



**PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN,
SEDE DE LA PATAGONIA**

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

**Alumno: Marcelo Florio Mogollones
Profesor Guía: Freddy Coronado Martínez**

Santiago, octubre 2016

AGRADECIMIENTOS:

A mi mujer y a mis hijos, por su amor y generosidad, gracias por permitirme seguir creciendo. A mi papá, por inspirarme.

“Y es que los hombres tienden a marchar sin ver
por las sendas de vaquillas impresas en su ser,
y trabajar de sol a sol sin descansar;
haciendo lo que otros han hecho ya.

Siguen las sendas conocidas,

vienen y van, e inútiles vueltas dan.

Pero aún así doblan por sus curvas retorcidas
para no desviarse del sendero trazado por los demás.

Convierten la senda en un surco sagrado,

y por él transitan su existencia rutinaria.

¡Cómo reirán los ancianos dioses del bosque

que saben de esa vaquilla originaria!”

Extracto de “La senda de la vaquilla”, Sam Walter Foss, 1895.

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
1 CAPITULO I: SISTEMA DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA	11
1.1 RESEÑA RECIENTE DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN CHILE:	11
1.2 RESEÑA INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN:	14
1.2.1 ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN:	16
1.2.2 DESCRIPCIÓN UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO:	21
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:.....	25
2 CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE DECLARACIONES ESTRATÉGICAS:	28
2.1 MISIÓN:.....	28
2.2 MISIÓN PROPUESTA:	32
2.3 VISIÓN:.....	33
2.4 VISIÓN PROPUESTA:	36
2.5 VALORES CENTRALES O CREENCIAS:.....	37
3 CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO:	40
3.1 ANÁLISIS EXTERNO:	41
3.1.1 OPORTUNIDADES:	41
3.1.2 AMENAZAS:	42
3.2 ANÁLISIS INTERNO:.....	44
3.2.1 FORTALEZAS:	45
3.2.2 DEBILIDADES:	46

3.3	FODA CUANTITATIVO:	48
3.3.1	ANÁLISIS CUADRANTE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES:.....	49
3.3.2	ANÁLISIS CUADRANTE DEBILIDADES-OPORTUNIDADES:.....	50
3.3.3	ANÁLISIS CUADRANTE FORTALEZAS-AMENAZAS:.....	51
3.3.4	ANÁLISIS CUADRANTE DEBILIDADES-AMENAZAS:.....	53
3.4	PROPUESTA DE VALOR:.....	54
3.5	DECLARACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR:	55
3.6	ATRIBUTOS:	55
3.7	RELACIÓN ATRIBUTOS DE PROPUESTA DE VALOR Y CREENCIAS:.....	59
3.8	RELACIÓN ATRIBUTOS DE PROPUESTA DE VALOR Y ANÁLISIS FODA:	62
4	CAPITULO IV: MODELO DE NEGOCIO:.....	70
4.1	IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:	70
4.2	LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO:.....	72
4.3	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MODELOS DE NEGOCIOS:.....	73
4.3.1	SEGMENTO DE MERCADO:.....	73
4.3.2	PROPUESTA DE VALOR:.....	74
4.3.3	CANALES:.....	74
4.3.4	RELACIONES CON EL CLIENTE:.....	76
4.3.5	FUENTES DE INGRESO:	77
4.3.6	RECURSOS CLAVES:	77
4.3.7	ACTIVIDADES CLAVES:	78

4.3.8	ASOCIACIONES CLAVES:	79
4.3.9	ESTRUCTURA DE COSTOS:	81
4.4	RELACIÓN ELEMENTOS MODELOS DE NEGOCIO Y ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR: 83	
4.5	CAPTURA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIOS:	85
4.6	MAPA ESTRATÉGICO:	87
4.6.1	IMPORTANCIA DEL MAPA ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN:	108
4.7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL:	115
4.8	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CMI:	119
4.8.1	MISION:	119
4.8.2	ESTUDIANTES:	120
4.8.3	PROCESOS:	120
4.8.4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:	121
4.9	TABLEROS DE CONTROL:	123
4.10	IMPORTANCIA DEL DESDOBLAMIENTO ESTRATÉGICO:	123
4.11	TABLEROS DE CONTROL, “GESTIONAR SERVICIOS DE ACUERDO A ESTÁNDAR”:	125
4.12	TABLERO DE GESTIÓN Y CONTROL, “DESARROLLAR UN PROCESO FORMATIVO MODERNO CON SELLO VALÓRICO”	130
4.13	ESQUEMAS DE INCENTIVO:	138
4.13.1	PROPUESTA ESQUEMA DE INCENTIVOS, “GESTIONAR SERVICIOS DE ACUERDO A ESTÁNDAR”:	146

4.13.2	PROPUESTA ESQUEMAS DE INCENTIVOS, “DESARROLLAR UN PROCESO FORMATIVO MODERNO, CON SELLO VALÓRICO”:	150
5	CAPITULO V: CONCLUSIONES	153
6	ANEXOS:	157
6.1	ANÁLISIS PEST:	157
6.2	INFORMACIÓN SECTORIAL:	167
6.3	CADENA DE VALOR:	171

TABLAS

Cuadro 1: Estructura de gobierno de la Universidad San Sebastián.	19
Cuadro 2: Estructura de gobierno de Sede De la Patagonia.	20
Cuadro 3: Tabla de valoración de la Unidad Estratégica de Negocio	25
Cuadro 4: Resumen de Oportunidades y Amenazas.	44
Cuadro 5: Resumen Fortalezas y Debilidades:.....	44
Cuadro 6: Análisis cuantitativo cuadrante Fortalezas-Oportunidades.....	49
Cuadro 7: Análisis cuantitativo, cuadrante Debilidades-Oportunidades.....	50
Cuadro 8: Análisis cuantitativo, cuadrante Fortalezas-Amenazas:	52
Cuadro 9: Análisis cuantitativo, cuadrante Debilidades-Amenazas:	53
Cuadro 10: Relación Atributos-Creencias:.....	60
Cuadro 11: Relación Atributos-Factores Externos:	62
Cuadro 12: Relación Atributos-Factores Internos:	66
Cuadro 13: Lienzo Modelo de Negocio:.....	72
Cuadro 14: Relación elementos Modelos de Negocio y Atributos de Propuesta de Valor:	84
Cuadro 15: Mapa Estratégico Sede De la Patagonia, Universidad San Sebastián.....	90
Cuadro 16: “Proveer Comodidad y Bienestar a los Estudiantes”	106
Cuadro 17: “Imprimir un sello Valórico Humanista Cristiano”:	107

Cuadro 18: “Desarrollar una activa y distintiva vida universitaria”:	108
Cuadro 19: Cuadro de Mando integral USS Sede de la Patagonia	118
Cuadro 20: Tablero de Gestión y Control: “Gestionar Servicios de Acuerdo a Estándar”	129
Cuadro 21: Tablero de Gestión y Control: “Desarrollar un proceso formativo moderno, con sello valórico”:	136
Cuadro 22: Esquema de incentivos, “Gestionar servicios de acuerdo a estándar”:	149
Cuadro 23: Esquema de incentivos, ”Desarrollar un proceso formativo moderno, con sello valórico.”:	152
Cuadro 24: Tasa de desempleo regional, trimestre móvil.	163
Cuadro 25: Proyección de población entre 17 y 20 años.	164
Cuadro 26: Mediana y promedio de ingresos	165
Cuadro 27 Acreditación Universidades con presencia en la región Patagónica.	170
Cuadro 28: Cadena de Valor servicio de educación de pregrado, Universidad San Sebastián, Sede De la Patagonia.	173
Cuadro 29: Tasa de deserción primer año (MIFUTURO s.a.b):	177
Cuadro 30: Empleabilidad al primer año de egreso:	179
Cuadro 31: Valores arancelarios 2016:	184

RESUMEN EJECUTIVO:

La tesis presentada propone implementar y desarrollar un sistema de control de gestión, para el área de pregrado de la sede De la Patagonia de la Universidad San Sebastián.

El sistema propuesto es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, modelo que se ha desarrollado y posicionado a nivel global desde inicio de los 90, a partir del trabajo de Kaplan y Norton (2010), el que vincula los activos intangibles y procesos críticos como impulsores de los resultados definidos para las perspectivas de clientes y financieras.

Una vez justificada la Unidad Estratégica de Negocios, se desarrolla la estrategia. Para ello se revisan y analizan de manera crítica las declaraciones institucionales, y se desarrolla un análisis ambiental externo e interno, para elaborar una matriz FODA que permite ponderar cuantitativamente las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades para la posterior formulación de una estrategia.

A continuación, se atiende la planificación estratégica, para ello se elabora un Mapa Estratégico, que esquematiza la relación entre los objetivos correspondientes a las perspectivas de recursos y procesos con los atributos valorados por el estudiantado, para luego incorporar indicadores, metas e iniciativas, conformando el Cuadro de Mando Integral.

Planificada la estrategia se aborda la alineación de la organización, para ello se diseñan los tableros de control de los distintos procesos, lo que permite desplegar la estrategia hasta el nivel operativo. Se establecen indicadores, metas y responsables, especificando los desempeños esperados.

Finalmente se elabora un esquema de incentivos previa revisión de la situación actual de la Universidad y Sede en este ámbito, incorporando al proceso de Evaluación de Desempeño mecanismos de incentivos económicos.

Mediante la incorporación y puesta en marcha de Cuadro de Mando se busca medir la estrategia, pero también gestionarla, tomando las medidas que sean necesaria para corregir y orientar el rumbo hacia el cumplimiento de la Misión. Aquellas empresas que han incorporado un modelo de gestión, mejoran notoriamente sus resultados, respecto a las que carecen de él.

Por último, el sistema se constituye en un poderoso mecanismo de comunicación que señala con claridad lo que se espera de cada colaborador para que la institución materialice una posición competitiva sustentable en el tiempo.

CAPITULO I: SISTEMA DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

1.1 RESEÑA RECIENTE DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN CHILE:

Las universidades en Chile son en general las instituciones encargadas de la formación profesional, y las únicas instituciones de educación superior facultadas para otorgar grados académicos (licenciaturas). Además del pregrado o formación de profesionales con o sin grado, las universidades en Chile imparten formación de postgrado y desarrollan actividades de Investigación y Vinculación con el Medio.

Las universidades, en nuestro país, pueden clasificarse en Tradicionales, las que suman 25 instituciones en total, de las cuales 16 son estatales, las que conforman a su vez el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), y que reciben aportes directos del estado y por otra, se pueden distinguir las universidades Privadas, creadas por el sector privado a partir de la reforma de 1980.

Independiente del tipo de universidad se ha establecido el requisito legal de estar constituidas como instituciones sin fines de lucro.

En la historia reciente de la educación superior en Chile podemos reconocer claramente dos escenarios, el existente hasta 1980 y el establecido a partir de dicha fecha. Hasta 1980 existían sólo ocho universidades, la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado, hoy Universidad de

Santiago de Chile, las únicas universidades estatales y con presencia a lo largo del país mediante sedes, las seis instituciones restantes, aunque de origen privado, mantenían dependencia económica del sector público.

A partir de 1980 se permite el ingreso al ámbito universitario del sector privado, creando instituciones con un modelo de autofinanciamiento, las que entre 1981 y el año 2005 alcanzan a las 50 universidades.

Las antiguas sedes de las dos universidades estatales antes mencionadas pasan a transformarse en universidades públicas de carácter regional, a las que con el correr de los años se sumaron algunas más.

Las reformas educacionales impulsadas durante los años 80 incidieron en el papel del Estado en el financiamiento de la educación universitaria. Se implementaron una serie de fuentes de financiamiento alternativas para la educación superior lo que se tradujo en una disminución ostensible del aporte público en esta área, sin perjuicio de que se establecieran diferencias en el acceso a recursos estatales para las universidades que conforman el CRUCH mediante aportes directos y fondos de inversión, fuentes de recursos a las que no acceden las universidades Privadas no tradicionales.

Entre el año 2005 y 2006 se crea, el sistema nacional de aseguramiento de la calidad, el que consiste en la acreditación institucional y de programas estudios, el que tiene carácter voluntario y que en general, salvo excepciones definidas, no condiciona el funcionamiento de las universidades,

pero sí el que estudiantes puedan optar a alternativas de financiamiento de fuente o garantía estatal. En el mismo período se crea el Crédito Aval del estado (CAE), sistema de financiamiento que consiste en la asignación de un crédito bancario a los estudiantes, crédito que contempla condiciones especiales y que cuenta con garantía estatal (para la banca), al que se puede optar independiente del tipo de institución, con la condición de que ésta esté acreditada.

El acceso a la educación universitaria se encuentra condicionada en general por el resultado que obtienen los licenciados de enseñanza media en la Prueba de Selección Universitaria, instrumento base del Sistema de Admisión Único Universitario que es administrado por el DEMRE (Departamento de Evaluación, Medición, y Registro Educacional), unidad dependiente de la Universidad de Chile en representación del CRUCH. Si bien no existe obligatoriedad de utilizar esta prueba como mecanismos de selección, los beneficios y alternativas de financiamiento de carácter estatal están condicionados al puntaje obtenido por los postulantes, de manera que el resultado pasa a ser gravitante al momento de la selección.

Tema relevante a señalar es que a la fecha se encuentra en pleno desarrollo, en etapa de discusión parlamentaria, una reforma estructural de la educación que abarca sus distintos niveles, incluida la educación universitaria. Los lineamientos formulados para el ámbito universitario son la implementación

progresiva de la gratuidad universal, la reformulación del control de calidad con carácter obligatorio, el fortalecimiento de la educación pública y la reforma institucional de las universidades y del aparato estatal asociado a la educación superior.

1.2 RESEÑA INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN:

La Universidad San Sebastián fue fundada en el año 1989 en la ciudad de Concepción por Javier Pivcevic Bayer y Raúl Poblete Almendra, como una corporación de derecho privado sin fines de lucro (USS, 2016a). Las actividades definidas para la Universidad al momento de su fundación fueron la docencia, la investigación, extensión y cultura.

En sus inicios en Concepción, las primeras carreras impartidas fueron las de Psicología e Ingeniería Comercial y Educación de Párvulos, para luego incorporarse las carreras de Derecho, Periodismo, Trabajo Social y Medicina.

La obtención de la autonomía fue el primer objetivo estratégico de la institución, y para ello se elaboró un plan de crecimiento en infraestructura y de desarrollo académico. El 19 de julio del 2001 el Consejo Superior de Educación mediante el acuerdo 055/2001, otorga a la Universidad San Sebastián, en adelante USS, su autonomía (USS, 2016a).

El año 2004 se inauguran las sedes de Valdivia y Puerto Montt y paralelamente se abre un Hospital Clínico Veterinario en Concepción. Durante el 2005 se añade un Centro de Salud, una Clínica Odontológica y una Clínica Psicológica todo en la misma ciudad.

El año 2006, con el fin de dar una presencia de carácter nacional, y sin abandonar su definición de institución regional, se inaugura la sede Santiago, la que comienza a operar el 2008 (USS, 2016a).

Junto al crecimiento en infraestructura y expansión geográfica se incrementan de forma importante el número de carreras impartidas en cada una de las sedes.

La primera acreditación institucional otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA, 2016) se obtiene el 2006, para las áreas de docencia de pregrado y gestión institucional, la que se extiende por un periodo de dos años.

A partir del 2009 la institución se reacredita, obteniendo la certificación por tres años, el mismo año se acredita por cuatro años la carrera de Medicina y la totalidad de las Pedagogías. El año 2012 la institución renueva su acreditación ampliándose a cuatro años. De esta manera la USS ha ido incrementado sistemáticamente los periodos de acreditación demostrando su compromiso con los estándares de calidad definidos en Chile por la Comisión Nacional de Acreditación y un claro desarrollo institucional.

Al inicio del año 2015 y con 26 años de trayectoria, la USS cuenta con cuatro sedes, Concepción, Valdivia; De la Patagonia, compuesta por campus en Osorno y Puerto Montt y la sede Santiago, las que comienzan a desarrollar investigación e impartir postgrados, postítulos y educación continua. En pregrado las sedes ya suman un total de 33 carreras dictadas, con 27.000 estudiantes, 23 carreras están acreditadas, lo que se traduce en que el 85% de sus alumnos estudia una carrera con dicha condición (USS, 2016b).

1.2.1 ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN:

La Universidad San Sebastián se organiza en una estructura matricial. Como se observa en los cuadros uno y dos, la Universidad presenta una combinación de dos dimensiones, una funcional y otra geográfica (divisional), lo que en la práctica se traduce en que un mando medio puede reportar a más de una jefatura (Thompson y Strickland, 2001), que es el caso de los Directores de carreras que por una parte reportan a los Decanos de la carrera y paralelamente también dependen del Vicerrector de la sede donde se desempeñan.

La actual estructura fue definida mediante el Decreto de Rectoría número 56, fechado en agosto del 2015. En la organización pueden distinguirse los órganos de gobierno superior y las autoridades superiores.

Son órganos de gobierno superior, la Junta Directiva, el Consejo Académico Superior y los Consejos de Facultad. Son autoridades superiores, el Rector, los Vicerrectores, el Secretario General y los Decanos.

A la Junta Directiva le corresponde la conducción estratégica de la Universidad, definir las políticas globales y velar por la sustentabilidad a largo plazo.

El Consejo Académico Superior fija las orientaciones y prioridades académicas dentro del marco definido en la Misión y Visión institucional.

El Consejo de Facultad está encargado de asesorar a cada Decano para el gobierno de la Facultad.

El Rector es la autoridad máxima, representa a la Universidad y la dirige académica y administrativamente, siendo responsable de su marcha por lo que dispone de las atribuciones y responsabilidades establecidas en los estatutos de la institución.

Bajo la dependencia del Rector se establecen una serie de Vicerrectorías que proponen políticas a la autoridad y apoyan la implementación de las mismas de acuerdo al área funcional respectiva.

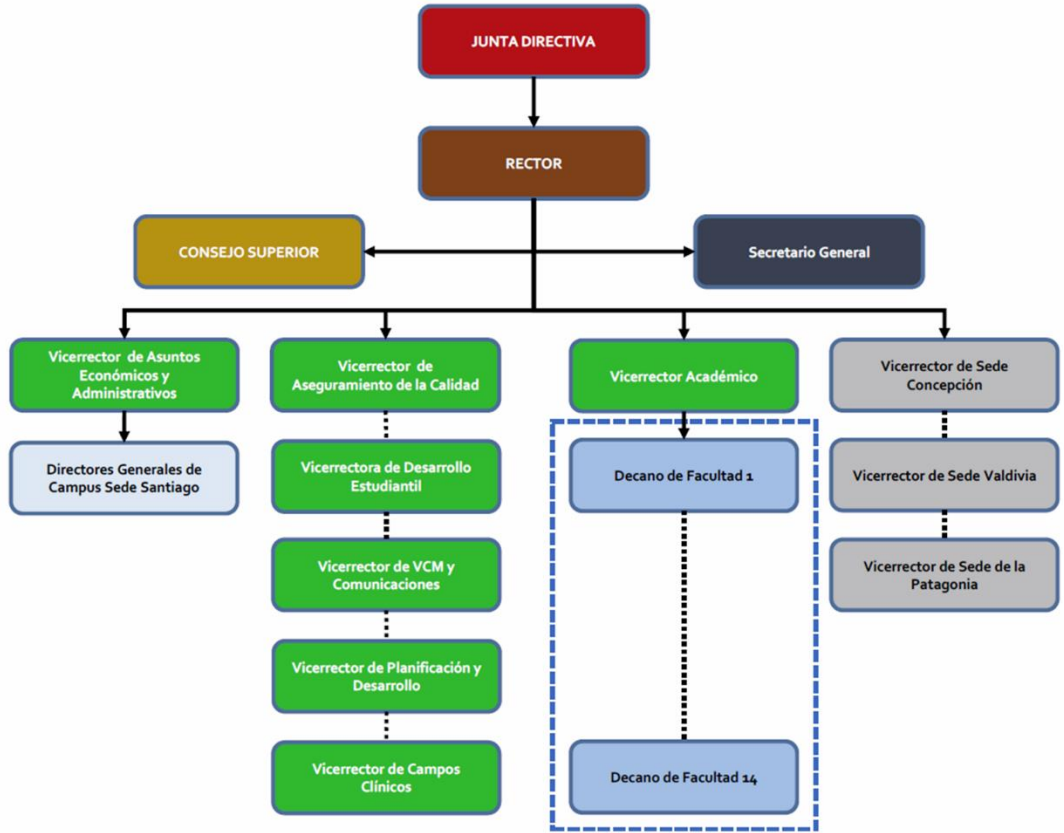
El Vicerrector de sede es el directivo superior de la sede, representa al Rector en la zona geográfica y es responsable de detectar las necesidades que pueden ser abordadas por la Universidad, es el encargado de administrar la sede y velar por el soporte a la academia y a la administración, para ello debe

coordinarse con las demás Vicerrectorías (matricialidad) en las distintas funciones de sus competencias.

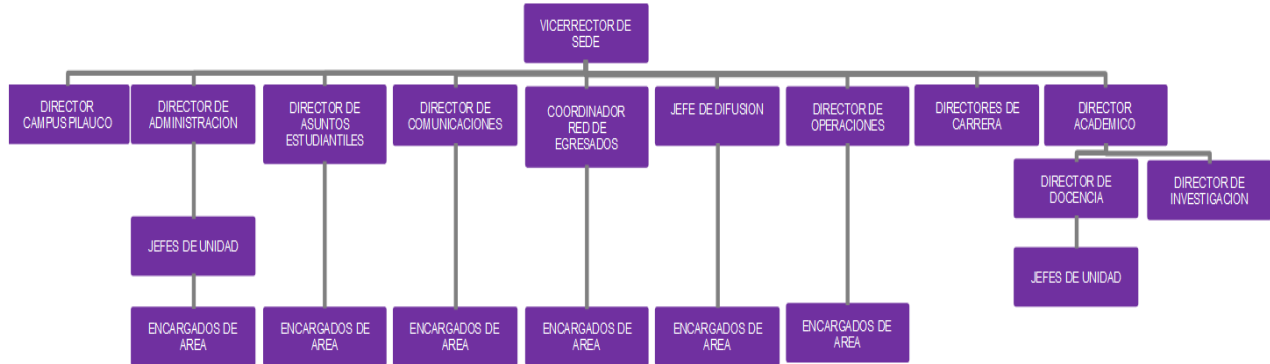
A continuación, se presentan dos cuadros, el primero grafica la estructura organizacional de la Universidad San Sebastián en su conjunto, mientras el segundo se centra en mostrar la organización de la sede De la Patagonia.

Además de identificar a las distintas autoridades de la institución, pueden observarse las líneas de dependencias entre los distintos niveles de la estructura.

Cuadro 1: Estructura de gobierno de la Universidad San Sebastián.



Cuadro 2: Estructura de gobierno de Sede De la Patagonia.



El cuadro 1 corresponde al organigrama general de la USS. Se destaca la posición del Vicerrector de Sede, cargo que corresponde a la máxima autoridad en cada una de las sedes regionales. El cuadro 2 corresponde al organigrama específico de la Sede de la Patagonia. Cada sede puede presentar un organigrama propio sin embargo en todas, la primera autoridad es el Vicerrector de sede. En el detalle no existe homogeneidad en la estructura organizacional entre las sedes, la ausencia de uniformidad obedece a las particularidades que pueden presentar las realidades regionales, como también funcionales de cada una de ellas.

El organigrama presentado reviste la particularidad de que se puede observar una mezcla de organización funcional y de divisiones (símil al comercial) pues conviven la especialidad de funciones como es el caso de las áreas administrativa económica, planificación, docente, entre otras y también se identifican las divisiones de la institución representadas por cada una de las

sedes. Esta singularidad tiene su explicación en que, si bien en el diagrama no se refleja, la institución tiene una estructura matricial, un ejemplo de ello son las diferentes Direcciones de Carrera de cada sede, estas dependen indirectamente de la Vicerrectoría de la Sede, pero paralelamente dependen de cada Decanatura, otro ejemplo son las Direcciones Administrativas de Sede que están bajo la autoridad del Vicerrector, pero también bajo la de Vicerrectoría de Asuntos Económico y Administrativos.

En lo estrictamente asociado a la docencia, se pueden distinguir en el cuadro 2, dos líneas dependientes de la Vicerrectoría de sede, una corresponde a las Direcciones de Carrera, responsables de la docencia propiamente tal, y la Dirección Académica, que provee de todo el soporte administrativo y de apoyo a la academia y que son gestionadas por la Dirección de Docencia, Registro Académico, Títulos y Grados y Biblioteca.

En conclusión, si bien el esquema representa una organización funcional-divisional, su gestión se desarrolla como una organización matricial.

1.2.2 DESCRIPCIÓN UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO:

La unidad estratégica de negocio en análisis es el área de pregrado de la sede De la Patagonia de la Universidad San Sebastián, excluyéndose las áreas de Investigación, Postgrado y Educación Continua, las que tienen particularidades y características muy disimiles al Pregrado configurando unidades estratégicas distintas.

Inicialmente en la décima región existían dos sedes la sede Pilauco, ubicada en Osorno, y la sede Pichi Pelluco ubicado en la ciudad de Puerto Montt. Durante el 2015 se crea oficialmente a Sede de la Patagonia, en adelante “la Sede”, la que pasa a incluir las sedes de Osorno y Puerto Montt abarcando geográficamente toda la región De los Lagos proyectándose a la Patagonia Chilena.

En la décima región tienen presencia otras instituciones de educación superior, destacando la Universidad Austral de Chile, sede Puerto Montt; Universidad De los Lagos; Universidad Santo Tomás y la Universidad Tecnológica de Chile, Inacap. Las dos primeras pertenecientes a la agrupación de instituciones tradicionales y en el caso de la Universidad De los Lagos, la única universidad pública de la región.

La sede presta servicios educacionales de nivel superior, en pregrado, postgrados y educación continua. En total, en ambos campus se imparten 31 programas de pregrado, ocho en Pilauco, y veintitrés en Pichi Pelluco (Mi futuro, s.a.a.). Los programas impartidos corresponden a las áreas de Educación; Salud; Ciencias Sociales; Administración y Comercio; Agropecuaria, Tecnología; Arte y Arquitectura; y Derecho. Veintiocho programas se encuentran acreditados a la fecha.

El alumnado de la sede de la Patagonia está conformado en un 88% estudiantes provenientes de colegios municipalizados y subvencionados, estos

últimos constituyen poco más del 58% del estudiantado. El puntaje PSU de ingreso promedia los 548 puntos, y la dispersión va desde los 493 promedios de mínimos, hasta los 649 promedios de máximos. A la admisión vía Prueba de Selección Universitaria se suman las vías de ingreso NEM, Ranking y Especial.

Los orígenes geográficos del alumnado principalmente son Osorno, Puerto Varas, Chiloé, Puerto Montt y sus alrededores. En los procesos de Admisión se establecen puntos de matrícula en Chiloé, Aysén y Punta Arenas, captando matrícula en cada una de las localidades.

En lo que se refiere a la estructura organizacional de la sede, la principal autoridad de la sede es el Vicerrector, con dependencia directa del Rector. Del Vicerrector de sede dependen una serie de Direcciones relacionadas con cada una de las Carreras dictadas, con la Administración de sede, Admisión, Asuntos Estudiantiles, Docencia, Comunicaciones, Operaciones, y Egresados, entre otras. Dada la estructura matricial de la institución, las Direcciones también dependen de sus respectivas Vicerrectorías y Decanaturas a nivel central.

La Sede define internamente las estrategias del proceso de Admisión. También elabora su propio presupuesto operacional y de inversiones, en consideración al ingreso y proyección de crecimiento en número de matrícula planificado. La aprobación final presupuestaria queda entregada al Directorio de la USS, quienes ante la defensa de la autoridad de sede aprueban, modifican o rechazan.

El control de gastos recae en las propias unidades que son definidas como centros de responsabilidad, teniendo un importante grado de libertad para reestructurar el presupuesto, sin modificar su cuantía final ni sus principales ejes, este segundo control es realizado a nivel central.

Siguiendo las orientaciones que señala Paul R. Niven¹ para elegir una unidad de negocio apropiada para desarrollar el Cuadro de Mando Integral (CMI), confeccionamos el siguiente cuadro (Cuadro 3), que pondera cada uno de los aspectos relevantes a considerar ante la decisión de implementar un sistema de control de gestión y específicamente el CMI. Como se puede observar, de acuerdo a la ponderación sugerida por Niven la Sede alcanza un puntaje de 8,4 sobre 10 lo que la valida como una unidad estratégica de negocio apropiada para la implementación.

¹ Paul R. Niven. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2003.

Cuadro 3: Tabla de valoración de la Unidad Estratégica de Negocio

PROYECTO DE CMI. VALORACIÓN DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA. UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO: UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN SEDE DE LA PATAGONIA.				
CRITERIOS	PUNTUACIÓN (de 1 a 10)	PESO	TOTAL DE PUNTOS	RAZONAMIENTO
Estrategia	10	30%	3,0	Existe una estrategia de base para un plan de desarrollo institucional.
Respaldo	7	30%	2,1	Dentro de los planes de desarrollo, validados por las más altas autoridades se contempla el CMI.
Necesidad	10	15%	1,5	Existe la necesidad de comunicar, medir y gestionar la estrategia definida.
Apoyo de los participantes	8	10%	0,8	Los Directores, Jefes de unidad y encargados apoyan la implementación de herramientas que los orienten al cumplimiento de sus objetivos.
Alcance	8	5%	0,4	En la sede se desarrollan una serie de actividades de diferente naturaleza que se relacionan directamente para prestar los servicios educacionales.
Datos	5	5%	0,3	Hay disposición al uso de datos, sin embargo es necesario evaluar y mejorar lo existente.
Recursos	7	5%	0,4	Hay una estructura organizativa que permite abordar el proyecto.
Total		100%	8,4	

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

El Cuadro de Mando Integral viene a cumplir tres funciones de carácter estratégico (Niven, 2003). La primera es servir como herramienta de medición, ya que al establecer indicadores y metas asociadas a los objetivos estratégicos permite evaluar el nivel de cumplimiento y las desviaciones respecto a los resultados previamente definidos, esto permite desarrollar una segunda función, la gestión estratégica es decir que, a partir de los resultados es posible revisar y tomar medidas correctivas si es necesario, que permitan confirmar o enmendar el rumbo establecido a partir de la gestión anterior. Por último, el CMI se constituye en una poderosa herramienta de comunicación estratégica porque al

incluir en la gestión las perspectivas impulsoras y de resultados internaliza en cada nivel de la organización la estrategia contribuyendo a la alineación de toda la organización.

Como ya hemos mencionado, la Junta Directiva, el Rector y Vicerrectores de sedes desarrollan, definen y velan por la implementación de la estrategia, sin embargo hasta ahora, las funciones de medición, gestión y comunicación estratégica se limitan a un segmento muy reducido de la institución, concentrado en las esferas jerárquicas más altas, y específicamente centrado en los resultados, esto se traduce en importantes limitaciones de alcance en los esfuerzos realizados para alinear a la Universidad y la Sede en su conjunto. En distintos niveles de la organización los colaboradores no logran percibir, con claridad por lo menos, el potencial y relevante aporte que podrían sumar con su trabajo diario para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos, como tampoco les permite percatarse en qué medida lo realizado los acerca a conseguir los fines que se espera de ellos. La incorporación de tableros de gestión asociados a mecanismos de incentivos permitiría subsanar la debilidad descrita, incorporando la estrategia al nivel operativo y alineando las prioridades institucionales con interés y motivación personal de cada responsable de unidad.

El Cuadro de Mando Integral permitiría abordar la medición, gestión y comunicación estratégica en las perspectivas tanto de resultados como de

recursos y procesos, contribuyendo a la implementación integral de la estrategia institucional. Al incorporar la relación de causalidad entre los distintos objetivos definidos por la dirección en cada una de las perspectivas, se generaría una alineación de los esfuerzos internos de las distintas áreas funcionales que interactúan en la Sede y en la Universidad para concretar las propuestas de valor ofrecidas a los estudiantes.

El Cuadro de Mando Integral se constituye de esta manera en una poderosa herramienta de comunicación en los distintos niveles jerárquicos de la sede ya que la definición de la estrategia, de los objetivos en las distintas perspectivas, del establecimiento de indicadores y eventuales incentivos permite visualizar con claridad la dirección estratégica de la organización y lo que se pretende que cada colaborador aporte para el cumplimiento de la Misión de la Universidad.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE DECLARACIONES ESTRATÉGICAS:

La Universidad San Sebastián es una corporación de derecho privado dedicada a la educación superior, en su Reglamento General título primero señala que la institución forma egresados competentes con una sólida formación valórica contribuyendo al desarrollo del país con especial preocupación y compromiso por las localidades donde desarrolla sus actividades.

A continuación, se realiza una revisión crítica de las declaraciones institucionales de la Universidad y a partir de las conclusiones se elabora una propuesta para cada una de ellas.

Es importante tener presente que las declaraciones son de la Universidad y son compartidas por cada una de sus sedes.

2.1 MISIÓN:

La declaración de Misión es un texto breve que describe la razón de ser de una organización, en ella se expresa claramente a qué se dedica, sus propósitos, expresando qué valor aporta a sus clientes, es importante recalcar que el concepto de “valor” no se refiere al producto o servicio específico ofrecido o prestado, sino a los beneficios y soluciones para necesidades de fondo, trascendentes. La Misión “define el propósito principal de la empresa”

(Niven, 2003), y este guía e inspira a quienes conforman la organización porque constituye su esencia y define como son.

En el caso de la Universidad esta cuenta con una declaración única que fue reformulada con motivo de la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021, y que es válida para todas las sedes. En general las declaraciones de Misión, al definir lo que son las organizaciones y sus propósitos, se espera que sean perdurables en el tiempo y que las diferentes adaptaciones o ajustes que deben producirse por cambios ambientales se reflejen en modificaciones en la declaración de Visión y/o en la estrategia.

Respecto a la formulación de la Misión, es importante señalar que existen distintas posiciones respecto al nivel jerárquico que debiera participar en su elaboración, existen quienes defienden su confección con participación exclusiva de la alta dirección y quienes promueven el involucramiento de distintos niveles. En el caso de la Misión vigente de la Universidad, su formulación quedó restringida a las más altas esferas. Si bien el fondo de la declaración debiera ser definido al más alto nivel en su calidad de primeros responsables de la institución y de la definición de su propósito, un eventual involucramiento más amplio de los distintos colaboradores aportaría de manera relevante a facilitar la internalización de la Misión, la participación constituye una herramienta para una mejor comprensión y comunicación de la misma.

La Misión publicada en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 señala en su primer párrafo: “La Universidad establece como uno de sus compromisos fundamentales, la formación disciplinar y valórica de profesionales competentes, responsables y honestos, en una atmosfera académica de reflexión y rigor. Asimismo, asume como una de sus mayores contribuciones al desarrollo del país el ofrecer espacios para promover la integración social, el progreso personal y profesional, la movilidad y desarrollo integral de los miembros de su comunidad universitaria”. En esta primera parte se expresa qué hace la Universidad, la formación de profesionales con un sello específico, formación que tiene características precisas, si bien señala lo que hace la organización lo hace en un nivel exclusivamente descriptivo, además lo establece como “uno” de sus compromisos lo que abre la interrogante si existen otros y cuáles son. También este párrafo da cuenta de la contribución que hace la Universidad al desarrollo del país, detallando los ámbitos en que este se concreta, los que podría considerarse como la declaración de un propósito que tiene un carácter trascendente.

En el segundo párrafo agrega: “La Universidad busca alcanzar niveles crecientes de desarrollo, en un contexto de calidad, inspirada en la vocación por el trabajo bien hecho, el espíritu de superación y el reconocimiento del mérito individual”. En este párrafo la declaración se escapa de los que constituye una declaración de Misión, lo que hace es expresar un objetivo de carácter

estratégico que podría eventualmente constituir una base para la elaboración de la Visión institucional, y adicionalmente agrega elementos asociados a Valores, como lo son la preocupación por un estándar de calidad, la vocación por el trabajo bien hecho, la superación, y reconocimiento del mérito.

En el tercer y último párrafo indica: “La Universidad reconoce a la persona humana como un ser único e irrepetible, dotado de una dignidad superior, a partir de su condición de ser el único sujeto libre, inteligente, con voluntad, y con un sentido trascendente de la vida. De esta visión valórica se desprende el compromiso de la comunidad universitaria con la sociedad, y su afán por vincularse, servir y acompañar de manera solidaria a las comunidades de su entorno”. La parte final transcrita es una declaración absolutamente valórica, que podría perfectamente encuadrarse dentro de una definición institucional humanista cristiana, y formar parte de la declaración valórica de la Universidad.

Es evidente que la declaración no cumple la condición de ser breve y sencilla (Kaplan y Norton, 2010), lo que es relevante para su internalización por toda la organización. Adicionalmente, la Misión declarada presenta las siguientes debilidades de forma, es excesivamente extensa, y aun así en algunos aspectos adolece de cierta ambigüedad, no aborda una definición de cobertura geográfica, y en su formulación incluye aspiraciones y pretensiones, que con una redacción distinta podrían ser considerados como objetivos

estratégicos, elementos de la Visión, e incluso referencias valóricas propias de las declaraciones de Creencias organizacionales.

Respecto al fondo, creemos que la declaración pretende, respecto a algunos elementos de la misma, determinar la Misión y no descubrirla (PORRAS y COLLINS, 1997), es la expresión más de una pretensión que de la realidad del propósito de la institución, lo que se podrá ver con mayor claridad al desarrollar nuestra propuesta de Misión y comparar ambas declaraciones.

2.2 MISIÓN PROPUESTA:

Para descubrir cuál es la Misión de la Universidad, nos planteamos algunas de las preguntas que Collins y Porras (1997) formulan en su artículo “Cómo construir la visión de la empresa”, estas son ¿Qué se perdería si la Universidad dejara de existir?, ¿Por qué es importante que la Universidad siga existiendo?; adicionalmente se pretende estructurar dando respuesta a las preguntas ¿Qué hace la USS?, ¿Cuáles son sus servicios?, ¿Quiénes son sus clientes? y ¿Cuál es la cobertura geográfica?

A partir de las preguntas formuladas en el párrafo anterior proponemos la siguiente declaración de Misión institucional:

“La Universidad San Sebastián aspira a mejorar las condiciones de vida de sus egresados y contribuir al desarrollo económico y social de la región mediante la formación integral de profesionales, para ello provee de las

condiciones que permiten a los estudiantes centrar sus esfuerzos en su desarrollo formativo".

La Misión propuesta está expresada de manera breve y sencilla, expresa un propósito trascendente y autentico, como es el mejorar las condiciones de vida de sus egresados, también señala con claridad lo qué la institución hace y como lo realiza, identifica a sus clientes y establece su cobertura geográfica.

2.3 VISIÓN:

La declaración de Visión comunica a sus integrantes el norte definido para la organización, establece una meta desafiante que debe alcanzarse en un período de tiempo establecido. El desafío debe ser de tal naturaleza que debe constituirse en un canalizador de los esfuerzos de todos quienes conforman la institución de manera que sus acciones confluyan en un claro y único rumbo, esto le da a la declaración el carácter de "herramienta de la administración"², pues se constituye en una guía para todo el quehacer de la empresa.

Al igual que la Misión, la declaración de Visión de la Universidad San Sebastián es común para toda la corporación y fue reformulada también con ocasión de la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021, la Visión declarada señala que:

² Arthur A.Thomson et al. Administración Estratégica, Teoría y Casos

“La Universidad San Sebastián aspira a ser reconocida por su capacidad de desarrollo institucional y por el valor de su Proyecto Educativo que, a partir de su inspiración cristiana, promueve el cultivo del conocimiento disciplinar, la formación profesional y el desarrollo integral de sus estudiantes, para que puedan mejorar sus vidas, y contribuir como buenos profesionales y ciudadanos al bien común del país.”

Una declaración de Visión, desde el punto de vista de su contenido debiera contemplar tres elementos, un objetivo desafiante; una definición clara, específica del ámbito del objetivo planteado, y un horizonte de tiempo determinado. Respecto al primer elemento mencionado, la aspiración de reconocimiento, sí constituye un objetivo desafiante, pero parece poco específico, ambiguo, ya que el obtener reconocimiento puede abarcar distintos ámbitos y niveles. Para definir la Visión, el desafío debe ser claro, específico, no debe existir duda a la hora de establecer si se ha concretado o no, por lo tanto, la sola meta de obtener reconocimiento no cumple con las características requeridas.

El segundo elemento dice relación con el o los ámbitos de la meta, los que deben ser claros, específicos. Los ámbitos del reconocimiento buscado están expresamente declarados, estos son la capacidad de Desarrollo Institucional y el valor del Proyecto Educativo. Los aspectos mencionados son muy generales y eventualmente podrían ser medidos desde diversos

perspectivas, la propia declaración en su segunda parte, menciona perspectivas que podrían ser considerados para su medición, así el cultivo del conocimiento disciplinar podría considerarse como elemento de la capacidad de Desarrollo Institucional o del valor del Proyecto Educativo, y podría medirse, por ejemplo, por el número de publicaciones indexadas; la formación profesional y el desarrollo integral de los estudiantes podría evaluarse por el número de titulados o tasas de deserción; la contribución al país podría medirse por la cobertura de matrícula o el número de estudiantes que son primera generación de profesionales y cada una de estas alternativas podría asociarse a alguno o ambos ámbitos de reconocimiento.

El tercer elemento, claramente no está incluido en la declaración, no se señala expresamente un marco de tiempo, pero, dado que se incluye en el Plan de Desarrollo Institucional, podría inferirse que está asociado al plazo del plan esto es entre el 2016 y el 2021.

En consecuencia, la declaración formulada no incluye los elementos requeridos para considerarse como una declaración de Visión efectiva, por lo que se elabora una propuesta.

2.4 VISIÓN PROPUESTA:

Siguiendo la estructura descrita, se propone una declaración de Visión para la Universidad en su conjunto, esto implica que cada sede deberá aportar para concretar el objetivo definido, considerando su realidad y particularidades.

La Visión propuesta señala que:

“Dentro de los próximos cinco años la Universidad San Sebastián será una de las diez universidades con mayor nivel de titulación y empleabilidad en Chile, contribuyendo al desarrollo económico y social de sus egresados y del país.”

La Visión propuesta es sin duda desafiante para la organización, es específica en el objetivo y claramente define un límite temporal.

Según Paul Niven (2003), una declaración de Visión logra eficacia si cumple con ciertas características, estas son el ser concisa, lo que claramente cumple la propuesta; debe englobar a todas las partes interesadas, no hay elementos que puedan considerarse como perjudiciales para alguno de los grupos de interés; debe ser coherente con la Misión y con las Creencias, ambas declaraciones estratégicas están alineadas y se complementan, respecto a las Creencias, más adelante, con el desarrollo del tema se podrá comprobar también este punto; debe ser una Visión verificable, entre los indicadores más elaborados y tratados por organizaciones relacionados con la educación superior, están el nivel de empleo y las tasa de titulación; debe ser un desafío

factible, establece un rango de posición “entre las diez”, lo que sin abandonar la calificación de ambicioso mantiene el carácter de alcanzable y por último debe inspirar, la pretensión expresada pone a la institución en la primera línea de la actividad universitaria en un aspecto y dimensión específica, y expresa también, claramente la trascendencia de su concreción.

2.5 VALORES CENTRALES O CREENCIAS:

Las Creencias o Valores Centrales, son principios esenciales y permanentes de la organización que no se transan ni se modifican a pesar del paso del tiempo, ni de las circunstancias. Las Creencias determinan la forma de actuar de quienes trabajan en la organización, conformando una identidad propia que termina por identificar a la organización.

Cada institución o empresa tiene la opción de elaborar una declaración de Valores Centrales los que definirán un marco para la actuación de sus colaboradores, o bien pueden optar por identificar las creencias que ya existen y operan en su interior para luego elaborar a partir de este descubrimiento la declaración que refleja su identidad. Independiente de la fórmula utilizada, es relevante la elaboración de la declaración ya que su expresión constituye su reconocimiento formal que contribuye a evitar las ambigüedades o interpretaciones. La declaración de los Valores Centrales o Creencias contribuye a que los colaboradores en sus distintas funciones y tareas actúen

con coherencia a los principios formalizados, aportando a la alineación valórica de la empresa.

Tanto en la declaración de la Misión como de la Visión originales se hacía referencia a las Creencias, sin embargo, su expresión debe ser independiente de las otras declaraciones lo que fortalece su carácter sustancial y continuo.

Son Valores Centrales de la Universidad San Sebastián y sus funcionarios:

(1) “La Universidad busca alcanzar niveles crecientes de desarrollo, en un contexto de calidad, inspirada en la vocación por el trabajo bien hecho, el espíritu de superación y el reconocimiento del mérito individual.”

(2) “La Universidad reconoce a la persona como un ser único e irrepetible, dotado de una dignidad superior, a partir de su condición de ser el único sujeto libre, inteligente, con voluntad y con un sentido trascendente de la vida”

(3) “La comunidad universitaria está comprometida con la sociedad, lo que se traduce en un esfuerzo permanente por vincularse, acompañar y servir solidariamente a las comunidades de su entorno.”

La Universidad ha internalizado desde sus inicios un sello de servicio que se enfoca y centra en el estudiante, esta preocupación por el servicio y el cómo se materializa constituye una diferencia respecto a otras casas de estudio superior, por lo que se incorpora como un cuarto Valor Central:

(4) “Nos esmeramos día a día en entregar el mejor servicio a nuestros estudiantes, contribuyendo a que vivan una experiencia universitaria distintiva.”

CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

Para el desarrollo de una estrategia es fundamental realizar previamente un análisis del entorno competitivo, de las condiciones externas o de mercado que pueden o no constituir un ambiente favorable para que la organización concrete sus objetivos como también identificar aquellos flancos que se presentan inermes frente a los eventuales competidores o exigencias ambientales.

El análisis tiene que atender también a la revisión y evaluación de los procesos y actividades que la institución ejecuta y determinar así, si estas aportan o merman a la concreción de la generación de valor suficiente para que los clientes opten por el producto o servicio ofrecido de la manera que se requiere para alcanzar una posición competitiva sustentable y sostenible.

Para identificar las Oportunidades y Amenazas, las Fortalezas y Debilidades, las que se sintetizarán en una matriz FODA, se desarrollarán previamente la revisión de las condiciones externas mediante un análisis PEST y el levantamiento y consolidación de información sectorial especializada, que en su mayor parte es elaborada por el Ministerio de Educación y publicada en sitios oficiales; y el análisis de la Cadena de Valor (análisis interno), los que pueden ser revisados en los anexos que se acompañan en esta propuesta.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO:

A partir de los análisis PEST y de la información sectorial oficial disponible se identificaron una serie de Oportunidades y Amenazas, los que se pasan a sintetizar:

3.1.1 OPORTUNIDADES:

- Competencia reducida; acotado número de actores:

De acuerdo a la información sectorial recopilada es posible determinar la oferta de educación universitaria a nivel regional. Para dar cobertura a la Patagonia, considerando la región décima, undécima y duodécima, al 2015 existían sólo seis universidades, tres de ellas pertenecientes al CRUCH y tres universidades privadas. A la fecha se ha sumado una séptima institución, la Universidad de Aysén, constituyéndose en la cuarta del CRUCH y tercera estatal.

- Variadas áreas de potencial expansión:

Al revisar el factor económico del análisis PEST desarrollado se pudo visualizar la potencialidad de las regiones que conforman la Patagonia. Tanto en los estudios relacionados a la competitividad como a la actividad económica regional la Patagonia destaca, esto se refrenda por información como el bajo comportamiento histórico que ha presentado el índice de desempleo.

- Posicionamiento del pregrado universitario en la región:

La información disponible da cuenta que la matrícula universitaria en el sur austral de Chile ha mantenido un sostenido avance, de echo en lo últimos 10 años se ha incrementado el número de estudiantes de primer año en un 72%. La Patagonia hasta el 2015 presentaba bajas tasas netas de cobertura regional de educación, lo que augura mantener la evolución del último decenio.

- Nivel de acreditación (calidad) de instituciones en la región:

Las universidades ubicadas entre la décima y duodécima región, presentan en general un nivel de acreditación inferior a los 4 años. Sólo dos instituciones presentan acreditaciones por sobre los 4 años, la Universidad Austral de Chile, 6 años y la Universidad San Sebastián, 5 años.

3.1.2 AMENAZAS:

- Incertidumbre Normativa por la Reforma a la Educación Superior:

En lo que se refiere al factor político, a la fecha se encuentra en desarrollo la elaboración de una nueva normativa que regulará la educación superior en Chile. Esta legislación constituye una reforma de fondo al sistema de educación universitaria, la que modificará aspectos medulares del modelo educativo del país cómo el financiamiento, gobierno, institucionalidad y calidad. A la fecha lo único cierto son los pilares en las que se basará, pero hay una total incertidumbre respecto a las exigencias y adaptaciones que impondrá a las universidades en general, pero particularmente a las privadas no tradicionales.

- Fortalecimiento de las instituciones de educación universitaria pública:

Uno de los pilares de la reforma a la educativa es el fortalecimiento de la educación superior pública. Esta se materializará con el incremento de los aportes de financiamiento a las instituciones estatales como también atenuar trabas de carácter administrativo y fomentar la coordinación y cooperación entre las distintas casas de estudios.

- Limitado número de proveedores (servicios), personal especializado y docentes:

En Puerto Montt y Osorno, comunas donde se ubican los campus que hoy conforman la Sede, se registran al año 2015 como docentes con jornada completa, 91 docentes con el grado de magíster, 28 con el grado de doctor y 41 con especialidades médicas, número muy inferiores a comunas cercanas como la ciudad de Valdivia.

- Más alternativas de educación superior; fortalecimiento de los de Centros de Formación Técnica (CFT) e Institutos Profesionales (IP):

Como parte de la reforma a la educación superior se abrirán 15 nuevos Centros de Formación Técnica en el país, uno por cada región, incrementando la oferta de educación superior técnica en todas las regiones, las que se suman a los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica ya existentes.

Cuadro 4: Resumen de Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades	Amenazas
Competencia reducida; acotado número de actores.	Incertidumbre normativa producto de la reforma a la educación superior.
Variadas áreas de potencial expansión; desarrollo económico regional.	Fortalecimiento de las instituciones de educación universitaria públicas.
Posicionamiento del pregrado universitario; incremento de matrícula a nivel regional.	Limitado número de proveedores (servicios), personal especializado y docente.
Nivel de acreditación (calidad) de instituciones en la región.	Más alternativas de educación superior.

3.2 ANÁLISIS INTERNO:

Utilizando como herramienta de análisis la Cadena de Valor (Anexo) se desarrolla la evaluación interna de la universidad y la Sede. Mediante la evaluación de las distintas actividades primarias y secundarias se identifican las Fortalezas que contribuyen a la generación de valor para los estudiantes, como también las Debilidades que se presentan.

Cuadro 5: Resumen Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas	Debilidades
Posicionamiento en la X región.	Limitada de capacidad de infraestructura para crecimiento.
Alto estándar de servicios e infraestructura.	Empleabilidad de 1° año inferior a otras instituciones.
Desarrollo institucional sostenido.	Altos valores arancelarios.
Continuidad de servicios educacionales.	Alta deserción en algunas carreras.
Gestión consolidada de campos clínicos y centros de prácticas.	No se cuenta con herramientas de control de gestión eficientes.

3.2.1 FORTALEZAS:

- Posicionamiento en la X región:

La Universidad presenta la mayor cantidad de matrículas para primer año en Puerto Montt, superando las mil inscripciones para el período 2015. Tanto las actividades de Difusión como el proceso de Admisión se realizan con características diferenciadoras, las que en forma continua han permitido cumplir con las metas de matrícula anual.

- Nivel de servicios e infraestructura:

En elemento característico de la USS en general y muy en particular de la Sede es proveer de una infraestructura que destaca en las ciudades donde tienen presencia, tanto los edificios, instalaciones y equipamiento mantienen con un alto estándar que sobresale en cada región.

El estándar de infraestructura se replica en la cobertura y nivel de servicios que se ofrecen a los estudiantes.

- Desarrollo institucional sostenido:

La Universidad ha mantenido de manera constante su desarrollo institucional, lo que se evidencia en la evolución en los resultados de acreditación institucional en el que ha ido incrementando los años desde los dos en la primera presentación hasta los cinco obtenidos el 2016. Esta evolución se ha replicado en la acreditación de carreras, a la fecha el promedio de años de acreditación es de cuatro años y la cobertura supera el 85% de estudiantes

estudiando en una carrera que cuenta con la validación de la Comisión Nacional de Acreditación.

El aumento continuo de matrícula en la región también avala el desarrollo institucional, especialmente en la comuna.

- Continuidad de servicios educacionales:

Tanto las actividades formativas como complementarias han mantenido continuidad en su desarrollo, sin interrupciones más que las programadas. Hay una preocupación y gestión implementada para asegurar la operatividad de la Sede.

- Gestión consolidada de campos clínicos y centros de prácticas:

Dentro de la oferta académica se contemplan múltiples carreras del área de la salud y de pedagogía, estas en particular requieren de campos clínicos y de prácticas que son fundamentales para la formación profesional y para el sello que pretende imprimir la USS en sus estudiantes. La Sede ha sabido mantener un posicionamiento y nivel de relaciones que ha permitido a sus estudiantes acceder a sus prácticas adecuadamente y en condiciones ambientales óptimas.

3.2.2 DEBILIDADES:

- Limitada de capacidad de infraestructura para crecimiento:

El avance continuo en número de matrícula ha ido dejando en evidencia algunas evidencias en la disponibilidad de espacios para el desarrollo de

actividades. Aun cuando a la fecha esta deficiencia no afecta de manera significativa la propuesta de la Universidad y de la Sede sí constituye un escollo para continuar creciendo.

- Empleabilidad de 1° año inferior a otras instituciones:

En el anexo a esta propuesta puede revisarse el cuadro comparativo de empleabilidad al primer año de egreso de algunas de las carreras impartidas en la Sede. La informa evidencia la debilidad en algunas áreas comparativamente a otras casas de estudios.

Este aspecto es fundamental dado que dice relación directa con la declaración de Visión de la Universidad, y como ya se verá, dice también relación a la propuesta de valor de la USS.

- Altos valores arancelarios:

La Sede presenta comparativamente valores arancelarios por sobre las otras casas de estudios de la región. Esto dice relación fundamentalmente con las características del servicio prestado por la Universidad de acuerdo a los atributos definidos.

- Alta deserción en algunas carreras:

A nivel general de la educación superior universitaria la USS presenta en algunas carreras índices de deserción en primer año que se ubican entre los más altos, sin embargo, esta situación se atenúa y equilibra al considerar las carreras e instituciones con presencia en la región.

- No se cuenta con herramientas de control de gestión eficientes:

El sistema de control hoy existente presenta deficiencias en cuanto su alcance lo que impide abordar la medición, gestión y comunicación estratégica. Esta debilidad constituye la justificación de la propuesta de implementación y se aborda continuamente a lo largo del trabajo y en el análisis interno incorporado en el anexo.

3.3 FODA CUANTITATIVO:

La matriz FODA permite generarse una imagen del medio en el que se desenvuelve la organización, identificando las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente competitivo y paralelamente desarrollar una evaluación interna que permite identificar las fortalezas y debilidades con las que se enfrentan los desafíos que presenta el ambiente externo. La utilidad de la matriz radica en que identificados los factores endógenos y exógenos se podrá evaluar como las fortalezas de la organización permitirán en mayor o menor medida aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas y, por otra parte, en qué debilidades se deben generar mejoras para no mermar el acceso a las oportunidades y además evitar que se potencien las amenazas.

En las matrices cuantificadas que se presentan a continuación, se enfrentan los factores internos (fortalezas y debilidades) y los exógenos (oportunidades y amenazas) identificados en el análisis estratégico realizado a

la Universidad y Sede, determinando en detalle que fortalezas permiten potencialmente concretar las oportunidades y enfrentar las amenazas, y en que debilidades debe ponerse atención para invertir recursos y así generar mejoras que faciliten el aprovechamiento y defensa frente a las oportunidades y amenazas respectivamente.

3.3.1 ANÁLISIS CUADRANTE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES:

Se ha calificado mediante notas de escala 1 a 7 la capacidad de cada fortaleza para permitir aprovechar las oportunidades detectadas, la nota 1 representa la menor capacidad y 7 la mayor.

Cuadro 6: Análisis cuantitativo cuadrante Fortalezas-Oportunidades.

FORTALEZAS (F) OPORTUNIDADES (O)	O1: Acotado número de actores.	O2: Variadas áreas de expansión.	O3: Incremento de matrícula a nivel regional.	O4: Nivel de acreditación de instituciones en la región.	MEDIA
F1: Posicionamiento en la X región.	6,5	5,5	6,5	5,5	6
F2: Alto estándar de servicios e infraestructura.	4,5	4	5	4,5	4,5
F3: Desarrollo institucional sostenido.	5,5	5	6,5	6,5	5,9
F4: Continuidad de servicios educativos.	5,5	4	6	4	4,9
F5: Gestión consolidada de campos clínicos y centros de prácticas.	6	5	6	4,5	5,4
MEDIA	5,6	4,7	6	5	

La Fortaleza que en mayor medida permite abordar las Oportunidades es el “Posicionamiento en la X región” (6), seguido por el “Desarrollo institucional

sostenido” (5,9). Las oportunidades de mayor potencialidad son el “Incremento de matrícula a nivel regional” (6) y el “Acotado número de actores” (5,6).

Para el “Incremento de matrícula a nivel regional” todas las fortalezas detectadas presentan una alta capacidad de incidir en su concreción, destacando el posicionamiento y el desarrollo institucional. En el caso del “Acotado número de actores” las fortalezas presentan una calificación algo menor, destacando nuevamente el posicionamiento a nivel regional.

En general la matriz muestra altas notas siendo la menor un 4 y la mayor un 6,5; con un promedio general de 5,3; esto es muy positivo pues permite concluir que se han desarrollado fortalezas que tienen potencialidad para abordar las oportunidades, lo que implica un uso eficiente de recursos.

3.3.2 ANÁLISIS CUADRANTE DEBILIDADES-OPORTUNIDADES:

Cuadro 7: Análisis cuantitativo, cuadrante Debilidades-Oportunidades.

DEBILIDADES (D) OPORTUNIDADES (O)	O1: Acotado número de actores.	O2: Variadas áreas de expansión.	O3: Incremento de matrícula a nivel regional.	O4: Nivel de acreditación de instituciones en la región.	MEDIA
D1: Limitada de capacidad de infraestructura para crecimiento.	5	5	5	4,5	4,9
D2: Empleabilidad de 1° año inferior a otras instituciones.	4	3,5	3,5	4	3,8
D3: Altos valores arancelarios.	4,5	4,5	5,5	4	4,6
D4: Alta deserción en algunas carreras.	4	3,5	4,5	4,5	4,1
D5: No se cuenta con herramientas de control de gestión eficientes.	5	5	4,5	5	4,9
MEDIA	4,5	4,3	4,6	4,4	

Para este cuadrante una mayor nota nos señala que la Debilidad impide en un más alto grado el aprovechamiento de las Oportunidades, en cambio una nota baja indicará que no constituye un escollo importante.

Para las Debilidades incorporadas en el FODA, la “Limitada capacidad de infraestructura para crecimiento” y el que “No se cuenta con herramientas de control de gestión eficientes” constituyen los principales obstáculos para aprovechar las Oportunidades detectadas, ambas presentan una nota 4,9; con un 4,6 aparecen a continuación los “Altos valores arancelarios”.

Las cuatro Oportunidades mencionadas en la matriz tienen una condición de valoración muy similar en cuanto al grado en que las Debilidades evitan su explotación, si bien las notas no son altas estas se ubican por sobre la nota 4 por lo que se estima deben ser atendidas de manera integral.

El promedio del cuadrante alcanza el 4,5.

3.3.3 ANÁLISIS CUADRANTE FORTALEZAS-AMENAZAS:

En el cuadrante Fortalezas-Amenazas se cuantifica el grado en que las Fortalezas permiten hacer frente a las Amenazas. Una nota alta señalará que la Fortaleza permite en mayor medida enfrentar la Amenaza.

Cuadro 8: Análisis cuantitativo, cuadrante Fortalezas-Amenazas:

FORTALEZAS (F) AMENAZAS (A)	A1: Incertidumbre normativa.	A2: Fortalecimiento de las instituciones de educación universitaria públicas.	A3: Limitado número de proveedores, personal especializado y docente.	A4: Más alternativa s de educación superior.	MEDIA
F1: Posicionamiento en la X región.	4,5	5,5	3,5	5,5	4,8
F2: Alto estándar de servicios e infraestructura.	3,5	4,5	3,5	4,5	4
F3: Desarrollo institucional sostenido.	5,5	5,5	4	5,5	5,1
F4: Continuidad de servicios educativos.	5	4,5	4,5	4,5	4,6
F5: Gestión consolidada de campos clínicos y centros de prácticas.	4,5	4,5	3,5	5	4,4
MEDIA	4,6	4,9	3,8	5	

El “Desarrollo institucional sostenido” (5,1) y el “Posicionamiento en la X región” (4,8) son las Fortalezas como mayor calificación para enfrentar las Amenazas. La Fortaleza con menor calificación promedio es el “Alto estándar de servicios e infraestructura” las que apenas alcanza el 4.

Salvo el “Limitado número de proveedores, personal especializado y docente” que obtiene un promedio inferior al 4; las Amenazas aparecen como abordables por las Fortalezas, sin embargo, las notas no son muy altas, superando salvo la excepción mencionada en general el 4,5. En mayor grado son abordables la Amenaza “Más alternativas de educación superior” (5) y el “Fortalecimiento de las instituciones universitarias de Educación Pública”.

El promedio del cuadrante es un 4,6.

3.3.4 ANÁLISIS CUADRANTE DEBILIDADES-AMENAZAS:

En este cuadrante se evalúa como las Debilidades permiten que las Amenazas se activen. Entre mayor es la nota mayor es el grado en que las Debilidades permiten que las Amenazas potencialmente se concreten.

Cuadro 9: Análisis cuantitativo, cuadrante Debilidades-Amenazas:

DEBILIDADES (D) AMENAZAS (A)	A1: Incertidumbre normativa.	A2: Fortalecimiento de las instituciones educación universitaria pública.	A3: Limitado número de proveedores, personal especializado y docente.	A4: Más alternativas de educación superior.	MEDIA
D1: Limitada de capacidad de infraestructura para crecimiento.	3	5	3	5	4,0
D2: Empleabilidad de 1° año inferior a otras instituciones.	3	4,5	2,5	4,5	3,6
D3: Altos valores arancelarios.	6	6	3	6,5	5,4
D4: Alta deserción en algunas carreras.	4,5	5	3	5	4,4
D5: No se cuenta con herramientas de control de gestión eficientes.	4	5	4,5	4,5	4,5
MEDIA	4,1	5,1	3,2	5,1	

Los “Altos valores arancelarios” (5,4) y el que “No se cuenta con herramientas de control de gestión eficiente” (4,5), son las debilidades que más

potencian las Amenazas detectadas. El “Fortalecimiento de las instituciones de educación universitaria pública” (5,1) y el que existan “Más alternativas de educación superior” (5,1) son las Amenazas con mayor potencialidad dada las Debilidades que se presentan.

La institución debe generar estrategias que permitan disminuir el carácter de Amenazas a los factores destacados una vía podría ser atender las Debilidades de manera de atenuar sus potenciales negativos efectos.

La Amenaza con menor potencialidad en consideración a las Debilidades es el “Limitado número de proveedores, personal especializado y docente” (3,2); mientras que la “Empleabilidad de 1° año inferior a otras instituciones” (3,6) es la Debilidad que menos activa las Amenazas.

La nota promedio del cuadrante es un 4,4.

3.4 PROPUESTA DE VALOR:

La Propuesta de Valor explica el por qué un cliente elige un producto o servicio y no otro, en el caso de la educación superior o más específicamente en la educación universitaria, el por qué quien toma la decisión de estudiar una carrera profesional opta por una institución y no otra.

La Propuesta de Valor se conforma de un conjunto de atributos particulares que pretenden satisfacer la necesidad o necesidades de un segmento de demandantes, constituyen entonces factores diferenciadores

respecto a sus competidores. Para concretar estos atributos las organizaciones deben desarrollar un conjunto de actividades específicas las que pueden ejecutarse de una manera distinta a lo realizado por resto de los actores o bien actividades nuevas, exclusivas.

3.5 DECLARACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR:

La USS define tres atributos en su propuesta de valor:

- Sello valórico Humanista Cristiano
- Experiencia Universitaria Distintiva
- Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes

La propuesta conformada por los atributos definidos se declara de la siguiente manera:

“La Universidad San Sebastián promueve en sus estudiantes los valores del Humanismo Cristiano. Se preocupa de brindarles una experiencia universitaria distintiva, en condiciones ambientales y de servicio que facilitan su vida estudiantil.”

3.6 ATRIBUTOS:

- Sello Valórico Humanista Cristiano: La Universidad declara como creencia central institucional el Humanismo Cristiano. Los estudiantes de la USS reciben formación disciplinar y complementaria con el objetivo de conseguir una competencia profesional integral enmarcada en un contexto

valórico definido como Humanista Cristiano. El perfil característico que alcanzan los egresados como resultado de la formación disciplinar y valórica se espera se traduzca en una apreciación social que influya en las tasas de empleabilidad, y generar un aporte relevante al desarrollo de la comunidad regional.

Un pilar en la formación valórica es la incorporación de las prácticas a la formación profesional, para ello hay una preocupación permanente en su gestión y en las actividades de Vinculación con el Medio para que los estudiantes en distintos niveles de sus planes de estudios complementen lo disciplinar con el contacto directo con la realidad social en el ejercicio de su profesión, fomentando paralelamente la contribución a la comunidad.

Los planes de estudios incorporan obligatoriamente asignaturas de formación integral en las que se buscan desarrollar distintas habilidades consideradas como fundamentales para el éxito profesional futuro con la orientación valórica característica. En este ámbito se trabaja en el liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad social, entre otras; todas alineadas con los requerimientos propios de la profesión.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles implementa en forma permanente durante el año académico una serie de actividades de distinta naturaleza, de carácter social, artísticas, deportivas, entre otras, que se alinean y complementan la formación y reforzamiento valórico, y contribuyen a una experiencia estudiantil distintiva.

En definitiva, el sello valórico de la formación abarca tanto aspectos disciplinarios específicos de cada carrera, lo que se traduce en profesionales competentes técnicamente con un perfil diferenciado; como en el desarrollo de habilidades complementarias a lo disciplinario y propias del área, como liderazgo, trabajo en equipo, innovación, responsabilidad social; todos enmarcados en el Humanismo Cristiano.

- Experiencia Universitaria Distintiva: La sede de la Patagonia promueve la realización de una amplia gama de actividades complementarias en las que se busca e incentiva la alta participación de la comunidad estudiantil. Las actividades son apoyadas y promovidas de acuerdo a los intereses de la comunidad estudiantil, enmarcadas en los criterios valóricos y formativos asociados al perfil de egresado pretendido y a las creencias y principios rectores de la institución.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles es la principal responsable de concretar este atributo lo que aborda de manera directa mediante la organización de talleres y actividades e incentivando las iniciativas estudiantiles facilitando los recursos a quienes presentan proyectos para conseguir fondos por los que se generan proyectos concursables que permiten su ejecución. Estas actividades de carácter más lúdico, generan por una parte el espacio para la integración de la comunidad universitaria, el sano esparcimiento y además

promueven el desarrollo valórico y la formación integral de los estudiantes al complementarse con las actividades incluidas en los programas de estudios.

Algunas actividades realizadas son, talleres deportivos, acciones sociales organizadas y expresiones artísticas, todas orientadas de alguna manera a desarrollarse de cara la comunidad regional.

- Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes: Existe una preocupación y compromiso permanente por proveer de las condiciones necesarias para que el estudiantado se desenvuelva en un ambiente universitario confortable, con instalaciones y servicios con un alto estándar, de manera de facilitar su dedicación a sus responsabilidades académicas.

En cuanto a las instalaciones e infraestructura la Sede cuenta con amplios espacios comunes adecuados para el estudio, salas amplias acondicionadas, mobiliario y equipamiento necesario para el desarrollo de la docencia. El estándar se replica en laboratorios, salas de simulación, biblioteca, campos clínicos, entre otros.

La Sede provee de servicios de la más diversa índole, todos orientados a lograr que mientras los estudiantes se encuentren en sus dependencias lo hagan de manera cómoda, así se distribuyen al interior del edificio distintos servicios de impresión y fotocopiado, servicio de alimentación, de aseo y seguridad, acceso a wifi, entre otros. Adicionalmente se entregan una serie de

beneficios de alimentación e insumos a estudiantes con dificultades económicas para apoyarlos en su desempeño.

La administración de sede realiza semestralmente una encuesta a la comunidad universitaria con dos fines, el primero, evaluar la percepción de satisfacción respecto a los servicios existentes y a partir de la información obtenida tomar las medidas correctivas necesarias, y en segundo término detectar eventuales necesidades pendientes de abordar para luego evaluar la pertinencia de las mismas y la posibilidad de implementar respuestas, así se han generado por ejemplo la ampliación de horarios de atención, la ampliación de beneficios, y de servicios.

3.7 RELACIÓN ATRIBUTOS DE PROPUESTA DE VALOR Y CREENCIAS:

A continuación, se reiteran las Creencias enunciadas con anterioridad con un indicador numérico que se usará en el cuadro siguiente para graficar como se relaciona cada una con los atributos de la propuesta de valor declarada.

(1) “La Universidad busca alcanzar niveles crecientes de desarrollo, en un contexto de calidad, inspirada en la vocación por el trabajo bien hecho, el espíritu de superación y el reconocimiento del mérito individual.”

(2) “La Universidad reconoce a la persona como un ser único e irrepetible, dotado de una dignidad superior, a partir de su condición de ser el único sujeto libre, inteligente, con voluntad y con un sentido trascendente de la vida”

(3) “La comunidad universitaria está comprometida con la sociedad, lo que se traduce en un esfuerzo permanente por vincularse, acompañar y servir solidariamente a las comunidades de su entorno.”

(4) “Nos esmeramos día a día en entregar el mejor servicio a nuestros estudiantes, contribuyendo a que vivan una experiencia universitaria distintiva.”

Cuadro 10: Relación Atributos-Creencias:

PROPUESTAS DE VALOR	CREENCIAS
Sello valórico Humanista Cristiano.	(1) (2) (3)
Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes.	(1) (2) (4)
Experiencia Universitaria Distintiva.	(1) (2) (3) (4)

Desde una perspectiva amplia o general se puede afirmar que cada una de las Creencias declaradas en algún grado o medida se relaciona con cada uno de los atributos que conforman la propuesta de valor de la Universidad, sin embargo, existen algunas relaciones más directas o de mayor relevancia, estas son las que se mencionan en la tabla antes presentada.

La búsqueda de alcanzar niveles crecientes de desarrollo (1) es transversal a cada atributo de la Propuesta de Valor. La definición del contexto en el que se desarrolla la búsqueda de desarrollo institucional define el sello de

cómo se ejecutan las distintas actividades que materializan los atributos ofrecidos.

El concepto de persona (2) que constituye el segundo valor institucional tiene una directa relación con el tipo y alcance de la formación que la institución se propone promover como sello, esto es formar profesionales de manera integral con un fondo valórico, con un profundo compromiso con la sociedad y la región. Esto se subraya o se reafirma con el compromiso con la sociedad (3) que reafirma la orientación formativa.

Finalmente, el esfuerzo diario por entregar el mejor servicio centrado en los estudiantes (4) tiene una fuerte relación en la dedicación para ofrecer las mejores condiciones necesarias para el desarrollo de una experiencia estudiantil que apoye y contribuya a la formación. Lo anterior se replica para generar una experiencia de vida universitaria distintiva con el sello propio de la institución lo está expresado formalmente en la declaración de la Creencia.

Al revisar las declaraciones de Misión y Creencias y la Propuesta de Valor y sus atributos puede detectarse una clara relación y alineación entre ellas, estableciendo un claro sentido o dirección en el quehacer de la organización y sus funcionarios, permitiendo orientar las decisiones en los distintos niveles de la institución.

3.8 RELACIÓN ATRIBUTOS DE PROPUESTA DE VALOR Y ANÁLISIS

FODA:

Cuadro 11: Relación Atributos-Factores Externos:

ATRIBUTOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Sello valórico Humanista Cristiano	Variadas áreas de expansión; desarrollo económico regional.	Limitado número de proveedores (servicios), personal especializado y docente.
	Posicionamiento del pregrado universitario; incremento de matrícula a nivel regional.	
Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes	Nivel de acreditación (calidad) de instituciones en la región.	Incertidumbre normativa producto de la reforma a la educación superior.
	Posicionamiento del pregrado universitario; incremento de matrícula a nivel regional.	
Experiencia Universitaria Distintiva	Nivel de acreditación (calidad) de instituciones en la región.	Fortalecimiento de las instituciones de educación universitaria públicas.
	Competencia reducida; acotado número de actores.	
Experiencia Universitaria Distintiva	Posicionamiento del pregrado universitario; incremento de matrícula a nivel regional.	Fortalecimiento de las instituciones de educación universitaria públicas.
	Competencia reducida; acotado número de actores.	

Para determinar la relación entre los atributos que componen la propuesta de valor institucional y los factores externos, Oportunidades y Amenazas se debe determinar si los atributos permiten aprovechar las

oportunidades detectadas y si las amenazas ponen en peligro que se concreten dichos atributos.

El atributo “Sello valórico Humanista Cristiano”, se refiere a complementar la formación profesional disciplinaria y el desarrollo de distintas habilidades y competencias en un contexto valórico claramente definido, de manera que los estudiantes y egresados de la Universidad posean un perfil que permita atribuir a la formación un sello de creencias y valores que son compartidos por parte importante de la sociedad. Esta cualidad permitirá a la institución proyectar socialmente a sus egresados y establecer una característica propia a considerar por quienes evalúan iniciar una carrera al momento de decidir donde concretar sus estudios de pregrado en la región. En este sentido el reducido número de actores, cada uno con su sello, facilita que el atributo sea percibido en la comunidad.

El nivel de acreditación de las universidades en la zona hace posible que la USS destaque por su calificación, constituyéndose en un respaldo al modelo formativo.

En el caso de las amenazas, en general no deberían mermar la posibilidad de concretar el atributo, salvo las restricciones provocadas por contar con una restringida oferta de proveedores en la región, específicamente por la necesidad de contar con docentes que reúnan las condiciones de idoneidad requeridas para contribuir al sello valórico formativo. No se

consideraron las demás amenazas por estimar que el atributo es de carácter y de definición interna.

El “Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes” es un atributo concreto de evaluación al momento de decidir donde estudiar lo que se alinea con las oportunidades constituidas por la positiva evolución de la matrícula en la región, lo que se traduce en una demanda creciente por educación superior universitaria y el grado de retención de egresados de enseñanza media en la región, el que según mifuturo.cl alcanza al 70%. El atributo es un factor que constituye un elemento diferenciador considerado en la decisión que determina dónde estudiar, que se avala en la comparación del nivel de acreditación general de las instituciones en la zona y se potencia por la restringida competencia.

Aun cuando el atributo se vincula indirectamente al resultado formativo, en el caso de las variadas áreas de desarrollo de la región, se considera que esta se relaciona de manera más concreta y directa al perfil de egreso, por lo que se omite.

Una sombra importante para este atributo esta generada por la incertidumbre normativa y por el fortalecimiento de las instituciones universitarias públicas, ya que a partir de estos elementos podrían establecerse condiciones que podrían afectar la sustentabilidad de esta característica diferenciadora o bien debilitar su peso frente atributos generados a partir de la nueva regulación y el fortalecimiento institucional público.

Se estima que las amenazas no mencionadas, aun cuando pueden dificultar en alguna medida concretar al atributo, su nivel de impacto en ningún caso sería suficiente como para evitar que se materialice.

La “Experiencia universitaria distintiva”, es un atributo que marca una clara diferencia respecto al resto de los actores en la región permitiendo aprovechar las oportunidades detectadas, el escenario que presenta un número de actores reducidos y una evolución de matrícula positiva potencia el carácter diferenciador del atributo. Por otra parte, los efectos de las amenazas que representan la Incertidumbre Normativa y el Fortalecimiento de la Educación Pública, podrían mermar el peso del atributo, donde la experiencia y calidad de los servicios extrínsecos pasen a ser un aspecto de segundo o tercer orden a considerar a la hora de postular a la educación profesional. La exclusión de las otras amenazas obedece a las mismas razones mencionadas en el atributo anterior.

Cuadro 12: Relación Atributos-Factores Internos:

ATRIBUTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sello valórico Humanista Cristiano	Alto estándar de servicios e infraestructura.	Alta deserción en algunas carreras.
	Desarrollo institucional Sostenido.	No se cuenta con herramientas de control de gestión eficientes.
	Continuidad de servicios educacionales.	
	Gestión consolidada de campos clínicos y centros de prácticas.	
Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes	Alto estándar de servicios e infraestructura.	Alta deserción en algunas carreras.
	Desarrollo institucional Sostenido.	No se cuenta con herramientas de control de gestión eficientes.
	Continuidad de servicios educacionales.	
	Gestión consolidada de campos clínicos y centros de prácticas.	
Experiencia Universitaria Distintiva	Alto estándar de servicios e infraestructura.	Alta deserción en algunas carreras.
	Continuidad de servicios educacionales.	No se cuenta con herramientas de control de gestión eficientes.

Para el análisis de las relaciones entre los atributos de la Propuesta de Valor y los factores internos obtenidos del FODA se analizará la relevancia de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de los atributos.

En el caso del “Alto estándar de servicio e infraestructura”, este contribuye al cumplimiento de la totalidad de los atributos. En lo que se refiere al sello valórico, más que el nivel de los servicios e infraestructura la contribución pasa por el disponer de las condiciones para realizar las actividades relacionadas con la formación en los distintos ámbitos que se aborda. El efecto facilitador de la fortaleza es evidente en el caso del atributo de proveer comodidad y bienestar a los estudiantes constituyendo una coincidencia o superposición clara. El estándar de los servicios e infraestructura aporta con un carácter diferenciador en generar una “Experiencia Universitaria Distintiva”, pues la experiencia se genera día a día en el ambiente que la Universidad ha construido y que adicionalmente es de fácil comparación con lo disponible en la región.

La Universidad desde su fundación ha mantenido un “Desarrollo Institucional Sostenido”, esta evolución se refleja por ejemplo en el continuo incremento en los años de acreditación tanto a nivel institucional como en las carreras que se imparten, tanto en la cantidad de carreras con acreditaciones como en su resultado. Otra evidencia es el aumento progresivo de matrícula a lo largo del tiempo, esta fortaleza contribuye al cumplimiento tanto del atributo asociado al sello valórico como al de proveer de proveer infraestructura y servicios a sus estudiantes, porque ha generado una cultura de mejora continua y de apego a los criterios y exigencias de calidad definidos en Chile para la educación superior. Si bien está fortaleza no necesariamente abarca en su

totalidad el alcance los atributos, sí tiene una relación directa tanto en la definición de algunos criterios y fundamentalmente en la forma para llegar a concretarlos.

La contribución de la “Continuidad de los servicios educacionales” abarca a cada atributo, ya que permite la entrega de la totalidad de los contenidos formativos de los programas de estudios, provee a los estudiantes del tiempo y oportunidad de aprenderlos y de vivir efectivamente una experiencia universitaria.

La “Gestión consolidada de los Campos Clínicos y Centros de Prácticas”, evidentemente contribuyen al desarrollo valórico de los estudiantes ya que durante el proceso formativo los pone en contacto con la realidad social y del campo donde se desenvolverán una vez titulados y les brinda la oportunidad de poner en práctica lo aprendido.

En ninguno de los atributos se mencionó la fortaleza del “Posicionamiento en la X región” ya que para esta la relación es inversa, en el sentido que se genera por el cumplimiento de los atributos.

En el caso de las debilidades detectadas una de ellas dificulta concretar a los tres atributos, la “Alta deserción en algunas carreras”, la que implica que un grupo de estudiantes no logra alcanzar los beneficios contenidos en la Propuesta de Valor ofrecida. A propósito de este punto es relevante determinar con la mayor precisión posible cuáles son las causas que provocan la deserción, las que podrían atender a razones de distinta índole y no

necesariamente relacionadas directamente con la incorporación a la educación superior. La tasa de deserción en concreto es un indicador que puede estar afectado por distintas y variadas causales.

El “No contar con Herramientas de Control de Gestión eficientes” afecta también de manera general el cumplimiento de los atributos. La utilidad de los sistemas de control de gestión, y en particular del Cuadro de Mando Integral va más allá de la sola medición de gestión, la que ya es muy relevante, además constituye una utilidad que permite comunicar y gestionar la estrategia, alineando las actividades de las distintas áreas y niveles de la organización para conseguir el cumplimiento de la Propuesta de Valor y conseguir la valoración que se pretende. Lo señalado se hará más evidente al momento de referirse al Mapa Estratégico y al Cuadro de Mando Integral.

No se menciona en el análisis de relaciones la debilidad asociada con el nivel de empleabilidad por considerar que esta se materializa con posterioridad a la prestación del servicio y no impide que se concreten los atributos de la Propuesta de Valor. Tampoco se mencionan los altos valores arancelarios, porque, aunque existen importantes espacios para la eficiencia, la diferencia está directa y proporcionalmente relacionada con las características de los atributos y porque adicionalmente existen diferencias de financiamiento de carácter estructural, establecidos a raíz de la naturaleza privada de la institución los que influyen en la estructura de precios.

CAPITULO IV: MODELO DE NEGOCIO:

4.1 IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Osterwalder y Pigneur, en su obra *Generación de Modelos de Negocio* señalan que el modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, lo que podríamos resumir para el caso en análisis en que al describir el modelo podemos identificar y describir los distintos recursos utilizados por la Universidad en general y por la Sede en particular para generar su Propuesta de Valor, la que como ya se ha señalado le permite a la institución diferenciarse y ser elegida entre las alternativas disponibles por un segmento de los postulantes a la educación superior universitaria.

Osterwalder y Pigneur (2011) proponen una descripción sencilla y precisa del Modelo de Negocio mediante un lienzo que identifica nueve módulos que abarcan las áreas de clientes, oferta, infraestructura e ingresos lo que permiten comprender como la organización “crea, proporciona y capta valor”. Esta descripción materializada en el lienzo genera una base única que facilita la comprensión de los Modelos y que permite su gestión para la elaboración de nuevas estrategias. El Modelo entonces, constituye una hipótesis, que puede

cumplirse o no y que podrá por lo tanto ser modificado con el fin de concretar los objetivos definidos para la institución.

Cabe considerar que los Modelos de Negocios se implementan y desarrollan en un contexto específico, constituido por factores ambientales externos y condiciones de carácter interno, esto sugiere la necesidad de complementar la descripción del modelo con una evaluación del entorno para lo cual el análisis FODA aparece como una herramienta apropiada de utilizar. Las condiciones del entorno son dinámicas y un Modelo que ha generado excelentes resultados históricamente, mañana puede eventualmente llevar a la institución al fracaso, de ahí que es necesario efectuar evaluaciones periódicas del Modelo, estas evaluaciones deben abarcar cada elemento específico y un alcance general, como un todo, ya que los elementos que conforman el Modelo se interrelacionan, y por lo tanto se afectan unos a otros.

El análisis FODA incluye también aspectos externos e internos, que también están enmarcados temporalmente, limitándose al presente o una fecha determinada, sin embargo, a partir del análisis pueden sugerirse eventuales escenarios futuros por lo que una revisión del Modelo de Negocio complementada con el análisis del entorno permitirá evaluar y plantear eventuales actualizaciones o modificaciones al modelo.

4.2 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO:

Cuadro 13: Lienzo Modelo de Negocio:

8.- ASOCIACIONES CLAVES	7.- ACTIVIDADES CLAVES	2.- PROPUESTA DE VALOR	4.- RELACIONES CON CLIENTES	1.- SEGMENTOS DE MERCADO
<p>Docentes externos.</p> <p>Proveedores de servicios complementarios.</p> <p>Asociaciones gremiales, empresas e instituciones públicas y privadas relevantes en el quehacer de la región.</p> <p>Servicio de Salud y otras instituciones relacionadas del sector.</p> <p>Instituciones de educación básica y media.</p>	<p>Formación Disciplinaria.</p> <p>Formación Integral.</p> <p>Implementar y mantener infraestructura adecuadas.</p> <p>Desarrollo de vida universitaria con orientación formativa.</p>	<p>Sello valórico Humanista Cristiano.</p> <p>Experiencia Universitaria Distintiva.</p> <p>Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes</p>	<p>Asistencia personal: Los alumnos tiene acceso directo a cada responsable de los servicios prestados por la institución, direcciones de carrera, jefes de unidad, directores, etc.</p> <p>Se fomenta la política de puertas abiertas y cercanía con el alumnado.</p> <p>Diversos canales de contacto y comunicación.</p>	<p>Alumnos de colegios municipalizados. 31% de participación Puntaje PSU 521.</p> <p>Alumnos de colegios particular subvencionados. 59% de participación. Puntaje PSU 533</p> <p>Alumnos de colegios particulares. 10% de participación. Puntaje PSU 609</p>
	<p>6.- RECURSOS CLAVES</p> <p>Personal de Docente y Administrativo idóneo.</p> <p>Proyecto Educativo.</p> <p>Recursos y flujos presupuestarios equilibrados.</p> <p>Infraestructura y equipamiento de alto estándar.</p> <p>Información Oportuna y Confiable.</p>		<p>3.- CANALES</p> <p>Información: Difusión y Comunicación.</p> <p>Evaluación: Área de calidad</p> <p>Compra: A cargo de Admisión.</p> <p>Entrega: Admisión; Direcciones de carrera, Dirección Asuntos Estudiantiles , Operaciones y áreas de apoyo.</p>	
<p>9.- ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Docencia, Honorarios y remuneraciones personal académico.</p> <p>Campos Clínicos y Centros de práctica.</p> <p>Mantenimiento de equipamiento, instalaciones, infraestructura y servicios.</p> <p>Actividades estudiantiles complementarias.</p> <p>Difusión y Comunicaciones.</p>		<p>5.- FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Matrícula y arancel anual: Estos son financiados mediante recursos propios de los alumnos, beneficios de carácter estatal como las becas ministeriales y el CAE; beneficios de carácter particular (becas y convenios), corresponde al pago por los servicios educacionales y complementarios prestados.</p> <p>Aportes Fiscales Indirectos.</p> <p>Otros Ingresos: Matrículas y aranceles de Postgrados y educación continua por los servicios correspondientes.</p>		

4.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MODELOS DE NEGOCIOS:

4.3.1 SEGMENTO DE MERCADO:

La USS no participa del sistema único de admisión, del que sí forman parte las universidades tradicionales y al que se han sumado en el último tiempo algunas instituciones privadas. El proceso de admisión en la Universidad San Sebastián es directo, existiendo requisitos asociados al puntaje obtenido por los postulantes en la Prueba de Selección Universitaria y que se relacionan variables como los aportes estatales asociados a puntajes de ingreso, requisitos de acceso a financiamiento mediante créditos y beneficios que consideran el puntaje obtenido en conjunto con criterios socioeconómicos, y a la oferta académica disponible para cada período de admisión.

Durante el año 2015 el 83% de los estudiantes de la Sede confeccionaron el formulario único de acreditación socioeconómica, de este porcentaje el 53% pertenecía a los dos primeros quintiles, es decir familias que percibían menos de M\$82 per cápita y solo el 13% se ubica en el quinto quintil, con ingresos por cada miembro del grupo familiar por sobre los M\$358.

Desde el punto de vista del origen escolar, para la Sede más del 90% proviene de colegios municipalizados (30,56%) o subvencionados (59,86%) y sólo un porcentaje cercano al 10% de colegios particulares pagados (Mifuturo, s.a.b.).

De acuerdo a información interna del proceso de admisión 2015, los estudiantes provenientes de colegios de dependencia municipal ingresaron con puntajes promedio de 521 puntos mientras los de colegios subvencionados lo hicieron con 533 y finalmente los alumnos de colegios particulares pagados ingresaron con una PSU promedio de 609 puntos.

4.3.2 PROPUESTA DE VALOR:

Ya se desarrolló la Propuesta de Valor en detalle en páginas anteriores, por lo que se omite reiterar los conceptos ya mencionados y analizados en dicha oportunidad.

4.3.3 CANALES:

En este módulo se enumeran las unidades encargadas de las funciones mencionadas por Osterwalder y Pigneur (2011) en el Lienzo del Modelo de Negocio, estas son el dar a conocer los servicios prestados y sus características, ayudar a los estudiantes y familias a evaluar las prestaciones recibidas, permitir o facilitar el acceso a la formación profesional, las unidades encargadas de proporcionar la propuesta de valor y las áreas que realizan el seguimiento y apoyo a quienes ingresan a la institución.

La entrega de información está bajo la responsabilidad de dos áreas Difusión, quienes son los que implementan y desarrollan actividades directas con los distintos colegios, las que consisten en visitas que contemplan informar de las alternativas académicas y de la vida y experiencia universitaria,

participan y organizan ferias informativas. Complementa esta actividad la unidad de comunicaciones quienes realizan funciones de relaciones públicas en general, y son los responsables de difundir a la comunidad por distintos medios las diversas actividades que se organizan y se concretan.

La materialización de la captación está bajo la responsabilidad del área de Admisión la que trabaja en conjunto con Difusión y es la encargada de coordinar a las distintas unidades (operaciones, finanzas, dirección de apoyo, etc.) para implementar los procesos de matrícula.

El área de calidad se preocupa de evaluar los niveles de satisfacción de la comunidad universitaria en todos los ámbitos que conforman la prestación del servicio de educación superior y se encarga de proponer las correcciones y mejoras que se estime pertinentes, como también incorporar nuevos servicios para atender los requerimientos del estudiantado de acuerdo a lo definido en la Propuesta de Valor. Complementariamente valida que la institución se ajuste a los criterios y estándares de calidad establecidos por institucionalidad de educación.

La responsabilidad de la prestación del servicio educacional se materializa en la Sede por las distintas Direcciones de Carrera y por la Dirección Académica en lo que se refiere específicamente a las actividades formativas; por la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) en lo que corresponde al atributo de vida universitaria distintiva y en las áreas de

operaciones y de apoyo principalmente, en lo pertinente a las condiciones de la prestación del servicio.

Finalmente, las Direcciones Académicas y de Docencia, más la Red de Egresados son las encargadas de prestar el apoyo a los estudiantes en lo relacionado a la postventa.

4.3.4 RELACIONES CON EL CLIENTE:

La Universidad se preocupa de la mantención de cercanía con el estudiantado, incluso en la etapa de Difusión previa a los procesos de admisión, en este caso mediante actividades diseñadas y orientadas de acuerdo a los distintos perfiles de los colegios con los que se trabaja.

La asistencia personal se proyecta durante los estudios a través de las Direcciones de Carrera mediante políticas de puertas abiertas, con facilidad de acceso a las autoridades académicas y administrativas. Este ambiente tiene especial consistencia con las propuestas relacionadas a las condiciones del servicio y con la experiencia universitaria distintiva.

Adicionalmente existe una variedad de canales e instancias que permiten una relación personalizada y fluida entre los estudiantes y las distintas áreas y unidades de la Universidad y Sede, redes sociales, correo institucional, portales de contacto, organizaciones estudiantiles, entre otras.

4.3.5 FUENTES DE INGRESO:

Para el pregrado la principal fuente de ingreso está constituida por lo recaudado por concepto de matrícula y arancel, estos tienen carácter anual y los estudiantes lo financian con recursos propios, la obtención de becas externas, crédito aval del estado, becas y descuentos internos.

Otra fuente son los aportes AFI (Aporte Fiscal Indirecto), de origen estatal que se obtienen por la matrícula de postulantes que obtuvieron altos puntajes en la Prueba de Selección Universitaria.

Adicionalmente existen ingresos provenientes de otras fuentes como los programas de postgrados y educación continua, ingresos no operacionales por el arriendo de instalaciones y espacios entre otros.

La propuesta de valor y el estándar definido para las mismas exige contar con importantes recursos, y por otra parte si bien la Universidad mantiene un nivel de aranceles altos, un altísimo porcentaje de alumnos, sobre el 90%, cuenta con algún beneficio o descuento sobre su arancel lo que obliga a complementar los ingresos obtenidos por la recaudación de aranceles con otras fuentes como las antes mencionadas.

4.3.6 RECURSOS CLAVES:

En primer término, se menciona como recurso clave al Personal tanto del área docente como del administrativo, entendiéndose a estos últimos como a todos los colaboradores que no participan de la actividad docente. El personal

docente a su vez se relaciona directamente con otro recurso clave, este es el Proyecto Educativo que incorpora como sello estar centrado en el estudiante y en el aprendizaje y considerar al proceso formativo como integral más allá de lo exclusivamente disciplinario.

En el aspecto económico, es relevante contar con los recursos presupuestarios necesarios para solventar los atributos incluidos en la Propuesta de Valor lo que idealmente debieran materializarse en flujos equilibrados alineados con el desarrollo continuo de las distintas actividades involucradas.

La infraestructura, instalaciones y equipamiento tienen una relación directa y relevante para el cumplimiento de los atributos, y también con el proceso formativo propiamente tal, los que se materializan con estos insumos diferenciadores.

La información oportuna y confiable tiene un rol fundamental en las actividades y procesos de apoyo tanto de carácter administrativo como para la docencia. El disponer de sistemas de información adecuados permite contar con alertas que sirven para una gestión eficiente en la globalidad de los ámbitos de la institución.

4.3.7 ACTIVIDADES CLAVES:

En las Actividades Claves se enumeran aquellas consideradas como relevantes para materializar cada una de las propuestas de valor.

La Formación Disciplinar e Integral, que corresponden a las actividades formativas en distintos ámbitos, se incluyen aquellas actividades que aportan al sello valórico, ya sea que se desarrollen al interior de las aulas o como complementarias, con orientación formativa.

Las actividades relacionadas con la implementación y mantención de servicios que proveen condiciones confortables a los estudiantes para que estos puedan centrarse en su propia formación.

Por último, el desarrollo de una vida universitaria que genera una experiencia distintiva.

Las actividades claves se encuentran totalmente alineadas a los atributos contenidos en la Propuesta de Valor.

4.3.8 ASOCIACIONES CLAVES:

Existe una serie de aspectos de distinto ámbito que la Universidad y la Sede por diversos motivos no realizan directamente y que revisten relevancia dado que de ellas depende en gran medida la concreción de los atributos de la Propuesta de Valor. Algunas razones se asocian al grado de continuidad de los servicios en el tiempo, a que no corresponden a actividades propias del ámbito formativo universitario o por la experticia y eficiencia en su implementación y desarrollo, por ejemplo.

Una de las asociaciones claves y de mayor relevancia es la relación con los Docentes externos que cubren en gran parte los requerimientos de docencia

en las distintas carreras. Velar por esta asociación es de responsabilidad de los Directores de Carrera quienes deben captar a los docentes de acuerdo a los perfiles establecidos y generar asociaciones que permitan contar de manera estable con sus servicios.

Las distintas prácticas formativas o profesionales requieren de la generación de asociaciones sólidas y estables a largo plazo con instituciones de salud, y educacionales y de otros sectores. La gestión de Campos Clínicos y centros de práctica en general permiten a los estudiantes contar con experiencias formativas muy valiosas y contribuyen a cumplir con el perfil profesional que se pretende.

Otras asociaciones de importancia es la vinculación con los proveedores de los distintos servicios complementarios que benefician directamente a los estudiantes (casinos, seguridad, aseo, centro de copiados, etc.) como también aquellos que proveen de los variados insumos que se requieren para las distintas actividades, éstos alcanzan especial relevancia en la generación de una experiencia de vida universitaria distintiva y en lo que se refiere a generar condiciones de bienestar para los estudiantes.

La Universidad adicionalmente pretende generar y mantener alianzas con diferentes actores de relevancia en la macro región mediante la elaboración de convenios basados en contraprestaciones como becas, descuentos y prácticas para los estudiantes lo que permite adicionalmente generar ingresos por servicios de distinta naturaleza ofrecidos y realizados por la Sede y que

están destinados a cubrir variadas necesidades que requieran satisfacer las distintas entidades como lo son el acceso a espacios, mano de obra ocasional, requerimientos de capacitación, entre otras.

4.3.9 ESTRUCTURA DE COSTOS:

Esta estructura dice relación directa con los recursos, actividades y asociaciones consideradas claves, los que coinciden con los ítems que originan los mayores costos para la institución.

En magnitud los gastos asociados a docencia son los que constituyen el mayor costo. La Sede a la fecha imparte 17 carreras, lo que implica una cantidad importante de docentes, los que requieren de niveles de remuneraciones y honorarios acordes con su nivel de preparación, nivel que debe coincidir con los perfiles definidos, tanto en la formación como en su experiencia, de manera que puedan contribuir con el proyecto formativo desarrollado por la Universidad. Los ingresos de los docentes deben a la vez constituir un incentivo para mantener un interés continuo por la docencia, considerando que en la mayoría de los casos de los docentes a honorarios este ingreso es una fuente complementaria de renta.

Otro aspecto relacionado con la docencia son los costos relacionados a la implementación y mantención de los Campos Clínicos y Centros de Práctica los que están asociados a la cantidad de estudiantes que participan y que exigen contraprestaciones establecidas en los convenios firmados. Inicialmente

los Campos de Práctica requieren también, de la habilitación y mantención de los espacios necesarios para la estadía de los estudiantes mientras desarrollan sus prácticas, lo que también constituye una inversión importante.

En un segundo nivel en cuanto a significación se ubican los costos relacionados con la mantención del equipamiento, instalaciones e infraestructura de acuerdo a los estándares de servicio establecidos y que se ofrecen a los estudiantes y a la comunidad. En este sector también se incluyen los servicios de carácter permanente que están destinados a crear condiciones apropiadas para los estudiantes de acuerdo a la Propuesta de Valor, estos son proveídos de forma directa por la Sede o bien a través de terceros.

Por último, un monto importante de costos está relacionado con las actividades complementarias realizadas por y para los estudiantes bajo la responsabilidad de la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Esto considera actividades como los talleres de carácter permanente, actividades puntuales, proyectos concursables y algunas actividades de específicas y permanentes como son los trabajos de invierno y verano e intervenciones de carácter social que se generan durante el año.

En otro nivel algo menor se encuentran las actividades asociadas a Difusión y Comunicaciones que son de carácter permanente durante el año presupuestario.

Aun cuando la Universidad logra algunos grados de eficiencia realizando economías de escalas en áreas específicas como Admisión, Comunicaciones y

en algunos insumos y materiales para docencia, y para unidades de apoyo, los tres ítems de mayor incidencia tienen características particulares en las distintas regiones donde se ubican las sedes lo que dificulta generar mayores grados de eficiencia por esta vía, sin perjuicio que existan espacios de mejora.

4.4 RELACIÓN ELEMENTOS MODELOS DE NEGOCIO Y ATRIBUTOS

PROPUESTA DE VALOR:

El cuadro que a continuación se presenta resume las relaciones entre los elementos identificados para cada módulo del lienzo del Modelo de Negocio y los atributos que conforman la Propuesta de Valor de la sede. Debe recordarse que la Propuesta de Valor forma parte del lienzo en el segundo módulo.

En la tabla pueden detectarse elementos que son transversales para cada uno de los atributos, mientras que en otros casos hay un grado de especificidad que permite relacionar de manera exclusiva y directa.

Por último, hay elementos que no se mencionan en el cuadro resumen, es el caso de Difusión y Comunicaciones en el módulo de Estructura de Costos. Si bien se menciona en el lienzo debe tenerse presente que se explicitó que tenían una relevancia en un grado inferior a los otros elementos que se detallaron y no se identifica un nexo directo con los atributos.

Cuadro 14: Relación elementos Modelos de Negocio y Atributos de Propuesta de Valor:

Elementos/Atributos	Sello valórico Humanista Cristiano.	Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes.	Experiencia Universitaria Distintiva.
Segmentos de Mercado	Los atributos son transversales, independiente del segmento de mercado.		
Canales	Los canales son comunes para cada uno de los atributos.		
Relaciones con Clientes	Hay una definición institucional que ubica al estudiante como centro del quehacer de toda la organización. El tipo de relación esta directamente relacionado con los atributos.		
Fuentes de Ingresos	La valoración de los atributos se refleja en el nivel de matrícula y retención, afectando los ingresos.		
Recursos Claves	Docentes y personal administrativo idóneo y comprometido, Proyecto Educativo, Infraestructura y equipamiento de alto estándar.	Docentes y Personal idóneo y comprometido, Fuentes de ingresos diversos, Flujos de caja equilibrados, Infraestructura y equipamiento de alto estándar, Información Oportuna y Confiable.	Personal idóneo y comprometido, Fuentes de ingresos diversos. Flujos de caja equilibrados. Infraestructura y equipamiento de alto estándar. Información Oportuna y Confiable.
Actividades Claves	Formación Integral, Desarrollo de vida universitaria con orientación formativa.	Implementar y mantener infraestructura adecuada.	Desarrollo de vida universitaria con orientación formativas, Implementar y mantener infraestructura adecuada.
Asociaciones Claves	Docentes externos, Asociaciones gremiales, empresas e instituciones públicas y privadas relevantes en el quehacer de la región, Servicio de Salud y otras instituciones relacionadas del sector. Instituciones de educación básica y media.	Proveedores de servicios complementarios.	Proveedores de servicios complementarios.
Estructura de Costos	Honorarios y remuneraciones personal, Campos Clínicos y Centros de práctica.	Honorarios y remuneraciones personal, Mantención de equipamiento, instalaciones, infraestructura y servicios.	Actividades estudiantiles complementarias, Mantención de equipamiento, instalaciones, infraestructura y servicios.

4.5 CAPTURA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIOS:

La captura de valor de un modelo de negocio se conforma por los módulos de Fuentes de ingreso y por la Estructura de costes. Si bien ambos módulos fueron desarrollados en la descripción del Modelo, parece oportuno agregar mayores detalles.

En el caso del pregrado las Fuentes de ingresos están generadas por el pago anual de dos conceptos, matrículas y arancel anual. En el caso de las matrículas, en general son de costo de los estudiantes y sus familias. El valor de la matrícula 2016 fue desde los M\$150 a los M\$450, siendo los más altos los correspondientes a las carreras de Medicina y Odontología.

El otro concepto de pago es el arancel anual, el valor promedio para el 2016 fue de M\$3726, siendo el de Educación Diferencial el más bajo (M\$1808) y el de Medicina el más alto (M\$6778)³. Un porcentaje cercano al 25% de los estudiantes cuenta con alguna beca ministerial y más del 75% dispone del Crédito Aval del Estado como herramienta de financiamiento y cerca del 50% recibe algún beneficio económico de carácter interno.⁴ Tanto los beneficios estatales, como el CAE son recibidos por la Universidad en los últimos meses de año en fechas únicas de pago, por lo que para efectos de flujo es relevante el cumplimiento de pago mensual de los saldos no cubiertos de manera de atenuar las necesidades de recurrir a líneas de crédito.

³ www.uss.cl/admisión/aranceles.

⁴ Información de fuente interna.

Un elemento importante a considerar es el de la barrera de salida que la naturaleza del servicio impone a los estudiantes, en la medida que avanzan en su formación profesional se va incrementando la dependencia de la relación contractual ya que una eventual salida implica un grado de incertidumbre respecto al costo de un cambio de institución, tanto en el incremento de tiempo para obtener un título como el económico generado por dicho retraso.

En el caso de la Estructura de costos, la que fue descrita con bastante detalle con anterioridad, se pueden detallar algunas cifras relacionadas con el presupuesto anual gestionado en Sede, al respecto más del 50% se destina a cubrir necesidades de docencia, el ítem que sigue en prioridad corresponde a los costes asociados a Campos Clínicos con un porcentaje que supera el 5%. Si se consolidan los costes asociados a condiciones asociadas a la experiencia estudiantil el porcentaje alcanza al 20% del presupuesto.

La Universidad y la Sede definen el incremento de matrícula anual necesario para soportar el desarrollo institucional pretendido en los distintos ámbitos que este abarca como cobertura y estándares de calidad, y atender a los requerimientos que exige la propuesta valor que se ha definido proyectando las necesidades generadas por la evolución que los atributos con el pasar del tiempo. En el incremento definido debe considerarse que anualmente un número de estudiantes deja la institución por diversas causas como la conclusión de sus estudios, retiros y abandono por distintos motivos, suspensiones, etc.

Cabe recordar que la USS es una corporación de derecho privado sin fines de lucro por lo que las utilidades percibidas deben destinarse exclusivamente a mantener y desarrollar a la institución en el tiempo de acuerdo a su Misión.

4.6 MAPA ESTRATÉGICO:

El Diccionario de la Lengua Española define Mapa en su segunda acepción como la “representación geográfica de una parte de la superficie terrestre, en la que se da información relativa a una ciencia determinada”⁵. El hombre ha tenido desde tiempos remotos la necesidad de generar la representación gráfica de su entorno, evidenciando sus viajes y descubrimientos, siendo los mapas la vía utilizada para satisfacer esa necesidad. Los mapas nos han permitido ubicarnos en un contexto de escala, es decir situarnos geográficamente, visualizando referencias en nuestro hábitat, referencias que en nuestra posición y dimensión son muchas veces difíciles de percibir. A partir de su posicionamiento, el hombre ha podido planificar su peregrinaje una vez definido su destino, esto le ha permitido evaluar alternativas de caminos y rutas para definir como concretar su arribo al hito que ha definido. En la planificación del viaje ha podido determinar las distancias, los tiempos involucrados y en base a ello definir los recursos necesarios para afrontar el camino, contar con un mapa le ha dado la posibilidad también de señalar la ruta a quienes pretenden acompañarlo o seguirlo en su trayecto.

⁵ App. Del, R.A.E. Developer, 2016

El Mapa que abordamos en estas páginas es un Mapa Estratégico, Estratégico, se refiere a Estrategia, la que es definida como el “Arte de dirigir las operaciones militares”; “Arte, traza para dirigir un asunto” y “En un proceso regulable; conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”⁶. En el caso de una UEN, Unidad Estratégica de Negocios, la estrategia explica cómo se pretende generar valor sostenido para los dueños (accionistas, partes interesadas o constituyentes) y sus clientes (KAPLAN y NORTON, 2004).

Los Mapas Estratégicos, ilustran una ruta tentativa, una hipótesis, para que las organizaciones alcancen los objetivos que se han planteado cumplir en un plazo dado. Las metas u objetivos están representadas en el mapa en las áreas correspondientes a las perspectivas Financiera y de Clientes (en nuestro mapa Finanzas y Estudiantes), para alcanzar estos objetivos se deben articular los recursos y los procesos que se estiman como necesarios y críticos para concretarlos, esta articulación está dada por la Estrategia.

La perspectiva Financiera (Finanzas) refleja los resultados financieros que se pretenden con la implementación de la estrategia; la perspectiva Clientes (Estudiantes) establece la Propuesta de Valor para los clientes objetivos, esta propuesta se espera se traduzca en una valoración que se constituirá en el impulsor para conseguir los objetivos financieros; en la perspectiva de Proceso se identifican los procesos críticos que harán posible

⁶ App. Del, R.A.E. Developer, 2016

generar los atributos que generen la valoración de los clientes; y en la perspectiva de recursos, o de aprendizaje y crecimiento como la denominan Kaplan y Norton (2010), identifica los activos intangibles, capital humano, de información y organizativos, que son necesarios para que los procesos logren su cometido.

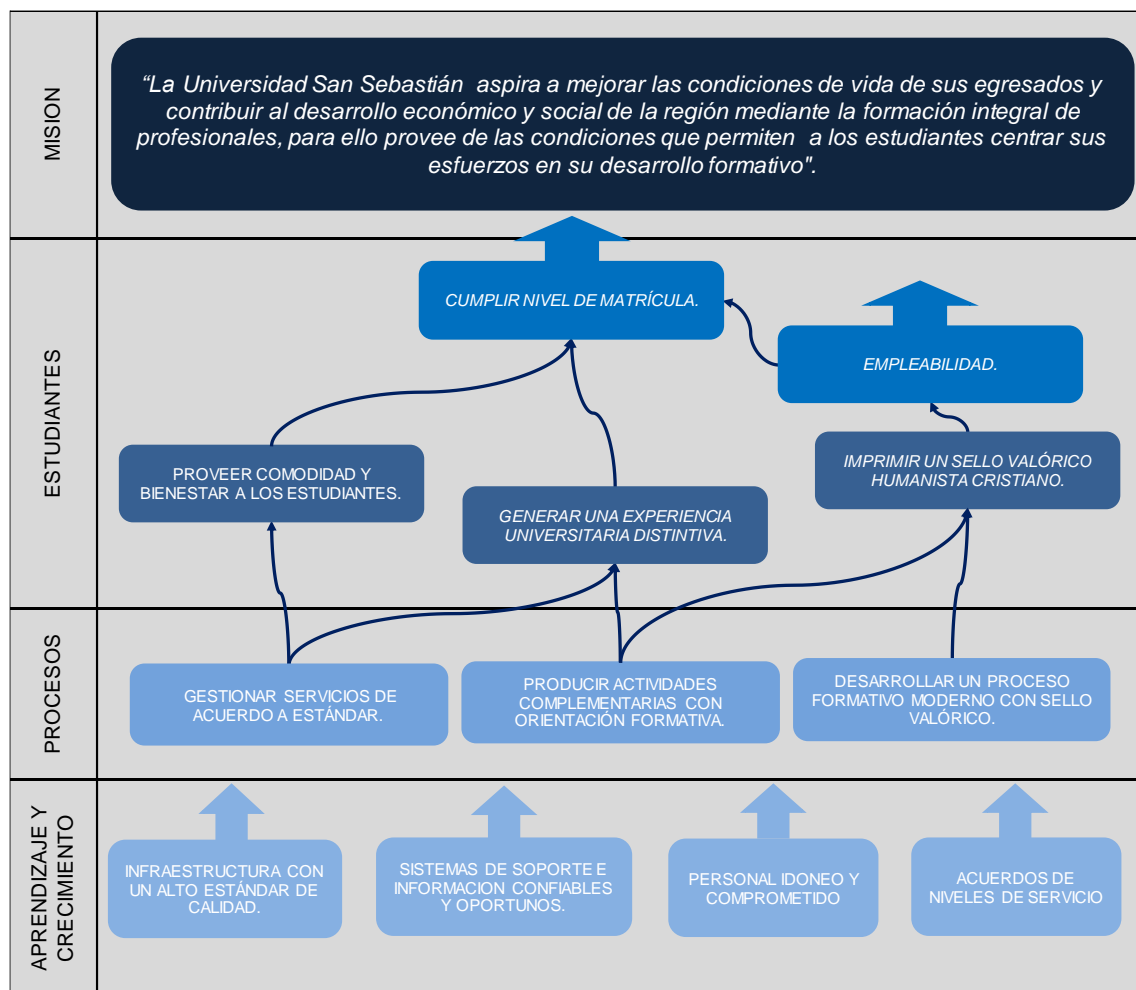
El Mapa Estratégico de la sede De la Patagonia se ajusta, en general, al modelo tradicional propuesto por Kaplan y Norton para la implementación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones sin fin de lucro, considerando cuatro perspectivas, incorporando como horizonte o norte la declaración de Misión Institucional, esta particularidad del mapa normalmente aparece en los Mapas Estratégicos diseñados para organizaciones sin fines de lucro, como el objetivo cúspide de la organización. La incorporación de la Misión, en el caso del Mapa Estratégico de la Sede, pretende potenciar al Cuadro de Mando Integral como herramienta de comunicación estratégica⁷, reforzando en todos los niveles de la institución con claridad lo que la Universidad hace y de qué manera lo logra posicionando entonces, a la declaración como el resultado natural del cumplimiento integral de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas consideradas.

Es necesario expresar una consideración relacionada con la perspectiva “Clientes” del Mapa Estratégico propuesto para la Sede. Se opta por modificar su denominación de “Clientes” a “Estudiantes”, esto encuentra fundamento en

⁷ Niven Paul R, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. (Gestión 2000, Barcelona 2003)

el tipo de servicio principal prestado, educación superior, el que se aleja de la naturaleza comercial o productivo tradicional que se asocia al concepto de “Cliente”.

Cuadro 15: Mapa Estratégico Sede De la Patagonia, Universidad San Sebastián.



En general en las organizaciones con fines de lucro la Perspectiva Financiera se ubica en la cúspide del Mapa Estratégico, y es lógico que así sea ya que sus objetivos finales son de dicha naturaleza. En el caso de la Universidad, corporación sin fines de lucro, en la cúspide del mapa se ubica la

declaración de Misión, la que corresponde al mandato encomendado por el Directorio a la institución, de esta manera el esfuerzo de la organización en su conjunto se dirige a su concreción (KAPLAN y NORTON, 2004).

A continuación, en la perspectiva “Estudiantes” se distinguen las valoraciones que se pretenden concretar, estas son la “Empleabilidad” y el “Cumplir nivel de matrícula”. Cada valoración tiene como impulsor un atributo o un conjunto de estos, que como ya se ha señalado constituyen las Propuesta de Valor, estos atributos son “Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes”, el “Generar una experiencia universitaria distintiva” e “Imprimir un sello valórico Humanista Cristiano”.

La “Empleabilidad”, tiene relación directa y clara con el objetivo medular de los servicios de educación superior prestados, esto es la formación de profesionales que se desarrollen laboralmente. Dice relación directa también con la Misión, ya que es a través del empleo obtenido, una vez obtenido un título profesional, que el egresado contará con mejores herramientas que le permitirán aspirar a mejorar sus condiciones de vida y contribuir al mismo tiempo, con su aporte al desarrollo económico y social de la región. También se relaciona a la declaración de Visión Institucional, ya que el desafío establecido para se refiere específicamente a este aspecto.

El estudiante valora que al concluir sus estudios habrá adquirido un perfil que le hará competitivo a la hora de pretender un puesto de trabajo. La característica diferenciadora del perfil de egreso está dada por el atributo de

“Imprimir en sello valórico Humanista Cristiano”. Para concretar el sello la institución se compromete no sólo a abordar los aspectos netamente disciplinarios, sino también el desarrollo y reforzamiento valórico. Con este fin se incorporan como parte de los programas de estudios asignaturas y actividades que apoyan el desarrollo integral de los estudiantes que convergen a su formación profesional, de esta manera se procura una formación de la persona con una marcado sello ético y social como ciudadano activo⁸.

El sello valórico distingue al Perfil de Egreso de los estudiantes de la Sede, este es una declaración de la Universidad en la que define las características propias de sus egresados expresando de manera clara la orientación y el objetivo de la carrera. “Es un conjunto de conocimientos, competencias y actitudes que él o la estudiante de la carrera o programa habrá internalizado al momento de su titulación o graduación” (Comisión Nacional de Acreditación, 2014). Los conocimientos, competencias y actitudes adquiridos por el estudiante al aprobar el Plan de Estudios de la carrera elegida, proveerán al egresado de cada carrera de la Sede de una posición expectante, competitiva, al ingresar al mundo laboral.

La Dirección de Asuntos Estudiantiles, es el área responsable de generar una “Experiencia universitaria distintiva”, atributo que se concreta como se indicó, mediante la realización y promoción de actividades con orientación formativa y valórica. Existen actividades de diversa naturaleza generada para y

⁸ Proyecto Educativo Universidad San Sebastián; Vicerrectoría Académica (2016)

por los estudiantes las que son definidas mediante la confección de encuestas de interés que permiten definir los talleres a realizar teniendo como objetivo generar la mayor participación posible. En este ámbito también se generan intervenciones artísticas, culturales donde los propios estudiantes son protagonistas generando espacios de expresión estudiantil abiertos a la comunidad regional. Otra línea de actividades son las que se generan mediante fondos concursables para realizar proyectos de duración limitada, sin perjuicio que a raíz de su desarrollo se detecte la oportunidad de mantenerlas incrementando su alcance, en estos participan un número más restringido de personas en su implementación. En esta misma categoría, los estudiantes tienen la posibilidad de constituir ramas de actividades con un horizonte de tiempo más prolongado. Estas últimas modalidades corresponden a actividades implementadas por los propios estudiantes y para las cuales la Administración de sede facilita recursos.

Como hemos referenciado, la característica fundamental considerada en la decisión de qué actividades se han de implementar y mantener, es el carácter formativo que pudieran tener y su adhesión a las creencias y valores promovidos por la Universidad.

Junto con el desarrollo de las actividades, hay una preocupación constante por su difusión tanto en la comunidad en general como en la universitaria, esto con la pretensión de generar un posicionamiento relacionado con esta característica o sello, para este efecto continuamente se realizan

publicaciones de prensa, presentaciones en colegios, en eventos públicos, y complementando de manera periódica y constante las actividades de difusión en general.

En otro ámbito, es preocupación permanente de la administración de la Universidad y de la Sede que los estudiantes cuenten con las condiciones ambientales adecuadas para que puedan estudiar de manera óptima, de manera que la etapa de formación profesional sea percibida como una experiencia confortable, valorizada por los propios estudiantes, sus familias y redes de apoyo. Las condiciones ambientales que se busca disponer para los estudiantes consideran los ámbitos de infraestructura, equipamiento y especialmente los servicios prestados al estudiante, que se diferencian y destacan respecto a las otras casas de estudios, proveyendo de comodidad y bienestar en un estándar que los estudiantes puedan percibir claramente como distintivo. El “Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes” se materializa al conseguir y mantener altos estándares de calidad en todos los factores relacionados con la vida estudiantil, sobrepasando los niveles que podrían considerarse como higiénicos. Es preciso detallar que las condiciones y servicios considerados son los relacionados exclusivamente a la calidad de estudiante, como ejemplo se puede mencionar las condiciones de las aulas, en cuanto a su espacio, mobiliario, equipamiento, entre otras, pero no solo se trata de contar con estos elementos o características sino que estos deben estar disponibles y operativos oportunamente, por ejemplo en el caso de las salas ya

mencionadas, las condiciones de aseo, calefacción, luminosidad, estado de mobiliario y disponibilidad del equipamiento deben estar en las mejores condiciones al inicio de cada clase o actividad, y mantenerse así durante todo su desarrollo facilitando la labor de los docentes y generando las condiciones para el buen desempeño de los estudiantes. Estas condiciones se replican para los distintos servicios habilitados en la sede, servicio de fotocopiado, acceso a equipos de computación, internet, casino, áreas verdes, vías de acceso, estacionamientos, condiciones de biblioteca, espacios de reunión y estudio.

Los datos públicos disponibles (MIFUTURO s.a.b), si bien son exclusivamente cuantitativos y no abordan la calidad de las áreas y aspectos comparados y menos aún de los servicios complementarios prestados, dan algunas luces respecto a la preocupación en el ámbito descrito, cabe precisar que los datos son a nivel global de las instituciones y no son específicos de cada sede, en este caso nos deberíamos remitir a las ubicadas entre la décima y duodécima región, y adicionalmente debemos mencionar como antecedente que la USS es la institución que transparenta mayor cantidad de datos en las bases publicadas del grupo de universidades privadas con presencia en la zona ya mencionada. Bajo estas precisiones y con fines referenciales podemos afirmar que la USS, al año 2014, era la institución que presentaba mayor cantidad de metros cuadrados construidos, la tercera universidad en volúmenes disponibles en biblioteca, segunda en cantidad de laboratorios, y primera en metros cuadrados de laboratorios y talleres, y la con mayor cantidad de

computadores con acceso a internet. Sin embargo, para completar la imagen a lo cuantitativo hay que incorporarle lo cualitativo, y en esta línea basta realizar una inspección en las instalaciones de pregrado de las distintas sedes universitarias en la décima región para percatarse del carácter diferenciador en infraestructura y calidad de servicios complementarios entre las universidades con asiento en la zona.

El concretar los atributos de la Propuesta de Valor permitirá a la Sede captar nuevos alumnos, licenciados de enseñanza media e interesados en formarse profesionalmente los que valorando los atributos que componen la Propuesta optarán por la Universidad permitiendo “Cumplir niveles de matrícula” que permitan la sustentabilidad de la institución, y la concreción de su Misión.

Como se señaló al describir el Modelo de Negocio, la estructura de ingresos de la Universidad se sustenta fundamentalmente por la matrícula y los aranceles, los que año a año se ven afectados por los egresos de los estudiantes que concluyen su proceso formativo y por los abandonos y retiros generados por distintas causales. Los ingresos que dejan de percibirse deben por una parte ser compensados y adicionalmente se deben generar nuevos recursos que hagan factible el plan de desarrollo de la institución y dar cumplimiento de los fines definidos por los mandantes.

Hasta ahora se ha revisado dos segmentos del Mapa Estratégico, la Misión que define la dirección de la institución, y la perspectiva “Estudiantes” que incluye la valoración y los atributos que componen la Propuesta de Valor,

estas perspectivas pueden identificarse como consecuencias, como los resultados pretendidos de una hipótesis en la que los Procesos y el Aprendizaje y Crecimiento cumplen el rol de impulsores. La hipótesis que revela gráficamente el mapa es que, contando con ciertos activos, materiales, humanos, de conocimiento y aprendizaje estos permitirán que la institución mediante procesos críticos fundamentales, materialice los atributos generando la valoración por parte de los estudiantes permitiendo el cumplimiento de la Misión.

A continuación, se señalará qué Procesos y con qué la administración de la Sede pretende generar los resultados esperados, ubicados en la parte superior del Mapa Estratégico.

En la perspectiva de Procesos destacamos tres objetivos críticos, el primero de ellos, (orden que no revela un criterio de importancia), es “Gestionar servicios de acuerdo a estándar”. Este proceso abarca aspectos relacionados con la disponibilidad y continua revisión del cumplimiento de los niveles de servicios prestados al estudiantado, la implementación y desarrollo de mejoras cuando corresponda, y eventualmente la incorporación de nuevas áreas de atención de acuerdo a las necesidades o interés del alumnado. Las condiciones aludidas abarcan tanto elementos y servicios relacionados con la actividad académica como aquellos que se relacionan con las condiciones de comodidad y bienestar necesarias para que los estudiantes puedan dedicarse en las mejores condiciones ambientales a su preparación profesional.

El segundo proceso corresponde a “Producir actividades complementarias con orientación formativa”, este proceso, como ya se ha adelantado, se desarrolla bajo la responsabilidad de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, unidad que también es el puente entre la comunidad estudiantil y la administración de la sede, tarea que cumple recogiendo las inquietudes de los estudiantes y diversas agrupaciones y organizaciones representativas o de interés de los estudiantes.

El proceso básicamente consiste en captar las inquietudes de los estudiantes, seleccionar las áreas de mayor interés evaluando las actividades que por una parte cumplan con lineamientos de contribución formativa y valórica promovida por la institución y adicionalmente su nivel de convocatoria e impacto para luego encargarse de su organización y desarrollo. Dada la convocatoria que se genera, como también la diversidad de actividades que se materializan se genera la necesidad de contar con un alto grado de coordinación entre los distintos departamentos de sede como operaciones, comunicaciones, administración, informática y sistemas, solo para nombrar a las más requeridas.

Para cumplir con este proceso se le asignan los recursos necesarios para solventar la producción de las actividades de acuerdo al presupuesto propuesto en base a su planificación anual.

Por último, el tercer proceso considerado como crítico y fundamental es “Desarrollar un proceso formativo moderno con sello valórico”. Este proceso

descansa en cinco principios: respeto por el estudiante y su forma de aprender; la enseñanza enfocada al aprendizaje; formación integral de los estudiantes, el estudiante se vincula como persona a la comunidad universitaria y a su entorno y por último, la formación como experiencia⁹.

El proceso formativo propuesto tiene la finalidad de generar como resultado un tipo específico de egresado, con un perfil que sea apreciado en el mercado laboral distinguiéndose mediante un sello valórico específico.

El proceso formativo está centrado en el aprendizaje, lo que implica reconocer las condiciones particulares de los estudiantes y en base a este reconocimiento adaptar las estrategias y recursos para generar condiciones y mayores oportunidades de aprendizaje, lo se traduce en un manejo de contenido y práctica, pero no en cualquier contenido y práctica, sino en un contexto de programas modernos, con mallas revisadas y actualizadas, adaptadas a la realidad profesional.

Cada carrera cuenta con planes y programas de estudios, los que se organizan en líneas curriculares a las que se ajustan las asignaturas y todas las actividades que contribuyen al logro del perfil de egreso definido. Los planes, programas, líneas curriculares, las asignaturas y sus programas, las actividades de apoyo y reforzamiento de contenidos, la metodología, la evaluación, se orientan a conseguir el aprendizaje y en consecuencia a alcanzar el perfil de egresado.

⁹ Proyecto Educativo Universidad San Sebastián 2016.

Complementariamente la Universidad ha definido incorporar y ceñirse a los estándares de acreditación nacional para impartir las carreras, la pretensión es garantizar a los postulantes que al egresar habrán contado con una formación avalada por la institucionalidad de educación.

Desde el punto vista de orientación a lo regional el proceso formativo tiene una limitación para adaptarse a las condiciones propias de la zona, la que está dada por la regulación de acreditación que exige la ecualización entre las sedes, lo que también afecta a los programas de las carreras, es decir para una misma carrera impartida en distintas sedes debe existir correspondencia. Sin embargo, el área de docencia de cada sede tiene la oportunidad de generar paralelamente diferenciación sin alejarse de los requisitos de homogeneidad exigidos por el modelo de acreditación, esto mediante la incorporación de los Centros de Práctica y la Vinculación con el Medio como elementos integrados a los programas académicos y al aprendizaje.

Se entiende por Vinculación con el Medio el desarrollo de programas a largo plazo que incorporen al pregrado las realidades sociales, laborales, productivas, del quehacer público y privado, cultural y deportivo, nacional e internacional, en un contexto colaborativo y de reciprocidad donde el estudiante aporte a la comunidad y paralelamente enriquezca su formación profesional.

Como lo evidencia el mismo enunciado, Vinculación con el Medio, conlleva un acercamiento al entorno donde se están formando los profesionales y por lo tanto su incorporación formal y permanente al proceso formativo genera

una diferenciación entre los egresados de una misma carrera y universidad, pero de latitudes distintas. Sin agotar las aplicaciones, y como un mero ejemplo, se pueden mencionar carreras como Arquitectura y Medicina Veterinaria que al incorporar la Vinculación con el Medio abordan particularidades generadas por condiciones climatológicas, materias primas disponibles o por la fauna específica de la zona o bien por las actividades económicas propias de la macro región. La incorporación de variables y particularidades otorgan a los estudiantes y a los egresados importantes grados de diferenciación. La Vinculación con el Medio aporta a la modernidad y aprendizaje de los estudiantes al agregar el ámbito práctico regional con todas sus singularidades al perfil del egresado.

Otro elemento importante para cumplir con el objetivo de modernidad y orientación hacia el aprendizaje es el desarrollo de programas de nivelación y de apoyo académico permanente, los que apuntan a entregar las herramientas y condiciones que permitan concretar estos atributos.

Respecto al sello valórico del proceso formativo, los planes y programas de estudios incluyen asignaturas obligatorias de formación integral que abordan dicho aspecto. Adicionalmente durante las actividades asociadas a las prácticas profesionales y a Vinculación con el Medio, en las que se toma contacto con las distintas realidades sociales y se incentiva al aporte a la comunidad, se refuerza en los estudiantes el compromiso social en el contexto valórico que la institución promueve.

En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se mencionan los objetivos en infraestructura que se estiman necesarios y fundamentales para alcanzar los objetivos definidos para cada una de las demás perspectivas. En general se incluyen como principales variables, las capacidades de los empleados y de los sistemas de información, y la motivación del personal, esta última considera el nivel de empoderamiento y la coherencia de objetivos (KAPLAN y NORTON, 2009), en esta propuesta se han incorporado metas de infraestructura propiamente tal como insumo relevante para la obtención de los resultados pretendidos.

En el ámbito de los colaboradores se requiere de “Personal Idóneo y Comprometido”, la idoneidad está referida tanto aspectos curriculares, de experiencia, como también características relacionadas a la orientación al cumplimiento de objetivos y resultados. El compromiso se relaciona a un alto grado de adhesión a las Creencias Centrales y a la Misión institucional y su trascendencia, de manera de cumplir un papel de activo promotor de su concreción.

El objetivo planteado de la manera indicada abarca los dos grandes grupos de colaboradores que conviven en la institución, estos son los relacionados directamente con la docencia y los que aportan desde las distintas áreas de apoyo. Ambos grupos requieren de la idoneidad necesaria para desarrollar sus labores de acuerdo a la particularidad de sus funciones

respetando los estándares establecidos, junto a un alto grado de compromiso que es transversal para toda la organización.

La Universidad ha definido un alto estándar para la globalidad de los servicios que la institución otorga de forma directa o a través de terceros, lo que es aplicable para las condiciones del servicio de educación superior propiamente tal, como para todas las actividades y prestaciones complementarias a esta. Dicho lo anterior, es clara la relevancia de contar con “Infraestructura con un Alto Estándar de Calidad”. Los estudiantes requieren de instalaciones y equipamiento que contribuyan a su formación y les entreguen niveles de comodidad adecuados para las distintas actividades que ejecutan. Salas, dependencias de campos clínicos, laboratorios, equipos informáticos, espacios de estudio y recreacionales son considerados como elementos que aportan a la formación de profesionales ya que, al contar con condiciones ambientales, instalaciones y equipamiento con un estándar que va más allá de lo estrictamente adecuado, permitirá a los estudiantes dedicarse plenamente a su preparación en condiciones de comodidad y bienestar. Estas condiciones son reconocidas y continuamente transmitidas por los estudiantes en su entorno, lo que ha significado con el correr de los años que la comunidad asocia a la Sede con altos niveles de calidad en infraestructura.

Los “Sistemas de Soporte e Información Confiables y Oportunos” son considerados como críticos para sostener los procesos y el resto de las perspectivas. El contar con sistemas de soporte académico y administrativo

confiable permite dar un apoyo sólido a las actividades formativas. El contar con alertas tempranas relacionadas con los indicadores de los niveles de aprendizaje que permitan tomar medidas oportunas, tener una caracterización de los estudiantes que permitan adoptar políticas de apoyo, son ejemplos de ámbitos relacionados a la docencia donde la información confiable y oportuna es vital. En lo administrativo, sistemas que permitan concretar economías de escala, información relacionada con la potencialidad de alumnos para acceder a financiamiento externo o el eventual riesgo de perder dicha fuente, o la sola administración y control de los recursos externos percibidos, son evidentemente aspectos que requieren de sólidos sistemas de información y soporte, la misma implementación de una herramienta de control de gestión requiere de la información y sistemas que permitan su implementación y funcionamiento. La propuesta que presentamos, por ejemplo, requiere contar con los medios para obtener la información base para elaborar los indicadores y con el soporte para realizar su cálculo y canales habilitados para la comunicación de los mismos.

Para los procesos desarrollados es posible detectar la necesidad de contar con un importante grado de coordinación operativa entre las distintas áreas o unidades en sus distintos niveles. La alineación estratégica y operativa horizontal en niveles superiores de las organizaciones, como la vertical jerárquica se logra de manera importante mediante el desarrollo e implementación de sistemas de control de gestión estratégico como el Cuadro de Mando Integral, sin embargo, la coordinación entre áreas a nivel operativo,

puede encontrar dificultades para concretarse, generando dificultades para lograr los objetivos esperados. Para atender esta brecha se propone incorporar en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Acuerdos de Niveles de Servicio (SLAs). Se entiende por SLA los acuerdos medibles entre partes (áreas operativas) en los que se establecen los atributos de calidad del nivel de los servicios generados entre ambos. Mediante la gestión de SLAs se pretende ampliar el alcance del alineamiento conectando lo estratégico y lo operativo (Caprile, 2010).

A continuación, se presentan cuadros explicativos que desarrollan los ejes estratégicos definidos y ya enunciados en párrafos anteriores, estos reflejan la relación de causalidad-efecto entre los objetivos, atributos, valoración y resultados contenidos en las perspectivas del Mapa Estratégico.

Para identificar cada uno de los ejes los hemos definido teniendo como referencia cada atributo que conforma la Propuesta de Valor, así se distingue tres ejes:

- ✓ El eje 1, “Proveer Comodidad y Bienestar a los Estudiantes.”
- ✓ El eje 2, “Imprimir un sello Valórico Humanista Cristiano”
- ✓ El eje 3, “Generar una experiencia Universitaria Distintiva.”

Cuadro 16: “Proveer Comodidad y Bienestar a los Estudiantes”

“La Universidad San Sebastián aspira a mejorar las condiciones de vida de sus egresados y contribuir al desarrollo económico y social de la región mediante la formación integral de profesionales, para ello provee de las condiciones que permiten a los estudiantes centrar sus esfuerzos en su desarrollo formativo”.

ESTUDIANTES	<p>CUMPLIR NIVEL DE MATRÍCULA.</p> <p>PROVEER COMODIDAD Y BIENESTAR A LOS ESTUDIANTES.</p>	<p>La valoración del atributo repercute finalmente en el nivel de matrícula al traducir el interés de quienes pretenden incorporarse a la Sede para su formación profesional.</p> <p>El principal proceso de matrícula corresponde a la admisión regular, la que se asocia a la publicación de resultados de la Prueba de Selección Universitaria. Durante este proceso se concreta más del 90% de la matrícula anual.</p> <p>Los estudiantes valoran el contar con condiciones confortables y de bienestar que les facilita su dedicación a las exigencias que les plantea la su formación profesional. El concepto se centra en como viven el día a día en su calidad de estudiantes de educación superior en su formación de pregrado, esto es como la institución les proveyó de las condiciones para desarrollar de la mejor manera su formación profesional.</p>
PROCESOS	<p>GESTIONAR SERVICIOS DE ACUERDO A ESTÁNDAR.</p>	<p>El gestionar los servicios de acuerdo al estándar definido es considerado un proceso porque no basta con el contar con infraestructura y equipamiento adecuados, sino que involucra también la gestión de servicios prestados por proveedores externos, el gestionar la infraestructura y equipamiento para su disponibilidad por parte de los estudiantes y docentes, su continua revisión, evaluación y la implementación de mejoras que aportan a las condiciones ambientales.</p> <p>El proceso en sí es el impulsor de generar una ambiente agradable y cómodo que facilita y permite a los estudiantes concentrarse las exigencias académicas.</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p>CONTAR CON PERSONAL IDONEO Y COMPROMETIDO</p> <p>CONTAR CON SISTEMAS DE SOPORTE E INFORMACION CONFIABLES Y OPORTUNOS.</p> <p>CONTAR CON INFRAESTRUCTURA CON UN ALTO ESTÁNDAR DE CALIDAD.</p> <p>ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO</p>	<p>Para que los procesos asociados se desarrollen es necesario contar con un personal que reúna las capacidades técnicas y un alto nivel de compromiso por el servicio, centrando la atención en el bienestar del estudiante y en facilitar el aprendizaje.</p> <p>Los sistemas de información y de soporte administrativo son fundamentales para proveer el nivel de servicios que se comprometen. Destacan la información relacionada con la detección de necesidades de los estudiantes, la evaluación que ellos hacen de los servicios y los procesos administrativos relacionados con proveedores, mantención, entre otros.</p> <p>El contar con infraestructura, entendiendo por tal edificios, instalaciones y equipamiento de alto estándar es un recurso base crítico, sobre el que se sustentan los procesos que materializan la prestación de servicios con el estándar propuesto.</p> <p>Los SLAs hacen posible concretar los niveles de coordinación y estándares de servicios requeridos por y entre las distintas unidades responsables para que las variadas prestaciones cumplan con el servicio comprometido.</p>

Cuadro 17: “Imprimir un sello Valórico Humanista Cristiano”:

“La Universidad San Sebastián aspira a mejorar las condiciones de vida de sus egresados y contribuir al desarrollo económico y social de la región mediante la formación integral de profesionales, para ello provee de las condiciones que permiten a los estudiantes centrar sus esfuerzos en su desarrollo formativo”.

ESTUDIANTES	<p>CUMPLIR NIVEL DE MATRÍCULA.</p> <p>EMPLEABILIDAD.</p> <p>IMPRIMIR UN SELLO VALÓRICO HUMANISTA CRISTIANO.</p>	<p>La valoración del atributo repercute finalmente en el nivel de matrícula de acuerdo a la progresión de causalidad.</p> <p>El principal proceso de matrícula corresponde a la admisión regular, la que se asocia a la publicación de resultados de la Prueba de Selección Universitaria. Durante este proceso se concreta más del 90% de la matrícula anual.</p> <p>La Empleabilidad corresponde a la valoración que el mercado laboral y la comunidad en general le asignan al sello valórico que imprime la Universidad en el Perfil de Egreso de los estudiantes de la USS. Esta valoración repercutirá en los resultados de los procesos de Admisión.</p> <p>La participación de los estudiantes en asignaturas y actividades de carácter formativo con orientación social aporta al desarrollo valórico de los mismos.</p> <p>El desarrollo valórico constituye una característica del perfil de los estudiantes y egresados de la Universidad diferenciándolos en el ejercicio profesional respecto a los provenientes de otras instituciones de la zona, influyendo positivamente en el nivel de empleabilidad.</p>
PROCESOS	<p>PRODUCIR ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS CON ORIENTACIÓN FORMATIVA.</p> <p>DESARROLLAR UN PROCESO FORMATIVO MODERNO CON SELLO VALÓRICO.</p>	<p>La Sede a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles implementa actividades de diversa naturaleza, todas ellas con una marcada orientación formativa y valórica que promueve los principios profesados por la institución. Este proceso esta constituido no solo por la producción de las actividades propiamente tal, sino también por el trabajo previo de evaluación y selección de las mismas y de su impacto en la formación.</p> <p>El proceso formativo se desarrolla de acuerdo a los principios establecidos, donde sus principales sujetos son los estudiantes y los docentes. Las áreas de apoyo dan el soporte requerido para que concrete de acuerdo a los estándares definidos. La orientación del proceso se centra en conseguir el aprendizaje de los contenidos incluidos en los distintos programas de estudios incorporando el sello valórico del Humanismo Cristiano.</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p>CONTAR CON PERSONAL IDONEO Y COMPROMETIDO</p> <p>CONTAR CON SISTEMAS DE SOPORTE E INFORMACION CONFIABLES Y OPORTUNOS.</p> <p>CONTAR CON INFRAESTRUCTURA CON UN ALTO ESTÁNDAR DE CALIDAD.</p> <p>ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO.</p>	<p>El personal en este eje abarca las áreas académicas y administrativas de soporte. Es fundamental contar con un cuerpo docente idóneo y competente que cumpla los estándares definidos institucionalmente para los perfiles de cargo de acuerdo a su función. El personal de apoyo de docencia y el administrativo en general debe ajustarse también al estándar definido.</p> <p>Destaca la necesidad de información y procesamiento de datos en temas relacionados con la docencia, el soporte en esta área es importante para los distintos procesos que constituyen el proceso formativo, aspectos como la caracterización de estudiantes, el seguimiento al rendimiento académico, los sistemas de apoyo para la realización de la cátedra, evaluación de docentes, entre otros, entregan insumos importantes para los procesos formativos y facilitan que estos puedan direccionarse a los objetivos definidos.</p> <p>El contar con infraestructura, salas, laboratorios, biblioteca y equipamiento en general, es un recurso crítico que posibilita potenciar la idoneidad y compromiso del personal docente. El contar con aulas, laboratorios con el equipamiento y condiciones óptimas para que los docentes desarrollen sus clases permite que se materialice a través de los procesos los atributos formativos.</p> <p>Los SLAs hacen posible concretar los niveles de coordinación y estándares de servicios requeridos por y entre las distintas unidades responsables para que las variadas prestaciones cumplan con el servicio comprometido.</p>

Cuadro 18: “Desarrollar una activa y distintiva vida universitaria”:

“La Universidad San Sebastián aspira a mejorar las condiciones de vida de sus egresados y contribuir al desarrollo económico y social de la región mediante la formación integral de profesionales, para ello provee de las condiciones que permiten a los estudiantes centrar sus esfuerzos en su desarrollo formativo”.

ESTUDIANTES	<p>CUMPLIR NIVEL DE MATRÍCULA.</p> <p>GENERAR UNA EXPERIENCIA UNIVERSITARIA DISTINTIVA.</p>	<p>La valoración del atributo repercute finalmente en el nivel de matrícula al traducir el interés de quienes pretenden incorporarse a la Sede para su formación profesional. El principal proceso de matrícula corresponde a la admisión regular, la que se asocia a la publicación de resultados de la Prueba de Selección Universitaria. Durante este proceso se concreta más del 90% de la matrícula anual.</p> <p>El atributo consiste en generar una activa vida universitaria mediante la participación de la comunidad estudiantil en distintas actividades que se implementan durante todo el año académico. Las actividades tienen una connotación social y valórica que pretende promover de manera lúdica los principios del Humanismo Cristiano contribuyendo a una formación integral.</p>
PROCESOS	<p>GESTIONAR SERVICIOS DE ACUERDO A ESTÁNDAR.</p> <p>PRODUCIR ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS CON ORIENTACIÓN FORMATIVA.</p>	<p>El contar con infraestructura y servicios con un alto estándar comparativamente reconocido por parte de los estudiantes contribuye a que la experiencia universitaria sea distintiva.</p> <p>La Sede a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles implementa actividades de diversa naturaleza, todas ellas con una marcada orientación formativa y valórica que promueve los principios profesados por la institución. Este proceso está constituido no solo por la producción de las actividades propiamente tal, sino también por el trabajo previo de evaluación y selección de las mismas y de su impacto en la formación.</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p>CONTAR CON PERSONAL IDÓNEO Y COMPROMETIDO</p> <p>CONTAR CON SISTEMAS DE SOPORTE E INFORMACIÓN CONFIABLES Y OPORTUNOS.</p> <p>CONTAR CON INFRAESTRUCTURA CON UN ALTO ESTÁNDAR DE CALIDAD.</p> <p>ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO</p>	<p>Para que los procesos funcionen adecuadamente se necesita personal con un alto compromiso y una alta sintonía con el estudiantado, además de las capacidades técnicas necesarias.</p> <p>Destaca la necesidad de información y procesamiento de datos en temas relacionados con la detección de inquietudes de los estudiantes, la evaluación que hacen de las actividades, esto último constituye un feedback que permite realizar mejoras diversas en el proceso de implementación de nuevas actividades y corregir o reorientar las ya existentes.</p> <p>El contar con infraestructura, espacios, instalaciones y equipamiento, es un recurso crítico que posibilita que se concreten de buena forma la amplia gama de actividades que se organizan, en especial en una zona donde gran parte del año se mantienen condiciones climáticas que obligan a ocupar espacios cerrados, y por la propia naturaleza y objetivo de las actividades las que requieren de exposición y publicidad.</p> <p>Los SLAs hacen posible concretar los niveles de coordinación y estándares de servicios requeridos por y entre las distintas unidades responsables para que las variadas prestaciones cumplan con el servicio comprometido.</p>

4.6.1 IMPORTANCIA DEL MAPA ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN:

Kaplan y Norton (2004) describen como durante mucho tiempo las empresas y organizaciones centraron la medición de su éxito exclusivamente en los resultados de indicadores financieros que, aunque útiles y válidos hasta

el día de hoy, tienen importantes limitaciones (por si solos) como herramienta de medición de la implementación de una estrategia. En el mismo texto se hace mención a como un número importante de instituciones, de diversa naturaleza, han fracasado, no por la mala elección de una estrategia específica, sino por fallar en la implementación de la misma, lo que se produce por dejar de lado las múltiples variables, dimensiones, perspectivas, en definitiva, que operan al desarrollar una estrategia, y concentrarse exclusivamente en los resultados de carácter financiero. El Cuadro de Mando Integral incorpora estas perspectivas y el Mapa Estratégico permite visualizar de manera integral los distintos ámbitos que operan en la estrategia, y como estos interactúan bajo una arquitectura de causalidad (KAPLAN y NORTON, 2004) en la creación de valor para clientes, dueños y accionistas.

Para la sede De la Patagonia y la Universidad San Sebastián se ha definido una Misión institucional, esta consiste en generar mejores condiciones de vida para sus futuros egresados, condiciones que se materializarán mediante su formación integral como profesionales. La Misión como ya hemos mencionado se ha ubicado en la cúspide del Mapa Estratégico, es decir lo que la Sede pretende conseguir, es materializar la declaración expresada y para ello se elabora una estrategia, es decir, como lo señala Porter (citado en KAPLAN y NORTON, 2004) se selecciona una serie de actividades que la institución

desarrollará de una manera destacada, diferenciadora, y sustentable en el mercado, esto según Porter (1997) es la estrategia.

Definido el objetivo cúspide en el Mapa diseñado para el período, se requiere planificar la estrategia, definir como se generará valor a largo plazo, en este aspecto el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico constituyen, como lo señalan Kaplan y Norton, una poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia.

Para la Sede el diseño del Mapa le permitirá, en primera instancia enfocar la planificación en conseguir su objetivo principal, la Misión, que es clara, realizable, y medible. En un segundo plano le permitirá aprovechar el carácter integrador que caracteriza al Mapa como herramienta estratégica, al incorporar el efecto de causalidad entre las perspectivas consideradas.

Planificar mediante la definición de objetivos críticos en cada una de las perspectivas involucradas, dada la relación de causalidad entre ellas, clarifica la definición de una ruta, de una hipótesis, que culmina con la materialización de la Misión declarada. El avance en esta ruta o hipótesis se materializa en que la conseguir llegar a las estaciones que constituyen cada uno de los objetivos establecidos para las perspectivas de Recursos y Procesos Internos, los que permitirán según lo esperado alcanzar los Resultados establecidos para la perspectiva de “Comunidad Regional” y la concreción de la Misión.

La visualización de las perspectivas y los objetivos específicos definidos por la Sede permitirá generar una planificación en los distintos ámbitos de

desarrollo de la estrategia. Al respecto es relevante incorporar distintos niveles de la organización, precisamente de las áreas que intervienen en el ámbito de cada una de las perspectivas, para que el mapa se revise, diseñe, rediseñe, también de manera integral, recogiendo las observaciones, evaluaciones e inquietudes de cada sector, la visión de las áreas de Docencia como también de las distintas unidades de apoyo como Finanzas, Apoyo y Financiamiento, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Operaciones, Personas, por nombrar algunas, sin duda aportarían al carácter integrador de la planificación, todo bajo el lineamiento definido por la Misión institucional. Esta participación aporta de manera importante en distintos aspectos, primero es una instancia que genera compromiso ya que se definen objetivos por los propios responsables de concretarlos, segundo, constituye una instancia importante de comunicación a toda la organización, comunicación acabada, integral y detallada de la estrategia y su planificación, lo que adicionalmente aporta al alineamiento y articulación de todas las unidades participantes en la planificación misma como en la gestión estratégica y tercero, permite que cada unidad relacionada con los objetivos definidos para cada perspectiva en estas condiciones de generar una planificación específica para alcanzar los objetivos bajo su influencia.

El tener definidos los objetivos que describen la estrategia en las distintas perspectivas permite, desarrollar para cada uno de ellos la planificación presupuestaria que determina la asignación de sus recursos, el establecimiento de instrumentos de medición de desempeño que evalúan el

nivel de avance y el establecimiento de políticas de incentivos de acuerdo a los progresos obtenidos.

En la actualidad la Sede no cuenta con un Cuadro de Mando Integral propio, y por ende tampoco se confecciona un Mapa Estratégico, ambas herramientas sí se contemplan a nivel de Universidad, se confecciona un Cuadro de Mando Integral y su Mapa Estratégico, con matices bastante relevantes respecto al modelo de Kaplan y Norton. La participación de las distintas áreas en su diseño, análisis y definición es muy limitada, tampoco se genera el despliegue que permite a los distintos niveles conocer y participar en su concreción, y las iniciativas e indicadores son transparentados de manera poco oportuna, siguiendo el modelo de una presentación de resultados financieros, estos se transparentan vencido el período de ejecución de la estrategia, por lo que su aporte es extremadamente limitado. La planificación, los lineamientos y dirección estratégica quedan entonces radicados exclusivamente en la autoridad de sede, y el conocimiento acabado de estos aspectos queda restringidos a los primeros niveles jerárquicos.

Bajo el título en desarrollo nos concentramos en la importancia del Mapa Estratégico en el ámbito de la planificación y la gestión, cabe recordar que el Mapa es parte de una herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral, y como parte no incluye todas las utilidades y aspectos que abracan el todo. El Mapa no incluye las mediciones, las metas, los responsables formales, las

iniciativas, tampoco incluye los incentivos asociados, todos estos elementos que constituyen la herramienta de gestión propiamente tal.

Según Paul Niven (2003), el 75% del valor de una organización está fuera de los registros contables¹⁰, valorización generada por activos que no aparecen en los libros contables, esta realidad genera la necesidad de contar con indicadores adecuados que permitan medir el aporte de los distintos tipos de activos que contribuyen a concretar los objetivos de la organización. Los activos a los que nos referimos requieren para generar valor de interactuar reunidos, lo que se materializa al incorporarse a los procesos críticos como sus insumos, lo que se terminará reflejando en las perspectivas de resultados (Comunidad Regional y Misión, para nuestro Mapa). El Cuadro de Mando Integral aborda la estrategia de esta manera, incorporando de manera integral los activos y objetivos de las distintas perspectivas que la componen, lo que explica su calificación como una poderosa herramienta de gestión al considerar los resultados y sus inductores, activos tangibles e intangibles. El Mapa por su parte, como ya lo hemos repetido, permite visualizar, traducir la estrategia de manera integral, lo que se proyecta a la gestión ya que permite observar gráficamente la interacción de los distintos impulsores que intervienen, y como estos afectan los resultados de la institución. La vigilancia en el logro de los objetivos conectados en el Mapa permite centrar la atención en el desarrollo de la estrategia, en el caso de la Sede, permite controlar como la estrategia

¹⁰ Paul Niven, El Cuadro de mando Integral Paso a Paso

concreta la Misión, contribuyendo al enfoque de la gestión de todos los colaboradores involucrados.

Las críticas antes mencionadas respecto a la realidad de la unidad estratégica analizada (Sede De la Patagonia) para efectos de planificación son completamente válidas para el ámbito de gestión. El valor del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral radica en que permiten gestionar la estrategia, es decir es una herramienta de implementación de la estrategia, el desconocimiento de la misma, la falta de participación, la falta de integración de este instrumento con la planificación y la gestión diaria anulan completamente su potencialidad, es siguiendo la analogía de Kaplan y Norton al iniciar su libro *The Execution Premium*, como si un piloto volará sin utilizar los instrumentos y solo los revisara al aterrizar en algún lugar, si es que logra hacerlo. Sin embargo, por otra parte, este diagnóstico clarifica tanto como un mapa, el desafío, y la necesidad de generar las modificaciones que permitan dar funcionalidad a esta poderosa herramienta.

La dirección de la Sede y de la Universidad debiera gestionar la estrategia en el marco de cada perspectiva con la mira a conseguir los objetivos definidos y expuestos en el Mapa, generando las instancias de propuesta y desarrollo de iniciativas alineadas con los ejes estratégicos, con la ejecución de la estrategia.

4.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Al desarrollar el Mapa Estratégico describimos, basándonos en la relación de causa efecto entre los objetivos establecidos para cada perspectiva, el cómo pretendemos gestionar una estrategia que nos permita conseguir los resultados pretendidos y concretar así la Misión declarada para la institución, es decir se elabora una hipótesis que concluye que mediante el cumplimiento de determinados objetivos se cumplirá con la Propuesta de Valor y se alcanzará la valoración esperada de la comunidad regional. Un paso más adelante en el camino descrito, está el Cuadro de Mando Integral (CMI). Niven (2003) plantea la interrogante de cómo puede saberse si las unidades estratégicas de negocios van o no por el camino correcto. La incorporación de indicadores permite evaluar los avances realizados para conseguir los objetivos establecidos. Según el Diccionario de la Lengua Española, “Indicadores” se refiere a la capacidad de “Indicar”, a su vez “Indicar” es definido como “Mostrar o significar algo con indicios y señales”, “Decir algo”¹¹, en este caso los indicadores muestran cuán ajustados se mantiene al camino definido, y adicionalmente señalan a los miembros de la organización, en su conjunto, de los resultados en un momento dado, y les dicen además a cada unidad y a cada colaborador como pueden sumar con su trabajo a conseguir los objetivos.

¹¹ App. Diccionario de la Lengua Española

Existen dos clases de indicadores, los futuros o impulsores y los del pasado o de resultados. Los últimos nos permiten medir la consecuencia final, cuantifican el resultado del desempeño en un período, el efecto de todas las actividades realizadas con antelación para conseguir el objetivo final definido.

Los de indicadores futuros o impulsores corresponden a la evaluación de los procesos, actividades que permiten alcanzar los resultados u objetivos estratégicos. Los indicadores futuros entonces son inductores de los resultados o indicadores pasados. Ambos tipos de mediciones se complementan.

Los indicadores del ámbito financiero, en el caso de las empresas productivas y comerciales son los indicadores de resultado y en general son similares en dichos rubros, en cambio en las mediciones de impulsores hay diferencias, y dejan en evidencia las distintas estrategias adoptadas ya que reflejan como cada institución pretende su implementación.

En el caso de empresas sin fines de lucro como las Universidades, el CMI ofrece muchas oportunidades, centrar la atención en la Misión, en la responsabilidad por los resultados, incrementar los niveles de coordinación para alcanzar los objetivos (Niven, 2003).

Tratándose de la Universidad y la Sede De la Patagonia, los indicadores asociados a la Misión y a la valoración de la perspectiva “Estudiantes” son indicadores de resultados, en cambio los indicadores de las demás perspectivas son medidas impulsoras porque los objetivos planteados son instrumentales, el fin de los objetivos identificados en las perspectivas de Aprendizaje y

Crecimiento y de Procesos, persiguen obtener la valoración de los Estudiantes y concretar la Misión.

Establecidos los objetivos y su cuantificación, corresponde atender al cómo lograr las metas definidas, esta pregunta se resuelve mediante el desarrollo de iniciativas. Según Kaplan y Norton (2010) las iniciativas son proyectos de duración limitada, que escapan de lo operacional cotidiano y que pretenden contribuir al desempeño deseado.

A continuación, presentamos el Cuadro de Mando Integral, que incluye junto a la información cuantificable para cada objetivo, también iniciativas para cada uno de ellos y una breve explicación de lo pretendido con cada una de estas.

Cuadro 19: Cuadro de Mando integral USS Sede de la Patagonia

	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCION DE INICIATIVAS
MISIÓN	Mejorar condiciones de vida de sus egresados.	Empleabilidad por carrera.	Entre las 10 universidades con mayor empleabilidad.	Anual.	Crear plan de incentivos asociados a proyectos de Vinculación con el Medio en la región.	Busca generar relaciones tempranas entre estudiantes y empresas e instituciones de la región facilitando la posterior contratación.
		Nivel de ingresos promedio al 1° Y 4° año de egreso (por carrera).	Entre las 15 universidades con mayor nivel de ingresos.	Bienal.		
	Contribuir al desarrollo económico y social de la región.	Porcentaje de egresados trabajando en la región.	80%	Bienal.		
ESTUDIANTES	Cumplir nivel de matrícula.	Número de matrículas 1° año y cursos superiores.	"X" matrículas nuevas e "Y" renovaciones.	Semestral.	Crear modelo predictivo para elaborar medidas de retención.	Permite contar con una herramienta que facilita elaborar con anticipación planes de retención de matrícula.
	Empleabilidad.	Empleabilidad por carrera.	Entre las 10 universidades con mayor empleabilidad.	Anual.	Crear plan de incentivos asociados a proyectos de Vinculación con el Medio en la región.	Busca generar relaciones tempranas entre estudiantes y empresas e instituciones de la región facilitando la posterior contratación.
	Imprimir sello valórico Humanista Cristiano.	Percepción de empleadores de prácticas y egresados.	Reconocimiento del sello valórico	Anual	Generar canales de seguimiento laboral de egresados.	Contar con bases de datos que permitan generar el indicador.
	Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes.	Resultado de encuesta de satisfacción	Nota 5 en cada dimensión.	Semestral.	Habilitar canales de evaluación permanentes.	Permitir el monitoreo continuo de los servicios.
	Generar una experiencia universitaria distintiva.	Menciones de actividades estudiantiles en medios de prensa local.	Ser la universidad con mayor número de menciones en la región.	Semestral.	Desarrollar medio periódico de difusión interno y externo de actividades realizadas.	Se pretende informar y motivar la participación de los estudiantes y difundir a la comunidad.
PROCESOS	Producir Actividades Complementarias con Orientación Formativa.	Cumplimiento de programa de actividades.	90%	Trimestral	Crear Coordinadora de Organizaciones Sociales.	Facilitar el acceso de estudiantes a actividades de voluntariado de la región. Mejorar los niveles de convocatoria y de difusión de actividades realizadas.
		Nivel de participación estudiantil.	30%	Trimestral		
	Desarrollar un Proceso Formativo Moderno centrado en el Aprendizaje.	Feedback de empleadores de practicas y egresados respecto a competencias.	Nota "Cumple".	Anual	Generar canales de seguimiento laboral de egresados.	Contar con bases de datos que permitan generar el indicador.
		Evaluación Diagnóstico Base.	Nota 5 promedio.	Semestral.	Crear herramienta evaluativa periódica que permita determinar nivel de aprendizaje .	La evaluación permitirá determinar el grado de aprendizaje y generar las medidas correctivas correspondientes.
	Gestionar servicios de acuerdo a estándar.	Índice de uso de equipamiento/ instalaciones/ otros.	Entre 0,80 y 0,95	Trimestral	Crear instancia de análisis y de iniciativas a partir de resultados del indicador.	Valorizar la información obtenida a partir del indicador.
		Índice de cobertura equipamiento/ instalaciones/ otros.	Entre 0,80 y 0,95	Trimestral		
Nivel de cumplimiento en auditorias a servicios.		100%	Semestral.	Generar instancias participativas (estudiantes, docencia, operaciones, administración), y periódicas de análisis.	Establece las instancias para atender las debilidades detectadas y proponer mejoras.	

	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DESCRIPCION DE INICIATIVAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contar con Personal Idóneo y Comprometido.	Porcentaje de evaluación psicológica "Apto sin Observaciones"	80%	Trimestral	Realizar revisión y actualización de perfiles de cargo.	Ajustar perfiles de acuerdo a requerimientos actuales.
	Contar con infraestructura y servicios con una alto estándar de calidad.	Lugar que ocupa la sede en la región en distintos ámbitos de infraestructura por alumno, mt ² construidos, computadores, libros, etc.	Entre los dos primeros lugares de la región en cada ámbito	Anual.	Evaluación de necesidades de inversión para los próximos 5 años	Atender a los requerimientos de inversión necesarios para posicionarse de acuerdo a la meta planteada.
	Acuerdos de Niveles de Servicio	Porcentaje de procesos formalizados con SLAs asociados.	80%	Anual	Programa de capacitación.	Fortalecer competencias de trabajo en equipo y coordinación.
	Contar con Sistemas de Soporte e Información Confiables y Oportunos.	Horas de interrupción de servicios no programadas.	2 Horas	Mensual.	Crear instancia de análisis y generación de iniciativas de mejoras.	Detectar espacios de mejora de acuerdo a impacto, con participación de los usuarios.

4.8 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CMI:

El Cuadro de Mando Integral establece para los objetivos contemplados en la Misión y en cada una de las perspectivas del Mapa estratégico indicadores con sus respectivas metas y frecuencia. La evolución de los resultados en los indicadores evidencia el progreso y nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en cada perspectiva.

El CMI incluye también Iniciativas, que son proyectos de duración acotada que cuentan con recursos exclusivos para su implementación y desarrollo y cuya finalidad es contribuir al logro de los desempeños.

Para el Cuadro propuesto se destacan los siguientes aspectos:

4.8.1 MISION:

Respecto a la Misión se destacan los indicadores asociados a la pretensión de “Mejorar las condiciones de vida de sus egresados”. Se consideran dos indicadores, uno asociado al nivel de empleabilidad y el

segundo al nivel de ingresos, de esta manera se pretende atender tanto al aspecto de acceso laboral como a la renta conseguida complementando de esta manera la cantidad como la calidad de los trabajos a los que acceden los egresados.

4.8.2 ESTUDIANTES:

En esta perspectiva merece atenderse al objetivo que dice relación a “Imprimir un sello valórico Humanista Cristiano” cuyo indicador está constituido por la “Percepción de empleadores de prácticas y egresados”. El indicador se genera mediante un cuestionario formulado a quienes en su calidad de empleadores han tenido la oportunidad de relacionarse laboralmente con estudiantes y egresados, lo que les permite tener una percepción imparcial de sus características profesionales y personales. De las respuestas obtenidas se obtendrá una calificación que se traducirá en el reconocimiento o no de los valores promovidos por la Universidad en los estudiantes y egresados.

En este caso en particular la iniciativa considerada permitirá la implementación del indicador, el que para su factibilidad y eficacia requiere de un nivel importante de seguimiento, especialmente de los egresados, lo que posibilitará aplicar la consulta y obtener resultados serios.

4.8.3 PROCESOS:

En Procesos se considera como indicador para el objetivo de “Desarrollar un proceso formativo moderno centrado en el aprendizaje” los resultados

obtenidos en una evaluación de diagnóstico previa al inicio de cada semestre, la que se realizaría abarcando los contenidos cursados con anterioridad y que tienen el carácter de prerrequisito. Este indicador permitirá evaluar los niveles de aprendizaje pretendidos y a partir de sus resultados tomar medidas correctivas respecto a las asignaturas involucradas y de reforzamiento y apoyo para la continuidad de los estudios.

En lo que se refiere a “Gestionar servicios de acuerdo a estándar” se contemplan dos índices que evalúan uso y cobertura de equipamiento, instalaciones entre otros. El índice de uso permite evaluar si el equipamiento cumple un papel eficiente de servicio, por ejemplo, cantidad de horas de uso de un laboratorio de computación, mientras el índice de cobertura la eficiencia, en el caso del laboratorio, la cantidad de estudiantes que hacen uso de las instalaciones respecto a su potencial.

4.8.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

El reclutamiento y selección de personal considera la intervención de profesionales externos que emiten informes a partir de la evaluación de quienes integran las ternas preseleccionadas. Los informes indican que los candidatos son recomendables o no para los cargos y agregan en el caso de los recomendados si es con o sin observación dependiendo si existe algún reparo no excluyente.

La conformación de la terna preseleccionada se realiza mediante la gestión interna de la Sede, donde interviene las áreas de Personas y el área o unidad donde se origina la vacante. El indicador busca que esta preselección sea lo más rigurosa posible en la detección de capacidades y competencias, ajustándose al nivel de idoneidad y potencial compromiso que se espera. La rigurosidad en la preselección debe traducirse en un alto porcentaje de evaluaciones “Apto sin Observaciones” y contribuir al logro del objetivo.

4.9 TABLEROS DE CONTROL:

El Mapa Estratégico diseñado anteriormente se proyectará en Tableros de Gestión para cada una de las perspectivas definidas, esto es que se establecen indicadores de resultados y de gestión para cada objetivo en cada perspectiva. Los indicadores revelan los resultados de la estrategia definida y desarrollada a través de los Procesos y los Recursos definidos. Los indicadores permiten evaluar la gestión en los distintos niveles de la organización, corroborando su incidencia en los resultados, y comprobando la relación de causalidad-efecto entre los distintos objetivos establecidos en cada ámbito, permitiendo así efectuar las correcciones si corresponde, y evitar desviaciones que pudieren generarse en el trayecto hacia los resultados pretendidos.

Los tableros de control deben ilustrar de manera simple los procesos, especificando los elementos que intervienen en ellos, como el resultado pretendido. Deben incorporar indicadores con sus respectivas metas y frecuencias, y adicionalmente deben considerar iniciativas, proyectos acotados y de impacto para cada nivel del tablero.

4.10 IMPORTANCIA DEL DESDOBLAMIENTO ESTRATÉGICO:

El CMI se constituye en el cuadro maestro para la organización y a partir de este se elaborarán nuevos cuadros para cada nivel de la institución, los que deben estar en línea tanto con el CMI general, como entre sí, en una coherencia absoluta. Estos nuevos cuadros son los tableros de control, que

servirán para que cada unidad y colaborador pueda controlar como va sumando con su accionar diario a los objetivos estratégicos, que como señala Niven, vinculan a todos los niveles con la estrategia.

Los Tableros de Control tienen un carácter operacional, esto significa que los responsables tienen la oportunidad y el deber de intervenir, de realizar ajustes mediante acciones adoptadas en los procesos, es decir que los indicadores involucrados están directamente afectados en su cuantificación por las acciones de los responsables asignados, para que lo se requiere contar con información confiable y oportuna. Mientras los indicadores del CMI tenían una periodicidad de mediano plazo, la información de los tableros debe ser de acceso ojalá cotidiana, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la gestión de las unidades y adicionalmente fuente de información para el análisis durante la realización de las reuniones operacionales que mencionan Kaplan y Norton (2010)

Los Tableros de Control aspiran a que cada colaborador vaya más allá del solo realizar su trabajo ciñéndose a la especificación de actividades que debe realizar para asegurar un resultado satisfactorio, lo que se pretende es que agregue valor a sus funciones considerando que tiene absolutamente claro a que aporta con su esfuerzo y trabajo, lo que en definitiva es cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

4.11 TABLEROS DE CONTROL, “GESTIONAR SERVICIOS DE ACUERDO A ESTÁNDAR”:

El primer tablero de control presentado corresponde al proceso de “Gestionar servicios de acuerdo a estándar”, su gestión recae en la Dirección de Administración de Sede, y su responsable es el Director del área. El resultado esperado de este proceso es “Proveer comodidad y bienestar a los estudiantes” lo que se ha desarrollado previamente a propósito del Mapa Estratégico. Debe reconocerse también su incidencia en “Generar una experiencia universitaria distintiva” ya que es un atributo percibido en el desarrollo de la vida universitaria cotidiana, sin embargo, su foco es el primero.

Los recursos o inputs que requiere el proceso en análisis son, la Infraestructura con un Alto Estándar de Calidad; Personal Idóneo y Comprometido; Información Confiable, los Sistemas de Soporte Administrativo Adecuados y los Acuerdos de Niveles de Servicio. Los recursos se relacionan en general con la totalidad de los procesos, por lo que no se visualiza una relación directa y exclusiva.

Los servicios puestos a disposición de los estudiantes tienen una relación directa con la infraestructura, por lo que su alto estándar de calidad es relevante como insumo para concretarlos.

El personal idóneo y comprometido presta, da soporte y vela por el estándar de los mismos. La idoneidad se refiere a la preparación técnica para la ejecución de las distintas tareas involucradas y el grado de compromiso genera

el sello distintivo de los servicios y condiciones ambientales, compromiso reflejado en entregar un trabajo oportuno, orientado al servicio, a la calidad y mejora continua, materializando el atributo ofrecido a los estudiantes de acuerdo a los criterios institucionales.

Los sistemas administrativos dan soporte a la implementación, gestión y control de los servicios. Permiten ejecutar las actividades relacionadas de manera eficiente y confiable velando por los intereses de los estudiantes, la Universidad y los propios proveedores de los servicios cuando estos son externalizados.

Los servicios requieren para concretarse de un grado importante de coordinación entre distintas unidades y áreas para proveerlos de acuerdo al estándar que se ha establecido. Dada esta característica se establece como recurso la existencia de acuerdos de niveles de servicios, en atención a la dinámica y volúmenes de actividades y servicios que involucran, y adicionalmente permiten reforzar entre los colaboradores la relevancia de prestar los servicios en el nivel que se les exige.

Finalmente, la información confiable es transversal a todos los procesos, se necesita para determinar los eventuales servicios, la evaluación de factibilidad y pertinencia, para la implementación, la determinación de sus características y posterior administración, evaluación y mejora. Sin perjuicio de aquella información que forma parte del servicio de manera directa como es el

caso en la atención personalizada para resolver inquietudes o para la recaudación de pagos.

En lo que respecta a los procesos es posible identificar tres subprocesos, el que dice relación con la con la Implementación de los servicios, con la Gestión de los mismos y con su Control.

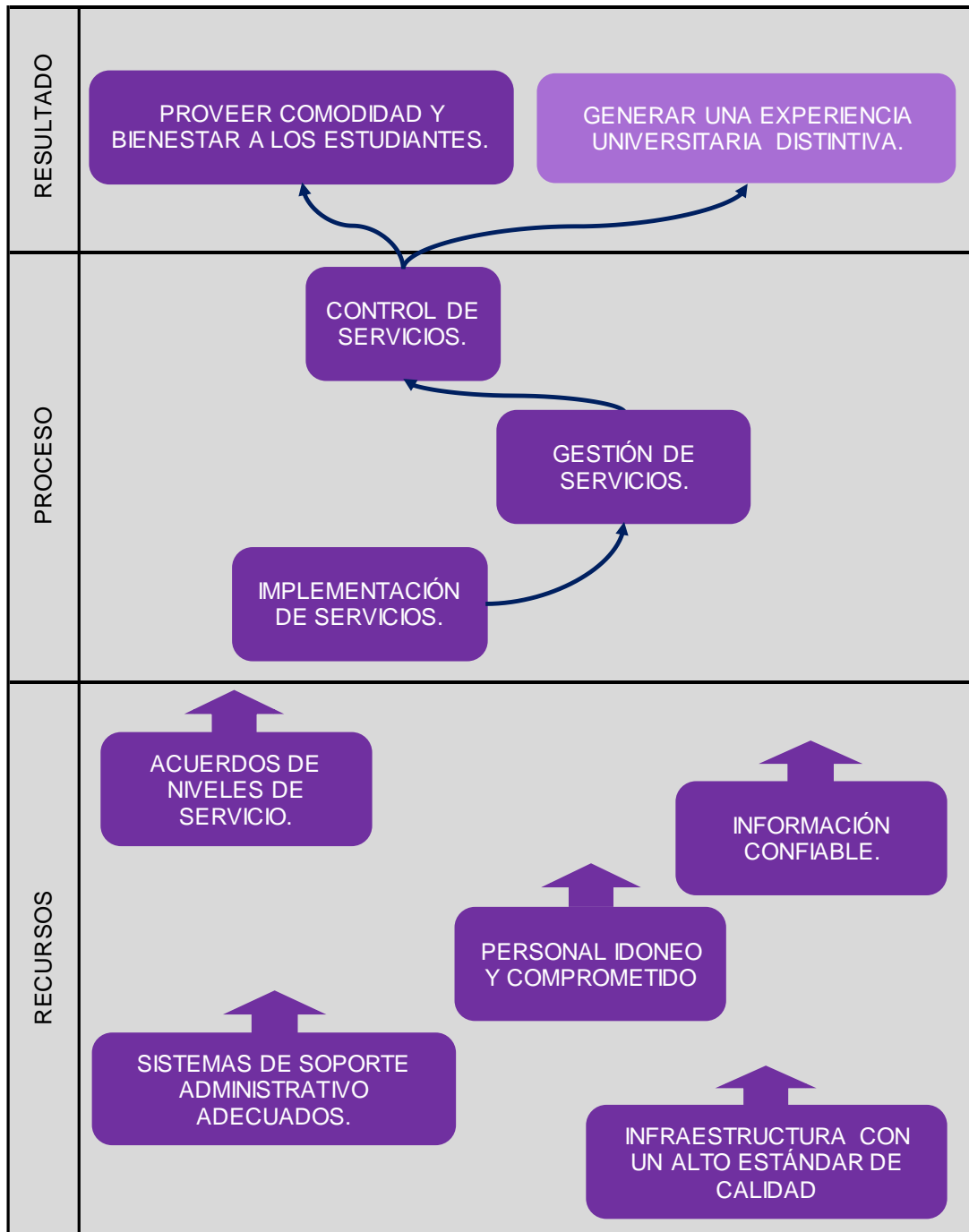
En base a la información disponible, como necesidades detectadas mediante encuestas, servicios nuevos incorporados por otras instituciones, o la oportunidad de mejorar lo ya existente se tomará la decisión de incorporar o intervenir un servicio. Definida la implementación deberá determinarse las características y la forma de abordar la puesta en marcha del servicio, lo que podrá derivar en una eventual licitación, en un proceso selección directa, o proveerlo de manera interna, lo que concluirá con la selección del proveedor y su posterior implementación de acuerdo a lo que en detalle se definió previamente.

Una vez implementado el o los servicios estos comienzan su operación diaria lo que se identifica como la gestión de los servicios, el que debe ceñirse a las características definidas respetando el estándar de calidad.

Una vez que operan es necesario controlar las prestaciones que los estudiantes reciben, y todos los aspectos legales y formales relacionados, esto último tiene especial relevancia para las prestaciones atendidas mediante tercerización.

El siguiente cuadro contiene el Tablero de Gestión, en el que se puede identificar las relaciones entre los recursos, procesos y su reflejo en el resultado pretendido. Posteriormente se agrega el Tablero de Control de la Dirección de Administración de Sede, el que detalla indicadores, metas e iniciativas para cada nivel.

Cuadro 20: Tablero de Gestión y Control: “Gestionar Servicios de Acuerdo a Estándar”



	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
RESULTADO	PROVEER COMODIDAD Y BIENESTAR A LOS ESTUDIANTES	RESULTADO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	NOTA 5 EN CADA DIMENSIÓN	SEMESTRAL.	
PROCESO	CONTROL DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO DE PROGRAMA DE AUDITORIAS DE SERVICIOS.	100%	SEMESTRAL.	PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN ISO PARA LOS SERVICIOS.
	GESTIÓN DE SERVICIOS	PROGRESIÓN DE NÚMERO DE RECLAMOS POR SERVICIOS.	NEGATIVA	MENSUAL	PLAN DE EQUALIZACIÓN DE CAPACITACIONES EN CALIDAD DE SERVICIO.
	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO DE PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.	100%	DE ACUERDO A PROYECTOS	CAPACITACIÓN EN HERRAMIENTAS DE PROYECTOS.
RECURSOS	ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIOS.	NUMERO DE REQUERIMIENTOS S.O.S POR SLAs	10	SEMESTRAL.	CREAR SISTEMA INFORMÁTICO DE SOLICITUD Y REGISTRO DE ATENCIÓN.
	INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA	RESULTADOS DE AUDITORIAS DE SISTEMAS.	CONFORME	ANUAL	PROYECTO "EXTERNALIZACIÓN DE AUDITORIAS".
	PERSONAL IDONEO Y COMPROMETIDO.	PORCENTAJE DE EVALUACIÓN PSICOLOGICA "APTO SIN OBSERVACIONES".	80%	TRIMESTRAL	INCORPORACIÓN DE EVALUACIONES TÉCNICAS EN PROCESO DE SELECCIÓN.
	SISTEMAS DE SOPORTE ADMINISTRATIVO ADECUADOS.	RESULTADOS DE AUDITORIAS DE SISTEMAS.	CONFORME	ANUAL	PROYECTO "EXTERNALIZACIÓN DE AUDITORIAS".
	INFRAESTRUCTURA CON ALTO ESTÁNDAR DE CALIDAD.	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MANTENCIONES PROGRAMADAS	90%	SEMESTRAL.	CREAR REPORTE DE AVANCE EN BASE A PRESUPUESTO.

4.12 TABLERO DE GESTIÓN Y CONTROL, “DESARROLLAR UN PROCESO FORMATIVO MODERNO CON SELLO VALÓRICO”

El segundo tablero de control trata del “Desarrollar un proceso formativo moderno con sello valórico”. El resultado obtenido a partir de este proceso es el “Imprimir un sello valórico Humanista Cristiano”, el que al igual que el anterior, se revisó con motivo de la descripción del Mapa Estratégico.

En el contexto de Sede al que corresponde esta propuesta son las Direcciones de carrera la responsable del proceso, como también de velar por el cumplimiento del resultado pretendido. Quien lidera cada Dirección es el Director respectivo, el que depende localmente del Vicerrector de Sede y de acuerdo a la matricialidad, también de los Decanos correspondientes.

Los recursos necesarios para el proceso son, el personal idóneo y comprometido; planes y programas de estudios de acuerdo al perfil y la infraestructura y equipamiento adecuados.

La infraestructura y equipamiento adecuados son los relacionados directamente con la formación y docencia. Las aulas, laboratorios, clínicas, simuladores y otros, deben permitir y asegurar las condiciones óptimas para que se ejecuten todas las actividades formativas y de docencia; estas condiciones abarcan aspectos como espacio, calefacción, luminosidad, como también el equipamiento necesario, disponible y moderno. Respecto a este último punto las carreras incorporan durante la formación profesional equipamiento que será también utilizado en las prácticas y posterior ejercicio profesional, lo que agudiza la necesidad de contar con un nivel adecuado, lo que reforzará los desempeños de los futuros profesionales.

El personal idóneo es un insumo fundamental para el proceso, ya que los objetivos formativos están en relación directa con el perfil docente y académico, y adicionalmente es un aspecto de alta ponderación en las evaluaciones de calidad de las Universidades. Aspectos como el grado académico del cuerpo

docente, el porcentaje de docentes y académicos con contrato a tiempo completo, son relevantes a la hora de evaluar el nivel de contenidos a los que los estudiantes potencialmente podrán acceder durante el proceso de aprendizaje.

En cuanto al grado de compromiso, el cuerpo de docentes y académicos debe estar comprometido con el proyecto educativo definido por la Universidad, con su firme orientación al aprendizaje lo que constituye por sí solo un importante desafío. El compromiso abarca con fuerza también a las declaraciones estratégicas de la institución, con la Misión, las Creencias Centrales y especialmente con la definición valórica, la que constituye el sello institucional.

Los planes y programas de estudios constituyen la materia prima para que el cuerpo docente y académico concrete la formación integral de los estudiantes. Mediante los planes y programas de estudios se establecen los contenidos tanto disciplinarios como de formación integral que permitirán acceder al perfil de egreso establecido como meta para los estudiantes. Consistente con el objetivo pretendido, los planes y programas deben ser periódicamente revisados con el fin de evaluar su nivel de pertinencia, y de acuerdo a ello efectuar las modificaciones necesarias para su actualización de manera de mantener un importante grado atinencia con los requerimientos del ejercicio profesional.

Los planes y programas de estudios también constituyen la formalización del proyecto educativo, en el sentido de que, al centrar los esfuerzos en los estudiantes y el aprendizaje, los contenidos detallados establecen formalmente el objetivo de enseñanza a los que deben centrarse los esfuerzos docentes.

Respecto al proceso específico, se pueden distinguir cuatro subprocesos, tres de ellos contribuyen de manera directa al output, tres inciden en el subproceso “Docencia”, uno de manera exclusiva, mientras que los otros dos afectan paralelamente al resultado y al subproceso. En la siguiente figura es posible observar las relaciones de causalidad entre ellos.

El subproceso “Gestión de asignaturas formativas complementarias” se refiere al grupo de asignaturas de carácter obligatorio orientadas a la formación integral de los estudiantes. Estas son definidas con el fin de apoyar el desarrollo de los estudiantes tanto en aspectos relacionados con habilidades complementarias a las estrictamente disciplinarias y primordialmente a los aspectos valóricos que atienden a la persona en lo ético y social.

Al formar parte de los planes y programas de estudios estos afectan tanto al subproceso de “Docencia”, ya que se imparten como asignaturas regulares de carrera, como al output relacionado en forma directa.

La “Gestión de apoyo académico” trabaja en dos líneas, la primera es en el proceso de nivelación obligatorio para los estudiantes de primer año, que está destinado a entregar a los estudiantes de herramientas que faciliten su adaptación a la educación universitaria, como técnicas de estudios,

comprensión lectora entre otros, y en el reforzamiento de conocimientos básicos que otorguen una mejor base de aprendizaje, como es el caso de las ciencias básicas.

Una segunda línea de trabajo es el de atender las alertas académicas generadas por estudiantes con problemas de rendimiento, los que eventualmente ponen en trance su continuidad de estudios. Las oportunas alertas activan la reacción de las Direcciones de carreras para apoyar a los estudiantes en la toma de medidas para revertir la compleja situación que pudiera estar aquejándolos, mediante ayudantías u otras medidas paliativas.

La “Gestión de prácticas” es un subproceso que aporta paralelamente al resultado y al subproceso de “Docencia”, respecto a este último, las prácticas durante la formación refuerzan de manera relevante, mediante la experiencia, los contenidos teóricos revisados en el aula aportando al objetivo de aprendizaje definido como principio del proyecto educativo. La gestión en este sentido está dirigida a que cada estudiante sume durante su formación la práctica profesional, empapándose de la realidad de su ejercicio, interactuando con los distintos sujetos relacionados a su quehacer y con su entorno.

Por otra parte, hay una incidencia directa de la práctica a la formación integral al generarse la interacción entre los estudiantes y la comunidad, la práctica les permite conocer el entorno social relacionado con el ejercicio profesional y paralelamente contribuir a dichas realidades a las distintas problemáticas diarias de la comunidad.

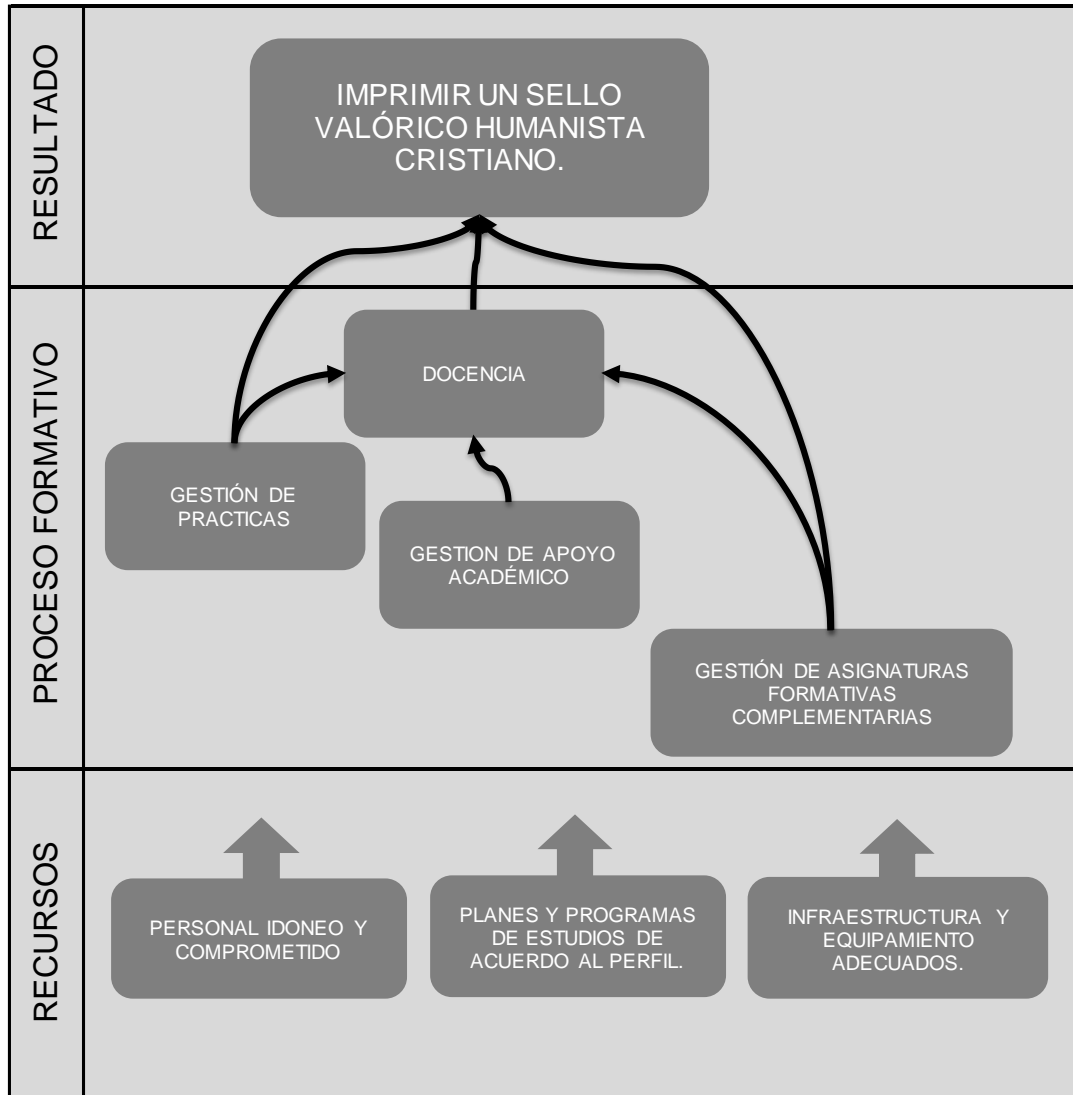
El subproceso de “Docencia” constituye el corazón de la actividad de la USS y de la Sede e involucra desde una perspectiva general todas aquellas actividades y elementos relacionados con la enseñanza.

La docencia en la USS está enmarcada por los Valores y Misión institucional y por principios rectores ya mencionados y detallados con anterioridad, destacando su enfoque hacia el aprendizaje, la formación integral del estudiante, la vinculación con la comunidad universitaria y el entorno, y la conceptualización de la formación como experiencia (USS, 2015).

En el subproceso de “Docencia” interactúan principalmente los docentes y académicos, y el estudiantado, en esta relación los docentes centran su actividad en lograr que los contenidos de los distintos planes y programas de estudios sean aprendidos por los estudiantes. El aprendizaje debe lograrse, como lo señalan los principios rectores, adecuando las estrategias y recursos de la enseñanza de acuerdo a las características de aprendizaje del estudiantado con miras a favorecer sus oportunidades de desarrollo.

Cabe recordar que el proceso de “Docencia” se ve influenciado por la “Gestión de apoyo académico”, por la “Gestión de prácticas” y por la “Gestión de asignaturas complementarias” que contribuyen al aprendizaje, y aportan a la característica de integral del proyecto educativo.

Cuadro 21: Tablero de Gestión y Control: “Desarrollar un proceso formativo moderno, con sello valórico”:



	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
RESULTADO	IMPRIMIR UN SELLO VALÓRICO HUMANISTA CRISTIANO	PERCEPCIÓN DE EMPLEADORES DE PRÁCTICAS Y EGRESADOS.	PORCENTAJE DE RECONOCIMIENTO DEL SELLO VALÓRICO	ANUAL.	GENERAR CANALES DE SEGUIMIENTO LABORAL DE EGRESADOS.
PROCESO FORMATIVO	DOCENCIA.	NOTA PROMEDIO DE EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO POR ASIGNATURA.	4,7	SEMESTRAL.	CREAR PROGRAMA PALEATIVO PARA ESTUDIANTES CON DEFICIT.
	GESTIÓN DE PRACTICAS.	PORCENTAJE DE ESTUDIANTES CON PRACTICAS EFECTIVAS	100%	SEMESTRAL.	PLAN DE PROFUNDIZACIÓN DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO.
	GESTIÓN DE APOYO ACADÉMICO.	PORCENTAJE DE ESTUDIANTES (X%) QUE CURSAN POR MÁS DE UNA VEZ ASIGNATURAS	DE ACUERDO A ASIGNATURA	SEMESTRAL.	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ALERTAS PARA ACTIVAR APOYO ACADÉMICO.
	GESTIÓN DE ASIGNATURAS FORMATIVAS COMPLEMENTARIAS.	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE HORAS EFECTIVAS.	95%	SEMESTRAL.	GENERAR CONVENIOS DE COOPERACIÓN CON UNIVERSIDADES DESTACADAS EN AL ÁREA.
RECURSOS	PERSONAL IDONEO Y COMPROMETIDO.	PORCENTAJE DOCENTES CON POSTGRADO DE ACUERDO A PERFIL.	80%	SEMESTRAL.	DESARROLLO DE PLAN DE FORMACIÓN DE POSTGRADO PARA DOCENTES.
		CALIFICACIÓN EN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS.	ESPERADO		ELABORACIÓN DE PLAN DE BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS PARA DOCENTES PLANTA.
	PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIOS DE ACUERDO A PERFIL.	PORCENTAJE PERCEPCIÓN DE ACTUALIZACIÓN DE ACUERDO A ENCUESTA EMPLEADORES Y SUPERVISORES DE PRÁCTICAS.	85%	ANUAL.	PROGRAMA DE ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS A PARTIR DEL INFORME.
	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ADECUADOS.	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PLAN DE INVERSIÓN POR ÁREA.	90%	ANUAL.	DESCENTRALIZACIÓN DE PROCESO DE LICITACIÓN

4.13 ESQUEMAS DE INCENTIVO:

Niven (2003), para abordar el tema plantea como pregunta inicial, qué motiva a las personas a realizar su trabajo, inmediatamente contesta que las personas encuentran motivación en la realización de un trabajo bien hecho (intrínseco) o bien en retribuciones económicas o salariales (extrínseco). Es un hecho que un mismo trabajo, en mismas condiciones, podría ser realizado por un individuo solo por la satisfacción personal que le genera el solo hecho de llevarlo a cabo, mientras que un segundo sujeto requerirá de compensaciones económicas que le hagan atractiva su realización. Esto implica que las recompensas intrínsecas tienen una naturaleza personal interna, asociada con sentimientos de satisfacción personal propia, mientras que los incentivos extrínsecos permiten enfocar la acción en la obtención de un logro específico, que puede ir acompañado o no de la satisfacción personal, obviamente los resultados serán mucho más sólidos y de mayor proyección si la satisfacción económica va de la mano a la personal interna.

Niven (2003) menciona que existen estudios que comprueban que las recompensas extrínsecas pueden afectar negativamente la motivación intrínseca, incluso anularla, y que mientras la recompensa económica o salarial tiene un efecto en el corto plazo, la satisfacción propia, se mantiene por largo tiempo. En consecuencia, la pregunta que se plantea es cómo las empresas

pueden administrar, orientar el trabajo de sus colaboradores mediante recompensas intrínsecas e incentivos extrínsecos.

La asociación de los esquemas de incentivos y el cumplimiento de resultados establecidos en el Cuadro de Mando Integral es discrecional, eventualmente una empresa u organización podría no considerar la elaboración de esquemas de incentivos asociados a los indicadores establecidos en el CMI, si por el contrario se define la vinculación entre ambos, las opciones para concretarlo son amplias y variables, teniendo particularidades en cada organización. Cabe agregar que, en la experiencia, las implementaciones de CMI con mejores resultados han desarrollado esquemas de incentivos que equilibran las recompensas intrínsecas y las recompensas económicas.

Las empresas que han optado por asociar esquemas de incentivos a los resultados del CMI han considerado que establecer esta relación constituye una herramienta eficaz para direccionar los esfuerzos de sus funcionarios hacia los temas que son relevantes para la organización, es fundamental entonces que exista absoluta claridad del propósito perseguido, los colaboradores deben comprender la estrategia de manera de internalizar como apoyan con su trabajo a la implementación de la misma y como contribuyen a conseguir los desafíos definidos.

La comunicación es fundamental en la generación de motivación en los colaboradores, es recomendable que los propósitos de las empresas e instituciones sean comunicados a los colaboradores para que la implementación de los esquemas se incorpore con un sentido instrumental y no de fin en sí mismo.

Las recompensas intrínsecas no dejan de estar presentes al implementar esquemas de incentivos relacionados con el CMI en una organización, muy por el contrario, el CMI socializa los objetivos de las empresas e instituciones, aclara a cada persona su contribución a la Estrategia, Visión y Misión. Es importante que los colaboradores perciban que el éxito de la organización genera valor no solo para sus dueños sino para cada uno de los conforman el stakeholders, la comunidad o sociedad en general.

La formulación del CMI puede y debiera considerar la participación de distintos niveles de la organización lo que es sin duda una posibilidad inmejorable para generar de una manera poderosa motivación intrínseca a todo nivel, al respecto Kaplan y Norton (2004) señalan que la comunicación es el primer paso para generar motivación y como ya hemos mencionado tanto el CMI en sí mismo, como su proceso de formulación tienen un poderoso efecto comunicacional respecto a la estrategia que se implementa.

La estrategia organizacional tiene que convivir con la estrategia personal de los colaboradores, los esquemas de incentivos pretenden alinear las

estrategias y objetivos de la institución con los personales, de manera que los éxitos alcanzados por la empresa u organización también se reflejen en las personas que trabajan en ellas. Kaplan y Norton (2004) señalan “la alineación de las unidades organizacionales y del personal es crítico para el éxito de la implementación de la estrategia”.

Los colaboradores se desempeñan, en general, como parte de un equipo, de una unidad y finalmente de la organización, estos distintos niveles debieran estar considerados en la elaboración de los esquemas de incentivos. Otro elemento a considerar en la formulación de un esquema de incentivos son los resultados a mediano y largo plazo, no hay que olvidar que se define objetivos alineados que buscan un resultado definido en la Visión que se ha declarado en un marco temporal explícito.

En el caso de la USS y la Sede, la institución realiza importantes esfuerzos en los incentivos de carácter intrínsecos. Existe una preocupación permanente por generar condiciones ambientales y de convivencia laboral altamente valoradas por los colaboradores. El área de Personas (Recursos Humanos) mantiene un rol activo en el desarrollo de actividades, generación de beneficios y de disposición de atención al personal de la Sede. Paralelamente, y especialmente dirigidos a los niveles medios y superiores de la organización, se organizan jornadas de inducción, de revisión y de análisis de los logros y

avances que la institución consigue en distintos ámbitos, lo que busca generar y reforzar el nivel de compromiso con la institución.

Estudios realizados durante el último proceso de acreditación dan cuenta de los positivos efectos de los lineamientos puestos en práctica, más del 66% de los colaboradores considera que las condiciones laborales son superiores a las de otras instituciones y casi un 88% se proyecta trabajando en la Universidad en los próximos años.¹²

Sin embargo, en la comunicación de la estrategia, base importante para la motivación, hay falencias que generan ambigüedad en parte importante de los colaboradores de niveles jerárquicos inferiores, y hasta los jefes de unidad inclusive, respecto al cómo y en qué aportan en sus distintos niveles de acción para concretar los objetivos estratégicos de la USS y la Sede.

Relacionado a la estructura de incentivos, a la fecha existe para los colaboradores de áreas no docentes un proceso anual de Evaluación de Desempeño, la que podría constituirse en una herramienta poderosa de comunicación y que podría asociarse a un esquema de incentivos concreto. La Evaluación aborda aspectos generales, calificando al colaborador en base a la percepción de las distintas jefaturas directas respecto a sus competencias corporativas como el aporte al clima, visión positiva, orientación a la calidad, orientación al servicio, proactividad, planificación y organización, respeto a los

¹² Informe de Evaluación Interna, Universidad San Sebastián 2016.

demás, sistematicidad; y respecto a sus competencias específicas, como la actualización permanente, responsabilidad personal, adaptabilidad, compromiso organizacional y trabajo en equipo. No considera indicadores de gestión, de resultados, u otra información cuantitativa objetiva y comprobable.

El resultado de la Evaluación de Desempeño para estos colaboradores tiene incidencia en la eventualidad de una solicitud de incremento de renta, para promociones, como requisitos de acceso a beneficios y para determinar la continuidad laboral, pero el peso que tiene en la decisión para cada uno de los temas mencionados tampoco es clara ni conocida, no hay una asociación transparente y objetiva entre el resultado de la evaluación y el acceso a incentivos o beneficios.

En cuanto al cuerpo docente regular, la evaluación de desempeño es relativamente distinta. Existe un proceso de evaluación semestral que considera la calificación de los propios estudiantes respecto al trabajo en el aula, abordando temas formales como la puntualidad de inicio y termino de las clases, el cumplimiento de plazos, la entrega oportuna de retroalimentación de evaluaciones, entre otras. El informe resultante constituye un insumo para la evaluación posterior efectuada en este caso por el Director de cada Carrera, en esta etapa el Director revisará el avance y concreción de compromisos asumidos en el período anterior en los distintos ámbitos de pregrado en los que participa cada docente, abarcando de acuerdo a ello las áreas de docencia

propiamente tal, gestión, vinculación con el medio y perfeccionamiento, para luego establecer nuevos desafíos para la siguiente etapa. Al igual que para los colaboradores no docentes, no existen bonificaciones o incentivos económicos extraordinarios, pero se considera, sin el carácter de requisito vinculante, para el desarrollo académico y de proyección profesional, es decir es un antecedente más a considerar.

Tanto para el área docente como para las áreas de apoyo, las evaluaciones van desde Insuficiente, Bajo lo esperado, Esperado, Sobre lo esperado y Sobresaliente. Con el fin de simplificar el proceso de evaluación y generar calificaciones más transparentes, se sugiere modificar la escala reduciendo las calificaciones a tres, Bajo lo esperado, Esperado y Sobre lo esperado.

Si bien existen variados indicadores cuantitativos como niveles de matrícula, deserción académica, aprobación, morosidad, cumplimiento presupuestario, tasa de titulación por carrera y muchos otros, estos no son vinculados a esquemas de incentivos. Excepcionalmente, existen bonificaciones económicas para las publicaciones indexadas y para el proceso de admisión de cada año. Para el caso de las publicaciones existe un incentivo económico predefinido y están claramente establecidas las condiciones para su obtención; para el resultado del proceso de admisión no hay una formalización expresa asociada a niveles de cumplimiento respecto a la cantidad de matrículas, ni a

los montos que se asignan, más bien tienen un carácter compensatorio para los jefes de unidad y direcciones que intervienen en el proceso y que no están sujetos a control horario ni al pago de horas extras, y que se define de acuerdo a criterios desconocidos por los potenciales beneficiados y su materialización cada año tampoco está asegurada al cumplimiento de metas.

Un beneficio importante que existe es la obtención de descuentos de arancel para hijos y cónyuges de funcionarios que cumplan con una antigüedad laboral establecida. El beneficio se establece por tablas que definen tramos de descuentos asociados a la antigüedad laboral y tipo de jornada, es un beneficio económico relevante que se asocia solo a la estabilidad laboral y no está sujeto a la evaluación de desempeño.

Cabe agregar como antecedente que el nivel salarial se encuentra dentro de la media del mercado.

En síntesis, la USS no contempla esquemas de incentivos extrínsecos asociados al cumplimiento de resultados establecidos en indicadores, aun cuando estos existen y son utilizados como herramientas de análisis, no tienen un carácter vinculante para la obtención de incentivos. Existe la oportunidad de generar impulsos importantes en gestión incorporando esquemas de incentivos asociados al cumplimiento de resultado de indicadores.

A continuación, presentamos una propuesta de esquema incentivos para los tableros antes desarrollados.

4.13.1 PROPUESTA ESQUEMA DE INCENTIVOS, “GESTIONAR SERVICIOS DE ACUERDO A ESTÁNDAR”:

Para el primer tablero que refiere a “Gestionar servicios de acuerdo a estándar”, se establece como incentivo para el responsable identificado, el Director de Administración de Sede, el reconocimiento a nivel Universidad y adicionalmente, de obtenerlo en dos períodos consecutivos, la posibilidad de viajar a conocer la experiencia de alguna institución extranjera.

Se establece un incentivo principal de reconocimiento, y no económico en consideración a que la gestión recae de manera directa en un nivel jerárquico superior, el Director de Administración, que se encuentra en la primera línea de responsabilidad del desarrollo y planificación estratégica y por el nivel de la retribución asociada al propio cargo.

El esquema mantiene el proceso de Evaluación de Desempeño actual, en su modalidad y competencia revisadas, complementándose con el cumplimiento de las metas establecidas en el tablero de control.

El esquema propuesto mantiene variables cualitativas calificadas de acuerdo al criterio y percepción de las jefaturas directas en relación a competencias, e incorpora variables cuantitativas objetivas de gestión, en base a indicadores que están alineados con la estrategia, y que son atingentes al ámbito de gestión del responsable.

Como se mencionó anteriormente se reducen las calificaciones a tres; Bajo lo esperado, Esperado y Sobre lo esperado, estableciendo bandas cuantitativas asociadas a cada calificación.

Para acceder al incentivo el colaborador debe como primera condición obtener a lo menos la evaluación de desempeño “Esperado” en a lo menos el 90% del total de las áreas. Esta condicionante pretende mantener la motivación por la generalidad de los ámbitos considerados.

La segunda condicionante es obtener un resultado promedio de evaluación “Sobre lo esperado”. La exigencia obedece a motivar a realizar un aporte por sobre la exigencia inicial base relacionada con el cargo.

El cuadro 22 resume el esquema de incentivo propuesto para este tablero. Se pueden identificar los objetivos, los indicadores y desempeños esperados, se identifican también lo que se entiende cuantitativamente por un desempeño “Esperado” y “Sobre lo esperado”, criterio que permite que las evaluaciones de competencias y gestión se complementen.

En el caso de objetivos en los que por su naturaleza o importancia no existe la posibilidad de distinguir rangos de cumplimiento se determina que su concreción equivale a “Sobre lo esperado”, lo que evita afectar la posibilidad de optar al más alto promedio.

La composición y funcionamiento del esquema de incentivos propuesto es simple y claro, lo que contribuye a una comunicación eficaz y transparente de los aspectos de interés.

Cuadro 22: Esquema de incentivos, “Gestionar servicios de acuerdo a estándar”:

RESPONSABLE:	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SEDE / DIRECTOR.				
ARTICULADOR:	RECONOCIMIENTO A NIVEL UNIVERSIDAD.				
DESCRIPCIÓN:	PARA ACCEDER AL RECONOCIMIENTO EL COLABORADOR DEBE CUMPLIR LAS CONDICIONES DE OBTENER EN UN 90% DE LOS INDICADORES CALIFICACIÓN IGUAL O SUPERIOR A LO "ESPERADO" Y EL PROMEDIO EN CADA ÁREA DE EVALUACIÓN (COMPETENCIAS Y GESTIÓN) DEBE ALCANZAR "SOBRE LO ESPERADO".				
	OBJETIVO	INDICADOR	ESPERADO	SOBRE LO ESPERADO	DESEMPEÑO
RESULTADO	PROVEER COMODIDAD Y BIENESTAR A LOS ESTUDIANTES	RESULTADO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.	MAYOR O IGUAL A 5	MAYOR O IGUAL A 6	DIRECCIÓN ORIENTADA HACIA EL CUMPLIMIENTO INTEGRAL DEL OBJETIVO.
	CONTROL DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO DE PROGRMA DE AUDITORIAS DE SERVICIOS.	MAYOR O IGUAL AL 90%	100%	CONTROL INTEGRAL DE LOS SERVICIOS Y SUS PROVEEDORES.
PROCESO	GESTIÓN DE SERVICIOS.	PROGRESIÓN DE NÚMERO DE RECLAMOS POR SERVICIOS.	DISMINUCIÓN HASTA EL 10%	DISMINUCIÓN SOBRE EL 10%	IMPULSAR LA MEJORA CONTINUA.
	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO DE PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.	NO APLICA	100%	DIRECCIÓN ORIENTADA HACIA EL CUMPLIMIENTO INTEGRAL DEL OBJETIVO.
RECURSOS	ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIOS.	NUMERO DE ATENCIONES S.O.S SOLICITADAS POR CLIENTES INTERNOS	ENTRE 10 Y 15	MENOS DE 10	VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDAR DE RECURSOS.
	INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA	RESULTADOS DE AUDITORIAS DE SISTEMAS.	CONFORME CON OBSERVACIONES	CONFORME	
	PERSONAL IDONEO Y COMPROMETIDO	PORCENTAJE DE EVALUACIÓN PSICOLOGICA "APTO SIN OBSERVACIONES".	ENTRE 80% Y 90%	MAYOR A 90%	
	INFRAESTRUCTURA CON ALTO ESTÁNDAR DE CALIDAD	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO MANTENCIONES PROGRAMADAS.	ENTRE 90% Y 95%	MAYOR A 95%	

4.13.2 PROPUESTA ESQUEMAS DE INCENTIVOS, “DESARROLLAR UN PROCESO FORMATIVO MODERNO, CON SELLO VALÓRICO”:

Respecto al esquema de incentivo anterior, el tablero relacionado al proceso formativo moderno, con sello valórico, presenta algunas particularidades, en primer término, es necesario mencionar que en este caso se trata del proceso medular de la actividad de la institución, constituyendo la principal herramienta para la concreción de la Misión institucional.

En consideración a esta relevancia, el esquema considera como articulador un incentivo económico, una bonificación.

Consistente con la importancia del proceso, la condición de exigencia para optar al incentivo se incrementa manteniendo la consideración integral de la evaluación de desempeño, es decir incorpora los indicadores de competencias cualitativos y los de gestión. Las Distintas Direcciones de Carrera son las responsables de su concreción. Los Directores de Carrera deberán cumplir con el requisito de obtener a lo menos en el 90% de los indicadores de competencias una calificación igual o superior a “Esperado”, y en los indicadores de gestión el requisito se aumenta al 100%. La segunda condicionante se mantiene, exigiendo un promedio “Sobre lo Esperado”.

El cuadro 23 resume el esquema de incentivos propuesto. Se pueden identificar los objetivos, los indicadores y desempeños esperados, se identifican también lo que se entiende cuantitativamente por un desempeño “Esperado” y

“Sobre lo esperado”, criterio que permite que las evaluaciones de competencias y gestión se complementen.

En el caso de objetivos en los que por su naturaleza o importancia no existe la posibilidad de distinguir rangos de cumplimiento se determina que su concreción equivale a “Sobre lo esperado”, lo que evita afectar la posibilidad de optar al más alto promedio.

Cuadro 23: Esquema de incentivos, "Desarrollar un proceso formativo moderno, con sello valórico.":

REPOSABLE		DIRECCIÓN DE CARRERA / DIRECTOR			
ARTICULADOR:		BONIFICACIÓN , DOS SUELDOS ADICIONALES ANUAL (UNO SEMESTRAL).			
DESCRIPCIÓN:		PARA ACCEDER A LA BONIFICACIÓN LOS COLABORADORES RELACIONADOS CON DOCENCIA DEBEN CUMPLIR LAS CONDICIONES DE OBTENER EN UN 90% DE LOS INDICADORES DE COMPETENCIAS A LO MENOS LA CALIFICACIÓN "ESPERADO" Y 100% EN LOS DE GESTIÓN. EL PROMEDIO DE EVALUACIÓN DE CADA ÁREA DEBE ALCANZAR "SOBRE LO ESPERADO".			
RESULTADO	OBJETIVO	INDICADOR	ESPERADO	SOBRE LO ESPERADO	DESEMPEÑO
	IMPRIMIR UN SELLO VALÓRICO HUMANISTA CRISTIANO	PERCEPCIÓN DE EMPLEADORES DE PRÁCTICAS Y EGRESADOS.	ENTRE EL 70% Y 80%	MAYOR AL 80%	DIRECCIÓN ORIENTADA HACIA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO.
PROCESO FORMATIVO	DOCENCIA.	NOTA PROMEDIO DE EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO POR ASIGNATURA.	ENTRE 4,6 Y 5,0	MAYOR A 5,0	CONTROLAR LA ENTREGA DE CONTENIDOS ESTABLECIDOS EN LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS Y EL NIVEL DE APRENDIZAJE.
	GESTIÓN DE PRACTICAS.	PORCENTAJE DE ESTUDIANTES CON PRACTICAS EFECTIVAS.	NO APLICA	100%	GESTIONAR LA DISPONIBILIDAD DE PRACTICAS NECESARIAS PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS FORMATIVOS
	GESTIÓN DE APOYO ACADÉMICO.	PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE CURSAN POR MÁS DE UNA VEZ ASIGNATURAS.	ENTRE EL 7% Y 10%	MENOR AL 7%	DISPONER PARA EL ESTUDIANTADO DE HERRAMIENTAS DE APOYO EFECTIVO QUE INCIDAN EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO
	GESTIÓN DE ASIGNATURAS FORMATIVAS COMPLEMENTARIAS.	NÚMERO DE ASIGNATURAS (X) IMPLEMENTADAS DE ACUERDO A PLANES DE ESTUDIOS.	NO APLICA	X ASIGNATURAS	CONTROLAR LA DISPONIBILIDAD DE ASIGNATURAS DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LOS PLANES DE ESTUDIO.
RECURSOS	PERSONAL IDONEO Y COMPROMETIDO.	PORCENTAJE DOCENTES CON POSTGRADO DE ACUERDO A PERFIL.	ENTRE 80% Y 90%.	MAYOR AL 90%	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DOCENTE DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DEFINIDOS.
	PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIOS ACTUALIZADOS	PORCENTAJE PERCEPCIÓN DE ACTUALIZACIÓN DE ACUERDO A ENCUESTA EMPLEADORES Y SUPERVISORES DE PRÁCTICAS.	ENTRE 80% Y 85%	MAYOR AL 85%	GESTIONAR LOS PROCESOS DE ACTUALIZACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.
	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ADECUADOS.	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE PLAN DE INVERSIÓN.	ENTRE 85% Y 90%	MAYOR AL 90%	VELAR POR LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

En el camino recorrido para generar la propuesta de un sistema de control de gestión para el pregrado de la sede De la Patagonia, y formando parte de la misma universidad como colaborador, fue posible detectar las eventuales dificultades y debilidades que deberían atenderse para concretar el desarrollo del CMI y al mismo tiempo fue posible identificar distintos espacios donde pueden generarse mejoras, independiente del implementar o no un sistema.

Al revisar las declaraciones estratégicas y las creencias organizacionales se detectó que hay una débil internalización de ellas por parte de sus funcionarios. Si bien son publicadas y citadas frecuentemente, no se generan instancias de análisis y reflexión sobre su alcance y significado. Esto es gravitante porque las declaraciones generan un marco relevante orientador para la toma de decisiones, para definir prioridades, y en el caso de los valores institucionales, el marco sobre cómo se debiera actuar en la labor diaria.

En la misma etapa, al efectuar el análisis interno de la Sede, de la Universidad y del entorno de la educación superior universitaria, se extraña la participación de los niveles operativos, lo que repercute en la profundidad de los análisis. Si bien la formulación de la estrategia es una prerrogativa de la alta dirección, esta debiera tener en consideración los aportes de las áreas

operativas, ya que en los procesos y recursos utilizados descansan los impulsores de los objetivos que permiten implementar la estrategia. La sugerencia es incorporar en las instancias de análisis estratégico la participación de los niveles operativos, contribuyendo a la profundidad y madurez de esta etapa que sirve de base para la formulación de la estrategia.

Coincidente con lo ya señalado, en la confección del Mapa Estratégico y del CMI tampoco existen instancias generales de revisión, perdiendo una oportunidad relevante para generar alineación y comunicación estratégica.

La etapa de alineación es la más débil del ciclo, el CMI no es desdoblado a la organización en su conjunto por lo que los resultados de sus indicadores pasan a ser, aun cuando se refieren a distintas perspectivas, medidas de resultados y no de impulsores. Esta situación es más grave aún considerando las escasas oportunidades de participación de las distintas unidades y niveles de la organización en las etapas precedentes, un mayor involucramiento en la elaboración o en la revisión y análisis del BSC podrían eventualmente atenuar en algún grado la falta desdoblamiento.

Más allá del CMI, al investigar respecto a los distintos actores que participan en la educación superior universitaria es posible acceder a una serie de indicadores que abarcan distintas áreas del servicio prestado por los participantes, similar al acceso a información de estados financieros de empresas de cualquier sector, es más, estas mediciones aparecen en el material promocional de difusión para los futuros estudiantes, y también son

periódicamente presentados en distintas instancias internas, esta homogeneidad de indicadores indica que hay ciertos aspectos estándares definidos para la actividad, sin embargo la Sede y la Universidad no cuentan con una estructura formal de medidas relacionados con los impulsores que intervienen para llegar a concretar los resultados en dichos ámbitos, al menos no son conocidos por las propias unidades que intervienen en su generación, por lo que su gestión se desarrolla por la inercia del qué hacer diario y las reacciones espontáneas ante algunos resultados considerados negativos por la alta dirección.

Lo señalado en los párrafos anteriores, sin embargo, son síntomas de una debilidad mayor, la falta de compromiso por impulsar un sistema de control de gestión que involucra un importante grado de participación y autogestión de las distintas áreas, lo que se relaciona a un estilo de dirección poco proclive a estas características.

Finalmente, las últimas líneas de esta conclusión son para destacar tres lecciones aprendidas durante el desarrollo del magíster y de este trabajo, primero, que las organizaciones al igual que las personas deben ser consistentes con su misión y visión, y actuar con lealtad de acuerdo a un marco valórico, son estas empresas e instituciones las que independiente de sus resultados económicos trascienden en la sociedad y para sus integrantes.

La segunda lección es que tanto o más importante que las estrategias es su implementación y que esta involucra a toda la organización, no solo a los

accionistas o a la alta dirección, por lo que es relevante el grado de compromiso que se logra generar vertical y horizontalmente.

La tercera, no dejar de mirar nuevos caminos ni temer a tomarlos, si estos pueden llevarnos a nuestros objetivos.

ANEXOS:

6.1 ANÁLISIS PEST:

El siguiente análisis PEST se enfoca en el área de la educación superior universitaria de la zona sur austral del país, sin perjuicio de existir puntos que son de alcance nacional. Se ha optado por incluir cuatro ámbitos, Político, Económico, Social y Tecnológico; se excluyeron los aspectos Ambientales y Legales porque pueden eventualmente incluirse en los sí considerados

FACTOR POLÍTICO:

A la fecha se encuentra en trámite legislativo la nueva ley Educación Superior la que establecerá nuevas condiciones regulatorias para la Educación Superior en Chile. Esta sola condición genera un importante grado y ambiente de incertidumbre para todos los actores del sector, sin embargo, sí hay certeza respecto a los pilares del proyecto, lo que permite vislumbrar a lo menos su orientación. El mensaje del proyecto establece los siguientes pilares normativos:

- Dar garantías de calidad y resguardo de la fe pública, lo que se traduce en acreditación obligatoria, la que abarcaría cinco áreas, gestión Institucional; sistema interno de gestión de calidad, docencia y formación, creación e innovación, y vinculación con el medio. Se crea una nueva institucionalidad, el Consejo para la Calidad de la Educación Superior, en

reemplazo de la CNA (2016). Mayor transparencia, prohibición efectiva del lucro. Se crea la Superintendencia de Educación Superior que entre sus funciones está la de fiscalizar la prohibición del lucro, adicionalmente se aumentan las sanciones en caso de incumplimiento, las que incluyen multas, penas de cárcel e incluso el cierre de la institución.

- Promover la equidad y la inclusión, las herramientas consideradas con este objetivo son la gratuidad progresiva, la que al año 2020 debiera beneficiar hasta el sexto decil. La gratuidad tiene el carácter obligatorio para las universidades estatales y voluntaria para las privadas las que deberán adscribirse al sistema cumpliendo una serie de condiciones, entre ellas someterse a la regularización de aranceles. Mientras se hace efectiva la gratuidad universal y para los estudiantes de universidades que no se incorporen se mantendrán los sistemas de becas y créditos vigentes a la fecha.

- Un sistema de acceso justo, transparente, alineado con los criterios de calidad, con las necesidades de desarrollo del país y que compatibilice las preferencias de los estudiantes y la autonomía de las distintas instituciones. El Sistema Común de Acceso a la Educación Superior estará a cargo de la Subsecretaría de Educación Superior.

- Fortalecimiento de educación superior estatal. Se otorga acceso a fondos basales exclusivos y paralelamente se eliminan algunos controles, como las tomas de razón de contraloría con el fin de mejorar la gestión.

Se promoverá la coordinación y cooperación entre las distintas universidades bajo el alero de la Subsecretaría de Educación Superior.

Se considera, además reformar la estructura de gobierno incrementando el grado de participación de la comunidad universitaria.

- Investigación, orientación hacia las necesidades país. Las universidades que accedan a la gratuidad tendrán acceso a fondos destinados a la investigación, los fondos concursables se mantienen.

Si bien la reforma y legislación propuesta no generan un consenso generalizado, existiendo posturas más conservadoras y otras más radicales, es evidente que se generarán cambios de fondo en la educación superior en general y en la universitaria en particular.

Con anterioridad al proyecto ya se han materializado algunas modificaciones relevantes, como el establecimiento de nuevas exigencias para el ingreso de estudiantes a las carreras de pedagogía y nuevos requerimientos para las instituciones que las imparten y la creación de dos nuevas universidades estatales, una en la región de O'Higgins y otra en Aysén, y la apertura de quince Centros de Formación Técnica.

Se pueden vislumbrar de lo analizado que existen amenazas que dicen relación con un grado importante de incertidumbre normativa; con el fortalecimiento de la institucionalidad de educación pública y la aparición de nuevos actores y alternativas educativas.

FACTOR ECONÓMICO:

Uno de los pilares de la reforma de educación superior es la aspiración a la gratuidad universal para lo que durante el 2014 se formuló una reforma tributaria que pretendía conseguir los recursos necesarios para concretar el objetivo. La recaudación tributaria depende directamente del nivel de crecimiento de la economía, en este aspecto los expertos auguran una recuperación a nivel global lenta. En el caso de Chile distintos organismos han realizados ajustes a la baja a sus estimaciones de crecimiento del PIB entre el 1,5% y 2%. Las causas son la baja del precio del cobre, una situación financiera ajustada y el deterioro de la demanda interna, estas estimaciones de expansión económica laxo se extienden al 2017.

Existe consenso que para impulsar la economía del país es necesario generar las condiciones para el aprovechamiento de las capacidades productivas regionales hasta ahora subutilizadas. Ya en el 2009, la OCDE en el Estudio Territorial de Chile, señalaba la necesidad de mejorar la calidad y distribución de inversiones y servicios públicos regionales con el objetivo de impulsar la economía a nivel país. En este sentido la educación y la capacitación son fundamentales.

En el último Informe de Competitividad Global ICG (WORLD ECONOMIC FORUM, 2015) en lo que se refiere a la educación superior y capacitación, Chile se ubica en el lugar 33 sin embargo este índice está muy influenciado por los indicadores de cobertura de educación terciaria (19) y la

calidad de las escuelas de administración o negocios (21), mientras los indicadores de calidad del sistema educacional (86), calidad de educación en las áreas de ciencia y matemáticas (107) y la cobertura de educación secundaria (72), dan cuenta de ámbitos con desventajas críticas. Concluye el ICG que dentro de las principales dificultades que presenta Chile para el inicio de negocios o empresas se encuentra la inadecuada preparación de la fuerza de trabajo.

Entre las distintas regiones de nuestro país es posible encontrar distintos niveles de competitividad lo que está dado por las diferencias en las condiciones estructurales entre ellas, estas condiciones constituyen las bases que permiten a las regiones desarrollar y mantener un nivel de producción relativo específico y da cuenta de ventajas comparativas respecto a sus pares. El Centro de Estudios de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo elabora anualmente el Índice de Competitividad Regional (ICORE, 2014), el que considera siete dimensiones: Persona; Gestión empresarial y Calidad del empleo; Desarrollo económico y financiero; Innovación, ciencia y tecnología; Infraestructura y capacidad; Internacionalización y Gobierno e Instituciones. Especial atención tienen las dimensiones Persona, que incluye diez variables del ámbito de la educación y salud y gestión empresarial y calidad del empleo, que incluye ámbitos de calidad del empleo y capacidad del recurso humano.

Respecto a la competitividad Regional (ICORE, 2014), el análisis se centra en las regiones que conforman la Patagonia chilena. Las regiones de Los

Lagos; Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y de Magallanes se ubican en el octavo; cuarto y segundo lugar del ranking 2014 respectivamente. La región de Los Lagos destacó por el incremento de infraestructura en establecimientos educacionales y por un importante retroceso en la dimensión Persona. Su principal capacidad está en la dimensión de Gestión empresarial y empleo ubicándose en el tercer lugar. En el caso de la región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo sobresalió en la dimensión de infraestructura, con un importante incremento en el área de la salud, por otra parte sufrió una importante baja en lo que se refiere a la Gestión empresarial y empleo, explicada principalmente por problemas de seguridad laboral. La región de Magallanes, se ubica en el segundo lugar del ranking, siendo sólo superado por la región Metropolitana, destaca en la dimensión Persona, donde se ubica en el primer lugar.

Las regiones del sur austral del país han demostrado su potencial económico, el Boletín Informativo Indicador Actividad Económico Regional (INACER) elaborado por el INE (2016) en febrero del 2015, indicaba que las regiones de Magallanes, Aysén y los Lagos lideraban el crecimiento regional 2014.

En lo relacionado con el nivel de desempleo en las regiones patagónicas, destacan las bajas tasas presentadas en comparación con el resto de las regiones del país, situación que los últimos períodos ha sido permanente pero que genera dificultades en los procesos de selección y reclutamiento de

personal y también a la hora de acceder a proveedores de servicios, esto provoca inconvenientes en la continuidad de operaciones y en ocasiones el incremento de costos.

Cuadro 24: Tasa de desempleo regional, trimestre móvil.

Trimestre Móvil	X región	XI Región	XII Región
Abril-Junio 2016	3,0%	2,5%	5,3%
Marzo-Mayo 2016	3,3%	3,5%	5,7%
Febrero-Abril 2016	2,5%	3,6%	3,6%
Enero-Marzo 2016	2,5%	3,7%	3,1%
Diciembre-Febrero 2016	2,2%	3,4%	1,8%
Noviembre-Enero 2016	2,5%	3,5%	2,8%

Fuente: Minuta de Empleo Nacional Trimestral, Ministerio del Trabajo

En el ámbito económico la región patagónica presenta claramente potenciales áreas de expansión de desarrollo económico para la que se requiere de la participación de profesionales calificados de diversas áreas y especialidades, y al mismo tiempo se constituye en una oportunidad de ocupación laboral.

SOCIAL:

De acuerdo a la Actualización de población 2002-2012 y Proyecciones 2013- 2020, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, al 2015 la población en Chile alcanzaba los 18 millones de habitantes y para el 2020 debiera bordear los 18 millones 900 mil. Los datos proyectados ratifican la tendencia públicamente conocida; las tasas de natalidad y crecimiento a partir del 2002 han mostrado una tendencia a la baja, mientras la primera alcanzaba el 15,38 (pmh) el 2002 para el 2020 proyecta el 13,01 (pmh), la tasa de

crecimiento por su parte bajó en el mismo período desde 10,21(pmh) al 6,72 (pmh), la tasa de defunción bruta en cambio, ascendió desde 5,17 (pmh) a 6,29 (pmh); el país está envejeciendo. La tendencia nacional se replica para las regiones patagónicas de Los Lagos, Aysén y Magallanes.

Se puede estimar que los jóvenes que ingresan a la educación superior se ubican principalmente en el rango entre los 17 y 20 años de edad, el 2002 la población en este rango alcanzaba el millón 62 mil, la proyección para el 2020 alcanza sólo al millón. La tendencia mencionada tiene cierta variación para la región patagónica, lo que se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 25: Proyección de población entre 17 y 20 años

Región	2002	2016	2020
X región	48.475	51.950	48.265
XI región	6.181	6.646	6.591
XII región	10.276	9.158	8.855

Fuente: INE, 2016

Para analizar los ingresos y su distribución en Chile, se utilizan los resultados de la Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos 2014 (NESI), elaborada anualmente por el Instituto Nacional de Estadística.

A nivel nacional las conclusiones son que la mitad de los trabajadores en Chile ganan hasta \$305 mil; el 69,1% obtiene menos de \$450 mil; el 79,8%

menos que \$600 mil y sólo el 15,1% gana más de \$750 mil. El promedio de ingresos de los trabajadores es de \$473 mil.

La siguiente tabla muestra la mediana y promedio de ingresos en las regiones que conforman la Patagonia chilena:

Cuadro 26: Mediana y promedio de ingresos

Región	Mediana M\$	Promedio M\$
X región	\$300	\$442
XI región	\$320	\$483
XII región	\$409	\$640
Total país	\$305	\$473

Fuente: INE, 2016.

Los datos del ámbito Social hacen evidente la necesidad de impulsar la educación superior y la formación profesional de pregrado para mejorar las condiciones que presentan los habitantes de la macro región, de hecho, a pesar de los indicadores demográficos la demanda por educación universitaria ha mantenido una evolución positiva.

No deben perderse de vista las proyecciones demográficas que potencian las amenazas relacionadas con el fortalecimiento de la educación superior pública.

FACTOR TECNOLÓGICO:

Para este análisis se volverá a recurrir al Índice de Competitividad Global (WORLD ECONOMIC FORUM, 2015), el que considera a la Preparación Tecnológica como uno de los pilares para el potencial desarrollo productivo de los países. En este ámbito Chile ocupa el primer lugar en la región, con la

ubicación 39 en el ranking (entre 140 países), seguido inmediatamente por Uruguay. En el índice de Adopción Tecnológica, Chile obtiene el lugar 29, destacándose los aspectos relativos a FDI y transferencia tecnológica (14); disponibilidad de últimas tecnologías (33) y el nivel de absorción tecnológica de las empresas (38). Un segundo índice que contempla este pilar es el de Uso de TICs en el que el país se ubica en el lugar 47, este análisis se compone de indicadores del porcentaje de usuarios con acceso a internet (36); acceso a banda ancha (56); acceso a internet móvil (55) y ancho de banda (39). Esta relativa buena posición en lo tecnológico (39) contrasta con la ubicación en materia de Innovación, donde solo se alcanza el lugar 50, y aunque basta para liderar en Latinoamérica deja al descubierto algunas falencias importantes considerando que ambas áreas, Tecnología e Innovación se complementan. En el ámbito de la Innovación, Chile se ubica en el lugar 85 en capacidad de innovación; lugar 89 en el acceso del gobierno a productos de tecnología avanzada y lugar 92 en inversión de empresas en investigación y desarrollo, una posición mucho más positiva se obtiene en la colaboración entre universidades y empresas en investigación y desarrollo (39) y en la capacidad de científicos e ingenieros (32).

Un diagnóstico generalizado es el reconocimiento de que Chile hasta ahora ha basado su desarrollo económico en la explotación de productos naturales, lo que ha significado una fuerte exposición a los ciclos de precios de los commodities para bien y mal. Existe conciencia de la necesidad de tomar

medidas que permitan una mayor resiliencia contra crisis económicas futuras, más aún considerando el grado de apertura de nuestra economía.

Chile tiene una posición expectante en la región la que le facilitaría optar por la especialización en el sector y así convertirse en líder en el desarrollo de soluciones tecnológicas en Latinoamérica, generando procesos más eficientes y la consecuente mejora productiva.

El salto a una base productiva compleja requiere de profundizar y complementar las medidas que promueven la investigación, el desarrollo y la innovación. Hay consenso en los desafíos que deben abordarse; el incremento de beneficios fiscales, a la fecha Chile solo invierte el 0,39% del PIB en I+D+i, es necesario invertir en infraestructura, competencias e innovación; se debe facilitar el emprendimiento; fomentar la colaboración entre el sector industrial y la comunidad científica y la formación de investigadores cualificados, potenciar programas de innovación y mejorar la institucionalidad.

La evaluación del sector tecnológico refuerza la necesidad y oportunidad de ocupar los espacios de expansión disponibles, los que son de la más distinta naturaleza.

6.2 INFORMACIÓN SECTORIAL:

En lo que respecta a la educación superior y universitaria en particular, existe una gran cantidad de información recopilada y publicada principalmente por organismos y fuentes dependientes del Ministerio de Educación. En general

se trata de análisis objetivos relacionados con distintos aspectos del sector y que en la mayoría de las ocasiones son avalados por indicadores, lo que contribuye a su utilidad para la revisión del entorno externo del sector.

En el país a la fecha existen 60 universidades, en la región Metropolitana al año 2015 existían 31 universidades privadas y 10 pertenecientes al CRUCH; en la región del Biobío, para el mismo año coexistían 10 universidades privada y 4 del CRUCH; para finalizar el contexto, en la región de Valparaíso funcionaban 7 instituciones privadas y 4 del CRUCH. En el caso de la región de la Patagonia, operan a la fecha tres universidades pertenecientes al CRUCH, la Universidad Austral, la Universidad de los Lagos y la Universidad de Magallanes; tres universidades privadas, la Universidad Tecnológica de Chile, Universidad Santo Tomás y la Universidad San Sebastián. A partir del 2017 se sumará la Universidad de Aysén. Existe entonces un acotado número de actores que prestan servicios de educación superior universitaria en la región.

A pesar del envejecimiento de la población, con una tendencia distinta a la de otras regiones en los últimos años en la región sur austral, considerando desde la décima región al sur, el número de matriculados de primer año universitario se ha ido incrementado, en el período entre el 2.007 y el 2.016 aumentó en un 72%, desde los 4.354 estudiantes a 7.481 (MINEDUC, 2016).

La matrícula total universitaria de igual manera se he ido incrementando pasando de 17.116 el año 2007 a 26.489 estudiantes el 2016, un aumento cercano al 55% (MINEDUC, 2016).

La Tasa Neta de Cobertura Regional de Educación Superior, es el porcentaje de alumnos entre 18 y 24 años que ingresan a la educación superior respecto al total de la población de la región del mismo rango de edad. La tasa al 2015, en las regiones donde se ubican las principales ciudades de país eran cercanas al 45%; la Región Metropolitana presentaba un 46,3%; la Región de Valparaíso alcanzaba el 46,1% y la del Bio Bio el 44%. En el caso de la Patagonia los porcentajes de la región de Los Lagos, Aysén y Magallanes son 28.4%; 9,8% y 32,5% respectivamente (MINEDUC, 2016).

El promedio de acreditación de las instituciones que participan en la región sur austral del país no alcanza los cuatro años y solo dos están acreditadas en Investigación, la Universidad Austral de Chile y la Universidad de Magallanes, las que se encuentran acreditadas por 6 y 4 años respectivamente.

En cuanto a la acreditación de carreras, en la zona el porcentaje promedio de alumnos que cursan el 2016 una carrera universitaria acreditada el alcanza al 50%. Para este cálculo se excluyó a la Universidad Tecnológica de Chile en consideración a la particularidad de su oferta académica, pues ofrece doce carreras de las cuales cuatro son Ingenierías Administración de Empresas con una mención distintiva.

Cuadro 27 Acreditación Universidades con presencia en la región Patagónica¹³.

Institución	Acreditación	Áreas Obligatorias	Áreas Electivas
U. Santo Tomás	3 años	Gestión Institucional y Docencia de Pregrado	
U. Tecnológica de Chile	3 años	Gestión Institucional y Docencia de Pregrado	
U. de Magallanes	4 años	Gestión Institucional y Docencia de Pregrado	Vinculación con el Medio; Investigación
U. de Los Lagos	3 años	Gestión Institucional y Docencia de Pregrado	Vinculación con el Medio
U. Austral de Chile	6 años	Gestión Institucional y Docencia de Pregrado	Vinculación con el Medio; Investigación; Docencia de Postgrado

Durante los últimos años a nivel nacional y regional los Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales han tenido un sostenido y constante incremento en matrículas de primer año. Según las estadísticas publicadas por el SIES (Servicio de Información de Educación Superior), en la décima región entre los años 2011 y 2015 la matrícula de pregrado de los CFT e IP se incrementaron en un 29 y 57% respectivamente; en duodécima región el mismo período el aumento fue de un 27 y 21%; solo en Aysén se produjo una disminución en la matrícula de los IP pasando de 637 a 358 matriculados, sin embargo, los Centros de Formación Técnica aumentaron en un 28%, de 788 a 1012 matriculados.

¹³ www.cnachile.cl

Este fortalecimiento puede afectar el nivel de matrícula de las universidades al consolidarse los CFT e IP como opciones más económicas y con creciente cobertura.

Un aspecto relevante que afecta a las universidades regionales es el acceso a contar con personal docente con formación de postgrado. De acuerdo a la información proporcionada por el Consejo Nacional de Educación (CNED) respecto a la planta académica por comuna se puede verificar las diferencias entre la disponibilidad entre Santiago y las comunas regionales. Así mientras el año 2015 en Santiago existían 3.209 docentes con jornada completa con el grado de Doctor, en Valdivia se registraban 323 y en Puerto Montt y Osorno sólo 28; con el grado de Magíster Santiago registraba 2.421, mientras que Valdivia 199 y Puerto Montt y Osorno 91.¹⁴

6.3 CADENA DE VALOR:

La Cadena de Valor identifica y clasifica las distintas actividades desarrolladas por una organización o empresa para la producción de sus productos o servicios, para disponer de ellos para sus clientes y brindar el soporte posterior que requieran, constituyendo una forma sistemática de análisis que permite analizar las fuentes de ventajas competitivas¹⁵. Se puede distinguir entre aquellas actividades que dicen relación directa con el producto o

¹⁴ www.cned.cl

¹⁵ Ventaja Competitiva; Michael Porter.

servicio, actividades primarias, y las secundarias o de apoyo que brindan soporte y mejoran a las primarias.

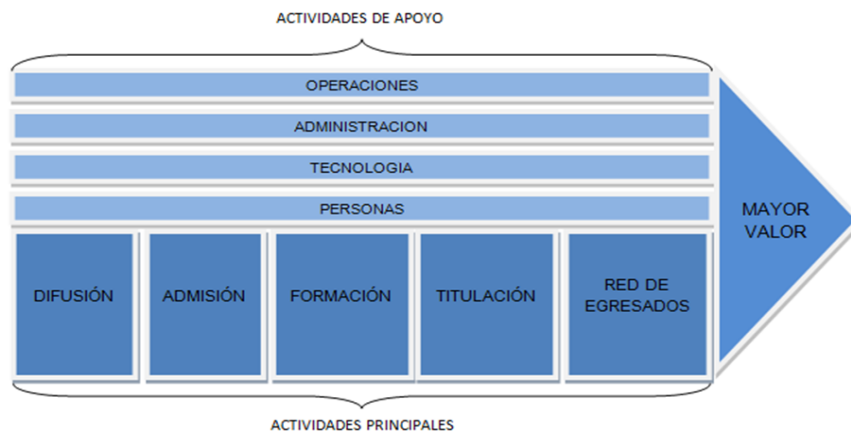
Las distintas actividades se relacionan formando una cadena cuyo objetivo final es la generación de valor para sus clientes. La empresa o institución debe entonces realizar las actividades de tal manera que el valor generado para su público se traduzca en un margen por sobre el costo de su ejecución, por el que los clientes estarán dispuestos a pagar.

Las cadenas de valor en general pueden presentar actividades similares dentro de un mismo sector de industria o servicio, sin embargo, cada empresa o institución las ejecuta distintivamente, de ahí su utilidad como herramienta estratégica para analizar internamente a una empresa o institución y su diferenciación.¹⁶

En el cuadro 9 se identifican las actividades principales (primarias) y secundarias involucradas en el servicio de educación de superior de pregrado que la sede De la Patagonia ofrece a la comunidad.

¹⁶ Ventaja Competitiva; Michael Porter.

Cuadro 28: Cadena de Valor servicio de educación de pregrado, Universidad San Sebastián, Sede De la Patagonia.



ACTIVIDADES PRINCIPALES:

DIFUSIÓN:

Como primera actividad principal o primaria se identifican las relacionadas a Difusión, las que comprenden las actividades relacionadas a divulgar la propuesta de valor de la Universidad y la Sede en colegios, preuniversitarios y comunidad en general, su objetivo está orientado a los resultados de matrícula en los procesos de Admisión. La Sede ha mantenido constantemente el cumplimiento de las metas de matrícula, incluso por sobre el promedio de la Universidad y de otras casas de estudios en la región.

Las actividades se ejecutan en coordinación directa con las distintas direcciones de carrera con el fin de difundir las opciones de formación profesional, el contenido de los programas y actividades formativas complementarias.

La unidad responsable depende centralmente de la Vicerrectoría de Desarrollo Estudiantil y localmente del Vicerrector de sede, y está a cargo de un Jefe de Unidad.

La actividad de Difusión se desarrolla de manera continua durante el año, participando en distintas ferias y exposiciones universitarias, realizando actividades propias y visitando establecimientos educacionales desde la décima a la duodécima región. Como características de las actividades desarrolladas está el acento en la oferta académica, sus cualidades, y la vida y experiencia estudiantil.

ADMISIÓN:

Corresponde a la logística de entrada y se concreta en el proceso de matrícula.

Dado que la Universidad no participa del sistema único de selección universitaria la actividad se desarrolla de manera directa y autónoma. El proceso se realiza en paralelo a todas las universidades de la región ya que su inicio está determinado principalmente por la publicación de los resultados de la prueba de selección universitaria, la que constituye la principal herramienta de selección.

La actividad está bajo la responsabilidad del Jefe de Difusión, manteniendo su dependencia a nivel central y de sede.

La USS es una de las universidades con el mayor número de matrículas en la región, tanto en primer año como en el total de matriculados. El año 2016

superó las mil nuevas matrículas, acercándose a las 4.500 en total, siendo superada sólo por la Universidad de Los Lagos. Si el análisis se concentra sólo en Puerto Montt, la Universidad lidera tanto en matrícula de primer año como en el total, desplazando a las universidades Austral y de Los Lagos y otras (MI FUTURO, 2016a). Si bien la sede ha mantenido un número importante de matrículas, la tasa de crecimiento está por debajo de las otras instituciones. Una de las causas de este estancamiento es que el número de alumnos está cercano al límite de la capacidad de la infraestructura.

FORMACIÓN:

La actividad de Formación es la prestación de servicios educacionales propiamente tal, con el sello y características propias de la Universidad y la Sede.

Dado el compromiso de formación integral, la actividad formativa comprende la actividad académica y también a las actividades de apoyo a la docencia, programas y actividades complementarias de formación Integral en las que intervienen la Dirección de Docencia y de Asuntos Estudiantiles.

Los servicios se realizan tanto en el aula, como en los laboratorios y campos clínicos y de práctica. Es importante dada las características de cómo se desarrolla el proceso formativo en la Universidad y la Sede el estándar de las instalaciones y el posicionamiento en los campos clínicos y de práctica en los que existe una ventaja apreciable en comparación a otras sedes y casas de

estudio de la región. Por una parte, la sede ofrece una importante oferta de carreras del área de salud, entre ellas Medicina, Enfermería, Obstetricia, todas ellas requieren de prácticas en campos clínicos, las que se desarrollan principalmente en el sector público de salud lo que ha ido conformando una relación de beneficio recíproco que se ha ido consolidando con el tiempo. Esta condición se replica en distintas áreas, como en la educación básica y media donde tienen una importante presencia los estudiantes de las distintas pedagogías.

Otro aspecto a destacar es la evolución continua en acreditación tanto a nivel de carreras como institucional, el que se ha traducido en una mayor cobertura de estudiantes en carreras acreditadas y un incremento en las áreas y períodos de acreditación institucional. El 2016 la USS alcanzó 5 años de acreditación, incorporando el área selectiva de Vinculación con el Medio, paralelamente un importante número de carreras han sido acreditadas, llegando a la fecha a una cobertura de acreditación del 89% de sus estudiantes, en Puerto Montt sólo una de las carreras ofrecidas no está acreditada, las acreditaciones a la fecha en promedio han obtenido los 4 años.

En relación a los niveles de continuidad de estudios, realizando una comparación entre 58 universidades respecto a los niveles de deserción, en 19 carreras impartidas por la USS se detecta, de acuerdo a los datos registrados y publicados por Mi futuro (s.a.b), que en 8 de ellas la tasa de deserción en primer año se ubica entre las cinco más altas, siendo el área de las pedagogías

la más afectada, si la revisión se centra exclusivamente entre las instituciones ubicadas en la región y con mayor correlación de oferta académica la situación tiende a ser más equilibrada.

Cuadro 29: Tasa de deserción primer año (MIFUTURO s.a.b):

Carreras/ IES	U. Austral de Chile	U. San Sebastián	U. Santo Tomás
Derecho	30,43%	22,54%	27,07%
Enfermería	10,74%	10,69%	13,46%
Fonoaudiología	10,45%	14,16%	
Ingeniería Civil Industrial	12,74%	22,22%	
Ingeniería Comercial	16,57%	20,63%	27,45%
Kinesiología		24,64%	26,83%
Medicina	4,23%	3,13%	
Medicina Veterinaria	12,38%	22,67%	22,60%
Odontología	22,86%	12,15%	
Pedagogía en Educación Física		26,07%	17,31%
Psicología	13,53%	19,26%	23,88%
Tecnología Médica	16,54%	16,50%	

TITULACIÓN:

La Titulación equivale a la logística de salida, el que se materializa mediante la titulación de los alumnos al concluir sus estudios de pregrado.

El proceso es expedito y rápido, tanto el plazo como el valor del trámite es comparativamente inferior a otras instituciones.

Un aspecto que da cuenta del posicionamiento de la Sede, es el número de titulados que aporta a la región. En el 2014 registra 320 titulados en carreras profesionales siendo solo superada por la Universidad de Los Lagos, la que tiene una mayor oferta académica en la región y casi 10 años más de funcionamiento. En Puerto Montt la USS se mantiene como la segunda casa de

estudios con más titulados siguiendo de cerca de la Universidad Austral, la que tiene 13 años más de trayectoria en la capital de la décima región (MI FUTURO, 2016a).

RED DE EGRESADOS:

La Red de Egresados incluye actividades direccionadas a los egresados y titulados de la institución. Apunta a mejorar los niveles de empleabilidad mediante bolsas de trabajo, y asesoramiento, como también a la generación de redes que favorecen las oportunidades de colocación. Las actividades tienen relación directa con el apoyo a concretar los objetivos planteados en las declaraciones estratégicas. Esta área de actividades se ha comenzado a desarrollar recientemente y ha presentado inconvenientes en el seguimiento y actualización de datos personales de los exalumnos lo que ha dificultado su implementación y desarrollo.

Al comparar el nivel de empleabilidad al primer año de egreso entre las universidades con presencia en la región patagónica y con mayor similitud de oferta académica, la USS registra solo en tres de doce carreras analizadas el liderazgo en empleabilidad.

Cuadro 30: Empleabilidad al primer año de egreso:

Carrera/IES	Universidad Austral de Chile	Universidad de Magallanes	Universidad San Sebastián	Universidad Santo Tomás
Derecho	62,63%		61,11%	61,79%
Educación Parvularia			76,04%	82,50%
Enfermería	98,66%	97,99%	97,73%	99,08%
Fonoaudiología	97,09%		77,72%	
Ingeniería Civil Industrial	90,00%		77,27%	
Kinesiología		59,62%	73,38%	70,05%
Medicina	96,62%		98,30%	
Medicina Veterinaria	77,62%		65,59%	61,11%
Odontología	92,41%		87,44%	
Pedagogía en Educación Física			55,77%	65,87%
Psicología	96,77%	80,77%	86,89%	85,86%
Tecnología Médica	96,67%		98,57%	

Fuente: Mi Futuro (s.a.b.)

ACTIVIDADES DE APOYO:

OPERACIONES:

Dentro de las actividades de apoyo o secundarias podemos identificar las relacionadas con Operaciones, que se vinculan a las condiciones ambientales en las que se desarrolla la formación, y en esta línea con la mantención y disponibilidad de los edificios e instalaciones, y la continuidad de funcionamiento de la sede. Los servicios son provistos de manera directa y mediante servicios externalizados, estos últimos se relacionan a la alimentación, seguridad, fotocopiado e impresión y aseo, y se les exige ceñirse al alto estándar definido ya que se les asocia también la experiencia estudiantil y a su capacidad de facilitar o afectar el proceso formativo.

Un aspecto al que la USS ha dado relevancia como insumo de los servicios prestados, es contar con una infraestructura de primer nivel, los servicios complementarios prestados a los estudiantes y a la comunidad mantienen un alto estándar acorde con las exigencias académicas y con el sello de experiencia de vida estudiantil que se pretende prestar. Si bien no existen indicadores comparativos respecto al estándar mencionado, basta con recorrer las distintas casas de estudios de educación superior en la región para percatarse de la diferenciación entre ellas.

Si bien el estándar de la infraestructura destaca y es reconocida por el estudiantado y la comunidad, en lo que se refiere específicamente a los espacios de edificación, y producto del positivo avance de la matrícula, se han ido configurando algunas dificultades para atender la demanda que generan las distintas actividades. Lo señalado puede evidenciarse en los indicadores de infraestructura que publica la Consejo Nacional de Educación (cned.cl). En la relación metros cuadrados de inmuebles y matrícula total, la USS registra 7,6 mts², mientras las universidades De Magallanes y Austral registran 9,4 y 12,4 respectivamente; en la relación metros cuadrados de terrenos y matrícula total, la Universidad presenta el índice 26,6 mts², mientras las De Magallanes y Austral 96 y 72,5.¹⁷

El nivel de satisfacción de los estudiantes y docentes es medido anualmente con el fin de generar las mejoras necesarias y detectar los

¹⁷ www.cned.cl

requerimientos relacionados a esta materia. El manejo de las inquietudes estudiantiles de la sede ha sido un factor importante para que la Sede no sea hasta ahora afectada por paralizaciones o movilizaciones que afecten la continuidad de las clases y de las distintas actividades docentes. Este aspecto es muy valorado por los apoderados y por los propios estudiantes que no ven afectado la revisión de los programas, su planificación personal ni la académica.

PERSONAS:

Las actividades de Personas abarcan entre otras el reclutamiento, selección y contratación del personal docente, administrativo y de operaciones. Existen dificultades en los procesos de reclutamiento y selección de personal explicados por distintas variables, la baja disponibilidad en la región de personal calificado de acuerdo al perfil definido (docentes); la baja tasa de desocupación regional; los niveles comparativos de renta respecto a lo ofrecido en sectores industriales y de servicios y por algún grado de descoordinación entre las áreas centrales relacionadas y las sedes.

Otras actividades relevantes de esta área son aquellas relacionadas con prestaciones y beneficios para los funcionarios de la universidad, incluyendo iniciativas para mejorar el ambiente y condiciones de trabajo, y el fomento del compromiso y el sentido de pertenencia a una comunidad Universitaria.

Las actividades de Personas incluyen los distintos requerimientos de capacitación y desarrollo del personal, la coordinación y supervisión del proceso

de evaluación de desempeño funcionario y las actividades relacionadas con la seguridad y prevención de accidentes.

TECNOLOGÍA:

Las actividades asociadas a Tecnología se refieren al suministro y mantenimiento de recursos tecnológicos de diversa índole, tanto para el área docente como administrativa e incluyen la generación de información requerida para el buen funcionamiento de todas las áreas.

La universidad ha desarrollado en esta área una serie de programas y recursos de apoyo para los distintos departamentos, lo que pretende ajustarse a las reales necesidades y dinamismo que exige la actividad de la Universidad, lo que constituye una importante herramienta para la organización.

Existen actividades críticas que involucran volúmenes importantes de información y de usuarios activos lo que requiere de continuidad y soporte tecnológico, en estos aspectos se presentan espacios importantes de mejora.

ADMINISTRACIÓN:

En Administración se abarca una amplia gama de actividades de apoyo como las asociadas a la adquisición de servicios, insumos y materiales para el desarrollo de las actividades institucionales. En la ejecución de estas actividades se pretende aprovechar las economías a escala y alcanzar altos

niveles de eficiencia, lo que se ve dificultado en alguna medida por la falta de planificación y una limitada oferta.

Otras actividades relacionadas son las que dicen relación a la recaudación y cobranza, que contribuyen a la continuidad de flujos de ingresos, y las de apoyo al financiamiento de los estudiantes las que consideran la asesoría y seguimiento de la situación financiera de los estudiantes, orientándolos al acceso y renovación de beneficios internos y externos, y evaluando las opciones de apoyo en caso de situaciones socioeconómicas complejas.

Un área relevante de actividades de Administración se relaciona directa y específicamente a la docencia, éstas se encuentran bajo la responsabilidad de la Dirección de Docencia que presta todos los servicios de apoyo administrativo relacionados con la academia, la programación académica, la administración de salas e instalaciones en general, la administración de la información relacionadas a calificaciones y avance académico y el proceso de toma de asignaturas, entre otras.

Un tema importante, no abordado durante la descripción de la Cadena de Valor y transversal a las distintas actividades que la componen, y que dice relación a las características propias de como la Universidad y la Sede han definido entregar el servicio de educación de pregrado, es el de los valores arancelarios que los estudiantes deben asumir. En la décima región la USS

presenta los mayores valores arancelarios, de acuerdo a lo publicado por el sitio Mi futuro (s.a.a) en su buscador de ofertas académicas para el 2016, al comparar los aranceles de las distintas instituciones con presencia en la región patagónica los mayores valores son presentados por la universidad San Sebastián y De Magallanes.

Cuadro 31: Valores arancelarios 2016:

Carreras /IES	U. AUSTRAL				
	DE CHILE	U. DE LOS LAGOS	U. DE MAGALLANES	U. SAN SEBASTIAN	U. SANTO TOMAS
ARQUITECTURA		2.501.500	3.536.000	3.367.600	
DERECHO			3.558.000	3.472.500	2.825.250
ENFERMERÍA	3.190.000	2.975.000	3.072.000	3.386.300	2.837.350
FONOAUDIOLÓGÍA	3.190.000	2.975.000	3.072.000	3.286.700	2.670.800
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIA	3.190.000	2.975.000	3.070.000	3.940.100	
KINESIOLOGÍA		2.975.000	3.072.000	3.836.300	2.841.750
MEDICINA			4.401.000	6.639.000	
MEDICINA VETERINARIA				3.665.500	2.894.700
NUTRICIÓN Y DIETÉTICA			3.072.000	3.006.100	2.768.700
PEDAGOGÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA			1.827.000	1.734.500	
PEDAGOGÍA EN EDUCACIÓN DIFERENCIAL			1.827.000	1.699.950	
PSICOLOGÍA	3.190.000	2.754.000	3.506.000	3.390.250	2.549.925
TECNOLOGÍA MÉDICA	3.190.000			3.552.700	2.835.900
	3.190.000	2.859.250	3.092.091	3.459.808	2.778.047

Fuente (MIFUTURO s.a.a)

Finalmente, y consistente con el objetivo y pretensión de este trabajo debe mencionarse que a la fecha la Universidad cuenta con un Cuadro de Mando Integral, sin embargo, este tiene un alcance limitado a los niveles más altos de la organización. El CMI no se ha desplegado al resto de la organización por lo que su utilidad como herramienta de medición, gestión y comunicación estratégica es muy reducida en su alcance. Algunos ejemplos respecto a lo mencionado son que las reuniones de autoevaluación y definición de objetivos

estratégicos no se vinculan o relacionan directamente con la herramienta; no existen indicadores formales para los niveles intermedios y tampoco existe una vinculación con los procesos de evaluación de desempeño que se desarrollan y no existen políticas de incentivos relacionados; no existe un proceso de comunicación e internalización del Cuadro de Mando a nivel global de la Universidad y de la Sede; la información relacionada a la gestión, disponible para los distintos niveles jerárquicos, no está alineada con las definiciones de control, lo que reduce notablemente su valor. Lo descrito afecta de manera transversal a las unidades de apoyo como al ámbito académico.

BIBLIOGRAFÍA:

BACHELET M. 2016. Mensaje N° 110-364 de S.E la Presidenta de la República con el que se inicia un proyecto de Ley de Educación Superior. <www.uchile.cl/.../proyecto-de-ley-pdf-21-mb_125674_0_3935.pdf> [consulta: abril 2016]

CANCINO DEL CASTILLO C. 2012. Matriz de Análisis FODA Cuantitativo, Documento Docente.

COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN CNA. 2016. Acreditación Universidades con presencia en la región Patagónica <<https://www.cnachile.cl/Paginas/Acreditacion-institucional.aspx>>

ICORE. 2014. Índice de Competitividad Regional. <<http://negocios.udd.cl/ceen/files/2016/05/Informe-ICORE-2014-vf-rev.pdf>> [consulta: xx mes 2016]

INE. 2016. Demográficas y vitales <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php> [consulta: mayo 2016]

KAPLAN RS. Y NORTON DP. 2000a. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

KAPLAN RS. Y NORTON DP. 2000b. Mapas estratégicos. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

KAPLAN RS. Y NORTON DP. 2010. The Execution Premium. El Cuadro de Mando Integral. 3ª ed. rev. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

MI FUTURO. [s.a.a]. Bases de datos de Oferta Académica, entre los años 2010 y 2016

<<http://www.mifuturo.cl/index.php/bases-de-datos/>> [consulta: abril 2016]

MI FUTURO. [s.a.b]. Buscador de empleabilidad e ingresos 2015-2016

<<http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera-d-institucion>>

MINEDUC. 2016. Servicio de Información de Educación Superior SIES.

<<http://www.mifuturo.cl/index.php/academicos-e-investigadores>>

NIVEN P. 2003. El Cuadro de Mando Integral, paso a paso. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

OCDE Y BANCO MUNDIAL. 2009. La Educación superior en Chile <http://www7.uc.cl/webpuc/piloto/pdf/informe_OECD.pdf> [consulta: mayo 2016]

OSTERWALDER A. Y PIGNEUR Y. 2011. Generación de Modelos de Negocios. Barcelona, Deusto.

PORRAS J Y COLLINS J. 1997. Cómo Construir la Visión de la Empresa. Revista gestión 2(5): Sept-Oct.

PORTER M. 1997. ¿Qué es Estrategia? Revista INCAE, X (1): 35-52.

SINEK S. 2013. La Clave es el Por Qué. México DF, Península.

THOMPSON A. Y STRICKLAND AJ. 2001. Administración Estratégica: Teoría y Casos. México DF., McGraw Hill Interamericana.

UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN. 2015. Proyecto Educativo [en línea] <<http://www.uss.cl/wp-content/uploads/2015/12/Proyecto-Educativo.pdf>>

UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN. 2016a. Misión e historia [en línea]
<<http://www.uss.cl/nuestra-institucion/mision-e-historia/>>

UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN. 2016b. Vicerrectoría de Planificación y desarrollo [en línea] <<http://www.uss.cl/wp-content/uploads/2016/05/Vicerrectoria-de-Planificacion-y-Desarrollo.pdf>>

WORLD ECONOMIC FORUM. 2015. Índice de Competitividad Global 2015-2016 [en línea]
<http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf> [consulta: 08 mes 2016]

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN.
https://public.tableau.com/profile/indices.cned#!/vizhome/03_Docentes_Dic14_0/DocentesSistema