misma Institución y de las carreras, y en este escenario tenemos al Ministerio de Educación, quién ha procedido a

cerrar una Universidad privada y a cuestionar otras instituciones, por detectarse irregularidades en los procesos de acreditación, y que además ha propiciado una nueva legislación de acreditación, que en estos momentos está siendo implementada. Con este nuevo escenario, con un nuevo proyecto de ley de acreditación, todas las Universidades, tanto privadas como estatales, se verán afectadas, y esto debiera reforzar las iniciativas de fortalecer los mecanismos de acreditación que la carrera de Enfermería ha llevado a cabo, ya que estos nuevos procedimientos debieran ser tomados como una oportunidad para someterse a estándares más objetivos de acreditación.

Otro aspecto importante es el cambio en los requisitos de ingreso a nivel sistema, hasta ahora restricciones como puntos mínimos PSU para postular a carreras del CRUCH restringe significativamente la población de postulante a esta carreras esta restricción mantiene una matrícula de primer año de 50.000 alumnos en el CRUCH frente unos 120.000 que ingresan anualmente a instituciones particulares entre UES, IPES y CFT, los cuales en un 90% no cumplen los mínimos PSU. En este contexto la incorporación del Ranking de Notas por colegio y no por sistema prevé que podrá postular a las UES del CRUCH un mayor número de estudiantes principalmente de procedencia educacional municipalizada que son los más afectados por la restricción PSU. Este cambio de normativa no afecta la admisión de la carrera de enfermería pues como lo veremos más adelante esta carrera mantiene una buena tasa de postulación efectiva. Llenado regularmente todas sus vacantes.

En tanto las modificaciones a las reglamentación de fuentes de financiamiento como por ejemplo propuestas del ejecutivo sobre fijación de precios en lo que respecta a los aranceles de referencia y a la política de dar más cobertura de financiamiento en la educación privada especialmente en lo que respecta a becas de arancel de matrícula hace proyectar, independientemente del tipo de institución, un mejor escenario de sustentabilidad económicas para todas las instituciones, que puedan disponer de alumnos con estos beneficios. Esto puede impactar a la UEN carrera de enfermería en la medida que sus alumnos tengan cierto perfil que les permita estas alternativas de financiamiento.

Por último se hace mención a la reciente ley publicada en el Diario Oficial donde el Ministerio de Educación establece una nueva fórmula a contar del 2013 para distribuir los Aportes Basales que se establecieron en (las instituciones se clasifican en tres tipos de complejidad) y se asigna según nuevos indicadores de desempeño por tipo de Institución.

Esto Afecta los Aportes Fiscales Directos de las UES del CRUCH que en el caso de la Universidad de Antofagasta son del orden de los 3.000 mil millones de pesos y representa el 12% de su ejecución presupuestaria anual. Por otro lado la reforma educacional, tiene lineamientos muy exigentes, especialmente con las universidades estatales. Con la Reforma Educacional propuesta por el actual gobierno, que busca eliminar la desigualdad y la segregación socio educativa, que se ha instalado por década en el país. Entre los pilares que presenta la Reforma y que se quiere conseguir están: Educación gratuita, laica, inclusiva, democrática y diversa. En términos generales la Reforma implica lograr equidad y la inclusión con Calidad. Para las Universidades, pretende desarrollar una Educación superior para la era del conocimiento, especialmente por las exigencias que están emergiendo del medio ambiente.

La Reforma educacional para la educación superior, tiene cinco dimensiones que quiere modificar: institucionalidad, calidad, acceso, financiamiento y marco regulatorio. En términos legales, se quiere mejorar la institucionalidad pública a través de una Subsecretaría de Educación Superior, una Superintendencia de Educación Superior y una Agencia de Evaluación y Certificación de la Calidad.

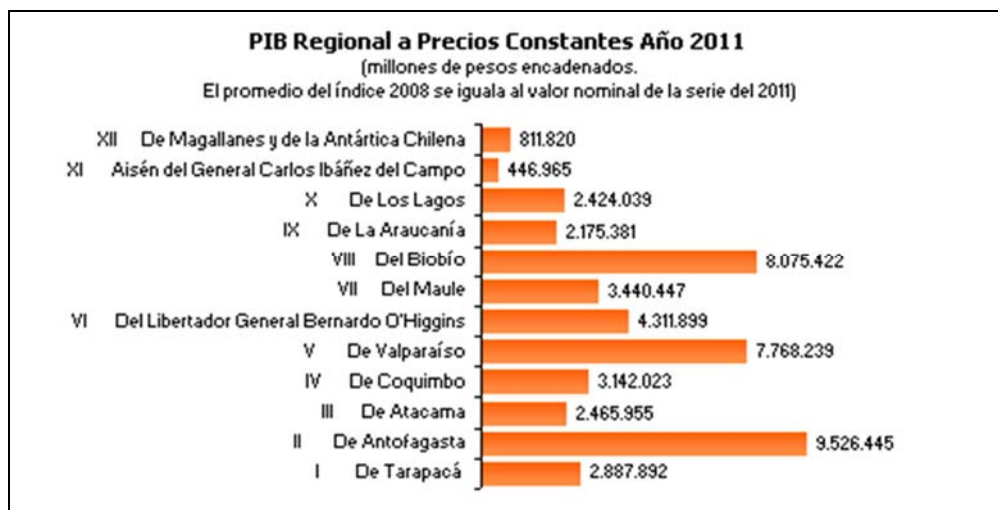
Por otro lado, en relación al financiamiento, la Reforma Educacional, propone un modelo en el cual los recursos financieros que aporta el Estado, se dirija a sustentar las capacidades institucionales necesarias para que los planteles cumplan su rol al desarrollo regional a través de las actividades de docencia, investigación, creación, innovación y vinculación con el medio, es decir es un esquema de incentivo al desarrollo de proyectos contra entrega de resultados de corto y mediano plazo. Esto impacta a la Facultad, en la medida de que sea capaz de adaptarse a estos cambios y ser competitiva, ello conlleva a una oportunidad para hacer la diferencia ante la competencia.

Contexto Económico

En este contexto, el departamento de Enfermería que dicta la carrera, se ofrece en la II región, Antofagasta, la cual tiene un Producto Interno Bruto (PIB) el año 2011 fue de 9.526.445 millones de pesos representando el 14,1% del PIB Total del País. Este valor

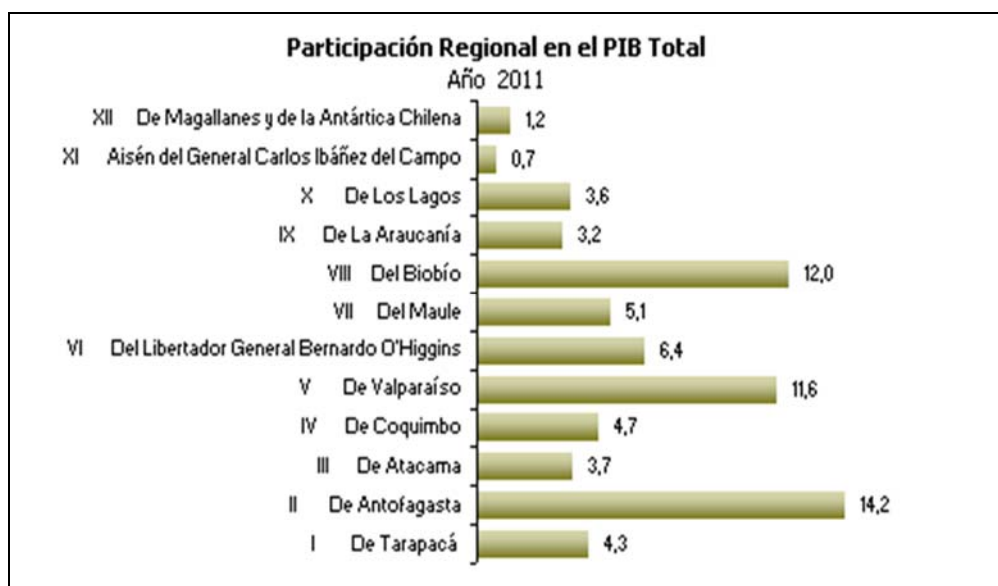
refleja que la región es la que más aporta al país, de acuerdo a las gráficas que a continuación se entregan. (Ilustración 16,17 y 18).

Ilustración 16: PIB Regional Año 2011



Fuente: BCO. CENTRAL DE CHILE _ SOFOFA <http://web.sofofa.cl>

Ilustración 17: Participación del PIB Regional Año 2011

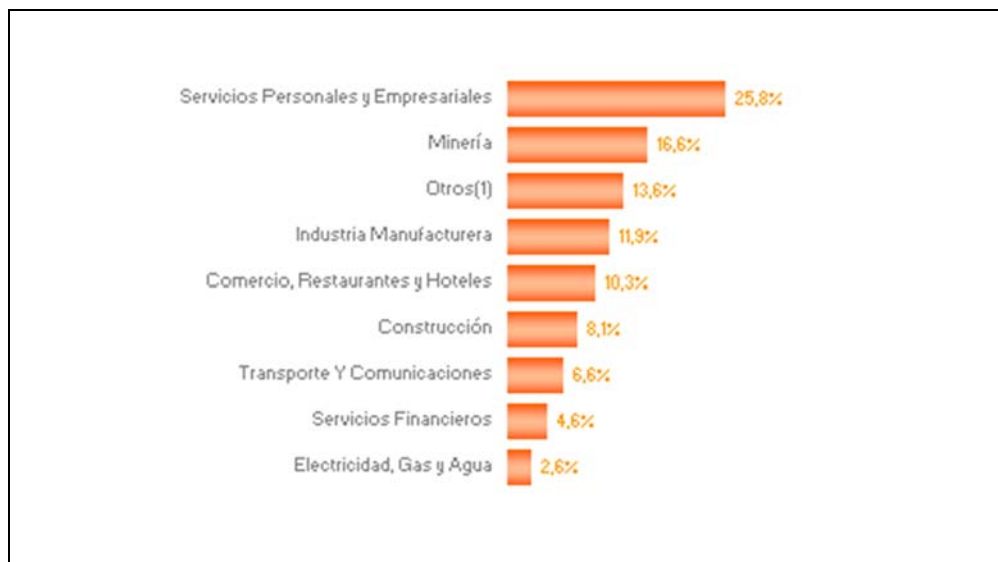


Fuente: BCO. CENTRAL DE CHILE _ SOFOFA <http://web.sofofa.cl>

De acuerdo a la estructura de actividades económicas que conforman el PIB, la Minería es la principal actividad de la Segunda Región de Antofagasta y representa el 16,6% del PBI Nacional al año 2011. Cabe señalar que la Minería presenta alta empleabilidad en la Segunda Región y macrozona norte, donde junto con el sector servicio y comercio generan la mayor número de empleos.

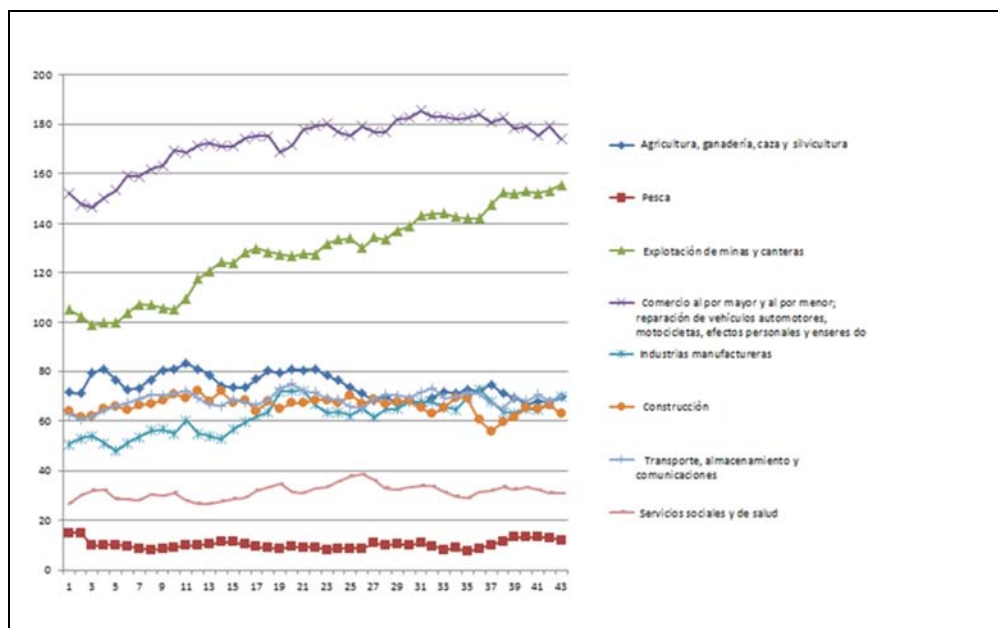
Esto nos indica que la carrera que dicta el Departamento de Enfermería, se enfrenta a una población creciente, dado que el sector económico de la minería tiende a atraer a habitantes de otras regiones, ofreciendo trabajo en las compañías que se encuentran instaladas en la región. Esto se encuentra reflejado en las gráficas que se adjuntan. Esto da a pie que exista más requerimientos de servicios del área de la salud, especialmente con la llegada de nuevos trabajadores quienes atraídos por nuevas alternativas laborales, traen a su grupo familiar a la zona.

Ilustración 18: Estructura del Producto Interno Bruto año 2011



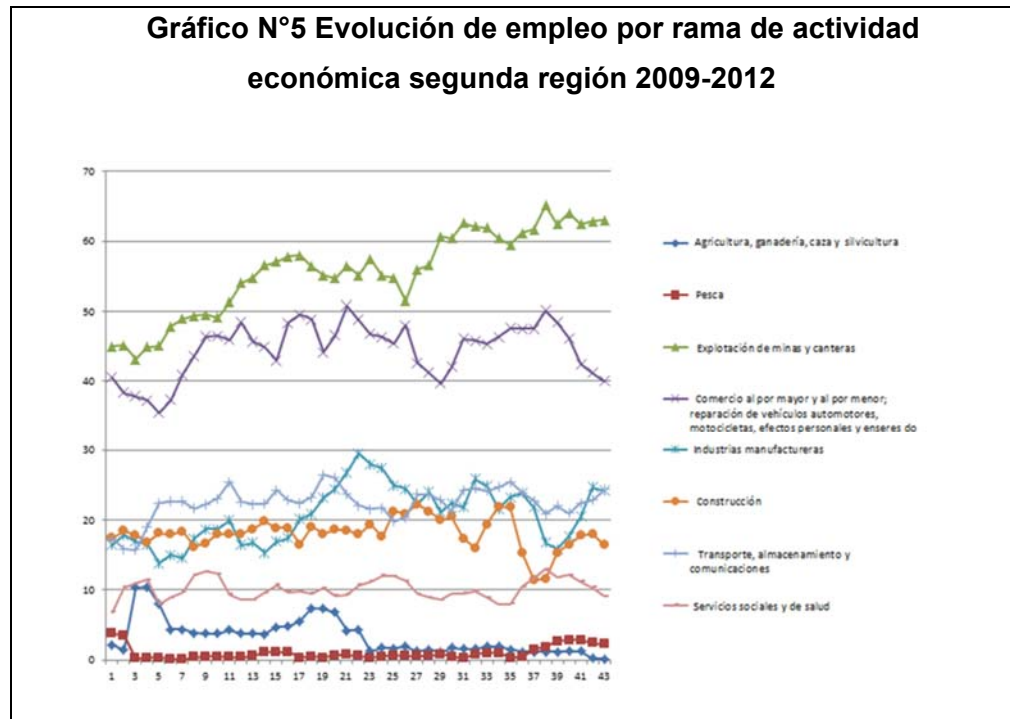
Fuente: BCO. CENTRAL DE CHILE _ SOFOFA <http://web.sofofa.cl>

Ilustración 19: Evolución de empleo por rama de actividad económica nivel macrozona norte 2009 -2012



Fuente: “Estudio Proyección de Demanda Carreras de Pregrado Universidad de Antofagasta” Dirección de Gestión y Análisis Institucional. <http://www.intranet.uantof.cl/dgai/>

Ilustración 20: Evolución de empleo por rama de actividad económica segunda región 2009 - 2012



Fuente: “Estudio Proyección de Demanda Carreras de Pregrado Universidad de Antofagasta”

En las ilustraciones N° 19 y 20, se destaca el crecimiento del sector minero, como actividad económica de la región, siendo este un sector económico atractivo para los trabajadores del país. Esto implica que aumentaría la población en la ciudad de Antofagasta, ya que las familias de los trabajadores de la minería, optarían por quedarse en la ciudad, lo que implica que la Universidad de Antofagasta sería una alternativa para realizar estudios superiores por parte de los hijos de los trabajadores, lo que representaría una oportunidad para la Universidad.

Contexto Social y Demográfico

Una carrera ofrecida desde una Universidad del CRUCH como se planteó en el contexto legal está restringida por el puntaje PSU (aunque existen nuevos mecanismos para disminuir esta restricción como el ranking de notas) no obstante lo que podría inferir que de alguna manera habría una mayor postulación de alumnos a Universidades del CRUCH. No obstante las poblaciones en Chile tienden a no desplazarse, como tampoco a aumentar la población de lactantes Chile es un país donde su población mayor de 40 años crece más aceleradamente que su población infante.

El caso de la segunda región en proyección de crecimiento de su población presenta una tendencia de aumento que se fundamenta principalmente en 20.000 nuevos puestos de trabajos para el año 2020 sólo en la minería. Esto supone un aumento de la población en la región de Antofagasta de 582 mil habitantes el 2011 a 636 mil habitantes el año 2020. Actualmente esto se ratifica en el desarrollo de proyectos inmobiliarios en la ciudad de Antofagasta.(Ilustración 21)

Por otro lado, en la ciudad de Antofagasta existen dos clínicas particulares, un hospital público y un hospital militar, que no son suficientes para satisfacer la demanda, especialmente los fines de semana y feriados.

Ilustración 21: Proyección Población Región de Antofagasta 2020

REGIÓN DE ANTOFAGASTA: Población total por sexo, según años
estimada al 30 de junio. **1990 – 2020**

AÑO	Población			AÑO	Población		
	Total	Hombres	Mujeres		Total	Hombres	Mujeres
1990	406.414	205.948	200.466	2005	541.093	281.711	259.382
1991	417.050	212.098	204.952	2006	547.933	285.263	262.670
1992	427.673	218.236	209.437	2007	554.773	288.821	265.952
1993	438.301	224.386	213.915	2008	561.604	292.372	269.232
1994	448.922	230.532	218.390	2009	568.432	295.921	272.511
1995	459.544	236.668	222.876	2010	575.268	299.473	275.795
1996	468.792	241.985	226.807	2011	581.701	302.787	278.914
1997	478.053	247.307	230.746	2012	588.130	306.102	282.028
1998	487.307	252.621	234.686	2013	594.555	309.413	285.142
1999	496.552	257.937	238.615	2014	600.983	312.723	288.260
2000	505.811	263.257	242.554	2015	607.410	316.035	291.375
2001	512.868	266.945	245.923	2016	613.093	318.938	294.155
2002	519.917	270.634	249.283	2017	618.772	321.835	296.937
2003	526.982	274.328	252.654	2018	624.449	324.734	299.715
2004	534.039	278.022	256.017	2019	630.126	327.631	302.495
2005	541.093	281.711	259.382	2020	635.800	330.530	305.270

Fuente: INE "CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. 1990-2020 País y Regiones.
<http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGR AFIA.pdf>

El incremento de la población, incidirá en la cantidad de personas que debiera atender los futuros profesionales de Enfermería. Cabe señalar que existe información del propio Senado de la República, que enfatiza la problemática que se ven enfrentadas las regiones y la propia Capital Santiago, para tener el personal de salud especializada que se requiere en el sector público para entregar una buena atención. Esto significa que es importante que el departamento de Enfermería asegure una cantidad de profesionales que permita satisfacer los requerimientos de la sociedad, en temas de salud, tanto del sector público como privado. Y por otro lado, de acuerdo a información del INE la población adulta mayor de Chile crece más aceleradamente que su población infante. Esto conlleva que la población adulta mayor requiere de mayor atención médica. Todo esto representa una oportunidad.

Contexto Tecnológico:

El contexto de la industria actual exige modificar los currículos de las carreras para disponer profesionales competentes a sus requerimientos de desarrollo, por ello, en los últimos cinco años, el Ministerio de Educación ha venido fomentando el desarrollo de proyectos de innovación curricular donde el nuevo enfoque comprende innovar en el rediseño curricular. En el caso de la carrera de pregrado de Enfermería este nuevo enfoque busca mejorar notablemente la calidad de aprendizaje del estudiante y sobre todo nivelar las competencias necesarias para un futuro profesional, y además desarrollar dichas habilidades.

La Universidad a través de un proyecto Mecesup, denominado “Renovación Curricular en red de las Carrera de Enfermería de las Universidades de la macrozona norte del Consejo de Rectores de Chile”, pretende optimizar los elementos ya diseñados, actualizándolos para implementar el Rediseño Curricular con orientación en Competencias para la Carrera que dicta el Departamento de Enfermería de la Universidad de Antofagasta. Con este proyecto se diseñan estrategias con el fin de perfeccionar el proceso de formación integral del profesional, potenciando la gestión académica con innovación en la enseñanza, respondiendo de esta manera a los cambios del entorno en materias sociodemográficos, epidemiológicos y sanitarios, para el cuidado de la salud de la población. Este proyecto pretende impactar innovando y fortaleciendo la formación académica del estudiante de Enfermería, con el apoyo de un sistema de créditos transferibles para la movilidad estudiantil.

Bajo este diagnóstico es imprescindible que las innovaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje repercutan no sólo en favor de los estudiantes, sino también en los profesores quienes deben desarrollar un continuo y riguroso perfeccionamiento, incluyendo, como mínimos exigibles, los aspectos metodológicos, curriculares, de planificación y de evaluación acordes con la innovación curricular que se postula.

Para el cumplimiento de estas metas, la Universidad de Antofagasta ha establecido un Modelo Educativo, cuyas premisas contemplan una estructura curricular flexible, la adaptación de modelo de formación basado en competencias y el proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en el alumno.

Los sistemas que antes respondían a una salud pública de índole curativa, se están transformando en sistemas multidisciplinarios, preventivos, que hacen necesaria cada vez más, una mayor interrelación de las disciplinas y el trabajo en equipo.

Una vez realizado el Marco General, se introducirá en el Análisis del Marco de la Industria. Para ello, vamos a recurrir a Michael Porter, el modelo que desarrolla en su libro “Estrategia Competitiva”, en el cual presenta un modelo para analizar el comportamiento de los sectores industriales para poder así planificar en función del comportamiento del sector.

Dentro de los análisis que hizo este autor, se encuentra el estudio que debe realizarse sobre los factores externos que inciden indirectamente en el desarrollo competitivo de un cierto sector y se refiere particularmente a las denominadas “Cinco Fuerzas Competitivas”, que determinan o explican desde un ángulo externo la rentabilidad de una organización.

Esta herramienta de análisis es aplicable al Balanced Scorecard, cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades que pueda tener cada empresa u organización para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Las cinco fuerzas identificadas por Porter son:

Rivalidad en el sector:

Hace referencia a la forma en que se manifiestan las variables más representativas en el sector para competir, como lo puede ser el precio, la calidad, la atención personalizada, los descuentos, entre otras.

Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

Hasta el año 2007, existen catorce carreras de enfermería de todo el país, acreditadas en calidad. La mayoría de estas carreras pertenecen a Universidades del Consejo de Rectores y a su vez, son miembros de la Asociación Chilena de Educación en Enfermería. (Fuente: Anuario Estadístico, Consejo de rectores Universidades Chilenas, 2010). En relación al hecho de que Institutos profesionales impartan la carrera de Enfermería en la ciudad de Antofagasta, a la fecha de este informe no hay Institutos que la impartan. Pero si existen Universidades privadas que imparten la carrera de enfermería, a un valor

inferior a la de la Universidad de Antofagasta, como es el caso de la Universidad Santo Tomás y la Universidad Pedro de Valdivia, esta última cuestionada por el Mineduc.

En el caso de la Universidad de Antofagasta, se ofrecen 50 vacantes para postular a la carrera, las cuales se completan.

Barreras de entrada

Corresponden a todas aquellas variables externas que de una u otra manera obstaculizan el ingreso a un sector económico de actividad económica, por ejemplo tenemos: Lealtad a las marcas establecidas, ventajas de costos de las empresas establecidas, economías de escala, etc.

En relación a la carrera que dicta el Departamento de Enfermería, existen barreras de entrada, ya que se necesitan infraestructura especializada para dictar la carrera, especialmente todo lo relacionado con las asignaturas de la especialidad, que requiere de laboratorios que estén implementados. Además de tener red de contactos, para realizar convenios para que los alumnos realicen prácticas en clínicas, hospitales, consultorios, etc. Por otro lado, la Universidad de Antofagasta tiene una trayectoria histórica impartiendo la Carrera de Enfermería.

Barreras de salida

Corresponden a todas aquellas variables que, de una u otra manera, obstaculizan la salida de una empresa que participa de un sector de actividad económica, por ejemplo: Inversiones sin uso alternativo, Barreras emocionales, Relación estratégica con otras unidades de negocio, etc.

Estas barreras de salidas, no existen ya que en una eventualidad que la carrera se cierre, todos los recursos que involucra el Departamento de Enfermería, por ejemplo la infraestructura podría ser utilizada por las otras carreras de pregrado que la Facultad de Ciencias de la Salud dicta.

Poder Negociador de los proveedores

Esto dice relación, con la capacidad que tienen los proveedores de materias primas o insumos de cierto sector de actividad económica, para influir en las decisiones de compra de sus clientes.

Respecto a la carrera, el principal problema del Departamento de Enfermería es conseguir académicos altamente calificados y con competencia docente en función del modelo pedagógico. Esta es una problemática a la cual se ven enfrentadas las universidades estatales, que se rigen por normas antiguas y poco flexibles, que impiden la contratación de profesores altamente calificados y especializados. En términos generales, el académico de enfermería, es un recurso relativamente caro, ya que tiene un costo de oportunidad alto, que sería el hecho de ser contratado en recintos hospitalarios privados. Además, la universidad al ser estatal, no puede ofertar mayor remuneración dado que se encuentra restringida a normas rígidas, a diferencia de las universidades privadas, que solamente contrata por horas docentes, y si agregamos el hecho de que en la Universidad estatal, al profesional se le exige realizar investigación y extensión.

Poder Negociador de los clientes.

Es la capacidad que tienen los clientes en cierto sector de la actividad económica, ya que en la medida que exista mucha oferta del servicio de pregrado, los clientes tendrán mayor poder de negociación.

En el caso que nos aboca, el cliente que es el estudiante de enfermería tiene alternativas regionales en universidades privadas y nacionales (Universidades ubicadas en la capital), para estudiar la carrera. Este poder negociador se refiere a la fidelización de clientes ya que son ellos quienes eligen donde estudiar, y esta decisión se encuentra restringida al puntaje de la PSU y a la variable precio, más que a la variable acreditación asociado a la calidad. Por lo tanto, en el corto plazo, los clientes para la UEN tienen más poder de negociación. Cabe señalar que actualmente existe una presión, por parte de las Federaciones de Estudiantes de la CONFECH, hacia las universidades a no elevar los aranceles o simplemente congelarlos.

Productos Sustitutos

Son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar, o sube el precio por encima de este límite. En definitiva, son productos sustitutos aquellos que el cliente siente que satisface una misma necesidad. En este caso, serían las carreras que son impartidas por universidades privadas acreditadas y no acreditadas, que muchas veces están últimas no tienen la infraestructura necesaria para

impartir la carrera y la ofrecen a un precio inferior a la que la ofrece la Universidad de Antofagasta. Cabe señalar que la carrera de Enfermería ha mantenido una alta empleabilidad, por lo que se infiere que tiene bajo nivel de productos sustitutos a nivel de pregrado.

Una vez realizados los análisis anteriores, se procederá a determinar las amenazas y oportunidades del sector económico

Amenazas

1. Competencia en la Región producto de la presencia de instituciones de educación superior privadas que ofrecen la carrera de enfermería a menor precio, lo que incidirá en la probable oferta de Programa de pregrado, ya que alumnos con vulnerabilidad económica pueden optar por esta oferta de carrera.
2. Modificación del sistema de Acreditación de las Entidades de Educación Superior, ya que significaría modificar los cánones bajo los cuales se realizaría el proceso de acreditación, y como la universidad es estatal y tiene normas rígidas e inflexibles, la reacción puede ser más lenta comparada con una institución privada.
3. Probable llegada de Universidades de la Capital, por ser la ciudad, un atractivo foco de probables clientes que quieran ingresar a la carrera de Enfermería.
4. Políticas de financiamiento público orientadas a desempeños a través de contratos y proyectos, con disminución relativa de los fondos de libre disponibilidad, esto limita la predictibilidad de los ingresos de origen público.

Oportunidades

1. La carrera que dicta el departamento de Enfermería de la Universidad de Antofagasta, tiene un prestigio adquirido a través del tiempo, que lo hace un referente para ser elegido como una carrera atractiva para estudiar, además de tener alta empleabilidad.
2. Mayores oferta de posibilidades de financiamiento otorgadas por la autoridad de educación, para realizar estudios de pregrado.
3. Desarrollo económico y humano actual y potencial de la II región, y de la ciudad de Antofagasta, que demandará más profesionales.
4. Mayor demanda de servicios de calidad por parte de la Sociedad.

5. El modelo de financiamiento de la Educación Superior, orienta cada vez más a gestionar el autofinanciamiento, obligando a la eficiencia y eficacia para mejorar la gestión universitaria.

Análisis Interno:

El objetivo del análisis interno es determinar los principales recursos y capacidades estratégicas con que cuenta la Unidad Estratégica de Negocio seleccionada, para así desarrollar sus desafíos estratégicos y afrontar las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis externo.

Un instrumento ampliamente utilizado en el análisis interno es la cadena de valor. Este instrumento puede emplearse tanto para describir las actividades que generan valor dentro de la organización, como para identificar fortalezas (aspectos fuertes) y debilidades (aspectos débiles) correspondientes a cada una de estas actividades. Cabe agregar, que esta identificación puede servir de punto de partida para reconceptualizar las fortalezas y debilidades en términos de recursos y capacidades estratégicas que la organización posee o que debe desarrollar para mantener una ventaja competitiva.

Los elementos principales que forman parte de las actividades que conforman la cadena de valor de la UEN son: Actividades estratégicas, actividades institucionales y actividades de apoyo. Las cuales se encuentran en la Ilustración N° 22.

Las **actividades estratégicas** conforman la estrategia institucional, que direcciona los esfuerzos de todos los participantes.

Las **actividades institucionales**, son aquellas que son esenciales a la Unidad estratégica de Negocio.

Las **actividades de apoyo** gestionan los recursos de la institución, que resultan necesarios para la gestión y desarrollo de la UEN.

Entre las **actividades estratégicas** de la UEN, tenemos:

Responsabilidad Social: La institución no sólo debe formar buenos profesionales sino también personas comprometidas socialmente. Se deberá articular todas las distintas áreas que conforman la institución, en un proyecto de promoción social de principios éticos, y

de derecho social equitativo y sostenible, para la generación y transmisión de conocimientos responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.

Efectividad gestión institucional: Consiste en medir los desempeños de la institución, en función de los objetivos.

Gobierno y gestión: Conectar la gobernabilidad de la máxima autoridad y el desarrollo de su gestión.

Relaciones con el entorno: gestionar vínculos con entidades públicas y privadas.

Las **actividades institucionales** están definidas en la siguiente clasificación:

Programa de Pregrado conducente al título: Búsqueda de la excelencia académica, impartiendo a los estudiantes una formación crítica y ética, para afianzar en ellos la responsabilidad social, así como su compromiso con el entorno. Este proceso se inicia con la búsqueda y admisión de egresados y profesionales con excelencia académica, y finaliza con la titulación y posterior seguimiento del profesional especializado.

Investigación. Orientado al direccionamiento y fortalecimiento de las actividades de investigación y programas de postgrado, a través de recursos propios, actualización de infraestructura, dedicación de académicos a la investigación. Abarca desde la producción del conocimiento y la gestión de proyectos, hasta la alianza estratégicas con instituciones dedicadas a la Investigación.

Vinculación con el medio: gestionar relaciones estratégicas con organizaciones e instituciones externas, aprovechando oportunidades para desarrollar sus propios objetivos a través de los programas de la UEN, investigación y calidad de los profesionales especializados.

Las **actividades de apoyo** contemplan las siguientes:

Gestión y procesos académicos: orientados a fortalecer las actividades necesarias para la vinculación y permanencia de los académicos.

Gestión con los estudiantes: brinda recursos que apoyan a los estudiantes para así asegurar su permanencia y desarrollo académico de manera exitosa.

Recursos académicos: realiza una gestión orientada a obtener bibliografía y en general material académico para desarrollar actividades académicas y de investigación.

Gestión Administrativa: Suministra bienes y recursos en general, que necesita la institución para el normal desarrollo de su funcionamiento.

Planificación: Apoya con recursos de planificación la gestión de la institución, para así realizar una eficiente asignación de recursos.

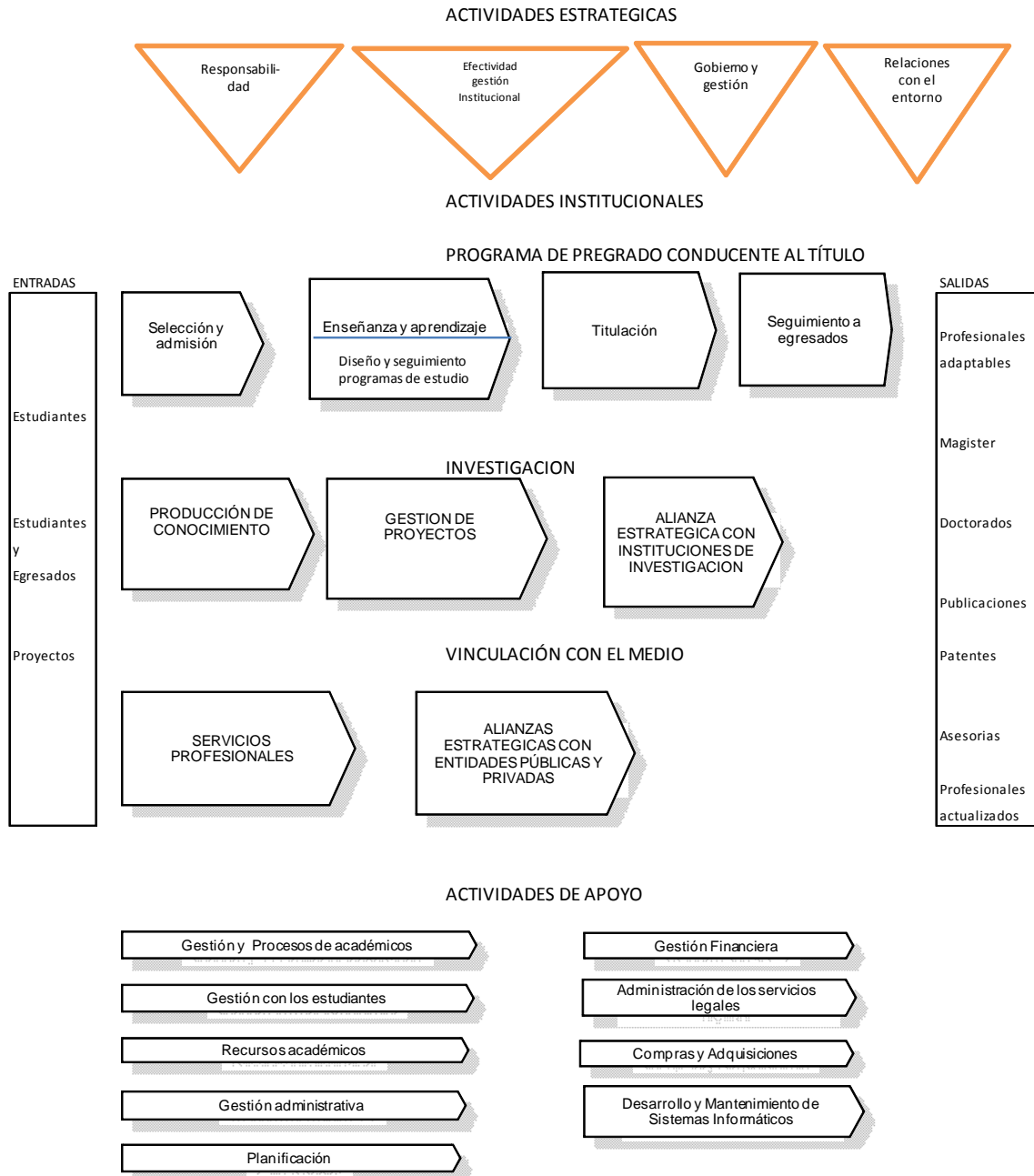
Gestión Financiera: Administra los recursos financieros de la institución.

Administración de servicios legales: Gestiona contratos y aspectos legales de la institución.

Compras: Gestiona las adquisiciones necesarias para el normal funcionamiento de la Institución.

Desarrollo y Mantenimiento de Servicios Informáticos: Administra los recursos e infraestructuras informáticas de la institución, apoyan el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, facilitando el cumplimiento de los procesos propios de la organización.

Ilustración 22: Cadena de valor UEN



Fuente: Elaboración propia

A partir de la Cadena de valor, se ha visualizado las fortalezas y debilidades y que a continuación se mencionan.

Fortalezas

Las fortalezas de la UEN, que se han detectado son:

1. La carrera que dicta el Departamento de Enfermería presenta un alto porcentaje de retención (80 a 90%) de los alumnos a la carrera.
2. El perfil de egreso de la Carrera del departamento de Enfermería considera la formación integral del profesional que forma, garantizando su buen desempeño en el ámbito laboral.
3. Los empleadores, manifiestan estar satisfecho con el Perfil de Egreso de la carrera del Departamento de Enfermería.
4. La Facultad cuenta con Convenios Docente – Asistenciales, con organismos públicos y privados que permiten la integración con el medio laboral, y esto se hace extensivo a la carrera de Enfermería.
5. La Facultad y el Departamento promueven que los académicos realicen estudios de perfeccionamiento, sean estos de postgrado, post títulos, perfeccionamiento, etc.
6. El Departamento de Enfermería cuenta con una infraestructura propia y moderna, en la cual se ubican las dependencias de las autoridades y académicos de esta unidad académica.

Debilidades

Respecto a las debilidades, para la UEN seleccionada son:

1. Falta de flexibilidad de la malla curricular.
2. Sobrecarga de horas de actividades académicas para los estudiantes.
3. Escasa formación pedagógica de los docentes, de acuerdo a las encuestas realizadas a los alumnos cuando finaliza las asignaturas semestrales.
4. Existencia de reglamentos inflexibles, que entran la administración y los procesos de gestión del Departamento.
5. Asignaturas básicas (Biología, Fisiología, Matemáticas, y otras) y del área profesional (Tendencias en Enfermería y Enfermería del adulto y Senescente I – II), se observan con porcentajes de reprobación más elevados que otras asignaturas. Cabe señalar que estos problemas aunque no inciden en la deserción estudiantil, pero si lo hacen en la tasa de titulación oportuna.
6. Existe pocos docentes, que permitan llevar a cabo las actividades curriculares.

7. Bajo mecanismos de apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico.

8. Los académicos del Departamento de Enfermería, realizan escasa difusión de la Investigación científica realizada.

A continuación, se tiene la Ilustración N°23 con la matriz FODA, en la cual se sintetiza los impactos tanto del análisis interno y externo.

Para la confección del mapa estratégico se utilizó una escala de li, cuya evaluación se detallan a continuación:

Escala de Likert		Aproximaciones	Puntaje
Totalmente en Desacuerdo	Muy Irrelevante	Ninguna	0
En Desacuerdo	Irrelevante	Baja	1
Indiferente	Indiferente	Media	2
De Acuerdo	Relevante	Alta	3
Totalmente de Acuerdo	Muy Relevante	Muy alta	4

Ilustración 23: Matriz FODA y Conclusiones



ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA

ANÁLISIS UEN DEPTO DE ENFERMERIA DE UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA		OPORTUNIDADES					Promedios	AMENAZAS				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	Promedios
<p>La Carrera de Enfermería, tiene un prestigio ganado en la sociedad, además de tener un alto nivel de empleabilidad.</p> <p>Mayores ofertas de posibilidades alternativas de financiamiento otorgadas por la autoridad de educación, para realizar estudios de postgrado.</p> <p>Desarrollo económico y humano actual y potencial de la II Región y de la ciudad de Antofagasta.</p> <p>Mayor demanda de servicios de calidad por parte de la sociedad.</p> <p>El modelo de financiamiento de Educación Superior, orienta cada vez más a gestionar el autofinanciamiento, obligando a la eficiencia y eficacia para mejorar la gestión universitaria.</p>		15	13	10	10	12	12,0	12	13	12	13	12,5
Fortalezas	1 Carrera con Alto porcentaje de retención de los alumnos (80% a 90%)	15	13	10	10	12	12,0	12	13	12	13	12,5
	2 El Perfil de Egreso de la Carrera de Enfermería considera la formación integral del estudiante.	16	15	14	14	0	11,8	13	17	0	0	7,5
	3 Los empleadores se manifiestan satisfechos con el Perfil de egreso de la carrera de Enfermería.	16	13	13	0	15	11,4	16	0	0	0	4,0
	4 La Facultad cuenta con Convenios Docentes-Asistenciales, con organizaciones públicos y privados que permiten la integración con el medio laboral.	15	13	14	0	15	11,4	14	13	0	15	10,5
	5 La Facultad y el Departamento promueven que los académicos realicen estudios de perfeccionamiento, sean éstos de postgrado, post títulos, perfeccionamiento, etc.	14	14	0	0	0	5,6	0	0	0	15	3,8
	5 El Depto de Enfermería cuenta con infraestructura propia y moderna, en la cual se realizan actividades académicas.	15,2	13,6	10,2	4,8	8,4		11,0	8,6	2,4	8,6	
Debilidades	1 Falta de flexibilidad de la malla curricular.	0	0	0	7	0	1,4	13	12	0	0	6,3
	2 Sobrecarga de actividades académicas para los estudiantes	0	0	0	0	0	0,0	23	25	0	0	12,0
	3 Escasa formación pedagógica de los académicos.	0	10	0	0	0	2,0	16	16	13	0	11,3
	4 Existencia de reglamentos inflexibles, que entorpecen la administración y los procesos de gestión del Departamento.	13	12	10	12	15	12,4	16	14	15	14	14,8
	5 Pocos docentes que permitan llevar a cabo las actividades académicas	10	9	13	13	16	12,2	16	15	16	15	15,5
	Los académicos del Departamento, realizan poca difusión de las actividades de investigación científica.	4,6	6,2	4,6	6,4	6,2		16,8	16,4	8,8	5,8	

Conclusiones del Análisis Foda.

1.- Análisis Fortalezas- Oportunidades

La mayor fortaleza que permite aprovechar las oportunidades es el hecho de que la carrera que dicta el Departamento de Enfermería a nivel de la Universidad y del contexto en la región tiene un alto nivel de retención (80 y 90%) de los alumnos, además de tener alta empleabilidad. Esta situación entrega ventajas comparativa para aprovechar la oportunidad de que la carrera que dicta el Departamento de Enfermería, tiene un prestigio ganado en la sociedad, además de tener una empleabilidad del 100%, que coincide con el hecho de que los empleadores están de acuerdo con el perfil de egreso. Con ello se puede desarrollar una estrategia de posicionamiento de la carrera, aprovechando la imagen institucional y de la carrera en el entorno, por parte del Departamento de Enfermería.

		OPORTUNIDADES					Promedios	
		1	2	3	4	5		
Cuadrante 1		La Carrera de Enfermería, tiene un prestigio ganado en la sociedad además de tener un alto nivel de empleabilidad	Mayores ofertas de posibilidades o alternativas de financiamiento otorgadas por la autoridad de educación, para realizar estudios de postgrado.	Desarrollo económico y humano actual y potencial de la II Región y de la ciudad de Antofagasta.	Mayor demanda de servicios de calidad por parte de la sociedad	El modelo de financiamiento de la Educación Superior, orienta cada vez más a gestionar el autofinanciamiento, obligando a la eficiencia y eficacia para mejorar la gestión universitaria		
Fortalezas	1	Carrera con Alto porcentaje de retención de los alumnos (80% a 90%)	15	13	10	10	12	12,0
	2	El Perfil de Egreso de la Carrera de Enfermería considera la formación integral del	16	15	14	14	0	11,8
	3	Los empleadores se manifiestan satisfechos con el Perfil de egreso de la carrera de Enfermería.	16	13	13	0	15	11,4
	4	La Facultad cuenta con Convenios Docentes-Asistencial, con organizaciones públicos y privados que permiten la integración con el medio laboral.	15	13	14	0	15	11,4
	5	La Facultad y el Departamento promueven que los académicos realicen estudios de perfeccionamiento, sean éstos de postgrado, post títulos, perfeccionamiento, etc.	14	14	0	0	0	5,6
				15,2	13,6	10,2	4,8	8,4

2.-Análisis Debilidades- Oportunidades

La debilidad que mayor impacto que le genera el Departamento de Enfermería y que le dificulta aprovechar las oportunidades, es la carencia de procedimientos y reglamentos flexibles que permitan agilizar los procesos relacionados con la administración de la carrera. Se debe apoyar una estrategia de mejoras y agilización de los procesos internos de la Universidad. Esto permitirá que el posicionamiento de la carrera en el entorno, sea más fuerte, ya que en la medida que tenga procesos flexibles, podrá reaccionar más rápidamente a las señales del entorno, aprovechando las oportunidades que se generan en él.

		OPORTUNIDADES					Promedios	
		1	2	3	4	5		
Cuadrante 2		La Carrera de Enfermería, tiene un prestigio ganado en la sociedad, además de tener un alto nivel de empleabilidad	Mayores ofertas de posibilidades o alternativas de financiamiento otorgadas por la autoridad de educación, para realizar estudios de postgrado.	Desarrollo económico y humano actual y potencial de la II Región y de la ciudad de Antofagasta.	Mayor demanda de servicios de calidad por parte de la sociedad.	El modelo de financiamiento de la Educación Superior, orienta cada vez más a gestionar el autofinanciamiento obligando a la eficiencia y eficacia para mejorar la gestión universitaria		
Debilidades	1	Falta de flexibilidad de la malla curricular.	0	0	0	7	0	1,4
	2	Sobrecarga de actividades académicas para los estudiantes	0	0	0	0	0	0,0
	3	Escasa formación pedagógica de los académicos.	0	10	0	0	0	2,0
	4	Existencia de reglamentos inflexibles, que entran la administración y los procesos de gestión del Departamento.	13	12	10	12	15	12,4
	5	Pocos docentes que permitan llevar a cabo las actividades académicas	10	9	13	13	16	12,2
			4,6	6,2	4,6	6,4	6,2	

3.- Análisis Fortalezas- Amenazas

Las fortalezas que más ayudan a mitigar las amenazas es el hecho de que el Departamento de Enfermería dicta una carrera que sea reconocida que tiene alto reconocimiento por parte de la comunidad regional, esto permitirá que el Departamento pueda enfrentar a la competencia actual, ubicada en la ciudad y que imparte la carrera, por ejemplo las universidades privadas. Por tanto se debe apostar por una estrategia que considere el desarrollo de vínculos de asociatividad con el medio, generando programas de

postgrado enfocado en las líneas de desarrollo de la región y de las necesidades de los empleadores.

El Departamento de Enfermería dicta una carrera que es impartida por una de las dos universidades del Consejo de rectores de Chile de la Región de Antofagasta. El cuerpo académico que imparte esta carrera lo constituyen profesionales con grado de Magister y Doctor, tanto los académicos de la Universidad de Antofagasta, como académicos invitados de otras universidades o instituciones públicas. Además los académicos se encuentran activos y productivos en términos de investigación y publicaciones.

Cabe agregar, existe una alta coincidencia entre la carrera y las demandas del medio, lo cual refleja el compromiso con la región.

		AMENAZAS					
		1	2	3	4		
Cuadrante 3		Alta competencia en la Región producto de la presencia de un número significativo de instituciones de Educación superior, lo que incide en la probable oferta de Programas de Pregrado.	Modificación del sistema de Acreditación de Entidades de Educación Superior	Probable llegada de Universidades de la Capital por ser la ciudad un atractivo polo de desarrollo, y por lo tanto de futuros clientes que quierar ingresar a la carrera de Enfermería	Políticas de financiamiento público orientados desempeños a través d contratos y proyectos, con disminución relativa de los fondos de libre disponibilidad, esto limita la predictibilidad de ingresos de origen públicos	Promedios	
Fortalezas	1	Carrera con Alto porcentaje de retención de los alumnos (80% a 90%)	12	13	12	13	12,5
	2	El Perfil de Egreso de la Carrera de Enfermería considera la formación integral del profesional que forma, garantizando su buen desempeño laboral.	13	17	0	0	7,5
	3	Los empleadores se manifiestan satisfechos con el Perfil de egreso de la carrera de Enfermería.	16	0	0	0	4,0
	4	La Facultad cuenta con Convenios Docentes-Asistencial, con organizaciones públicos y privados que permten la integración con el medio laboral.	14	13	0	15	10,5
	5	La Facultad y el Departamento promueven que los académicos realicen estudios de perfeccionamiento, sean éstos de postgrado, post títulos, perfeccionamiento, etc.	0	0	0	15	3,8
			11,0	8,6	2,4	8,6	

4.- Análisis Debilidades- Amenazas

Las debilidades que más impactan para que se concreten las amenazas son la existencia de reglamentos inflexibles que entran la administración y los procesos del Departamento de enfermería. Esto permite que aumenten las amenazas de que exista una alta competencia en la región de instituciones de Educación superior, que oferten la carrera de Enfermería. Por tanto se debe apostar por una estrategia de mejorar los procedimientos administrativos que permitan mejorar la gestión del Departamento de Enfermería que dicta la carrera, y generar compromisos de desempeño de esta gestión.

			AMENAZAS				Promedios
			1	2	3	4	
Cuadrante 4			Alta competencia en la Región producto de la presencia de un número significativo de instituciones de Educación superior, lo que incidirá en la probable oferta de Programas de Pregrado.	Modificación del sistema de Acreditación de Entidades de Educación Superior	Probable llegada de Universidades de la Capital por ser la ciudad un atractivo polo de desarrollo, y por lo tanto de futuros clientes que quierán ingresar a la carrera de Enfermería	Políticas de financiamiento público orientados a desempeños a través de contratos y proyectos, con disminución relativa de los fondos de libre disponibilidad, esto limita la predictibilidad de ingresos de origen públicos	
Debilidades	1	Falta de flexibilidad de la malla curricular.	13	12	0	0	6,3
	2	Sobrecarga de actividades académicas para los estudiantes	23	25	0	0	12,0
	3	Escasa formación pedagógica de los académicos.	16	16	13	0	11,3
	4	Existencia de reglamentos inflexibles, que entran la administración y los procesos de gestión del Departamento.	16	14	15	14	14,8
	5	Pocos docentes que permitan llevar a cabo las actividades académicas	16	15	16	15	15,5
				16,8	16,4	8,8	5,8

2.10.- Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el paquete de beneficios que el producto ofrece para satisfacer las necesidades y carencias del cliente.

El Departamento de Enfermería, a través de la carrera de Enfermería entrega los atributos para el cliente (alumnos):

2.10.1 Atributos

a) **Relevancia institucional:** la Carrera dependiente del Departamento de Enfermería de la Universidad de Antofagasta es uno de las programa de pregrado, de mayor relevancia en la Universidad dado su nivel de empleabilidad en la Segunda Región.

b) **Docencia de calidad:** La carrera del Departamento de Enfermería cuenta con docentes altamente calificados en sus áreas de especialidad que requiere la región, esto permite que los estudiantes logren desarrollar las competencias necesarias y que son requeridas por el entorno.

c) **Sintonía con necesidades del entorno:** el área de especialidad de la carrera dependiente del Departamento de Enfermería se encuentra acorde con los requerimientos del entorno en el ámbito profesional.

2.10.2 Redacción Propuesta de valor

La propuesta de valor del Departamento de Enfermería sería la siguiente:

El Departamento de Enfermería, es una unidad académica de la Universidad de Antofagasta, que ofrece a los alumnos de la Macrozona norte, una carrera de pregrado que presenta una **relevancia institucional, caracterizada por la docencia de calidad y en sintonía con las necesidades del entorno.**

2.10.1 Análisis y descripción de cómo el Foda sustenta los atributos de la propuesta de Valor.

- Pregunta: ¿Mis fortalezas sustentan la Propuesta de Valor?

Respuesta:

Las fortalezas de la UEN, el Departamento de Enfermería, radica en que imparte la carrera de enfermería por una de las principales Universidades regionales, la cual incorpora el compromiso con el entorno regional, con ello el departamento satisface a los empleadores, los que manifiestan esta situación, y además está el hecho de que los alumnos tienen plena empleabilidad en el campo laboral de la región.

Además el departamento que imparte la carrera entrega, de acuerdo al perfil de egreso, un alumno integral, apoyado en un cuerpo académico de excelencia, el cual está comprometido con la carrera. Con ello se está cumpliendo uno de los atributos de la propuesta de valor y es la calidad en la docencia.

- Pregunta: ¿Mis debilidades Impiden entregar mi Propuesta de Valor?

Respuesta:

La presencia de reglamentos y procedimientos inflexibles, puede ocasionar que el departamento de enfermería no sea capaz de responder a las exigencias del entorno,

y por ende no responder a las amenazas que se materialicen en la competencia. Todo ello pone en riesgo el posicionamiento del departamento de Enfermería.

- Pregunta: ¿Cómo se relacionan las oportunidades con mi Propuesta de Valor?

Respuesta:

En la medida que se perciba que el Departamento de Enfermería, tiene una alta retención de los alumnos y que estos tengan alta empleabilidad, esto permitirá consolidar el prestigio ganado en la sociedad, aunado al hecho de que el perfil de egreso de los alumnos de la carrera de Enfermería que imparte el Departamento, esté acorde a los requerimientos del entorno.

- Pregunta: ¿Cómo se relacionan las amenazas con mi Propuesta de Valor?

Respuesta:

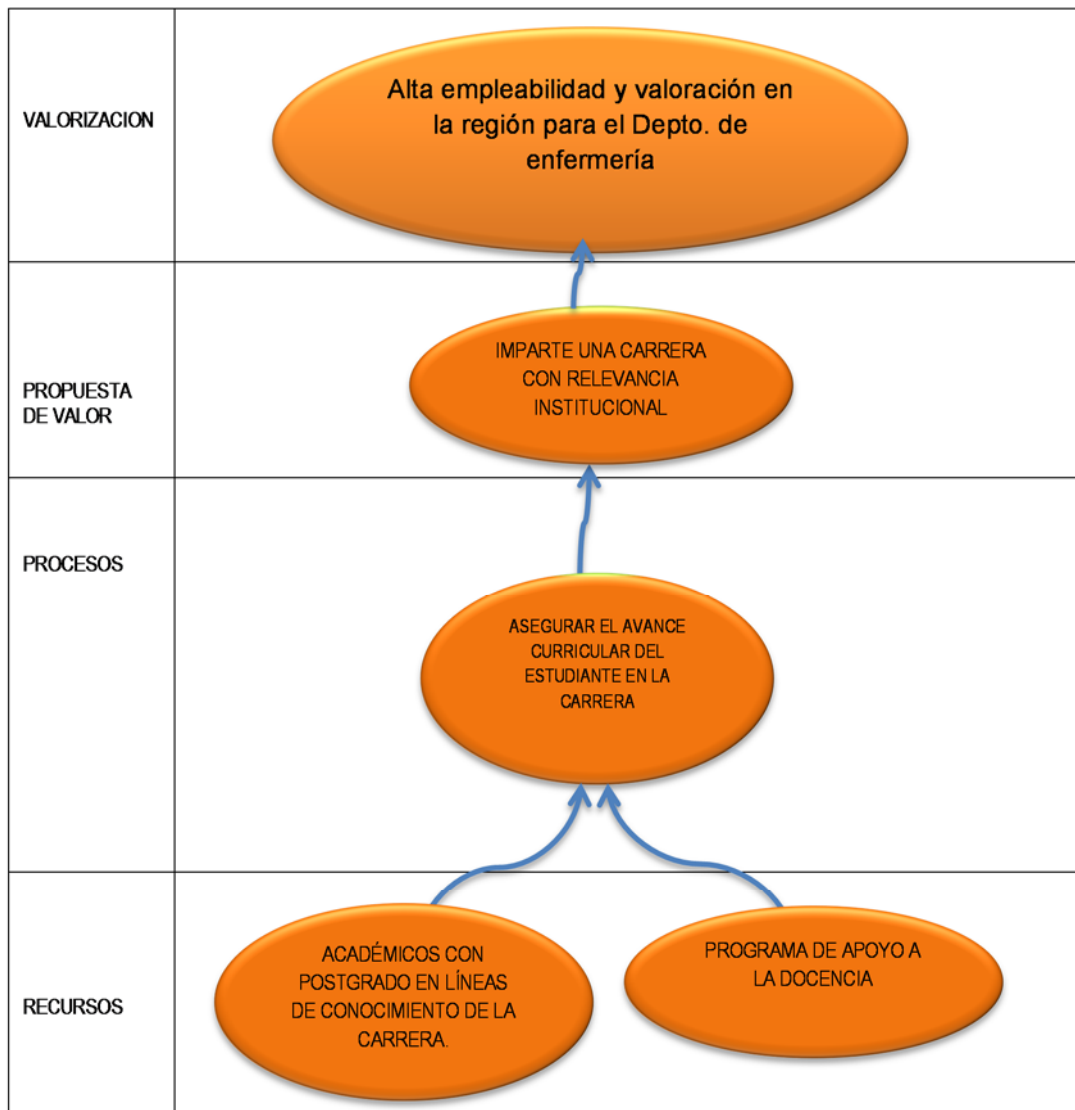
A través de una alta competencia entre universidades y escasez de profesores con expertiz en la docencia de los conocimientos de la carrera, representa una gran amenaza ya que existe la probabilidad que los académicos que imparten docencia en la Universidad emigren a la competencia atraídos por altas remuneraciones y otros incentivos.

Ejes estratégicos a partir de los atributos de la propuesta de valor

Según Michel Porter, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa para los clientes que involucra una relación entre varias actividades (funciones), que se transforman en un sistema integrado difícil de imitar o superar por los competidores. En este contexto, en función de los tres atributos que valoran los clientes del Departamento de Enfermería y atendiendo lo mencionado anteriormente, se construyen los tres ejes estratégicos, en las perspectivas clientes, procesos internos y recursos. Estos se explicitan, en un mapa relación causa y efecto, donde se identifican los recursos que sustentaran los procesos críticos, para generar la propuesta de valor destinada a diferenciarnos de la competencia, para ello el Departamento de Enfermería considera los siguientes ejes estratégicos.

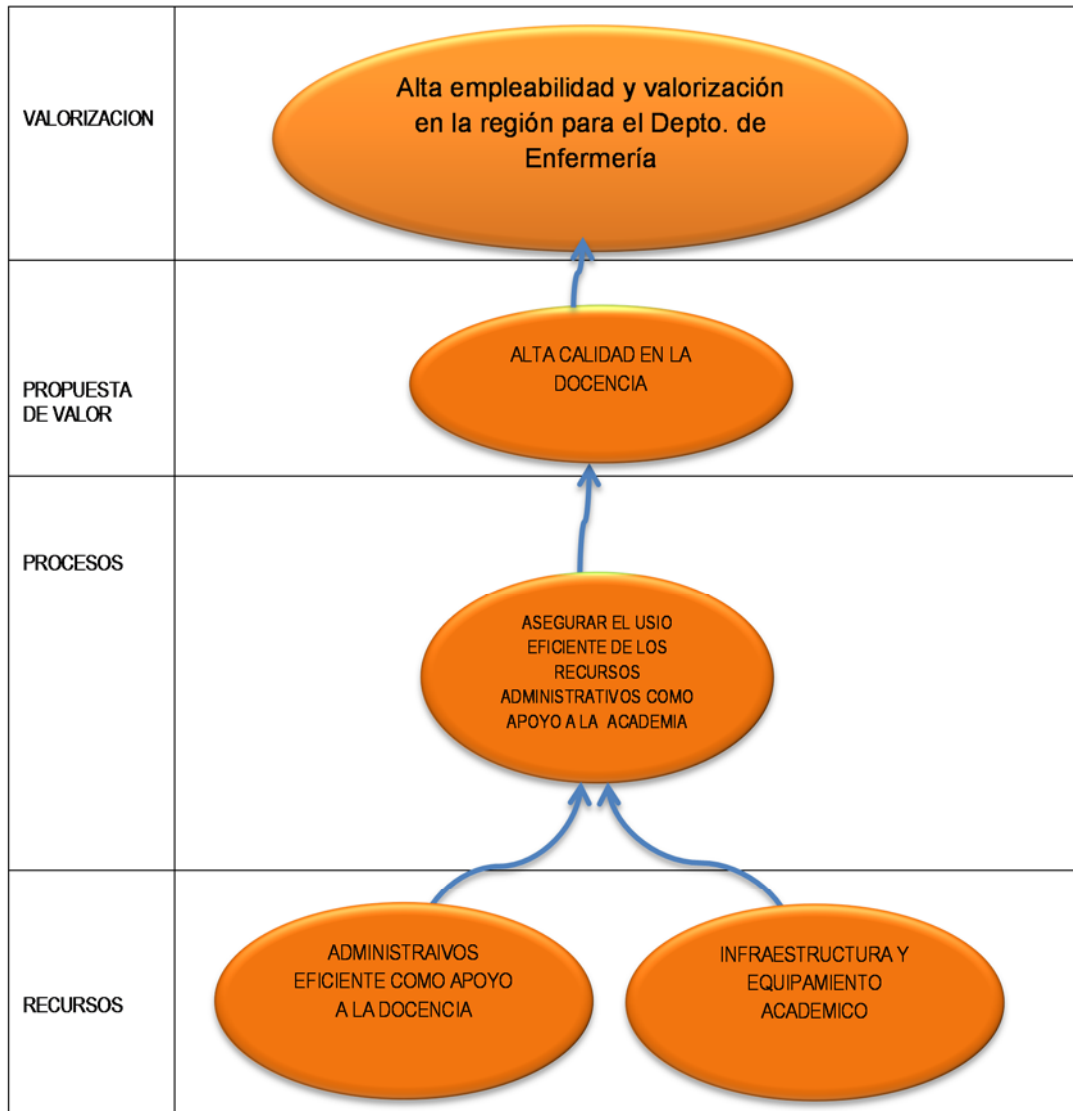
Eje Estratégico N° 1: Relevancia Institucional

El departamento de enfermería, imparte la carrera en una de las universidades principales de la región, a través de los recursos que son académicos con postgrado en líneas del conocimiento de la carrera. Con ello, existe una alta empleabilidad de los egresados de la carrera en la región.



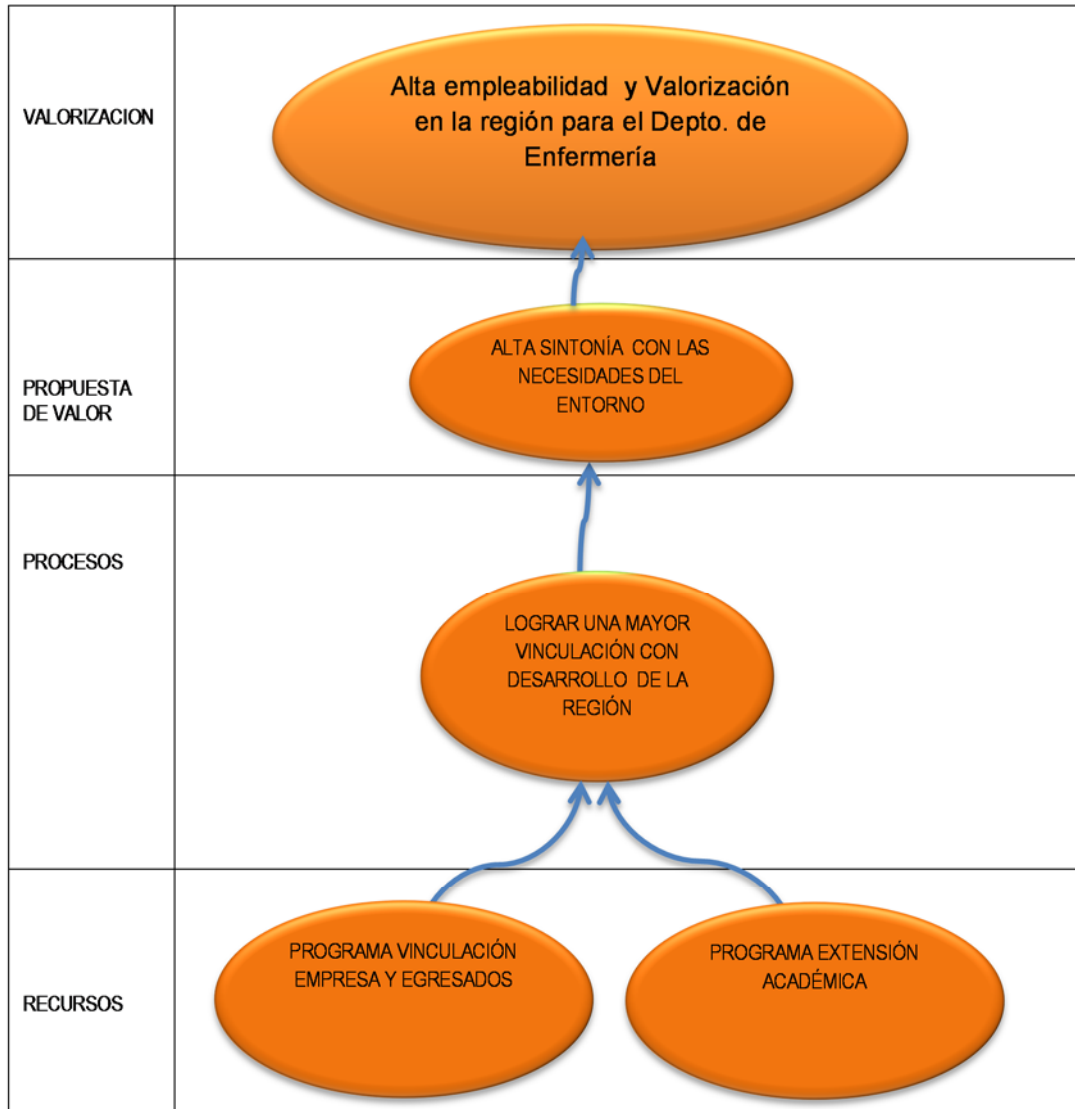
Eje Estratégico N° 2: Docencia de Calidad.

Vincula los procesos internos administrativos, como apoyo a la docencia, de manera de lograr la calidad en el aprendizaje. Y esto se logra a través de los recursos humanos del área administrativas eficientes y una infraestructura y equipamiento académico acorde para llevar a cabo el proceso de aprendizaje de los alumnos.



Eje Estratégico N° 3: Sintonía con las necesidades del entorno.

Vincula los procesos del Departamento con el entorno, de manera de responder a las necesidades que el ambiente requiere.



Capítulo 3

Desarrollo de la Estrategia

Modelo de Negocio

El Modelo de Negocios, de acuerdo a palabras de los autores: “es la lógica empleada por una organización para crear, entregar y capturar valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010). Este modelo es una metodología creada por Alexander Osterwalder, quién propone nueve elementos, estos son:

1. Segmento de Mercado

Este representa a grupos de clientes a los cuales se les quiere ofrecer el servicio, que es la carrera impartida por el Depto. de Enfermería. Este corresponde a los alumnos que estudian la carrera de Enfermería (que serían los usuarios directos), alumnos egresados de la carrera de Enfermería que quieren estudiar un postgrado en la misma escuela de la cual egresaron, y también los empleadores quienes van a requerir los servicios de Enfermería de los profesionales que egresen de la Universidad de Antofagasta (usuarios indirectos).

De los alumnos de pregrado, de acuerdo a información de la Dirección de Admisión y Registro Curricular, entre los años 2012 y 2014, el departamento de Enfermería recibió en promedio el 50% de alumnos provenientes de los colegios particulares subvencionados y un 35% de alumnos de enseñanza municipal. En relación a la procedencia geográfica, el 90% de los alumnos provienen de la segunda región.

2. Propuesta de Valor

Se define como aquel conjunto de características y beneficios que crean valor para un segmento de clientes. Por un lado se tiene a los alumnos que ingresan a una carrera con un prestigio ganado en el mercado. Los académicos que le imparten clases están altamente calificados y especializados, y la especialidad que obtienen está estrechamente relacionada con el entorno.

3. Canales de Comunicación y Distribución.

Este elemento consiste en determinar el o los canales de comunicación, y así alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes. La Universidad utilizaría canales masivos de publicidad, especialmente en aquellas fechas en la cuales los alumnos deben postular a las universidades chilenas, destacando la calidad de la carrera que imparte el Departamento de Enfermería, y su alta empleabilidad. También puede realizar visitas a los colegios municipales, subvencionados y particulares, para entregar información de la carrera de Enfermería destacando los mismos elementos que utiliza en la publicidad masiva. En el caso de alumnos que quieran seguir un postgrado, usar la base de datos de ex-alumnos que posee la Universidad, y así dirigir una publicidad a un grupo específicos de alumnos, y entregarles una oferta de los programas de postgrado que estaría impartiendo.

4. Relación con los Clientes.

Existen distintos tipos de relaciones que se pueden establecer con los clientes. Por ejemplo para aquellos alumnos que ingresen a la carrera de pregrado del Departamento de Enfermería, debe haber una relación directa, que le permita evaluar el servicio de docencia y en general de apoyo a la docencia.

Con los empleadores, debe existir una relación directa, que sea de retroalimentación, que permita a las autoridades del Departamento de Enfermería, realizar los ajustes a la malla curricular, de forma que los contenidos estén en sintonía con la realidad laboral regional, por ejemplo si hay algún requerimiento específico de los empleadores.

5. Fuentes de Ingresos.

Estas representan la manera en que Universidad genera los ingresos para cada cliente. Son los pagos directos del arancel y los aportes del estado que se reciben. Cabe señalar que el modelo de ingreso está conformado por un 60% de pago directo y 40% de aportes fiscales tales como becas, crédito, etc. Estimativamente en moneda del año 2014 representan 1.100 millones de pesos anuales.

6. Recursos Claves.

Este elemento describe los recursos más importantes que se necesita para que funcione el modelo de negocio. Y se puede clasificar en los siguientes criterios:

- La captación o formación de capital humano docente avanzado.

- Físicos: Inmuebles ubicados en áreas estratégicas (salas de clases, laboratorios, bibliotecas, oficinas de académicos y área administrativas).
- Acreditaciones, realizadas por entidades evaluadoras públicas.
- Prestigio.
- Planes de estudios especializados a los requerimientos regionales.

7. Actividades Claves.

Están relacionadas a los procesos que son importantes para el desempeño de la actividad docente, investigación y extensión. En este sentido se puede clasificar en las siguientes actividades:

- Docencia: Espacio físico agradable y adecuado, respecto a instalaciones (laboratorios, salas de clases, biblioteca, sala de estudios, etc.)
- Soporte administrativo, contar con el apoyo de toda el área administrativa, respecto a seguimiento curricular de los alumnos, tanto de pregrado como de postgrado.
- Investigación, realizar alianzas con entidades que requieran actividades de investigación, y así orientar los postgrado a las líneas de investigación orientadas por el entorno laboral.
- Inserción Laboral, en el sentido de que la carrera del Departamento de enfermería, tenga vínculos con el entorno, para insertar a los profesionales en vacantes que existan en clínicas, hospitales, etc., de la región.

8. Alianzas Claves.

Este elemento describe la red de socios, que en general sean entidades que permitan que el modelo de negocio funcione.

- Alianzas y enlaces académicos Nacionales e Internacionales, que permitan un intercambio de conocimiento que permita tener un crecimiento profesional.
- Intercambios Tecnológicos, que permita incorporar nueva tecnología.
- Empleadores, que permitan la inserción de los profesionales de Enfermería, y además entreguen una orientación de los requerimientos del mercado.

9. Estructura de Costos.

Es la descripción de los costos en los que incurre la entidad al operar el modelo de negocio. Y estos costos pueden ser:

- Costos Académicos, de los cuales aproximadamente el 60% son variables (académicos horas), y el 40% profesores de planta y material de enseñanza
- Costos fijos centrales por gestión administrativa, asistencia estudiantil y mantención de infraestructura..

Ilustración 24: Modelo de Negocios Canvas

Aliados Claves -Alianzas con Académicos Nacionales e internac. -Intercambio Tecnológicos -Empleadores	Activ. Claves -Docencia -Soporte Adm. -Investigación -Inserción Laboral <hr/> Activos claves -Físicos -Acreditaciones, Prestigio y Planes de estudios	Propuesta -Ingresos carrera de Prestigio -Pregrado de calidad -Empleadores requieren Profesionales con alto potencial de desarrollo	Relaciones -Directa con alumnos de pregrado -Empleadores que retroalimentan a la carrera <hr/> Canales: -Publicidad -Visitas a colegios -Bases de datos exalumnos	Clientes -Alumnos de pregrado - Alumnos egresados -Empleadores
Estructura de costos -costos muebles e instalaciones -Costos académicos -Costos administrativos -Costos Publicidad -Costos becas otorgadas por la Universidad		Ingresos -Mensualidades -Becas y créditos del Gobierno		

Mapa estratégico

El Mapa estratégico es una herramienta que permite describir la forma en que la Universidad crea valor. Para ello, a continuación se analiza cada uno de las perspectivas del mapa estratégico. Estas perspectivas son:

- Financiera o misión del Departamento
- Propuesta de Valor
- Procesos Internos
- Recursos

Perspectiva Financiera

En las Universidades públicas, la perspectiva financiera se basa en un presupuesto equilibrado, por lo que no está orientada al lucro, es decir no se trata de maximizar el beneficio de los dueños, sino prestar los servicios de la mejor manera posible, llegando a todos sus clientes, sean estos internos o externos, con calidad, eficiencia, eficacia y empleando la menor cantidad de recursos. Por ello, la perspectiva financiera para una entidad pública de educación superior, resulta ser más una restricción, ya que un porcentaje de estos recursos son entregados por el Estado, que a su vez son más escasos y deben ser destinados a más usos o fines, con esto resulta relevante que se requiere emplearlos de forma eficiente y racional lo que se constituye en una cuestión de supervivencia. Y, por otro lado, se tiene que la perspectiva que resulta importante es la de Cliente, ya que según su percepción en cuanto a la calidad del servicio dependerá que lo demande, y por ende de esto depende el éxito de la institución de Educación Superior.

Propuesta de valor

La propuesta de valor va dirigida al conjunto de atributos que el segmento de clientes del Departamento de Enfermería busca y valora, al momento de elegir la carrera que imparte éste.

Procesos Internos

Cabe señalar que la tendencia actual a las cuales se enfrenta las universidades es obtener una autonomía que le permita gestionar sus procesos, tanto en el ámbito académico como en lo financiero, es por ello que se hace necesario que la entidad universitaria opte por nuevos sistemas de gestión y entrega de información, especialmente con los

requerimientos del Estado que apunta a una mayor transparencia, especialmente en la universidades públicas.

Recursos

También tenemos la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que en esta ocasión se denominará Recursos, siendo el Recurso Humano la clave para generar y transmitir conocimiento. Pero también consideraremos los recursos materiales y tecnológicos.

En un sentido más específico, destacaremos que las universidades tienen como principal producto el conocimiento, el cual se encuentra sustentado en la investigación, publicaciones, profesionales de pregrado y postgrado, y además las relaciones productivas con sus colaboradores. Cabe agregar que los recursos más valiosos para estas organizaciones son los investigadores, los estudiantes, sus gestores, y si además le incorporamos los procesos organizacionales y las redes de relaciones, todo esto conforma su capital intelectual, que resultan relevantes para lograr una posición estratégica, que permita a la Universidad diferenciarse de la competencia. El capital intelectual lo componen: el capital humano, Infraestructura y las redes de relaciones.

Como se ha señalado anteriormente, la universidad tiene como principal recurso el Capital Intelectual y para ello, se tiene como primer elemento al Capital Humano, el cual se encuentra representado por los académicos que imparten la docencia de la carrera de Enfermería, los investigadores quienes desarrollan líneas de investigación que esté acorde a los requerimientos del medio, personal administrativo que a través de la experiencia y capacitación manejan las actividades de apoyo para la academia. Este capital humano constituye la fuente principal de innovación y renovación de las universidades.

En relación a este capital humano, se debe contar con una planta académica que se encuentra capacitada con las competencias en la docencia e investigación.

Respecto a la Infraestructura, se refiere al conocimiento que se tiene, respecto al proceso interno de difusión, comunicación, y gestión del conocimiento científico y técnico universitario. Es la capacidad organizacional, los sistemas tecnológicos, que mantiene y desarrolla el capital o recurso humano.

Las redes de relaciones, se refiere a las todo el conjunto de relaciones económicas, políticas, institucionales, etc., desarrolladas por la Universidad, que le permiten que sea

percibida por su imagen, prestigio, etc. Son por lo tanto, las relaciones que se generan con los empleadores, gobierno local y sociedad en general.

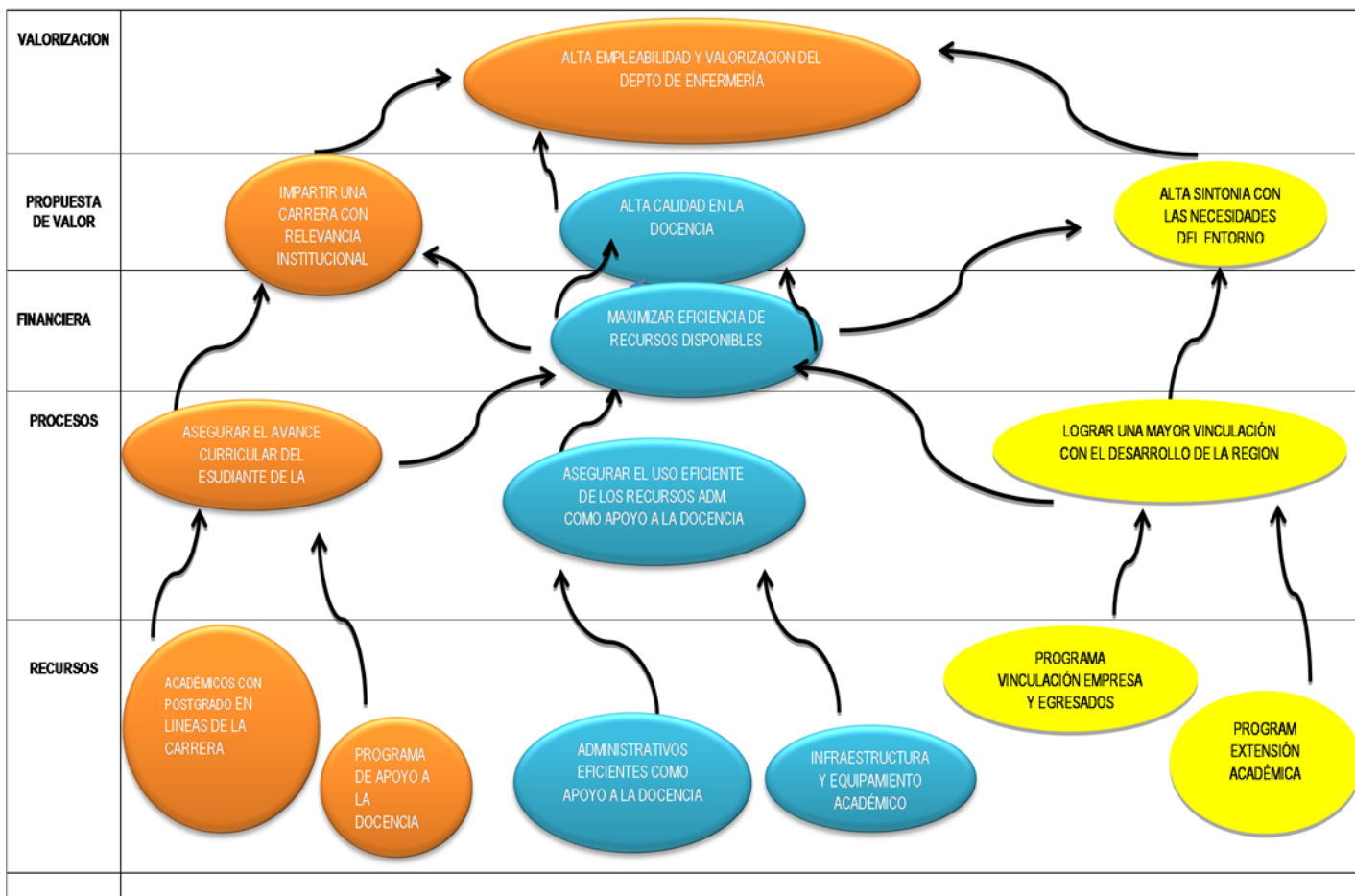
Lo relevantes de este capital intelectual, son las interrelaciones que se dan entre ellos, que permitiría generar un mayor valor para la universidad, logrando con ello que adquiriera una ventaja frente a la competencia.

Mapa Estratégico

En el contexto del control de gestión, es necesario mencionar que la aplicación de una herramienta de carácter gerencial, como el cuadro de mando integral, es un instrumento que permite alinear los objetivos de la institución, que dan sentido a la propuesta de valor bajo las definiciones de las perspectiva, que considera esta herramienta (financiera, clientes, procesos y recursos). En este sentido el mapa estratégico, ayuda gráficamente a visualizar las relaciones entre objetivos y resultados, entendiéndose objetivos las perspectivas de recursos y procesos; y la de resultado la de clientes y financiera. En este caso, por ser el Departamento de Enfermería, una unidad estratégica de una institución estatal sin fines de lucro, se realiza una modificación en la construcción del mapa estratégico, cambiándose la ubicación de la perspectiva financiera, colocándola al centro del mapa, del Departamento de Enfermería.

Ilustración 25: Mapa Estratégico del Depto. de Enfermería

MAPA ESTRATEGICO DEPTO DE ENFERMERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA



Diccionario de Objetivos

Perspectivas Recursos

Tabla 1: Relación Causa – Efecto de la perspectivas Recursos

Causa	Efecto	Descripción
Académicos con postgrado en líneas de conocimiento de la carrera que imparte el Depto. de Enfermería	Impartir una carrera con relevancia institucional	En la medida que la UEN tenga un cuerpo académico con postgrado que oriente los esfuerzos de los estudiantes, esto permitirá que se imparta por el departamento de enfermería una carrera con relevancia institucional.
Programas de apoyo a la docencia	Impartir una carrera con relevancia institucional	Con programas de apoyo a la docencia, permitirá a la carrera, contar con profesionales especializado en metodologías de aprendizaje, que enriquecerá la entrega de conocimientos a los estudiantes.
Personal administrativo eficiente como apoyo a la docencia	Alta Calidad en la docencia	En la medida que se cuente con personal administrativo eficiente en los procesos inherentes a ello y que sea de apoyo a la docencia, permitirá lograr una docencia de calidad, en función a las respuestas que se requieren,.
Infraestructura y equipamiento académico	Alta Calidad en la docencia	Contar con infraestructura y equipamiento académicos, permitirá impartir realizar actividades académicas con calidad.

Programa Vinculación Empresa y egresados	Alta sintonía con las necesidades el entorno.	La UEN debiera contar con programas de vinculación, que le permitan definir y obtener alianzas estratégicas y lograr la empleabilidad de los profesionales de la carrera de Enfermería
Programa extensión académica	Alta sintonía con las necesidades el entorno.	Que la UEN sea reconocida en la sociedad civil, como una organización que aporta a la región.

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Procesos

Tabla 2: Relación Causa – Efecto de perspectivas Procesos

Causa	Efecto	Descripción
Asegurar el avance curricular del estudiante	Impartir una carrera con relevancia institucional	Si la carrera realiza actividades académicas de calidad, mediante académicos con especialización, los alumnos podrán recibir conocimientos que le permitan destacarse en el ámbito profesional.
Asegurar el uso eficiente de los recursos administrativos como apoyo a la docencia	Alta calidad en la docencia	Si la carrera realiza actividades de calidad en el área administrativa, apoyando a la docencia, esto se reflejará en la entrega de procedimientos en forma oportuna cuando se requieran.
Lograr una mayor vinculación con el desarrollo de la región	Alta sintonía con las necesidades del entorno	Si la UEN realiza actividades de vinculación con el entorno, le permitirá retroalimentarse de los requerimientos del ambiente y canalizarlos al interior del departamento, para desarrollar respuestas oportunas dirigidas al entorno.

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Financiera

Tabla 3: Relación Causa – Efecto de Perspectivas Financiera

Maximizar eficiencia uso de recursos disponibles	Aseguramiento de la calidad en la gestión	Logrando la maximización de los recursos económicos, que son limitados, le permitirá a la UEN desarrollar sus actividades de
--	---	--

		docencia, investigación y extensión.
--	--	--------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tablero de gestión (Proceso de Cascada)

El proceso de cascada, corresponde a una metodología que consiste concentrar todos los esfuerzos de los diferentes componentes de una organización hacia un objetivo común. Este proceso permite desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los diferentes niveles de una organización, es necesario destacar que aunque algunos de los indicadores pueden 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 tantos cuadros de mandos integrales con tableros de control, aludiendo estos últimos a aplicaciones más operativos. (Niven 2002).

Para obtener el tablero de gestión se deberá relacionar la propuesta de valor con la gestión de área más importante en el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la propuesta de valor.

A continuación, en la Tabla N°8 se representa el CMI del Departamento de Enfermería de la Universidad de Antofagasta.

Tabla 4: Cuadro de Mando Integral de Depto. de Enfermería de Universidad de Antofagasta

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Frecuencia	Iniciativa
Clientes	Obtener alta empleabilidad y valorización del depto. de Enfermería	N° académicos contratados con grado / Total Académicos Contratados	75%	Anual	Generar Programa de Contratación de académicos con grado
		Índice de Estudiantes satisfechos	90%	Semestral	Realizar encuesta semestral a los estudiantes
	Obtener alta eficiencia en gestión administrativa	N° personal adm capacitados en gestión / total personal adm	90%	Anual	Generar programa de capacitación para el personal adm.
	Obtener alta contribución al desarrollo regional	N° de proyectos vinculados a las necesidades de la región /	60%	Anual	Generar un programa de proyectos, con énfasis en satisfacer necesidades de la región

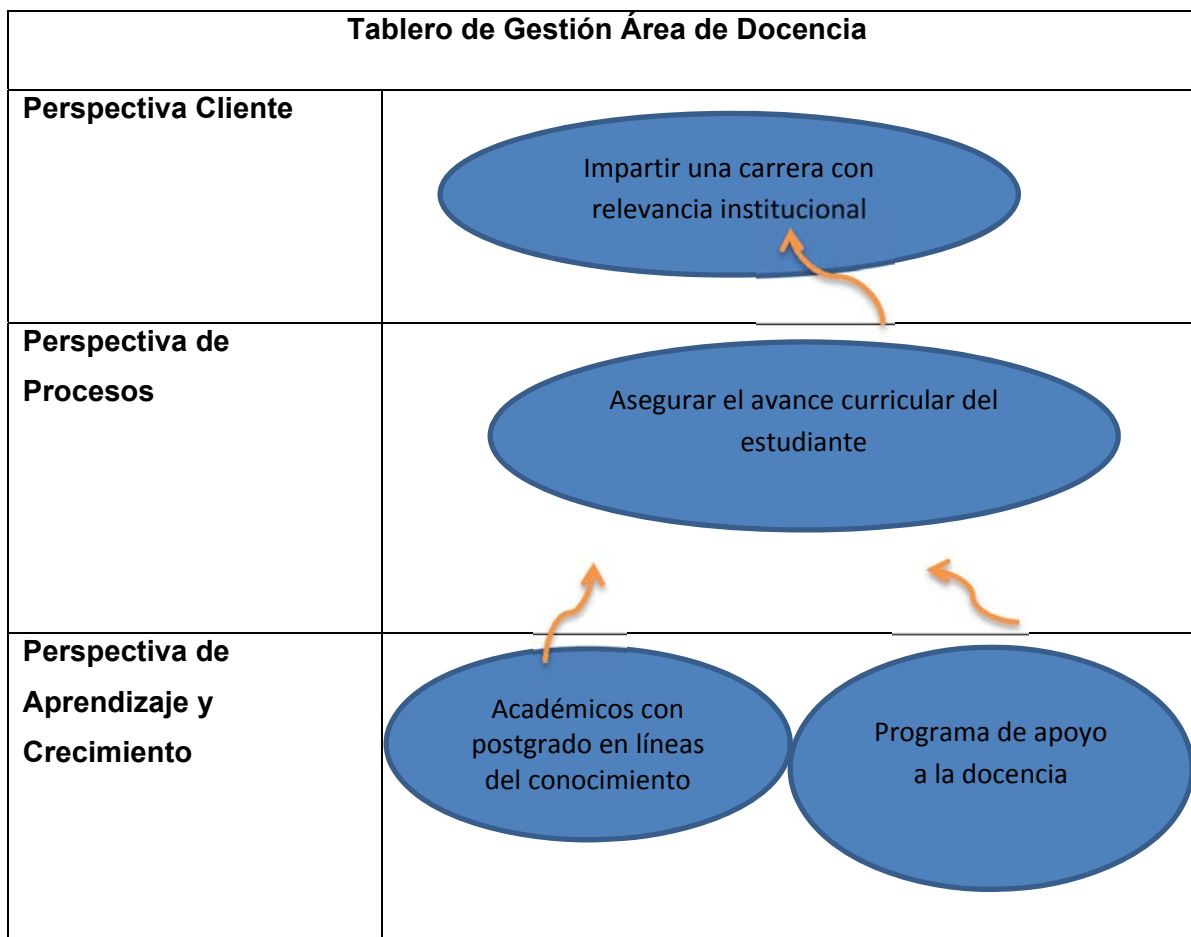
		total proyectos de investigación			
Financiera	Maximizar eficiencia de uso de recursos disponibles	% Gastos total Departamento / N° alumnos	80%	Anual	Generar presupuesto orientado al Depto.
Procesos Internos	Asegurar el avance curricular del estudiante	N° asignaturas reprobadas / total asignaturas semestre	20%	Anual	Generar programa de tutorías
	Aumentar cantidad de personal capacitado en procesos Adm.	N° personal capacitado en procesos Adm / Total personal	90%	Anual	Generar programa de Capacitación al personal adm.
	Optimizar Acciones de vinculación de Universidad, egresados y empresa	N° Proyectos de vinculación / Total proyectos postulados	80%	Anual	Generar programa de vinculación Universidad y empresa.
	Aumentar la cantidad de empresas	N° empresas atendidas/ Total			Generar programa de cobertura a empresas de distinto

	atendidas por programas de vinculación	empresas			tamaño
Aprendizaje y Crecimiento	Académicos con postgrado en líneas de la carrera	Porcentaje de académicos con grado en líneas de conocimiento	60%	Anual	Generar programa de Capacitación Académica en líneas de conocimiento
	Programa capacitación para académicos en metodologías de aprendizaje	Porcentaje de académicos capacitados docencia	90%	Anual	Generar programa de Capacitación en docencia para académicos
	Aumentar personal capacitado en gestión administrativa	Porcentaje de personal adm capacitados	75%	Anual	Generar programa de capacitación actividades adm-docencia.
	apoyo a la docencia	Porcentaje de incremento de infraestructura y equipamiento académico	50%	Anual	Generar programa de inversiones Académicas
	Generar plan de inversiones en infraestructura y equipamiento	Porcentaje de convenios	50%	Anual	Generar programa de

	académico	entre universidad y empresas	50%	Anual	convenio Universidad y empresas
	Aumentar contribución al desarrollo regional a través de la vinculación universidad y empresa	Porcentaje de convenios de extensión entre universidad y organizaciones			Generar programa de convenio Universidad y organizaciones
	Aumentar actividades de extensión académica				

Fuente: Elaboración propia

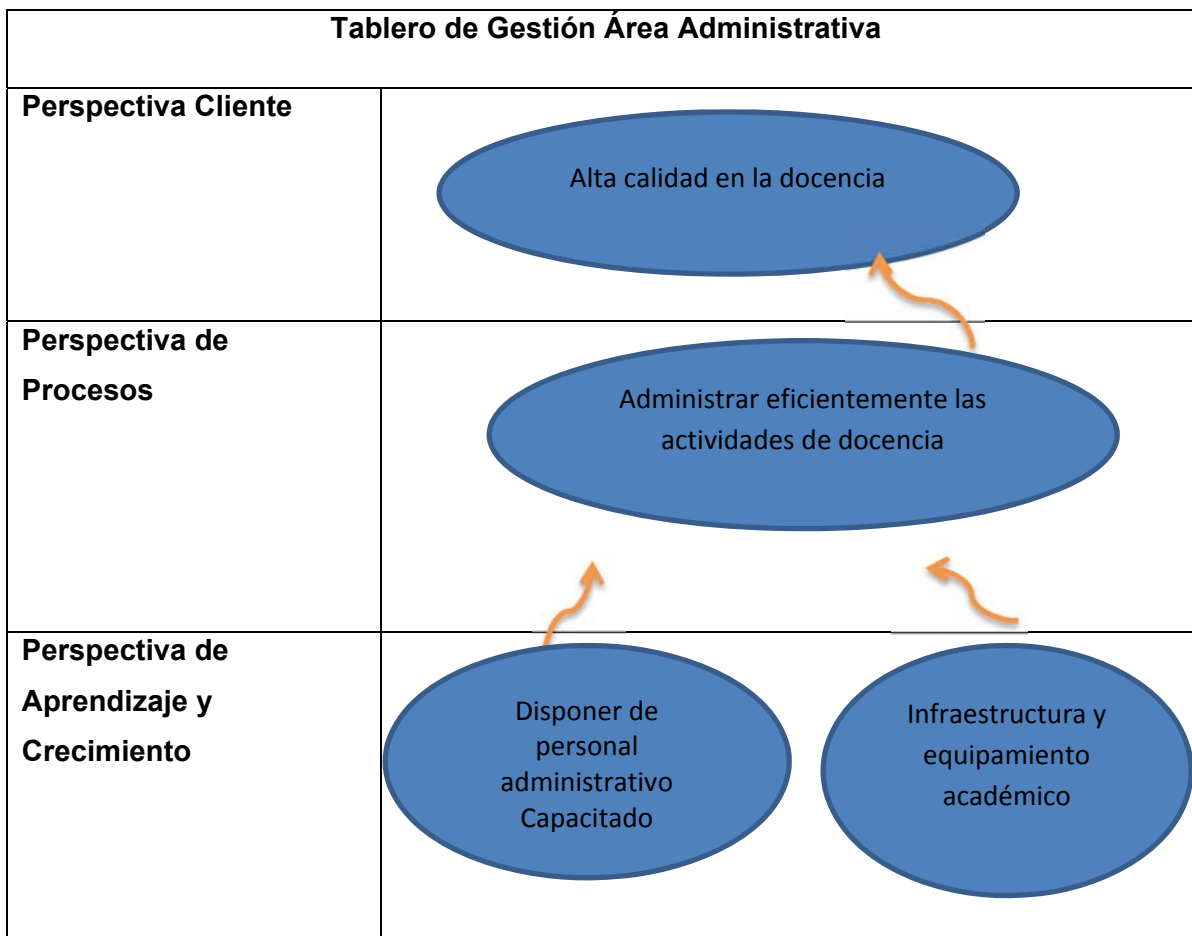
Ilustración 26: Eje estratégico: Relevancia institucional



Fuente: Elaboración Propia

El atributo Relevancia Institucional, está relacionado con el Eje Estratégico Excelencia Académica. Puesto que el Departamento de enfermería al optimizar los procesos académicos sustentado en un personal académico capacitado, que entregue conocimientos especializados a los alumnos usando para ello metodologías idóneas para la carrera de pregrado de Enfermería.

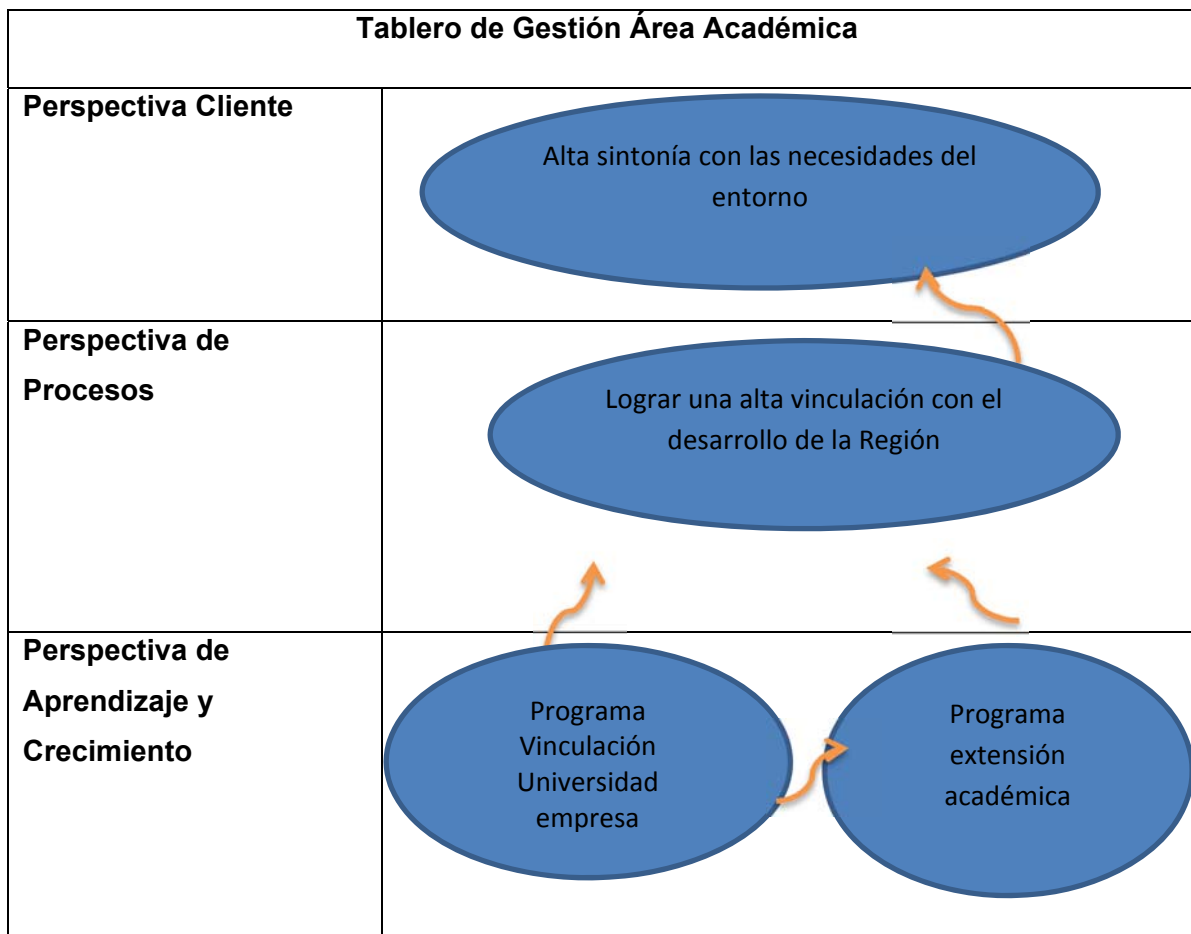
Ilustración 27: Eje Estratégico: Alta calidad en la docencia



Fuente: Elaboración Propia

Para el atributo de Calidad en la docencia, el área que tiene más relación con ella es el área Administrativa, ya que en la medida que se optimicen los procesos administrativos de la Universidad se podrá apoyar al área de docencia, esto proyectará una imagen de la organización en el entorno de eficiencia. Esta mejora de procesos internos, se basan en un recurso humano capacitado y una infraestructura y equipamiento académico idóneo que permitan obtener resultados de acuerdo a los requerimientos de los estudiantes.

Ilustración 28: Tablero de Gestión de área Vinculación con el medio



Fuente: Elaboración Propia

La universidad logrando la eficiencia en los procesos académicos y administrativos, le permitirá proyectarse hacia el medio que la rodea como una organización de calidad, comprometida con el medio ambiente, en el ámbito social.

Una vez obtenidos los ejes estratégicos, se procederá a desarrollar los tableros de control, que permitirán medir, retroalimentar y modificar la estrategia. Para esto, se desarrollaron tres tableros de control, uno con el área de docencia, otro con el área administrativa y por último el área vinculación con el medio.

Ilustración 29: Tablero de Control área de Docencia

	Objetivos	Cod	Indicadores	Metas
Cliente	Optimizar procesos de aprendizaje de los alumnos	CC01	N° Académicos contratados con Grado Doctor y Magister/Total académicos	75%
		CC02	N° estudiantes que responden encuesta satisfactoria / N° total de estudiantes de pregrado	90%
Procesos	Lograr la calidad de los procesos administrativos y aprendizaje de los alumnos	CP01	N° de alumnos que reclaman por servicio prestado/ total servicios prestados	90%
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de personal académico capacitado en metodologías enseñanza	CA01	N° de Académicos capacitados en metodologías de enseñanza/N° total de Académicos	90%
	Los académicos se identifiquen con líneas de conocimiento	CA02	N° de académicos con líneas de conocimiento/ Total de Académicos	60%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 30: Tablero de Control Área de Administración

	Objetivos	Cod	Indicadores	Metas
Cliente	Obtener eficiencia en la gestión Adm.	CC01	N° personal Adm. Capacitado en gestión Adm. / Total personal Adm.	90%
Financiera	Maximizar eficiencia de uso de recursos disponibles	CF01	Gasto total asignado a Depto./ N° de alumnos	90%
Procesos Internos	Aumentar competencias del personal	CP01	N° de quejas de estudiantes y/o académicos/Total servicios académicos prestados a estudiantes y/o académicos	90%
		CP02	N° personal Adm. Capacitado en procesos Adm./ Total personal Adm.	90%
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de personal capacitado en materias administrativas de apoyo a la docencia	CA01	N° de personal administrativo capacitados en materias Adm. de apoyo a la docencia/ Total de personal administrativo	90%
	Aumentar la inversión en infraestructura y equipamiento académico	CA02	N° de inversiones en infraestructura y equipamiento académico anual / Total de infraestructura y equipamiento académico	60%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 31: Tablero de Control del área Vinculación con el medio

	Objetivos	Cod	Indicadores	Metas
Cliente	Obtener alta contribución al desarrollo regional	CC01	N° proyectos vinculados a las necesidades de la región / Total proyectos de investigación	60%
Procesos Internos	Incentivar vinculación con egresados y empleadores	CP01	N° de proyectos de vinculación adjudicados/Total de proyectos de vinculación postulados	80%
	Aportar a la calidad de vida de la región	CP02	N° empresas atendidas satisfactoria/N° total de empresas atendidas	80%
Aprendizaje y Crecimiento	Programa de vinculación Universidad y empresa	CA01	Porcentaje programa de vinculación universidad y empresa/ Total programas de vinculación	50%
	Programa extensión académica	CA02	Porcentaje de actividades de extensión académica/Total actividades de extensión	50%

Fuente: Elaboración propia

Para cada indicador que se utilizó en los tableros de control, se confeccionará el respectivo diccionario de indicadores.

Diccionario de Indicadores

A continuación se procede a exponer el diccionario de indicadores, del área de Docencia, señalando la perspectiva, el objetivo que se quiere medir y los respectivos indicadores (Tablas N° 9 al 23).

Tabla 5: Diccionario de Indicador CC01

Perspectiva: Cliente	Nombre de Indicador: % de Académicos con grado.	Responsable: Director Depto. De Enfermería
Estrategia: Formación Continua del Estudiante.	Objetivo: Optimizar procesos de aprendizaje de los alumnos, con especialistas.	
Descripción: Identifica el porcentaje de académicos contratados con grado.		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ Académico contratados con grado} / N^{\circ} \text{ total de Académicos}) * 100$		
Fuente de datos: Informe de contratación de Recursos Humanos		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo de personal		
Meta: 75%	Base: Histórico	
Iniciativas:	1. Programa de contratación Académico con grado.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Diccionario de Indicador CC02

Perspectiva: Cliente	Nombre de Indicador: Índice de satisfacción de alumnos	Responsable: Director de Docencia
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procedimientos de docencia de calidad.	
Descripción: Identifica el grado de satisfacción del alumno en relación con su proceso de aprendizaje		
Frecuencia de Medición: Semestral		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ alumnos que responden encuesta con evaluación satisfactoria} / N^{\circ} \text{ total de alumnos de pregrado}) * 100$		
Fuente de datos: Informe de Dirección de docencia		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo de docencia		
Meta: 90%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un instrumento que mida la satisfacción de los alumnos, en relación a las asignaturas cursadas. 2. Programa con talleres remediales para ser aplicados apenas se detecten situaciones insatisfactoria de los estudiantes 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 : Diccionario de Indicador CP01

Perspectiva: Procesos	Nombre de Indicador: Porcentaje de logro en procesos de aprendizaje	Responsable: Director de Docencia
	Objetivo: Aplicar y optimizar procesos de aprendizaje de los alumnos	
Descripción: Identifica el porcentaje de alumnos que aprueban asignaturas del programa de estudios		

Frecuencia de Medición: Semestral		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: (N° alumnos que aprueban asignaturas /N° total de alumnos de pregrado)*100		
Fuente de datos: Informe semestral de Dirección de docencia		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo de dirección de docencia		
Meta: 90%	Base: Histórico	
Iniciativas:	1. Programas semestrales de apoyo a los procesos de aprendizaje	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 : Diccionario de Indicador CA01

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Nombre de Indicador: Índice de disponibilidad de personal académico capacitado en metodologías de investigación	Responsable: Director de Docencia
	Objetivo: Aplicar y optimizar procedimientos de investigación de calidad.	
Descripción: Identifica el porcentaje de académicos capacitados en metodologías de aprendizaje		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ académicos capacitados en metodologías de investigación} / N^{\circ} \text{ total de académicos}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual de Recursos Humanos		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo de recursos humanos		
Meta: 90%	Base: Histórico	
Iniciativas:	2. Programas anuales de Capacitación de personal académico en metodologías de investigación.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Diccionario de Indicador CA02

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Nombre de Indicador: Índice de disponibilidad de personal académico identificado por línea de conocimiento	Responsable: Director de Docencia
	Objetivo: Formación de excelencia en función a lineamientos del departamento	
Descripción: Identifica el porcentaje de académicos capacitados en líneas departamentales		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: (N° académicos capacitados en líneas del depto./N° total de académicos)*100		
Fuente de datos: Informe anual de Recursos Humanos		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo de recursos humanos		
Meta: 90%	Base: Histórico	
Iniciativas:	1. Programas anuales de Capacitación de personal académico en líneas del departamento	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Diccionario de Indicador CC01

Perspectiva: Cliente	Nombre de Indicador: Eficiencia en gestión administrativa, en procesos internos de servicios prestados a académicos y alumnos	Responsable: Director de Administración
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procedimientos administrativos y de apoyo para estudiantes y académicos	
Descripción: Identifica el grado de cumplimiento de los servicios de apoyo y administrativos para alumnos y académicos		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: (N° de personal administrativo capacitado en gestión adm./ total de personal administrativo)*100		
Fuente de datos: Informe anual de Dirección Administración		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de administración		
Meta: 90%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar áreas de conflicto de alumnos y académicos 2. Programa de mejoras de solución de áreas administrativas de conflicto que involucran el ámbito académico, y que impactan a estudiantes, académicos o a ambos. 	

Fuentes: Elaboración propia

Tabla 11: Diccionario de Indicador CF01

Perspectiva: Financiera	Nombre de Indicador: Presupuesto equilibrado	Responsable: Director de Adm. Y Finanzas
Estrategia: Financiera	Objetivo: Aplicar y optimizar procedimientos administrativos y de apoyo para obtener el presupuesto equilibrado relacionado con docencia del departamento.	
Descripción: Identifica el grado de cumplimiento de los servicios de apoyo y administrativos para alumnos y académicos		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: (Ítem asignado a gastos de docencia / N! alumnos)*100		
Fuente de datos: Informe anual de Dirección Administración y Finanzas		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de administración y finanzas		
Meta: 80%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar ítem de gastos en docencia para el departamento 2. Programa de contratación de horas de docencia y gastos relacionados a ella. 	

Fuentes: Elaboración propia

Tabla 12: Diccionario de Indicador CP01

Perspectiva: Procesos Internos	Nombre de Indicador: Mejora de procesos internos de servicios prestados a académicos y alumnos	Responsable: Director de Administración
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procedimientos administrativos y de apoyo para estudiantes y académicos	
Descripción: Identifica el grado de cumplimiento de los servicios de apoyo y administrativos para alumnos y académicos		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ de reclamos de estudiantes y/o académicos} / N^{\circ} \text{ total de servicios prestados a académicos y alumnos}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual de Dirección Administración		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de administración		
Meta: 90%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar áreas de conflicto de alumnos y académicos 2. Programa de mejoras de solución de áreas de conflicto en el ámbito académico, que involucren tanto a los estudiantes como académicos. 	

Fuentes: Elaboración propia

Tabla 13: Diccionario de Indicador CP02

Perspectiva: Procesos internos	Nombre de Indicador: Disponibilidad de personal administrativo capacitado en procesos administrativos de apoyo a la docencia	Responsable: Director de Administración
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procedimientos administrativos y de apoyo para estudiantes y académicos	
Descripción: Identifica el porcentaje de personal administrativos capacitados en procedimientos administrativos de apoyo a la docencia		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ de personal administrativo capacitado} / N^{\circ} \text{ total de personal administrativo}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual de recursos Humanos		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de recursos humanos		
Meta: 90%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación del personal administrativo 2. Programa de capacitación de personal administrativo en temas de apoyo al área académica 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Diccionario de Indicador CA01

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	Nombre de Indicador: Disponibilidad de personal administrativo capacitado en procesos administrativos de apoyo a la docencia	Responsable: Director de Administración
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procedimientos administrativos y de apoyo para estudiantes y académicos	
Descripción: Identifica el porcentaje de personal administrativos capacitados en procedimientos administrativos de apoyo a la docencia		
Frecuencia de Medición: Anual	Tipo de Medida : Porcentaje	
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ de personal administrativo capacitado} / N^{\circ} \text{ total de personal administrativo}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual de recursos Humanos		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de recursos humanos		
Meta: 90%	Base: Histórico	
Iniciativas:	3. Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación del personal administrativo 4. Programa de capacitación de personal administrativo en temas de apoyo al área académica	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Diccionario de Indicador CA02

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	Nombre de Indicador: Disponibilidad de recursos y equipamiento para la academia del departamento	Responsable: Director de Administración
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar los recursos y equipamiento de apoyo para estudiantes y académicos	
Descripción: Identifica el cumplimiento anual de la asignación de recursos y equipamiento para el departamento		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ de inversiones en infraestructura y equipamiento académico anual} / N^{\circ} \text{ total de infraestructura y equipamiento académico}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual de recursos Humanos		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de recursos humanos		
Meta: 60%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> Realizar diagnóstico de requerimientos de equipamientos y recursos para el desarrollo de las actividades del departamento Programa de inversiones y equipamiento para el departamento. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Diccionario de Indicador CC01

Perspectiva: Cliente	Nombre de Indicador: programa de contribución al desarrollo regional	Responsable: Director de Departamento
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procesos de contribución al desarrollo de la región.	
Descripción: Identifica el cumplimiento anual de los procesos de contribución al desarrollo de la región en función a los requerimientos del entorno.		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ proyectos vinculados a las necesidades del entorno} / N^{\circ} \text{ total de proyecto investigación}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual de Director de Departamento		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de vinculación		
Meta: 60%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar proyectos de vinculación en los cuales la carrera pueda participar. 2. Programa de iniciativas de vinculación que sean incorporadas a asignaturas de la carrera 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Diccionario de Indicador CP01

Perspectiva: Procesos	Nombre de Indicador: Programa Vinculación Universidad Empresa	Responsable: Director de Vinculación
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procesos de vinculación del departamento	
Descripción: Mide la cobertura de la universidad con los agentes empresariales		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ de proyectos de vinculación adjudicados por el departamento} / N^{\circ} \text{ total de proyectos de vinculación postuados}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual del área de Vinculación		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de vinculación		
Meta: 80%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar iniciativas con instituciones o empresas en las cuales pueda participar el Depto de Enfermería. 2. Programa de iniciativas de vinculación que sean incorporadas a asignaturas de la carrera 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Diccionario de Indicador CP02

Perspectiva: Procesos	Nombre de Indicador: Programa Aporte a la calidad de vida de la región	Responsable: Director de Vinculación
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procesos de vinculación relacionados con la calidad de vida.	
Descripción: Mide la cobertura de la universidad con los agentes empresariales, en función de la calidad de vida		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ de empresas atendidas en sus requerimientos satisfactoriamente} / N^{\circ} \text{ total de empresas atendidas}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual del área de Vinculación		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de vinculación		
Meta: 80%	Base: Histórico	
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar iniciativas con instituciones o empresas en las cuales pueda participar el Depto. de Enfermería. 2. Programa de iniciativas de vinculación que sean incorporadas a asignaturas de la carrera 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Diccionario de Indicador CA01

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Nombre de Indicador: Programa de vinculación Universidad-empresa	Responsable: Director de Vinculación
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procesos de vinculación entre la universidad y entidades empresariales.	
Descripción: Mide la asignación de recursos destinados a vinculación por parte de la universidad en relación a las empresas		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida : Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(N^{\circ} \text{ de programas de vinculación universidad y empresa} / \text{Total programas de vinculación}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual del área de Vinculación		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de vinculación		
Meta: 60%	Base: Histórico	
Iniciativas:	1. Programa de iniciativas de vinculación Universidad y empresa	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Diccionario de Indicador CA02

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Nombre de Indicador: Programa de Actividades de extensión académica	Responsable: Director de Vinculación
Estrategia: Calidad	Objetivo: Aplicar y optimizar procesos de extensión académica	
Descripción: Mide la asignación de recursos destinados a vinculación por parte de la universidad		
Frecuencia de Medición: Anual		Tipo de Medida :

		Porcentaje
Fórmula Cálculo Indicador: $(\text{N}^\circ \text{ de Actividades de extensión académica} / \text{Total actividades de extensión}) * 100$		
Fuente de datos: Informe anual del área de Vinculación		
Calidad de los datos: Alta		
Recolector de Datos: Administrativo del área de vinculación		
Meta: 60%	Base: Histórico	
Iniciativas:	1. Programa de iniciativas de extensión	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4 Alineamiento Organizacional.

Una vez obtenido el cuadro de mando integral, se pasará a desarrollar el esquema de incentivos que permitirá alinear el comportamiento del personal de la Universidad y del departamento de enfermería en el logro de los objetivos de la UEN. Cabe señalar que el esquema de incentivos está dirigidos a académicos y al personal administrativo.

Esquema de Incentivos

Actualmente el sistema de incentivos para los académicos de la Universidad de Antofagasta se encuentra asociado a las áreas de investigación y vinculación. Cabe señalar que estos incentivos siempre han estado presente en las universidades estatales y no dicen relación a una propuesta de valor determinada, es más este concepto es nuevo en las instituciones de educación superior. Los incentivos están orientados a las publicaciones que realizan los académicos. También a la carrera académica, que se encuentra jerarquizada en profesores instructores, asistentes, asociados y titulares. Por otro lado, en materia de incentivos no se encuentra reconocido las áreas de docencia y administración docente.

Dado lo anterior, y en función de un esquema de incentivos para los académicos de la Universidad de Antofagasta, se propone generar un sistema de evaluación de pares, combinado con un sistema de autoevaluación. Cabe señalar que resulta difícil comparar universidades que tiene realidades distintas. Dada la cultura de la Universidad de Antofagasta, en la cual conviven una serie de programas de pregrado, que tienen objetivos muy diferentes, resultan muy difícil aplicar un sistema de evaluación único a todos los académicos, por ellos se propone un procedimiento por consenso en las cuales se determinen metas a nivel de cada Facultad, y por lo tanto por departamento. Esto debe ser llevado a la Junta Directiva, apoyado por el gremio de los académicos, para que sea aprobado.

Se propone una evaluación individual y grupal, con ellos se generarán los incentivos que motivarán al académico y al departamento.

En el caso de la evaluación individual, el comité de evaluación de los académicos, deberán considerar en la evaluación del docente, las valoraciones que los alumnos hayan realizado del desempeño que el docente haya tenido en el aula. Este tendrá un porcentaje

equivalente al 15% de la evaluación final, además se deberá incorporar la evaluación de los pares que tendrá una participación del 25% y el porcentaje restante será de responsabilidad del académico el cual deberá aportar los documentos que respalden su desempeño anual, en las áreas de docencia, investigación extensión y administrativa.

Se puede generar un sistema de incentivos basándose en premios y reconocimiento de su labor, especialmente en el marco de la calidad, para los académicos, Estos premios e incentivos estarían relacionados con el desempeño, y con el cumplimiento de indicadores que serían determinados basándose en la realidad de Departamento.

Cabe señalar, en que un esquema de incentivos, se pueden incorporar dos tipos de Incentivos, que son: Monetarios y No Monetarios, las cuales se identifican a continuación:(Ilustración 32).

Ilustración 32: Esquema de Incentivos

TIPO DE INCENTIVO	INSTRUMENTO	EFECTO ESPERADO
Monetarios	Complementos salariales y bonificaciones Año sabático Subsidios extralaborales Patrocinio a la participación en eventos Becas para desarrollo profesional Subsidios para bienestar social y familiar Descuentos y cooperativas	Apuesta por la calidad docente Estabilidad de ingreso Facilitar condiciones económicas Fortalecimiento de cuadros docentes competitivos Asegurar adecuados perfiles
No Monetarios	Flexibilidad laboral en los horarios Facilidades para la investigación Acceso a cargos directivos Publicaciones Educación continuada Actividades culturales Bienestar social Escalafón docente Reconocimientos académicos	Fomentar un mayor desarrollo profesional Estimular procesos de investigación y producción Asegurar condiciones adecuadas de bienestar social que generen sentido de pertenencia y compromiso Estimular la competencia académica

Fuente: Elaboración propia.

Dado lo anterior, se propone un esquema de incentivos que contemple estos dos elementos. Por ejemplo en los incentivos monetarios, para el caso de los académicos que realicen publicaciones, se tiene el siguiente esquema:

Ilustración 33: Categoría de Incentivos

Categoría	Valor del Incentivo (en \$)

Publicaciones ISI	1.000.000 – 1.400.000
Scielo	900.000
Libro con comité editorial universitaria	600.000
Libro con comité editorial universitaria	1.100.000
Publicación en revista con comité editorial	200.000

Fuente: Elaboración propia

En la valorización grupal, se tendrá una evaluación por departamento dentro de todos éstos que componen la Facultad, se realizará una valorización cuantitativa, en elementos tales como número de publicaciones, porcentaje de alumnos atendidos, número de reclamos de alumnos, etc. Luego se procederá a realizar un ranking, y el departamento que obtenga mejor posición, y por lo tanto mayor puntaje le será asignado el incentivo monetario, también se puede considerar un incentivo no monetario.

Se puede implementar un sistema de reconocimiento en la carga académica de los docentes del departamento para destinar horas para la capacitación. Otra forma de incentivos para la vinculación con el medio, es entregar un bono monetario, cuando se concreta la iniciativa con una institución u organización con al cual se relacione la UEN, de manera que se pueda materializar publicaciones, que de por sí ya tienen asociado un incentivo monetario.

También se puede establecer un reconocimiento, para efectos de la carrera académica, de las actividades que el académico del departamento realiza en áreas de gestión y de extensión.

En relación, al personal administrativo, se propone un bono adicional por desempeño funcionario, que tenga como objetivo incentivar el mejoramiento en la atención y servicios de las distintas unidades de la Universidad, y que se relacionan con la UEN. El presente incentivo pecuniario se otorgará dependiendo de la disponibilidad presupuestal con que cuente la institución y previa solicitud por escrito a la Facultad para que sea tramitada ante el área de Finanzas y administración.

Se propone también un incentivo no pecuniario, que sería un reconocimiento a un funcionario administrativo, que haya obtenido la máxima calificación en la evaluación de desempeño, con una premio que consistiría en un plan vacacional, escogido entre las opciones ofrecidas por la Universidad, que incluya pasaje aéreo, hospedaje y alimentación por tres días para dos personas.

Otra propuesta de incentivos, sería un estímulo no pecuniario en especie para los equipos de trabajo, que sería un reconocimiento para los servidores universitarios que conformen un equipo de trabajo postulado oficialmente, cuyo resultado de sus proyectos genere valor agregado a los procesos universitarios y su impacto se refleje en corrección y mejora de los mismos, de acuerdo a los criterios del Comité de Incentivos. Esta propuesta también podría ser un plan de descanso similar a lo expuesto en el sistema anterior. Los criterios y requisitos para la postulación de Equipos de Trabajo, serán fijados previamente por el Comité de Incentivos.

Otro incentivo no pecuniario, sería el reconocimiento en su hoja de vida, por el aporte que haya realizado a la labor docente del Departamento, que tendrá efecto en su evaluación de desempeño anual.

Conclusiones

En el proyecto de grado, se ha propuesto un Modelo de Control de Gestión para el Departamento de Enfermería de la Universidad de Antofagasta. Este proyecto incluye la misión, visión, valores y los atributos de la propuesta de valor para el área de docencia de pregrado de la carrera de Enfermería, lo que permite determinar tres ejes estratégicos.

Los sistemas de control de gestión, que fueron desarrollados para organizaciones con fines de lucro, pueden ser aplicadas a las organizaciones sin fines de lucro, y también a empresas del sector público, como es el caso de la Universidad de Antofagasta, que resulta ser una entidad pública orientada a entregar un servicio de educación superior. Y es el caso de esta tesis, que se realizó el estudio de la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral a una entidad pública específicamente al Departamento de Enfermería de la Facultad de Salud de esta entidad.

Es cierto que esta metodología es aplicable a empresas del sector público sin fines de lucro, pero requiere de ciertas adaptaciones que se debe realizar especialmente en el planteamiento del objetivo estratégico, ya que las empresas con fines de lucro su fin último es crear valor a los accionistas de la empresa, y se plasma en el Cuadro de Mando Integral, específicamente en la perspectiva Financiera. Pero en el caso de las instituciones públicas, sin fines de lucro, su fin último es la misión el cual resulta ser intangible, especialmente se da en la búsqueda del bienestar de la sociedad, por lo que demás perspectivas se convierte en elementos relevantes para este tipo de organizaciones. Especialmente la perspectiva de clientes se convierte en la más relevante, mientras que la perspectiva financiera cambia su prioridad.

Para comenzar este estudio, se debió realizar una planificación estratégica, revisando conceptos tales como misión, visión, valores, los cuales estaban definidos en el plan estratégico de la Universidad, lo que significó revisarlos y ver la coherencia de estos mismos conceptos generados a nivel de la UEN con las de la organización.

Respecto a las otras instancias del análisis que se debió realizar, cabe señalar que la UEN no contaba con la cadena de valor, y resulta interesante generar esta herramienta, ya que permite identificar las actividades primarias de la organización, y clarificar quién es el cliente de esta entidad. Además de este análisis se generó el mapa estratégico, indicadores

de gestión, cuadros que se identifican las relaciones causas y efectos, y los diferentes impactos que se producen en los distintos niveles de la organización.

El cuadro de mando integral, permite una visión que la organización puede sacar provecho, en relación a la entrega de información que le permitirá orientar sus comportamiento a actos más concretos para logra obtener un giro en su gestión. Por ello es factible también que esta metodología pueda ser aplicada a cada departamento de la Universidad y ser tratadas como verdaderas Unidades Estratégicas de Negocios, con una clara orientación a la optimización de la gestión, y de paso esto beneficiaría a la Universidad que vería optimizado sus procesos, lo que le entregaría una ventaja competitiva lo que le permitiría su permanencia en el mercado. Cabe señalar que esta herramienta puede ser muy poderosa, a la hora de enfrentar los procesos de acreditación.

1. Bibliografía

2. Referencias.

- Entrevista con Jefe de Carrera de Enfermería
- Entrevista con académicos de la carrera de Enfermería
- Material de Dirección General

3. Páginas Web consultadas

<http://www.02sau2011cdmj.wikispaces.com>

<http://www.sinergiacreativa.wordpress.com>

<http://www.vistoalreves.es>

<http://www.gonzalovergara.com>

<http://www.nodocomerciojusto.cl>

<http://www.datuopinion.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.trabajo.com.mx>

<http://www.tablero-decomando.com>

4. Libros

Kaplan, R. y Norton, D., *The Execution Premium*, 2008, ediciones Deusto, 2008.

Kaplan, R. y Norton, D., *Mapas Estratégicos*, edición 2000.

Cokins, G., *Performance Management*, edición 2000.

Osterwalder, A. *Generación de modelos de negocios*, Editorial John Wiley y Sons, 2ª Edición, 2010, Estados Unidos.

Robert N. Anthony, R. y Govindarajan, V., *Sistemas de Control de Gestión*, duodécima edición, editorial MC Graw Hill.

Hill y Ireland y Hoskisson, *Administración Estratégica*, séptima edición.

Niven R., 2003, El cuadro de mando Integral paso a paso, Editorial gestión 2000, Barcelona.

Anthony R. y Govindarajan V., 2005, Sistema de Control de gestión, Editorial McGraw Hill, España

Sthepeh P. Ronins, 2004, Comportamiento Organizacional, Editorial Person Edicación, México

Rimar, S. & Garstka, S., (1999), The “Balanced Scorecard”: Development and Implementation in a Academic Clinical Department. *Academic Medicine*. 74. 114 -120.

Rimar, S., (2000), Strategic Planning and the Balanced Scorecard form Faculty Practice Plans. *Academic Medicine*. 75. 1186-1188.

Zelman, W., Blazer, D., Gower, M., Owens, P. & Miller, L. (1999), Issues fot Academic Health Centers to consider before implementing a balanced – Scorecard effort, *Academic Medicine*. 74. 1269-1277.