



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
LA ESCUELA DE GRADUADOS DERECHO UC**

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

ALUMNA: CRISTINA CARVAJAL FUENTES

PROFESOR GUÍA: ALDO CAPRILE ROJAS

Diciembre 2023

Resumen ejecutivo

El proyecto de grado se enfoca en la Escuela de Graduados de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile, creada en 2013. La escuela ofrece programas de magister, diplomados y otros cursos, con el propósito de especializar a profesionales en derecho.

El objetivo principal es desarrollar un Sistema de Control de Gestión que identifique los objetivos estratégicos y proporcione una misión, visión y valores para la Escuela. Se identifican fortalezas internas, como el alto nivel reputacional de la Facultad y el elevado número de docentes con grados académicos. A nivel externo, se destacan oportunidades, como el alto nivel de valoración por los estudios de postgrado en Chile.

Además, se propone un mapa estratégico que se sustenta en los ejes de Transformación digital, Internacionalización y Responsabilidad Social.

Se plantea un Cuadro de Mando Integral con indicadores relevantes en las diferentes perspectivas, como por ejemplo en la perspectiva financiera la reducción de independencia de fondos de nivel central, a la perspectiva de clientes se identifica valorizar el sello UC, entre otros objetivos. Se mencionan unidades funcionales y se presenta la propuesta de un esquema de incentivos basado en el esfuerzo y persistencia para alcanzar metas y objetivos.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	2
Capítulo 1: Introducción	8
1.1. Justificación del proyecto	9
1.1.1. Focos en la estrategia	9
1.1.2. Focos en el comportamiento organizacional	10
1.2. Objetivos del proyecto	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3. Metodología	14
1.3.1. Etapa I: Desarrollo de la estrategia	15
1.3.2. Etapa II: Planificar la estrategia	16
1.3.3. Etapa III: Alinear la organización	16
1.3.4. Otras etapas.	16
1.4. Alcances y limitaciones	18
1.5. Organización del documento	19
Capítulo 2: Contexto de la Escuela de Graduados	21
2.1. Descripción de la organización	21
2.2. Descripción de la Escuela de Graduados (Alcance y objetivo del estudio)	25
2.2.1. Clientes	27
2.2.2. <i>Stakeholders</i> o personas de interés	29
2.2.3. Sustentabilidad de la Escuela.	30
2.2.4. Algunos procesos relevantes y críticos son:	36
2.2.5. Características del Negocio	38
Capítulo 3: Declaraciones estratégicas	40
3.1. Análisis y definición Misión de la Escuela de Graduados	41
3.2. Análisis y definición Visión de la Escuela de Graduados	44
3.3. Definición de Creencias	46
Capítulo 4: Análisis estratégico	50
4.1. Análisis externo.	50

4.1.1.	Análisis PESTEL	51
4.1.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	57
4.2.	Análisis interno.	61
4.2.1.	Análisis de Recursos y Capacidades	62
4.2.1.1.	Recursos tangibles	62
4.2.1.2.	Recursos Intangibles	64
4.3.	FODA Cuantitativo	69
	Capítulo 5: Formulación estratégica	74
5.1.	Análisis de la curva de valor	74
5.2.	Selección de atributos claves	81
5.3.	Declaración de la Propuesta de Valor	83
5.4.	Descripción de la estrategia de la empresa	85
	Capítulo 6: Modelo de negocio	89
6.1.	Definición del modelo de negocio	89
6.2.	Análisis del modelo de negocio	89
	Capítulo 7: Definición de los objetivos estratégicos de la Escuela Graduados	110
7.1.	Propuesta de Mapa Estratégico para la Escuela de Graduados Derecho UC.	111
	Capítulo 8: Diseño del Sistema de medición del desempeño de la Escuela de Graduados	121
	Capítulo 9: Despliegue de la estrategia	143
9.1.	Explicación de las funciones de la Escuela de Graduados	143
9.1.1.	Escuela de Graduados	143
9.1.1.1.	Dirección de Educación Continua.	146
9.1.1.2.	Magíster en Derecho LLM	148
9.2.	Flujo de actividades	151
9.3.	Selección de las funciones a analizar.	153
9.4.	Definición de los desempeños de las unidades funcionales	155
9.5.	Diseño del sistema de medición de las unidades funcionales	158
	Capítulo 10: Evaluación de desempeño y esquema de incentivos	165
10.1.	Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	166
10.1.1.	Evaluación docente	166
10.1.2.	Evaluación de desempeño para funcionarios, profesionales y líderes.	168
10.2.	Análisis de impacto de la evaluación docente	170

10.3.	Análisis de impacto de evaluación de desempeño	171
10.4.	Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	172
10.4.1.	Propuesta del instrumento de evaluación docente.	173
	Por lo anterior, uno de los aspectos que deben ser revisados y mejorados son los instrumentos de evaluación de desempeño de los docentes.	173
10.4.2.	Propuesta del instrumento de evaluación de desempeño	174
10.5.	Identificación de los desempeños claves a recompensar	175
10.4.	Propuesta de esquema de incentivos	181
10.6.	Justificación del esquema de incentivos	186
	Conclusiones	189
	Anexos	197

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1: <i>Organigrama de Autoridades de la Pontificia Universidad Católica de Chile</i>	23
Ilustración N°2: <i>Organigrama de la Facultad De Derecho UC.</i>	24
Ilustración N°3: <i>Organigrama de la Escuela de Graduados.</i>	26
Ilustración 4: <i>Admisión 2020-2021 del Magíster en Derecho LLM</i>	32
Ilustración 5: <i>Admisión 2020-2021 del Magister en Derecho LLM por mención</i>	33
Ilustración 6: <i>Cuadro comparativo de Admisión de Educación Continua 2020-2021</i>	34
Ilustración 7: <i>Cuadro de distribución porcentual de admisión de Educación Continua 2020-2021</i>	35
Ilustración N°8: <i>Valores institucionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile</i>	48
Ilustración N°9: <i>FODA Cuantitativo</i>	70
Ilustración N°10: <i>Curva de Valor Escuela de Graduados (Magíster)</i>	80
Ilustración N°11: <i>Curva de Valor Escuela de Graduados Derecho UC (Educación Continua)</i>	81
Ilustración N°12: <i>Mapa Estratégico de la Escuela de Graduados</i>	112
Ilustración N°13: <i>Eje Transformación Digital</i>	115
Ilustración N°14: <i>Eje estratégico "Internacionalización"</i>	117
Ilustración N°15: <i>Eje estratégico "Responsabilidad Social"</i>	118
Ilustración N°16: <i>Mapa de Indicadores</i>	126
Ilustración N°17: <i>Organigrama de la Escuela de Graduados</i>	144
Ilustración N°18: <i>Organigrama de la Dirección de Educación Continua</i>	146
Ilustración N°19: <i>Organigrama de la Dirección de Magíster en Derecho LLM</i>	148
Ilustración 20: <i>Flujo de Actividades de la Escuela de Graduados</i>	152
Ilustración N°21: <i>Tablero Funcional de la Dirección de Educación Continua</i>	159
Ilustración N°22: <i>Tablero Funcional de la dirección de Magister en Derecho LLM</i>	161
Ilustración N°23: <i>Tablero funcional de la Subdirección de la Escuela de Graduados.</i>	163
Ilustración N°24: <i>Matriz de Competencias Corporativas UC</i>	169

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: <i>Metodología de Trabajo (Etapa y autores)</i>	18
Tabla 2: <i>Análisis Propuesta Misión Escuela de Graduados Derecho UC</i>	43
Tabla 3: <i>Análisis a la segunda Propuesta Misión Escuela de Graduados Derecho UC</i>	43
Tabla 4: <i>Análisis de Propuesta de Visión Escuela de Graduados Derecho UC</i>	45
Tabla 5: <i>Análisis de Propuesta de Visión II, Escuela de Graduados Derecho UC</i>	46
Tabla 6: <i>Análisis Valores Institucionales UC</i>	48
Tabla 7: <i>Análisis de entorno PESTEL.</i>	51
Tabla 8: <i>Oportunidades y amenazas del entorno</i>	66
Tabla 9: <i>Recursos Tangibles e Intangibles, Fortaleza y Debilidades.</i>	68
Tabla 10: <i>Medición de atributos</i>	80
Tabla 11: <i>Justificación de los atributos claves</i>	83
Tabla 12: <i>Dimensión, atributos y aportes</i>	102
Tabla 13: <i>Lienzo CANVAS "Escuela de Graduados".</i>	109
Tabla 14: <i>Propuesta de Cuadro de Mando Integral "Escuela de Graduados"</i>	123
Tabla 15: <i>Iniciativas Estratégicas de la Escuela de Graduados</i>	135
Tabla 16: <i>Iniciativas Estratégicas indicadores y plazos</i>	140
Tabla 17: <i>Aporte de la Unidad Funcional "Educación Continua"</i>	155
Tabla 18: <i>Aporte de la Unidad Funcional "Programa de Magíster en Derecho"</i>	156
Tabla 19: <i>Aporte de la Unidad Funcional "Subdirección de la Escuela de Graduados"</i>	157
Tabla 20: <i>Propuesta de esquema de incentivos Director de la Escuela de Graduados</i>	182
Tabla 21: <i>Esquema de Incentivos para la Subdirectora de la Escuela de Graduados</i>	183
Tabla 22: <i>Esquema de Incentivos para el Director de Magíster en Derecho LLM</i>	184
Tabla 23: <i>Esquema de incentivos para el Director de Educación Continua</i>	185

Capítulo 1: Introducción

En la actualidad son más los profesionales que buscan ampliar conocimientos y especializarse en diversas áreas, con la finalidad de mejorar sus competencias y lograr un mayor desarrollo profesional que les permita enfrentar diversos desafíos. Para responder a esta tendencia, los establecimientos de Educación Superior ofrecen una diversidad de programas de magister, diplomados y cursos de capacitación con características y atributos que generan interés por cursarlos.

Dentro de esas alternativas se encuentra la Escuela de Graduados Derecho UC, que focaliza sus recursos para ser un referente en estudios de postgrados y educación continua para alumnos chilenos y extranjeros que buscan ser especialistas en materia de Derecho.

La Escuela de Graduados forma parte de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que inicia sus actividades en el año 2013, le corresponde la planificación y ejecución de la política magíster, extensión y educación continua de la Facultad de Derecho. Para lograrlo, ofrece una diversidad de programas de estudios ligados a materias del derecho que se distribuyen en dos direcciones, la Dirección de Educación Continua, la Dirección de Magister en Derecho LLM y sus 5 menciones, y el Magister en Derecho de la Empresa, versión internacional, que se dicta en Guatemala.

Cabe señalar que en estos últimos años la Escuela ha incrementado el número de matriculados, con lo cual se han identificado algunos problemas de gestión que deben ser considerados en la planificación estratégica de la Escuela.

El objeto del presente proyecto es desarrollar una propuesta de sistema de control de gestión para la Escuela de Graduados, con el fin de dar respuestas a esas inquietudes

e implementar una estrategia utilizando las herramientas académicas adquiridas en el Magister en Control de Gestión de la Universidad de Chile.

El trabajo se concentra, en primer lugar, en el análisis de los antecedentes recabados de la Universidad, de la Facultad de Derecho y de la Escuela con el fin de elaborar las declaraciones estratégicas. Posteriormente, se identifican los atributos que fundamentan la propuesta de valor para a continuación, planificar la estrategia diseñando en primer lugar, un Mapa Estratégico que se sustenta en tres ejes estratégicos y que incorpora 30 objetivos estratégicos de acuerdo con las distintas perspectivas. Además, se definen los indicadores del cuadro de mando integral y se proponen algunas iniciativas, así como las unidades funcionales claves para el desarrollo de la planificación estratégica.

Adicionalmente, se hace análisis crítico al sistema de evaluación de desempeño que la Universidad utiliza para evaluar a docentes y funcionarios y, para finalizar, se presentan algunas mejoras en los criterios junto con una propuesta de un sistema de incentivos para la Escuela de Graduados.

1.1. Justificación del proyecto

La propuesta del proyecto basa su justificación en ser un aporte a la Escuela de Graduados, considerando que ésta no cuenta con un sistema de control de gestión que contribuya a un mejoramiento en procesos y desarrollo de estrategias que resuelvan los problemas relacionados con alineamiento de las unidades funcionales, falta de coordinación entre las unidades y mejora en la comunicación de la estrategia.

1.1.1. Focos en la estrategia

Para entender esta problemática se puede señalar que ante la creciente oferta de estudios de posgrados y educación continua, la Facultad de Derecho UC desde el año

2013 modifica la estructura organizacional dividiéndola en tres unidades estratégicas, la primera es la Academia de Investigación donde se desarrolla los estudios de Doctorado y Ediciones Jurídicas; la segunda, corresponde a la Escuela de Derecho dedicada exclusivamente al pregrado y la tercera, es la Escuela de Graduados compuesta por los programas de Magister y Educación Continua, precisamente en esta unidad se enfoca el proyecto de grado.

La Escuela de Graduados ha venido en un aumento sostenible de alumnos que buscan potenciar sus conocimientos a través de cursos de especialización y diplomados, o profundizar aún más y optar por el grado académico de magister.

Con estos antecedentes la Escuela aspira a:

- Posicionar su marca hacia Latinoamérica y la Costa Pacifico, como también en las distintas regiones del país.
- Incrementar el número de admisión de alumnos extranjeros y de regiones
- En materia jurídica, introducir cátedras y exponentes con temáticas innovadoras y contingentes, locales y extranjeras, incluyendo sistemas metodológicos activos de enseñanza.

1.1.2. Focos en el comportamiento organizacional

En el plano de comportamiento organizacional vale la pena señalar que, con el cambio de Decano en el año 2019, asume un nuevo director de la Escuela de Graduados quien lidera una serie de cambios, entre ellos, presenta una estructura organizacional compuesta por una Subdirectora, una Coordinadora Ejecutiva, una Asistente Contable y un Administrativo, a este cambio organizacional se suma el arriendo de un espacio en la Comuna de Las Condes que se acondiciona con la finalidad de contar con una nueva sede.

De acuerdo con la nueva estructura organizacional y con la implementación de la sede, se han identificados algunos problemas que merecen tomarse en cuenta:

- Dificultad de alineamiento entre las unidades académicas, debido a la falta de comunicación y trabajo más colaborativo entre Magister y Educación Continua, sobre todo en los problemas que derivan de la administración de las salas de clases, debido a que hasta el año pasado el programa de Magister administraba la sede Alameda, ahora ambas sedes están bajo la administración y coordinación de la Escuela de Graduados.
- Cultura organizacional, si bien los equipos de trabajo están alineados con la cultura UC, no se refleja el mismo compromiso con la nueva estructura de la Escuela, se desconoce las funciones que cumple cada uno y carece de una comunicación respecto de lo que se espera de las unidades académicas.

En síntesis, se busca identificar los problemas y desarrollar una propuesta de un sistema de control de gestión que brinde las herramientas para que la Escuela de Graduados provoque el alineamiento entre las unidades académicas, defina las declaraciones estratégicas, las comunique y dé las directrices para ser más conocida y lograr posicionarse en las regiones más extremas de Chile y contar con mayor presencia de alumnos extranjeros en los distintos programas.

Llegar a implementar un Sistema de Control de Gestión beneficia a la Escuela de Graduados y a la Facultad de Derecho pues se prevé un mayor control, mejoramiento en procesos, optimización de recursos y alineamiento entre las unidades.

Para llevar a cabo el trabajo se hace necesario definir algunos conceptos que permitan un mejor desarrollo del tema.

Lo primero es indicar que la Escuela de Graduados es la unidad estratégica de negocios seleccionada para la elaboración del presente trabajo. Como se dijo

anteriormente esta escuela desarrolla programas dirigidos a profesionales del ámbito del Derecho y carreras afines que son impartidos por la Educación Continua y por el programa de Magister en Derecho, ambas denominadas unidades académicas dependientes de la Escuela de Graduados.

Se busca elaborar un sistema de control de gestión, que es la forma en que “los directores ejecutivos diseñan e implantan los sistemas gerenciales permanentes con los que planean y controlan el desempeño de la empresa” (Govindarajan y Anthony, 2007) este sistema incluye elementos como la planeación estratégica, el presupuesto, la asignación de recursos, medir el desempeño, evaluar y recompensar, así como designar centros de responsabilidad, o bien, un sistema de gestión que ayude a implementar las estrategias que integre tanto la planificación como la ejecución operativa *“desarrollamos una arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa”* (Kaplan y Norton, 2008), este último sistema consta de seis etapas las que corresponden a: desarrollo de la estrategia, planificar la estrategia, alinear la organización, planificar operaciones, controlar y aprender y por último, probar y adaptar. Lo que busca este sistema es que de lo planificado llegue a lograrse integrando la estrategia definida por la organización, con las operaciones.

Asimismo, vale la pena indicar que “las estrategias son planes grandes e importantes. Declaran en forma general la dirección en la cual los directores quieren que se mueva la organización” (Govindarajan y Anthony, 2007) para ello resulta indispensable tener claridad respecto de ¿dónde está ubicada la organización?, ¿para dónde quiere ir? y ¿cómo se va a llegar?, estas preguntas “impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas,

así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada” (Thompson et al, 2012)

Para desarrollar la estrategia es recomendable definir las declaraciones estratégicas de la organización que ayudan a reconocer en que negocio se está y por qué, es decir, “una afirmación del propósito de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros que aspira (visión). Las declaraciones de misión, valores y visión definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia”. (Kaplan y Norton, 2008).

Teniendo claras las declaraciones estratégicas, el paso siguiente corresponde a revisar el entorno en el que se encuentra la organización, cuáles son sus competidores y los cambios externos que la afectan, “muchas veces se le denomina análisis PESTEL porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales” (Kaplan y Norton, 2008), por otra parte también se realiza un examen que se relaciona con la industria “utilizando marcos como las cinco fuerzas de Michael Porter: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la disponibilidad de los sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes y la rivalidad del sector” (Kaplan y Norton, 2008). En este sentido vale la pena mencionar que por la naturaleza de la Escuela sus competidores son entidades de educación superior que contemplan actividades de extensión y postgrados en derecho, los proveedores son los docentes, los compradores o clientes son los alumnos y las organizaciones que requieren

cursos de especialización, en lo que se refiere a sustitutos puede considerarse a los organismos técnicos de capacitación y otras entidades similares, por último, los nuevos entrantes puede ser cualquiera institución de educación superior ingrese al mercado.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1 Objetivo General

El objetivo general es desarrollar y formular una propuesta de un sistema control de gestión alineada a los objetivos de la Escuela de Graduados de la Facultad de Derecho la Pontificia Universidad Católica de Chile.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la Escuela de Graduados de la Facultad de Derecho la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Elaborar la misión, visión y valores de la Escuela de Graduados de la Facultad de Derecho la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Identificar las oportunidades y amenazas del entorno.
- Identificar las principales fortalezas y debilidades que presenta la Escuela de Graduados de la Facultad de Derecho la Pontificia Universidad Católica de Chile
- Describir el modelo de negocios
- Definir los objetivos estratégicos.
- Elaborar una propuesta de sistema de control de gestión

1.3. Metodología

Para desarrollar la propuesta del sistema de control de gestión se utiliza como base el Sistema de Gestión de Ciclo Cerrado que se encuentra en el libro *The Execution Premium* de Kaplan y Norton (2008), este sistema consta de seis etapas que corresponden a: 1) desarrollar la estrategia, 2) planificar la estrategia, 3) alinear la organización, 4) planificar operaciones, 5) controlar y aprender y 6) probar y adaptar, sin embargo, el trabajo considera las tres primeras etapas, que se detallan a continuación:

1.3.1. Etapa I: Desarrollo de la estrategia

Esta etapa conlleva la descripción del negocio y se presenta a la Universidad para hacer una bajada a la Facultad de Derecho y finalmente, describir a la Escuela de Graduados que es la unidad estratégica de negocios para este estudio, se analizan las declaraciones estratégicas institucionales con la finalidad de elaborar la propuesta de misión y visión para la escuela, además se revisan los valores de la universidad para determinar si todos son representativos de la cultura de la escuela de Graduados. Paso siguiente, para el análisis estratégico se utiliza la herramienta PESTEL para analizar el macroentorno considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o medioambientales y legales, y la 5 Fuerzas de Porter para el análisis del microentorno, donde se puede conocer el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes, los productos o servicios sustitutos y la rivalidad con la competencia, con esta información se pueden extraer las oportunidades y amenazas del entorno, además, se utiliza la herramienta de Recursos y Capacidades que permite identificar las debilidades y fortalezas de la Escuela, estos antecedentes sumados a los resultados de análisis del macroentorno permiten la elaboración del FODA Cuantitativo (Cancino, 2012), en este proceso es relevante el aporte de la Subdirectora de

la Escuela de Graduados, quien en base a su experiencia colabora en la definición de los aspectos más relevantes a ser considerados en el FODA Cuantitativo.

1.3.2. Etapa II: Planificar la estrategia

Es en este punto donde los directivos deben planificar la estrategia, esta etapa incluye identificar cuáles son los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores y las iniciativas, para lo cual se construye un Mapa Estratégico que deriva en un Cuadro de Mando Integral (CMI) que contienen los indicadores y metas con las que se puede medir lo planificado y definir las iniciativas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

1.3.3. Etapa III: Alinear la organización

Posteriormente, en la etapa 3, se procede a alinear a la organización con la estrategia, en este punto es fundamental comunicar la estrategia a todos los integrantes de la organización desde los directores hasta todos los funcionarios, todos deben conocer y entender la estrategia, para sumarlos a las actividades, motivarlos. Desafortunadamente, aquí es donde se visualiza uno de los problemas que afectan a la Escuela, en particular, es la poca comunicación de la estrategia, las reglas no están claras y la dificultad para alinear a las unidades académicas que dependen de la ella y que acostumbran a funcionar de manera autónoma. En esta etapa se hace la bajada del CMI a los tableros de control de las tres unidades funcionales definidas para este proyecto y que corresponden a la dirección de Educación Continua, la subdirección de la Escuela y la dirección de Magíster. A su vez se elabora una propuesta de esquema de incentivos.

1.3.4. Otras etapas.

En la etapa 4 denominada Planificación de las operaciones, los autores señalan la importancia de alinear sus actividades de mejorade procesos con las prioridades estratégicas, a lo que se suma la asignación de recursos. En esta esta hay dos preguntas

claves ¿qué mejora a los procesos de negocios son más críticas para ejecutar la estrategia? Y ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operacionales? (Kaplan y Norton, 2008). La etapa 5 apunta al control y aprendizaje, que es donde se empieza a ejecutar la estrategia y en la que resultan fundamentales las reuniones de revisión de las operaciones como también las reuniones de revisión de la estrategia.

Para concluir, la etapa 6 habla de la prueba y adaptación de la estrategia donde la pregunta clave es ¿está funcionando nuestra estrategia?, para ello se planifica una reunión cada cierto periodo. “En esta reunión, el equipo ejecutivo evalúa el desempeño de su estrategia y considera las consecuencias de los cambios recientes ocurridos en el entorno externo” (Kaplan y Norton, 2008)

Cabe señalar que para este trabajo se considera solo las etapas 1, 2 y 3 correspondientes a: desarrollar la estrategia, planificar la estrategia y alinear la organización.

Para complementar lo anterior, se agrega otro material bibliográfico como, por ejemplo, para el análisis de las declaraciones estratégicas se busca en (Thompson et al, 2012) y (Simons, 1998), el lienzo CANVAS se obtiene de (Osterwalder y Pigneur, 2011). Asimismo, se consulta La estrategia del océano azul, en él se menciona la curva de valor como herramienta que, a través de una representación gráfica, muestra el desempeño de una empresa o compañía frente a su competencia en base a ciertas variables escogidas, a ello se suma el material de clases y lecturas recomendados por los docentes del Magíster en Control de Gestión, se visita algunos sitios web especialmente, la página web de la Universidad Católica de donde se extraen documentos como son el Plan de Desarrollo 2020-2025, estatutos, noticias relacionadas con la Facultad de Derecho, entre otros documentos en formato PDF alojados en la página web.

En síntesis, en la Tabla N°1 se aprecia el resumen de la metodología a aplicar.

Tabla N°1: Metodología de Trabajo (Etapa y autores)

ETAPAS	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	AUTORES
ETAPA 1: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	Misión, visión y valores	(Thompson et al, 2012) (Kaplan y Norton, 2008) (Simons, 1998)
	Análisis estratégico externo: PESTEL y 5 Fuerzas de Porter.	(Thompson et al, 2012) (Porter, 2008)
	Análisis estratégico interno: Recursos y Capacidades	(Thompson et al, 2012) (Porter, 1982)
	Análisis FODA	(Cancino, 2012)
	Curva de valor	(Kim, 2015)
	Propuesta de Valor	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
	Modelo de negocios–Canvas	(Osterwalder y Pigneur, 2011)
ETAPA 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Mapa estratégico	(Kaplan y Norton, 2004)
	Cuadro de mando integral (CMI)	(Kaplan y Norton, 2008)
ETAPA 3: ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	Despliegue de Tableros de control	(Kaplan y Norton, 2008)
	Esquemas de Incentivos	(Robbins, 2017)

(Fuente: Elaboración propia).

1.4. Alcances y limitaciones

Las limitaciones se asocian en primer lugar, a que no se conoce la existencia de un sistema de control de gestión para la Escuela de Graduados, por tanto, es necesario revisar antecedentes para identificar indicadores y tareas más relevantes para la consecución de los objetivos.

Inexistencia de las declaraciones estratégicas, por ello es indispensable revisar las declaraciones institucionales y de la Facultad para derivar en una propuesta para la Escuela.

La dificultad para obtener la información financiera por parte de las unidades responsables del control y manejo de los ingresos y egresos de la Escuela.

1.5. Organización del documento

El trabajo se desarrolla en 10 capítulos, los que se elaboran en paralelo a los módulos temáticos que se van desarrollando en el transcurso del Magister en Control de Gestión, los capítulos se desarrollan en el siguiente orden:

La introducción al tema que incluye la justificación del proyecto, objetivos, la metodología a aplicar, como también los alcances y limitaciones del proyecto.

En el capítulo 2, se enfoca en el contexto de la empresa, negocio y de la Escuela de Graduados, se hace una breve descripción de la Universidad, de la Facultad de Derecho y de la Escuela, destacando las características del negocio.

Seguidamente, en el capítulo 3, se analiza críticamente las declaraciones estratégicas institucionales para derivar en las propuestas de misión y visión, junto con identificar los valores de la Escuela.

A continuación, el capítulo 4 se enfoca en el análisis estratégico de la Escuela de Graduados desde una mirada del entorno externo como interno, para en el capítulo 5 formular la estrategia de la Escuela haciendo hincapié en el análisis de la curva de valor, los atributos claves y la Propuesta de Valor, para finalizar con la Estrategia de la Empresa.

En el capítulo 6 se basa en el modelo de negocio, para continuar con el capítulo 7 que presenta los objetivos estratégicos y el Mapa Estratégico. En el capítulo 8 se muestra el CMI (cuadro de mando integral) donde se detallan los indicadores con los que se mide el cumplimiento de los objetivos y la frecuencia.

El capítulo 9 habla del despliegue de la estrategia, donde se elabora una explicación de las funciones y flujo de actividades, la definición de desempeños de las unidades funcionales.

Por último, el capítulo 10 aborda el análisis crítico al Sistema de Evaluación de Desempeño actual, propone mejoras y presenta un Esquema de Incentivos, para dar paso a las conclusiones finales

Capítulo 2: Contexto de la Escuela de Graduados

Conforme a lo visto en el capítulo anterior, se presenta brevemente a la Pontificia Universidad Católica de Chile, se continúa haciendo referencia a la Facultad de Derecho, para a continuación, hacer una bajada y presentar a la Escuela de Graduados que corresponde a unidad estratégica de negocios.

1.1. Descripción de la organización

La Pontificia Universidad Católica de Chile es una corporación de derecho público perteneciente a la Iglesia Católica y que goza de autonomía y de libertad académica. Su misión fundamental es “propender al cultivo de la ciencia, el arte y las demás manifestaciones del espíritu, como, asimismo, a la formación de profesionales de nivel superior, a través de la docencia, investigación, creación y comunicación, reconociendo como característica propia el aporte orientador y normativo de la fe católica en todas sus actividades y respetando, al mismo tiempo, la legítima autonomía de las diferentes áreas del saber” según consta en el art. 4 de los Estatutos Generales UC. (Secretaría General , 2021)

La Universidad forma parte del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, de la red G9 de Universidades Públicas no estatales, de la Red Internacional de Universidades de Investigación *Universitas 21*, de la Red de Universidades de América Latina y Europa CINDA y de la Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe ODUCAL. (Dirección de Análisis Institucional y Planificación–Prorrectoría Pontificia Universidad Católica de Chile, 2020)

La historia de la Pontificia Universidad Católica de Chile nace el 21 de junio de 1888, año en que el arzobispo Monseñor Mariano Casanova publica el decreto de inauguración de la Universidad Católica, y Joaquín Larraín se convierte en su primer rector. Su fundación respondió a la necesidad de crear una universidad confesional, como alternativa al laicismo en la educación superior. Las clases se inician en el año 1889, con 10 profesores y 50 alumnos en el Círculo Católico, corresponden a la Facultad de Derecho y al Bachillerato en Matemáticas. Este último da origen, años más tarde, a las carreras de Ingeniería y Arquitectura.

En la actualidad, la Pontificia Universidad Católica de Chile es dirigida por las siguientes autoridades superiores, de acuerdo al organigrama institucional que se acompaña en la ilustración N°1 “el Gran Canciller, el Vice Gran Canciller, el Honorable Consejo Superior, el Rector, el Prorector, el Prorector de Gestión Institucional, el Secretario General y los Vicerrectores” (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2021), a ellos se suman los decanos de las 18 facultades que componen la estructura académica y el Director del Campus Villarrica. En la ilustración N°1 se aprecia el organigrama actual de la universidad.

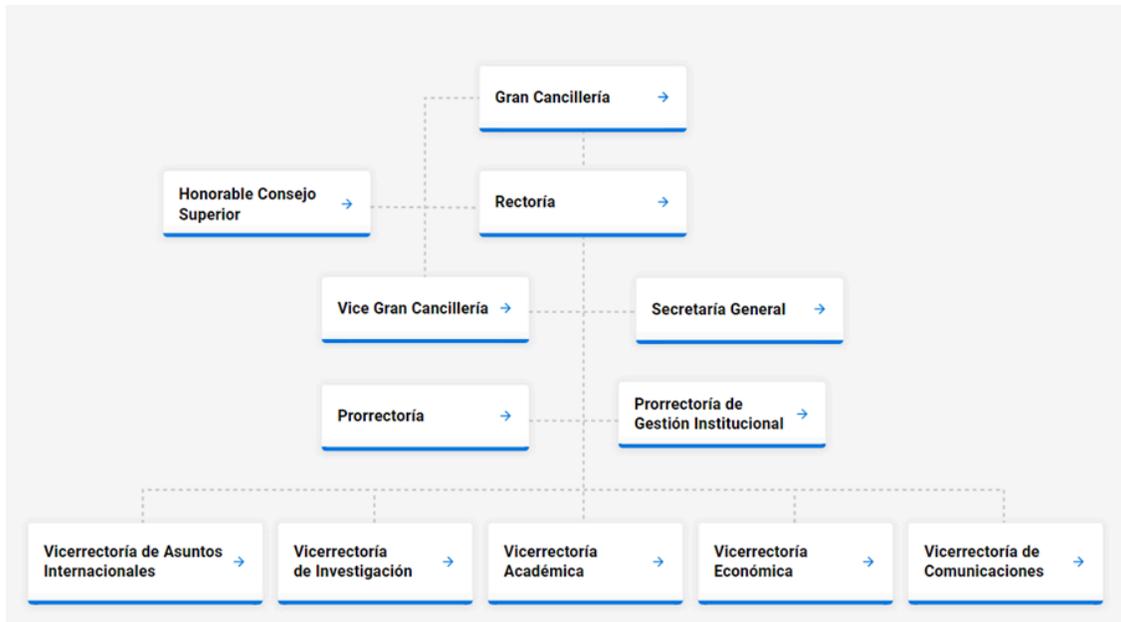


Ilustración N°1: *Organigrama de Autoridades de la Pontificia Universidad Católica de Chile*

(Fuente: (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2023))

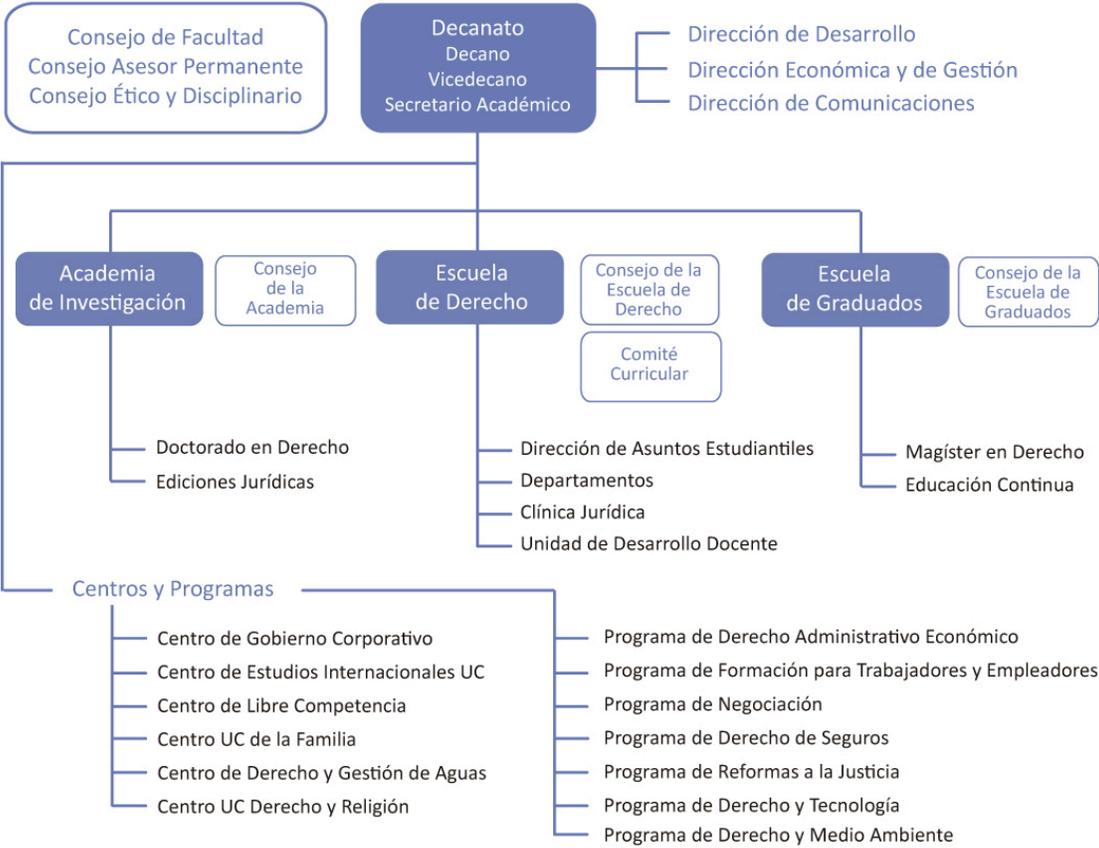
Para términos de este estudio nos centraremos en la Facultad de Derecho, creada en 1889 y que nace “al alero de la defensa de la libertad de enseñanza, cuando Chile llevaba tan sólo siete décadas de vida independiente, y con el firme propósito de formar, según una concepción cristiana e integral del ser humano, nuevas generaciones de líderes en el campo de las ciencias jurídicas” (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2021), las primeras clases se inician el 1 de abril de 1889, manteniéndose vigentes hasta el día de hoy.

Con más de 135 años de trayectoria, la Facultad ha tenido cambios importantes de locación provocados por el crecimiento en el ingreso de alumnos de pre y postgrado, como también los alumnos que se matriculan en los distintos programas de capacitación y especialización, esta situación conlleva a que la Facultad realice una campaña con el propósito de obtener los fondos para construir un lugar definitivo donde establecerse, fue

así que el año 2009 se concreta el proyecto y se construye el edificio en las dependencias de la Casa Central.

El edificio cuenta con cinco pisos donde se ubican las autoridades de la Facultad, la Dirección Económica, las oficinas de profesores, las salas de clases y otros centros y programas que se aprecian en la ilustración N°2, correspondiente al organigrama de la Facultad de Derecho.

Ilustración N°2: Organigrama de la Facultad De Derecho UC.



(Fuente: (Facultad de Derecho, 2021))

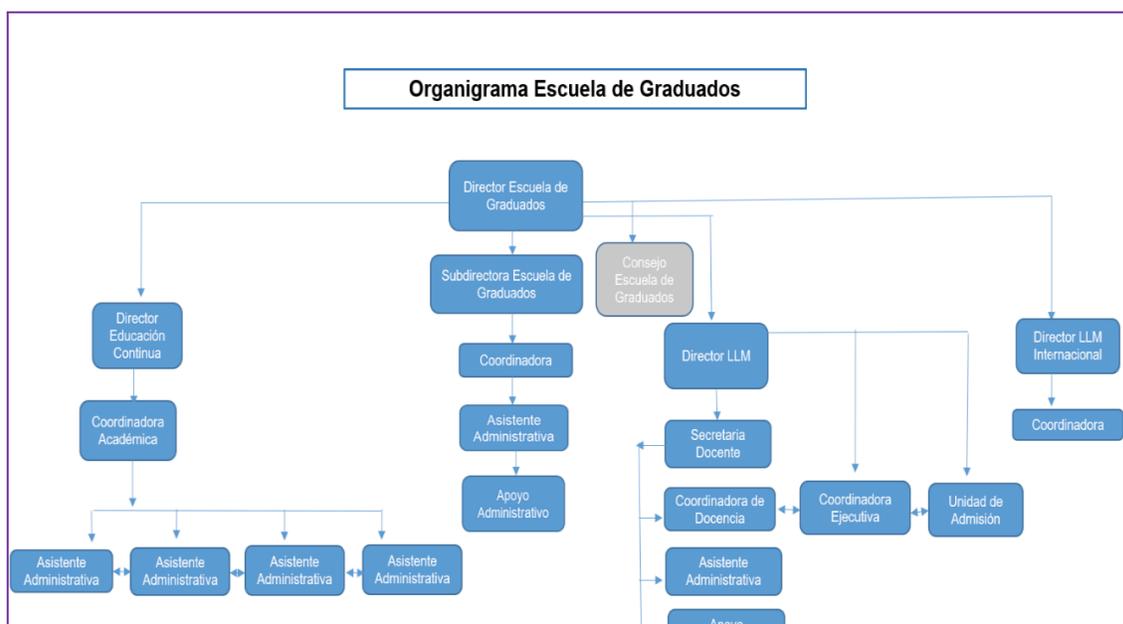
La Facultad de Derecho es dirigida por el Decano Sr. Gabriel Bocksang Hola, la Vicedecana Sra. Carmen Elena Domínguez Soto y el Secretario Académico Sr. Cristián Villalonga Torrijo, de este decanato dependen tres escuelas que corresponden a la Academia de Investigación, la Escuela de Derecho y la Escuela de Graduados.

En el apartado siguiente se presenta a la Escuela de Graduados, que corresponde a la unidad estratégica de negocios.

1.2. Descripción de la Escuela de Graduados (Alcance y objetivo del estudio)

La Escuela de Graduados de la Facultad de Derecho UC, nace en el año 2013 según consta en el artículo 5° del Estatuto de la Facultad de Derecho. En el Título VI de la Escuela de Graduados, en su artículo 58 se señala que “La Escuela de Graduados es la División encargada de planificar y ejecutar la política de postítulo, magíster, extensión y educación continua de la Facultad” (Facultad de Derecho, 2021). Cabe destacar que actualmente la Escuela de Graduados se encuentra dividida en la Dirección de Educación Continua, la Dirección de Magíster en Derecho LLM y la Dirección de Magister en Derecho de la Empresa (versión internacional), tal como se aprecia en la ilustración N°3 que muestra el Organigrama actual de la Escuela de Graduados.

Ilustración N°3: Organigrama de la Escuela de Graduados.



(Fuente: elaboración propia con información recabada de la Facultad de Derecho UC).

De ella depende, en primer lugar, la Dirección del Magister en Derecho LLM UC, que tiene por función “la formación de estudiantes a fin de que éstos obtengan, cumplido los requisitos mínimos, el grado académico homónimo” (Facultad de Derecho, 2021)

Es importante señalar que los programas de postgrados tienen sus inicios en el año 1992 con la creación del Magister en Derecho Público con mención en Derecho Constitucional, unos años después, en el año 1996 se incorpora el Magister en Derecho de la Empresa, programas que se desarrollan ininterrumpidamente hasta el año 2010, cuando entra en vigencia el actual programa de magister en Derecho LLM formalizado a través de Decreto de Rectoría N°174, de fecha 3 de agosto de 2009, y de la Resolución de la Vicerrectoría Académica N°164, de fecha 14 de diciembre de 2009.

El Programa cuenta con un Magíster en Derecho, Magister con mención en Derecho Constitucional, en Derecho de la Empresa, en Derecho Tributario, en Derecho Regulatorio y la mención de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. El Magíster en Derecho LLM está acreditado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), primero por dos años, luego, por cinco, y posteriormente, por seis años hasta junio de 2028, este último proceso incluye a la mención de Derecho del Trabajo y Seguridad Social.

Asimismo, desde el año 2009 se dicta en Guatemala la versión internacional del Magister en Derecho de la Empresa LLM. Para este trabajo no se considera este programa, básicamente, porque sus actividades son realizadas en Guatemala.

En segundo lugar, se encuentra la Dirección de Educación Continua que debe colaborar con el director de la Escuela de Graduados en la programación, dirección y

coordinación de todas las actividades de educación continua que se realicen en la Facultad.

Actualmente, esta unidad coordina los más de 30 diplomados, cursos de especialización y otros programas cerrados especialmente diseñados para instituciones públicas y otras organizaciones.

En síntesis, la Escuela de Graduados se dedica a desarrollar programas de postgrados, diplomados y cursos de capacitación dirigidos especialmente a profesionales del ámbito del derecho y carreras afines, los servicios que ofrece son un Programa de Magister en Derecho con cinco menciones y a través de Educación Continua imparte más de 30 diplomados al año, además de cursos de especialización, cursos e-learning y cursos cerrados especialmente diseñados para las organizaciones que los solicitan.

1.2.1. Clientes

Los clientes o beneficiarios de la escuela corresponden a:

Alumnos de Magister, son profesionales, en su mayoría abogados que buscan en el Programa de Magister en Derecho potenciar el conocimiento especializándose en las distintas aristas del Derecho. Son profesionales del ámbito público y privado que comparten en las aulas sus experiencias y las comparan con sus pares de otros países.

A los graduados del Magister en Derecho LLM se les entrega conocimientos actualizados que les permiten desenvolverse mejor en su ejercicio profesional, tal como lo indica el perfil de egreso “el graduado de nuestro programa de Magíster tiene un conocimiento actualizado del derecho vigente, así como de los problemas y controversias que suscita su aplicación. Es capaz de analizar críticamente instituciones jurídicas y de enfrentar y/o

prevenir problemas complejos, proponiendo y argumentando soluciones coherentes, plausibles y consistentes con la ética profesional” (Magíster en Derecho LLM, 2022).

A lo anteriormente expuesto, se suman las competencias adquiridas por los graduados, como, por ejemplo: “Es capaz de resolver problemas jurídicos complejos, proponiendo soluciones coherentes, plausibles y, además, consistentes con la ética profesional, evaluando los efectos de la elección realizada; Es capaz de argumentar y defender la solución a un problema con finalidad persuasiva, de manera ordenada y pertinente, utilizando adecuadamente diversas fuentes”. (Magíster en Derecho LLM, 2022).

Alumnos de diplomados, quienes también son profesionales en busca de profundizar su conocimiento en algunas materias específicas del área del derecho, dirigidos a abogados, jueces, funcionarios públicos y diversos actores que se relacionan con estas materias, quienes una vez concluido el programa obtienen una certificación. En este segmento, se encuentra a los profesionales que buscan nutrirse y actualizar su conocimiento en un aspecto puntual y en un periodo acotado. En ese sentido, se puede observar cómo cada diplomado se ajusta a la especialidad, un ejemplo de ello se aprecia en la descripción del Diplomado en análisis y planificación tributaria que señala “Este Diplomado se ha diseñado como un espacio en que los participantes analizarán el sistema tributario chileno –considerando el régimen actualmente vigente, la normativa transitoria y la normativa permanente que introduce la reforma tributaria- y resolverán problemas concretos, aplicando la legislación, normas administrativas y jurisprudencia, todo ello con el objeto de que sean capaces de valorar y cuantificar los efectos tributarios de distintas operaciones, negocios y contratos” (Educación Continua Derecho UC, 2022), que difiere de la propuesta del Diplomado en Derecho Administrativo que en su página web indica

“Este Diplomado aborda en profundidad los principios e instituciones que rigen a la Administración y su relación jurídica con los administrados. De esta forma, se analizarán las principales materias del Derecho Administrativo, tales como organización administrativa, control, función pública y actividad formal de la Administración”. (Educación Continua Derecho UC, 2022). Como se observa, cada diplomado apunta a materias específicas del ámbito del derecho.

Por último, se encuentran los **organismos e instituciones que requieren programas de capacitación**. Son diversas instituciones que buscan una actualización en materias del derecho con la finalidad de capacitar a sus equipos de trabajo y colaboradores, apuntando a un mejor desarrollo en la organización con actividades adaptadas especialmente para ellos.

1.2.2. Stakeholders o personas de interés

Cabe señalar que, dada la amplia y variada gama de oferta en Magíster, diplomados y cursos de extensión que anualmente difunde la Escuela de Graduados, se logran identificar muchas partes interesadas o *stakeholders* las que pueden clasificarse en internos y externos.

Los primeros, son los propios alumnos, profesores, administrativos y profesionales de la Escuela de Graduados de las distintas áreas y unidades que prestan servicios internos en la Universidad, como son los departamentos de Admisión, Matrícula, Registros Académicos, Vicerrectoría Académica, por citar algunos. Entre los externos se encuentran las empresas privadas, los organismos públicos, el parlamento, los jueces, el Ministerio de Educación, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), las universidades nacionales y extranjeras, las ONG y la sociedad en general.

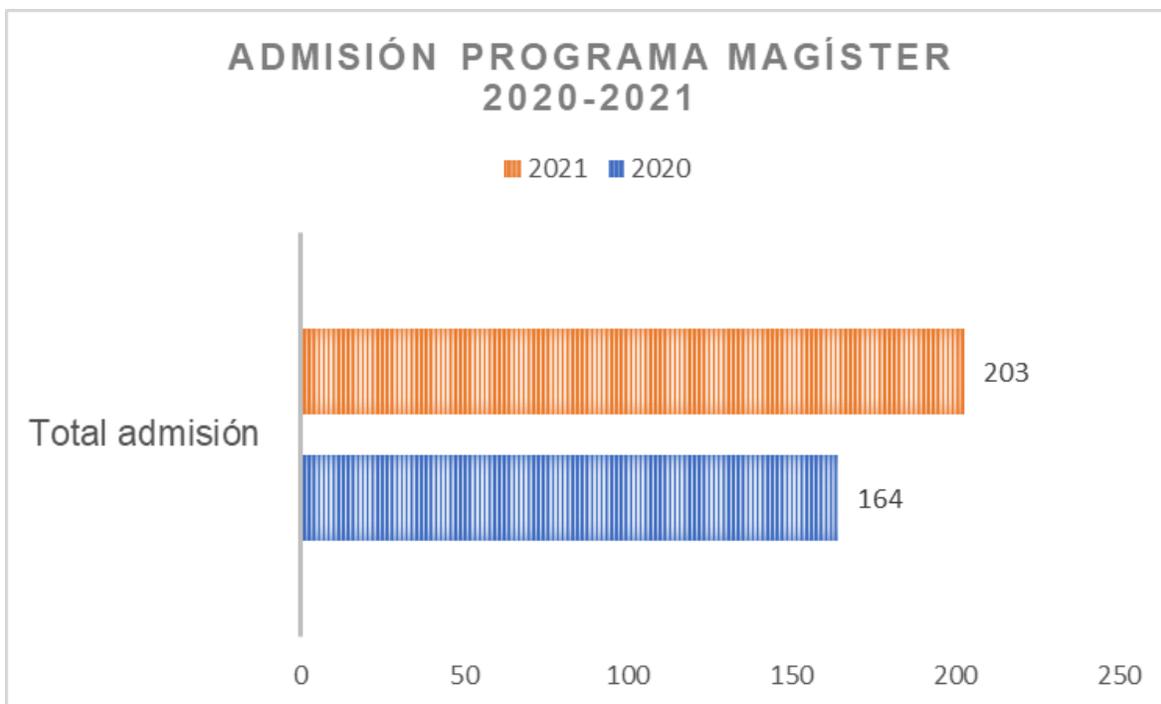
En relación con la participación de la Iglesia Católica, cabe señalar que la Pontificia Universidad Católica de Chile es una institución fundada por la Iglesia que dentro de su misión busca anunciar el Evangelio. Es una institución de carácter autónomo tal como se señala en el Artículo 4° de la Declaración de principios UC, “La justa autonomía del orden temporal, o sea el reconocimiento de que las cosas creadas y la sociedad misma tienen sus propias leyes y valores, que corresponde al hombre descubrir, emplear y ordenar paulatinamente, requiere que la Universidad goce de un efectivo respeto de su autonomía por parte de las autoridades de la Iglesia. Este respeto es condición para la vida misma de la Universidad como tal y no excluye por cierto las intervenciones necesarias para salvaguardar su condición de católica. Asimismo, la autonomía del orden temporal obliga a la Universidad al respeto de las opciones contingentes de sus miembros, supuesto que dichas opciones no contradigan los principios de la doctrina católica”. (Secretaría General UC, 2021).

1.2.3. Sustentabilidad de la Escuela.

En cuanto a la sustentabilidad de la Escuela de Graduados, esta se basa en la admisión anual de los profesionales chilenos y extranjeros que postulan y se matriculan en los distintos diplomados, cursos y otras actividades de extensión ofrecidas a través de Educación Continua, como también, de aquellos alumnos que ingresan semestralmente al Programa de Magister en Derecho LLM y sus menciones. Otra forma de ingreso corresponde a los cursos cerrados dirigidos a algunas organizaciones que así lo requieren. En términos generales se puede señalar que los ingresos mayoritariamente provienen de las matrículas de los alumnos, de las organizaciones y, en algunos casos de la obtención de becas otorgadas por el Estado, por las propias empresas y otras a nivel internacional.

A continuación, en la ilustración N°4, es posible apreciar el gráfico que contiene la información referente a la admisión correspondiente a los años 2020 y 2021 del Programa de Magister en Derecho LLM.

Ilustración 4: *Admisión 2020-2021 del Magister en Derecho LLM*



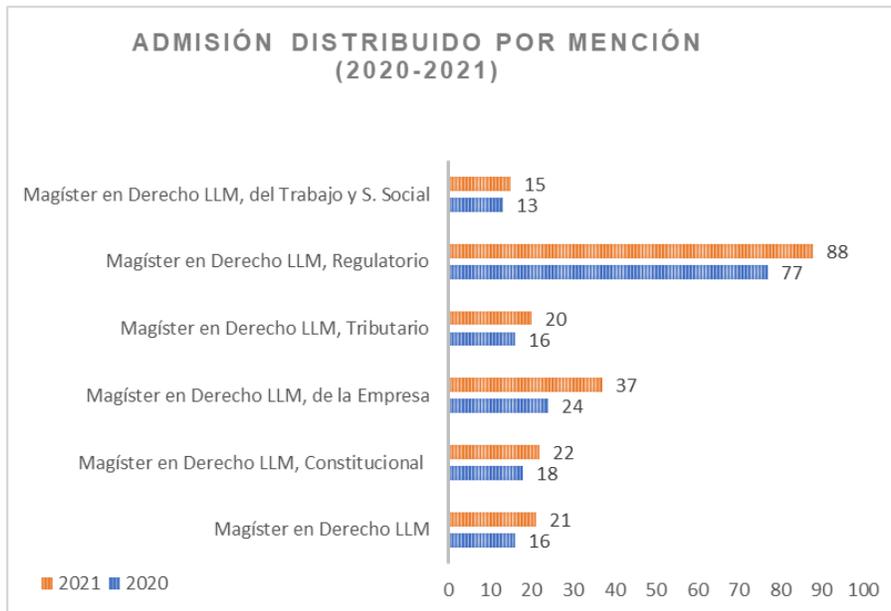
(Fuente: Elaboración propia con la información recopilada de la Unidad de Admisión LLM UC)

Tal como se señala en el párrafo anterior, el Programa de Magister en Derecho LLM tiene dos procesos de admisión al año que finalizan al momento que el postulante seleccionado formaliza el proceso de matrícula y toma los cursos.

En el gráfico que se presenta a continuación es posible apreciar que en el año 2020 hubo una matrícula total de 164 alumnos, a diferencia del año 2021, cuyo número fue de un total de 203 alumnos, lo que representa una leve alza respecto del resultado anterior.

En la ilustración N°5 se muestra el desglose de alumnos matriculados distribuidos en las distintas menciones.

Ilustración 5: Admisión 2020-2021 del Magister en Derecho LLM por mención

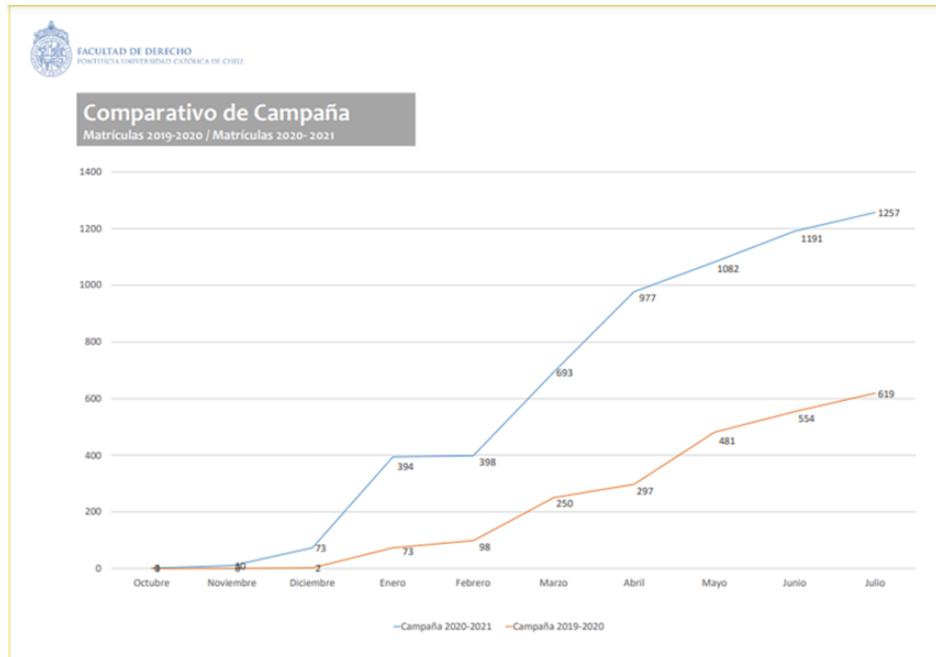


(Fuente: Elaboración propia con la información recopilada de la Unidad de Admisión LLM UC)

Adicionalmente, se presenta en la ilustración N°6 el Cuadro Comparativo de las Campañas de Educación Continua de los periodos 2019-2020 y 2020-2021. Estas campañas se inician en el mes de octubre de cada año y la matrícula se efectúa a contar del mes de marzo del año siguiente y se va extendiendo durante del año, debido a que los diplomados que se ofrecen inician las clases en periodos distintos.

Los resultados de la campaña 2019 corresponde a 619 alumnos matriculados el 2020, y, la campaña 2020 tiene un ingreso 2021 de 1257 alumnos matriculados. (véase en la ilustración N°6)

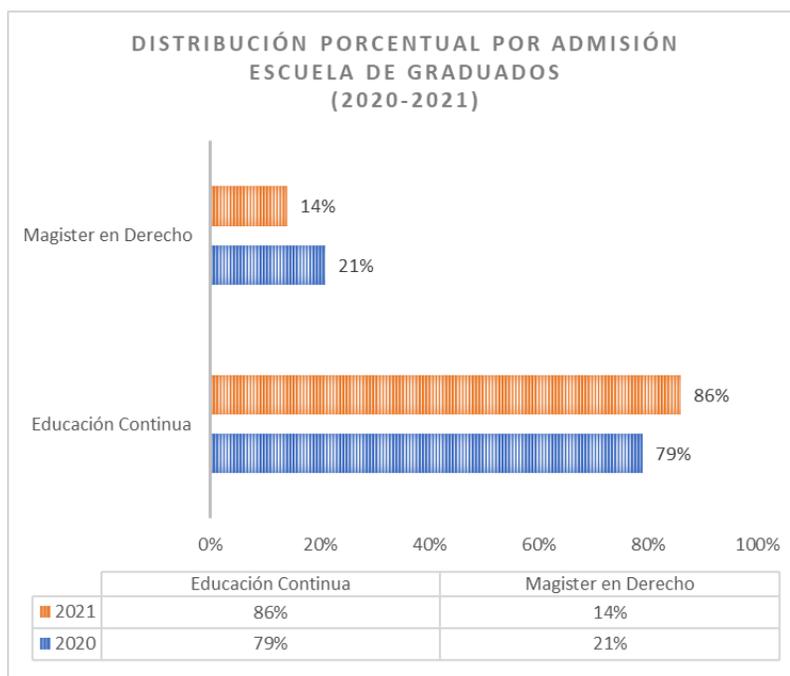
Ilustración 6: Cuadro comparativo de Admisión de Educación Continua 2020-2021



(Fuente: cuadro elaborado por Educación Continua)

Cabe señalar que es evidente la mejora de un año a otro, sin embargo, es bueno tener una mirada general de admisión de la Escuela de Graduados para un mismo periodo, dicha información se encuentra en la ilustración N°7 que puede observarse a continuación.

Ilustración 7: Cuadro de distribución porcentual de admisión de Educación Continua 2020-2021



(Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Admisión Magíster y Educación Continua).

Claramente, Educación Continua posee un número de alumnos matriculados superior al ingreso anual de alumnos de magíster.

Para dar cumplimiento a este desafío en la formación y especialización de profesionales, la Escuela de Graduados, cuenta con el respaldo del Sello UC, marca reconocida más allá de las fronteras del país, vinculado al prestigio de los docentes, a la integridad y confianza que son reconocidos en el alto grado reputación de la Universidad y la Facultad de Derecho. Ejemplo de ello es el *QS World University Rankings by Subject*, que es una medición desarrollada anualmente por la consultora inglesa *Quacquarelli*

Symonds (QS), que se ha consolidado como una de las más prestigiosas a nivel mundial, en el año 2021 posiciona a la Facultad de Derecho UC en el lugar N°37 a nivel mundial según consta en (*QS World University Rankings, 2021*), un año más tarde, se ubica en el n°38. (Facultad de Derecho, 2022); el prestigio del cuerpo académico: este atributo es esencial para el desarrollo de todas las actividades académicas del Magister y de la gama de diplomados y cursos ofrecidos por la Escuela de Graduados. De acuerdo con el último proceso de acreditación del LLM llevado a cabo durante el año 2020, se informa que se cuenta con un staff de 164 profesores, de ellos el 22% son Doctores, otro 68% tiene grado académico de Magister y el 10% son licenciados.

1.2.4. Algunos procesos relevantes y críticos son:

Campañas de Difusión: éstas se diseñan y presupuestan con tres meses de antelación. Para llevarla a cabo, es clave asesorarse con una agencia que conozca el negocio y las características de programas de postgrados y educación continua, identificando el perfil más idóneo al cual apuntar la campaña y lograr que del número total de interesados o más bien dicho, de la base de datos obtenida, haya un número importante de interesados que realicen el proceso de postulación, y que luego de aplicar en los criterios de selección previamente definidos, se matriculen en los distintos programas que ofrece el magister.

Una campaña similar se construye para Educación Continua, con la finalidad de mostrar la amplia y diversa oferta de cursos y diplomados, los que resultan ser bastantes atractivos y accesibles, permitiendo contar con un número importante de alumnos matriculados por año.

Proceso de Admisión: el Magister tiene dos procesos de admisión al año, uno por cada semestre. El proceso se inicia cuando el postulante reúne los antecedentes y los

sube al portal de admisión para ser revisados, cumplida esta etapa, es citado a una entrevista con alguna de las autoridades del Programa, quien califica al postulante de acuerdo con una rúbrica que mide las notas de pregrado, la experiencia profesional y el desempeño mostrado en la entrevista. La revisión final y selección es realizada por el Comité de Magister. Lo crítico del proceso se relaciona con que el mayor número de postulantes que postula casi al finalizar el periodo, por tanto, retrasa el proceso matriculándose en el mes de marzo cuando las clases ya han iniciado, generando algunos reclamos derivados de la falta de vacantes en los cursos que son de su interés.

El proceso de admisión de Educación Continua es más acotado y se ajusta al inicio de clases de cada diplomado y/o cursos de especialización. Los requisitos de admisión varían de acuerdo con la especialidad o naturaleza del diplomado, por ejemplo para el diplomado de Derecho Administrativo Sancionador se requiere título de abogado o grado de licenciado en Derecho o Ciencias Jurídicas y Sociales además del *curriculum vitae* actualizados, a diferencia del diplomado en *Compliance* y buenas prácticas corporativas que requiere al menos tres años de experiencia y Grado académico de licenciado o título profesional universitario El punto crítico es cumplir con un número mínimo para que se el diplomado o curso se dicte.

Programación Académica: de acuerdo con el calendario académico difundido por la universidad, los distintos programas de magíster pueden semestralmente enviar las propuestas de nuevos programas de cursos para la revisión y creación por parte de la Vicerrectoría Académica, para ser programados en el sistema interno de la universidad. Educación Continua, cuenta con un equipo de 25 jefes de programa que semestralmente se reúnen con el director para evaluar el desempeño de los distintos diplomados y definir cuáles de ellos se deben mantener, actualizar o bien, bajar de la programación

En ambos casos hay que definir bien la propuesta de cursos, que sean atractivos y que estén actualizados para en lo posible dictarlos todos.

Contratación de Docentes: una vez elaborada la programación académica del semestre se realiza la reunión del Comité de Escuela de Graduados donde se presenta la programación incluido los cursos nuevos y los nombres de los docentes que se integran al LLM. En la actualidad el programa cuenta con más 160 docentes, de ellos un porcentaje menor corresponde a docentes de planta, en su mayoría los profesores son profesionales que dictan clases por horas de tal manera que debe elaborarse un contrato a honorarios por cada curso que imparte. En Educación continua, sucede algo similar pues tienen un staff de casi 200 docentes para dictar los diplomados que se ofrecen anualmente.

Cabe señalar que además de los docentes chilenos, la Escuela de Graduados contempla la participación de académicos extranjeros, a quienes se les debe elaborar un convenio especial que debe ser validado por la Dirección Jurídica de la universidad para luego ser enviado a pago, proceso que demora entre tres a seis meses, generándose el pago meses después que el académico ha terminado sus clases.

1.2.5. Características del Negocio

El objetivo principal de una Universidad o Institución de Educación Superior es entregar conocimiento específica través de un servicio de educación superior, pues bien, cuando se habla de Escuelas de Graduados, este conocimiento apunta o está dirigido a profesionales que cuentan con una base y que persiguen mejorar sus competencias en un ámbito en particular, por tanto, una escuela de graduados es una escuela que emite certificaciones o grados académicos, como maestrías y doctorados.

Las escuelas de postgrados o de graduados elaboran una serie de programas de estudios que ofrecen a profesionales con la finalidad de potenciar sus conocimientos y capacitarlos para un mejor desarrollo profesional.

Estos programas son la principal fuente de ingresos de la organización ya que se reciben amplios recursos a partir de los ingresos por arancel, convenios con organizaciones público y privado también permiten aumentar los flujos de ingresos.

El valor social que genera esta actividad tiene que ver con la contribución en la formación de profesionales altamente capacitados quienes a su vez pueden impulsar un mayor desarrollo del Derecho en Chile, ya sea a través de su ejercicio laboral como académico.

Las limitaciones incluyen la competencia con otras instituciones educativas existentes, las que ocupan nichos de mercados que son complejos de abordar, a la vez que la institución intenta mantener altos estándares académicos e institucionales.

Para intentar superar esas limitaciones las instituciones educativas se esfuerzan en generar valor en sus actividades específicas entre las que se encuentran la composición del cuerpo docente, diseño curricular, acreditaciones, tecnologías educativas de la información, flexibilidad en el modelo de enseñanza e infraestructura.

Capítulo 3: Declaraciones estratégicas

Las declaraciones estratégicas son el resultado de los acuerdos obtenidos de los directivos con relación a tres aspectos relevantes para cualquier organización, como son la misión, visión y las creencias o también conocidos como valores organizacionales. En general, la misión y los valores suelen mantenerse estables en el tiempo, sin embargo, la visión es más recurrente que se revise en cada planificación estratégica.

De acuerdo con lo anterior se puede mencionar que “La misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía” (Kaplan y Norton, 2008), es en esta declaración donde se señala el propósito de la organización, la razón de ser y lo que brinda a los beneficiarios o clientes. Asimismo, para realizar un análisis crítico de la misión de una empresa u organización el profesor Christian Cancino recomienda responder las siguientes preguntas “¿Qué hacemos?, ¿Cuáles son nuestros productos?, ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?” (Cancino C. , 2021)

Un segundo concepto a tener presente es la visión, es decir, cuando una organización elabora o formula una estrategia busca la mejor ruta para proyectarse a largo plazo, por ello “Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión

estratégica de la empresa” (Thompson et al, 2012) , ésta señala un tiempo y como quiere ser vista, se puede afirmar que “la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar -con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba” (Kaplan y Norton, 2008), los autores también hacen mención a que en caso de entidades sin fines de lucro, la declaración de visión debe considerar un objetivo desafiante, una definición de nicho y definir un horizonte de tiempo, lo que se complementa con lo visto en clases y con las preguntas asociadas al análisis crítico de la visión que se refieren a “¿Es medible?, ¿Se direcciona al futuro?, ¿Es viable?, ¿Es fácil de recordar? y ¿Es ambigua o incompleta?” (Cancino C. , 2021).

En tercer lugar, ya teniendo clara la misión y visión se suman los valores que se relacionan con la cultura organizacional y tienen relación con tipos de conductas y reglas propias de la organización a la que representan,” los valores (a menudo llamado valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter” (Kaplan y Norton, 2008) , éstos “se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal” (Thompson et al, 2012), tal como se mencionó anteriormente, los valores suelen mantenerse en el tiempo son parte de la cultura de la organización.

Teniendo claras las definiciones de las declaraciones estratégicas de una organización es posible avanzar al punto siguiente que se refiere al análisis crítico sobre la misión, visión y valores de la Escuela de Graduados.

3.1. Análisis y definición Misión de la Escuela de Graduados

Para iniciar el análisis corresponde señalar que la Escuela de Graduados no cuenta con declaraciones estratégicas razón por la que para el desarrollo del trabajo se realiza el análisis de la misión, visión y valores de la Universidad y de la misión y objetivos estratégicos de la Facultad de Derecho con la finalidad de elaborar una propuesta para la unidad de estudio.

Conforme a lo anterior, se presenta la misión de la Universidad, que señala lo siguiente: "La Pontificia Universidad Católica de Chile aspira a lograr la excelencia en la creación y transferencia de conocimiento y en la formación de las personas, inspirada en una concepción católica y siempre al servicio de la Iglesia y de la sociedad" (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022).

Por su parte, la Facultad de Derecho declara su misión como: "La formación de profesionales en el ámbito jurídico y de personas íntegras que, inspiradas en los principios cristianos, estén motivadas y dispuestas a vivir el ejercicio profesional en una dimensión de servicio a las personas y a la sociedad. Además, contribuirá a la generación de conocimiento a través del desarrollo de una investigación de calidad y abierta al diálogo entre fe y razón, procurando ejercer desde la perspectiva académica un liderazgo e influencia en el debate jurídico nacional e internacional" (Facultad de Derecho, 2022)

Para este estudio se decide no adaptar la misión de la Universidad y de Facultad porque la misión de la universidad es general y transversal a todas las disciplinas y a todos los niveles educacionales, la de la facultad, que tampoco se decide adaptar, la que la facultad tiene un enfoque en formación académica, mientras que la escuela de graduados tiene un enfoque centrado en la especialización profesional y en el desarrollo

de conocimientos específicos se va a construir esta propuesta porque al ser una escuela de postgrado

No obstante, con estos antecedentes de igual forma, se consideran algunos factores comunes y se presenta una primera propuesta de misión para la Escuela, “La Escuela de Graduados aspira a que profesionales de distintos ámbitos fortalezcan y actualicen los conocimientos, especialmente en el ámbito jurídico, con el fin de potenciar su trabajo, aportar a la sociedad y a su país”. Dicha propuesta se analiza en base a preguntas claves y orientadoras para una mejor definición de la misión las que se detallan en la tabla N°2 que se presenta a continuación.

Tabla 2: Análisis Propuesta Misión Escuela de Graduados Derecho UC

Preguntas	Propuesta Misión Escuela de Graduados Derecho UC
¿Quiénes somos?	<i>La Escuela de Graduados.</i> Falta asociarla a la Facultad y Universidad
¿Cuáles son nuestros productos o servicios?	<i>Fortalezcan y actualicen los conocimientos, especialmente en el ámbito jurídico</i> Da a conocer que su servicio es enseñar.
¿Quiénes son nuestros clientes?	<i>profesionales de distintos ámbitos</i> Es ambigua
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	<i>aportar a la sociedad y a su país.</i> El país

(Fuente: elaboración propia con los antecedentes proporcionados en (Cancino C. , 2021))

Conforme a lo revisado y considerando que la propuesta inicial no responde del todo a las preguntas, se elabora una nueva propuesta de misión que se presenta a continuación:

“La Escuela de Graduados Derecho UC, ofrece programas de especialización y profundidad en materias de Derecho dirigidos a profesionales chilenos y extranjeros que

buscan resolver problemas jurídicos con propuestas coherentes y consistentes con el sello UC”

Tabla 3: Análisis a la segunda Propuesta Misión Escuela de Graduados Derecho UC

Preguntas	Propuesta Misión Escuela de Graduados Derecho UC
¿Quiénes somos?	<i>La Escuela de Graduados Derecho UC.</i> Al colocar el apellido Derecho UC, se vincula a la universidad y a la Facultad de Derecho.
¿Cuáles son nuestros productos o servicios?	<i>ofrece programas de especialización y profundidad en materias de Derecho dirigidos a profesionales chilenos y extranjeros que buscan resolver problemas jurídicos con propuestas coherentes y consistentes con el sello UC</i> Da a conocer que su servicio es enseñar y ahondar en el Derecho, siempre con el Sello UC que implica ser coherentes con la ética profesional.
¿Quiénes son nuestros clientes?	<i>a profesionales chilenos y extranjeros que buscan resolver problemas jurídicos con propuestas coherentes y consistentes con el sello UC”</i> Profesionales del derecho
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	<i>Chilenos y extranjeros</i> Desde Chile y hacia afuera, se buscar entregar conocimiento a alumnos más allá de las fronteras del país.

(Fuente: elaboración propia con los antecedentes proporcionados en (Cancino C. , 2021))

Esta nueva propuesta se ajusta mejor a la misión institucional y de la Facultad de Derecho, enfocándola al propósito de la Escuela de Graduados.

3.2. Análisis y definición Visión de la Escuela de Graduados

Continuando con el análisis estratégico y una vez hecha la propuesta de misión, corresponde revisar los antecedentes institucionales que sirvan de guía y orienten una definición de visión para la Escuela, ya que como se dijo anteriormente, ésta carece de las declaraciones estratégicas. La visión se define como “una visión estratégica describe las

aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson et al, 2012).

Asimismo, y para ayudar en la elaboración de una visión, el autor entrega una pequeña guía con lo que se debe hacer y las cosas que se deben evitar al momento de proponer una visión estratégica, como por ejemplo, que sea gráfica, es decir tenga claridad respecto al rumbo de la organización, evitando ser ambigua; no se ate al presente, definir hacia donde se va; busque que la visión sea fácil de recordar, evite de esta manera desarrollar un texto demasiado extenso que pierda el sentido de la misma.

La visión de la Pontificia Universidad Católica de Chile es “Nos orientamos a construir una universidad de frontera que, a partir de su identidad católica, imagina nuevas realidades, amplía oportunidades y se compromete con la sociedad” , a esta visión se suma el objetivo estratégico de la Facultad de Derecho que señala lo siguiente “tiene por objetivo formar personas a través de la docencia, la investigación y la comunicación del conocimiento en el campo del Derecho” (Facultad de Derecho, 2022)

Con estos antecedentes, es posible emitir una propuesta de visión para la Escuela de Graduados, la que se presenta a continuación:

La visión de la Escuela de Graduados Derecho UC al 2025 es plasmar el conocimiento del derecho en los profesionales del Derecho y otras disciplinas que buscan potenciar sus conocimientos para contribuir al desarrollo personal, aportar al país y a la sociedad, teniendo como base su identidad católica.

En la siguiente tabla se detallan las preguntas asociadas a la propuesta de visión. (Véase en Tabla N°4)

Tabla 4: *Análisis de Propuesta de Visión Escuela de Graduados Derecho UC*

Preguntas	Propuesta de visión Escuela de Graduados Derecho UC
-----------	-----------------------------------------------------

¿Es medible?	No.
¿se direcciona al futuro?	Sí, al 2025
¿es viable?	Sí, es viable, pues cuenta con una trayectoria y prestigio
¿es fácil de recordar?	No, es muy extensa.
¿Es ambigua o incompleta?	No, está bien estructurada

(Fuente: elaboración propia con los antecedentes proporcionados en (Cancino C., 2021))

Con lo anterior, se vuelve a revisar el texto de manera de ajustar su extensión y profundidad, con la finalidad de lograr un texto más fácil de recordar como se aprecia a continuación “La Escuela de Graduados Derecho UC al 2025 busca ser líder en el conocimiento y la formación en el derecho, contribuyendo al desarrollo profesional, aportando al país y a la sociedad con el prestigio del Sello UC”.

En conformidad a lo estudiado, corresponde hacer nuevamente el análisis estratégico de la propuesta de visión, para tal efecto se vuelve a repetir las preguntas de la tabla 2, con la finalidad de definir una visión concreta con una plazo determinado y acotada en extensión, la que se evalúa en la Tabla N°5.

Tabla 5: Análisis de Propuesta de Visión II, Escuela de Graduados Derecho UC

Preguntas	Propuesta de visión Escuela de Graduados Derecho UC
¿Es medible?	Sí, se puede medir a través de encuestas a estudiantes y graduados, también, en los rankings y en el porcentaje de empleabilidad y de proyecciones profesionales de los graduados.
¿se direcciona al futuro?	Sí, al 2025
¿es viable?	Sí, es viable, cuenta con una trayectoria y prestigio que la avalan.
¿es fácil de recordar?	Sí.
¿Es ambigua o incompleta?	No, está bien estructurada

(Fuente: elaboración propia con los antecedentes proporcionados en (Cancino C., 2021))

De acuerdo con lo analizado, es viable la propuesta de visión para la Escuela de Graduados.

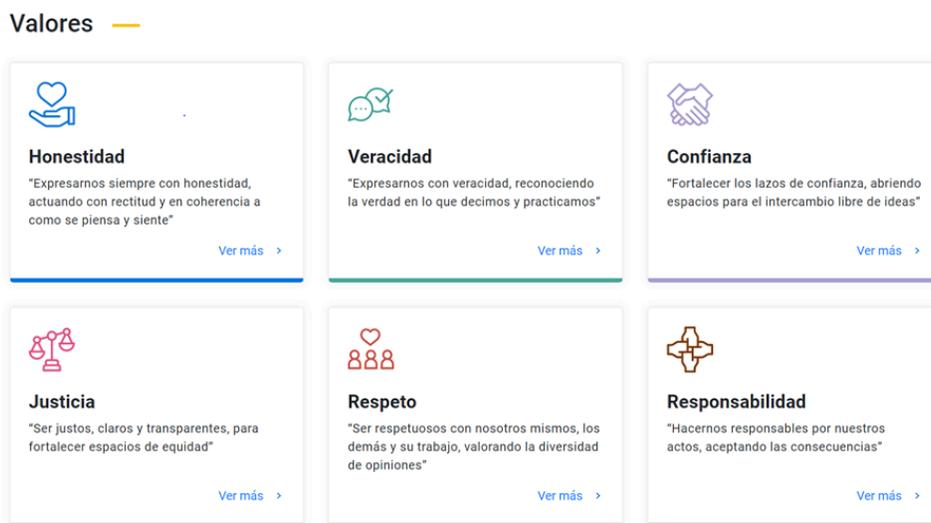
3.3. Definición de Creencias

Para finalizar el capítulo 3 que versa sobre las Declaraciones Estratégicas, se requiere hacer el análisis crítico a los valores o creencias de la organización. Con respecto a este tema, en la literatura se encuentran algunas definiciones como “Los valores centrales de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter” (Kaplan y Norton, 2008); otro aporte en esta materia señala lo siguiente “Un sistema de creencias es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten” (Simons, 1998); también se establecen como: “Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (Thompson et al, 2012).

Se debe agregar que, dichas creencias o valores están relacionadas con la integridad, el trato justo, responsabilidad, honestidad, entre otros conceptos que declaran las organizaciones, en ese sentido la misión de la universidad está relacionada con la integridad académica lo que implica actuar de buena fe, en base a los valores institucionales que se difunden a través de la página web para conocimiento de alumnos, profesores, funcionarios y toda la comunidad UC como también, por cualquier persona que acceda a la página web.

A continuación, en la ilustración N°8, se dan cuenta de los valores institucionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Ilustración N°8: Valores institucionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile



Fuente (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022)

Con lo anterior, y considerando que los valores son institucionales, es posible realizar el análisis en base a las preguntas indicadas en la tabla N°6.

Tabla 6: Análisis Valores Institucionales UC

Preguntas	Análisis de valores Pontificia Universidad Católica de Chile
Los valores, ¿se alinean con la visión?	Sí. Se alinean con la visión, ya que en ella se menciona el sello UC, el que justamente se relaciona con estos seis valores, los que son abordados durante todo el proceso formativo.

¿Están alineados con la Misión?	Sí. Se alinean con la visión, ya que en ella se menciona el sello UC, el que justamente se relaciona con estos seis valores, los que son abordados durante todo el proceso formativo.
¿hablan o señalan principios éticos?	Sí. Los valores institucionales están ligados con la ética, ya que estos proporcionan un marco moral que guía la actuación de los profesionales con el sello UC.
¿agregan valor?	Sí, agregan valor, ya que proporcionan un sólido marco ético que no solo guía el comportamiento de los estudiantes graduados, sino que también añaden un valor distintivo a su formación más allá de lo técnico lo que contribuye no solo a lo personal sino también en lo social.
¿Son conocidos por los integrantes de la Organización?	Sí. Se pueden ver en la página web, y se encuentran insertos en el código de honor que se instituyó a contar del año 2016 y desde el año 2017, es firmado por los alumnos, funcionarios y docentes que se integran a la Universidad.

(Fuente: elaboración propia con los antecedentes proporcionados en (Cancino C., 2021))

Al hacer una revisión de los valores UC, es difícil plantear un cambio, pues son reconocidos a nivel institucional y cada una de sus unidades académicas y administrativas se alinean con ellos

Estos de valores se encuentran insertos en el código de honor que se firma desde el año 2017, al momento de ingresar a la Universidad

Sin embargo, es posible incorporar un valor adicional como el compromiso con calidad, ya sea a través del trabajo permanente en mejorar las metodologías de enseñanza de los docentes, la infraestructura y mejorar los procesos desempeñados por los equipos de trabajo.

En relación con el texto anterior, cabe señalar que en el último proceso de acreditación del Magíster se destacó como fortaleza el compromiso con la calidad, “en relación con las fortalezas del programa, destacan la calidad de los académicos y su trayectoria laboral, como también, la calidad de los estudiantes” (Dirección de Análisis Institucional y Planificación, 2020). Por calidad se puede entenderse como “es una cualidad innata, una característica absoluta y universalmente reconocida” (Sangüesa et al, 2019)

Considerando este aporte es posible concluir que los valores de la Escuela de Graduados Derecho UC corresponden a: Honestidad, Veracidad, Confianza, Respeto, Responsabilidad y Compromiso con la Calidad. Además de presentar al lector las definiciones de Misión y Visión de la Escuela de Graduados.

Para continuar con el desarrollo del trabajo se presenta a continuación el capítulo número cuatro que corresponde al análisis estratégico.

Capítulo 4: Análisis estratégico

En este punto y previa revisión de las declaraciones estratégicas de la Escuela de Graduados, corresponde realizar el análisis estratégico de la industria, para ello se utiliza herramientas que permitan inferir antecedentes del análisis externo como del análisis interno.

4.1. Análisis externo.

Para avanzar en el desarrollo de la estrategia, la organización debe saber dónde está situada, conocer el mercado y cuáles son sus competidores. Según Kaplan y Norton (2008) el análisis externo busca evaluar dos aspectos del entorno, por una parte, el macroentorno que se relaciona con factores de índole políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que es conocido como el análisis PESTEL, así como, en otro aspecto, examina el ambiente industrial para lo que se utiliza las Cinco fuerzas de Michael Porter que se vinculan con el poder de negociación de los clientes, de los proveedores, los productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes como también, la competencia de la industria.

Otro autor señala “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (Martínez y Milla, 2005) para ello recomienda la herramienta PEST para revisar el entorno general, que según el autor, consiste en hacer un examen acerca del impacto de los factores externos que la empresa no puede controlar, pero de igual manera es posible que afecten su crecimiento y permanencia a futuro.

Por lo anterior, en el apartado 4.1.1 se procede a desarrollar el análisis PESTEL

4.1.1. Análisis PESTEL

Para efectos de conocer y entender el macroentorno en el que se desenvuelve la Escuela se debe hacer un análisis estratégico, para este proceso se usa la herramienta de PESTEL (Kaplan y Norton, 2008), que permite identificar aquellos factores externos a la organización de los que no se tiene control y, por lo tanto, que pueden afectar su desarrollo a corto, mediano o largo plazo.

De este análisis es posible obtener oportunidades como también amenazas del macroentorno y que se describen en la siguiente tabla, (tabla N°7).

Tabla 7: Análisis de entorno PESTEL.

Político: Chile es un país que aún mantiene una estabilidad política.	Económico: Inflación se mantiene en niveles elevados y lejos del 3% esperado al primer trimestre de 2023. Alza en la tasa de desempleo.	Social: Valoración por los estudios de postgrados. Cambios demográficos, envejecimiento de la población y migración.
Tecnológico: Transformación digital, Big Data y tecnología 5G son solo algunos de los avances tecnológicos que están presentes en Chile.	Ecológico-ambiental: Nuevas medidas de reciclaje, sustentabilidad y cuidado del medio ambiente que se han incorporado en Chile y en los establecimientos educacionales	Legal: Normativas educativas

(Fuente: Elaboración propia)

De la tabla anterior se logra identificar las amenazas y oportunidades vinculadas a cada uno de los factores, los que se desarrollan a continuación:

4.1.1.1. Factores políticos

Chile es un país que mantiene una estabilidad política frente a los países vecinos, lo que crea un entorno favorable para el desarrollo de programas de postgrados (O1). En este sentido hace ya varios años que los gobiernos de turno han ido avanzando en políticas de mejoras para la educación. En la última cuenta pública el presidente Gabriel Boric señala “Terminar con el Crédito con Aval del Estado y establecer un nuevo sistema de financiamiento es imperativo para quienes no tienen gratuidad y aliviar la carga de deudas educativas que parecen eternas, son compromisos que se van a abordar con convicción y diálogo. El año pasado me comprometí a ingresar un proyecto de ley en la medida en que seamos capaces de ponernos de acuerdo respecto a un nuevo pacto fiscal. Ese compromiso sigue plenamente en pie.” (Gobierno de Chile, 2023). Mejorar el sistema de financiamiento para acceder a estudios superiores es una iniciativa que de llevarse a cabo permitiría contar con herramientas que garanticen una mayor tasa de graduados en el futuro.

Estas iniciativas de concretarse son una oportunidad para la Escuela de Graduados, debido a que a mayor nivel de profesionales existe una mayor probabilidad de demanda por diplomados y programas de postgrados.

4.1.1.2. Factores económicos

La inflación se mantiene en niveles elevados y lejos del 3% esperado al primer trimestre de 2023 según lo que se señala en el Informe de Política Monetaria del Banco Central (Banco Central, 2023) sin embargo, se espera que al 2024 sea una inflación cercana al 3%. Esta realidad que afecta al país se debe de cierta manera a las crisis que están afectando a otros mercados, principalmente de Europa y Estados Unidos causando cierta incertidumbre en la bolsa, tipos de cambios, entre otros factores, sin embargo, las

entidades financieras en Chile aún están en condiciones de resistir un escenario internacional complejo precisamente porque este tipo de mercado se encuentra regulado y sujeto a evaluaciones permanentes para probar su resistencia ante este tipo de situaciones.

Otro tema, tiene relación con la tasa de cesantía que a febrero de 2023 se mantiene en un 8,4% (INE, 2023) este escenario es desfavorable para el país, pues genera incertidumbre y reviste tomar acciones como el ajuste presupuestario. Bajo estas condiciones se provoca un freno en la inversión, las personas y organizaciones tienden a postergar cualquier tipo de inversión. Pese a esta realidad hay estudios que señalan que se ha incrementado el número de alumnos que ingresa a programas de postgrados, uno de ellos corresponde al estudio del Consejo Nacional de Educación (CNED) que señala “El año 2021 la matrícula de posgrado en Universidades Privadas del Consejo de Rectores (CRUCH) corresponde a 29.578 estudiantes, aumentando un 10,0% respecto al año anterior” (CNED, 2022).

Si bien la realidad nacional se ve afectada por la inflación, igualmente hay un número importante de profesionales que se encuentra en búsqueda de potenciar el conocimiento, por tanto, y dada la variación del tipo cambio y el alto costo que implica viajar y vivir fuera del país, se puede vislumbrar que existe una oportunidad **(O2)** de que se privilegie estudiar en Chile en vez de salir del país.

4.1.1.3. Factores sociales

En Chile se valora mucho la educación como un medio para el desarrollo y crecimiento personal como profesional, de ahí que haya una amplia y variada oferta de programas de estudios de nivel Técnico, Profesional y de Educación Superior.

El nivel educativo de las personas se traduce normalmente en mejores oportunidades de empleo y mayores salarios, así lo señala el Ministerio de Educación de

España basado en los indicadores de la OCDE “Las oportunidades de acceder al mercado laboral aumentan a la vez que lo hace el nivel de formación. En España, el 81 % de la población entre los 25 y los 64 años con estudios de educación terciaria tiene un empleo, mientras que en la OCDE este porcentaje se eleva hasta el 85% y en la UE22 hasta el 87%” (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2022). De acuerdo con este informe, en Chile el porcentaje corresponde a un 83%.

Otro aspecto, es el cambio demográfico y en particular, el envejecimiento de la población, según el INE “el índice de envejecimiento es de 71,6 adultos mayores por cada cien menores de 15 años, de acuerdo con las proyecciones al 30 de junio de 2023” (INE, 2023).

Dentro de los factores sociales también se encuentra el ingreso de migrantes que han ingresado al país en el último tiempo, generando una mayor diversidad cultural y étnica.

El factor demográfico puede ser una amenaza **(A1)** no en el corto plazo, pero sí en el mediano y largo plazo, una población que envejece supone un impacto económico que se relaciona con un mayor gasto fiscal en pensiones y en salud. Una población de personas mayores implica menor número de nacimientos lo que deriva a la larga en una disminución del número de futuros estudiantes, según estimaciones del INE las proyecciones de población en base al Censo 2017 dan cuenta que estos fenómenos se acentuarán con el paso del tiempo, lo cual conllevaría a que en 2050 en Chile se proyecten 176 mayores de 64 años por cada 100 menores de 15 años.

En lo que se relaciona al número de migrantes que está llegando a Chile, según el censo de 2017 “la mitad (50,4%) de los inmigrantes internacionales era originario de 3 países ubicados en América Latina: Perú (25,2%), Colombia (14,1%) y Venezuela (11,1%)” (INE, 2023), muchos llegan a Chile en busca de mejores expectativas laborales y

que pese a contar con un título universitario muchas veces no lo validan en Chile debido a la demora y costos para realizar el trámite, esta situación limita y le hace más difícil acceder a estudios de especialización o de magister acá en Chile.

4.1.1.4. Factores tecnológicos

La Transformación digital, Big Data y tecnología 5G son solo algunos de los avances tecnológicos que están presentes en Chile. Cabe señalar que estos factores tecnológicos han transformado las modalidades en las que se imparte la educación en Chile como en el extranjero, estas herramientas permiten las conexiones desde cualquier punto, realizar evaluaciones en línea, hacer conferencias, en fin, una diversidad de alternativas que contribuyen al conocimiento con mayor rapidez. Este factor representa una oportunidad para la escuela de graduados, permite captar estudiantes sin limitaciones geográficas y en segundo lugar, permite ser competitivo en la flexibilidad de los programas, permite potenciar la formación a partir de tecnología educativa **(O3)** cabe señalar que la universidad dentro de su plan estratégico incluye la transformación digital y la escuela no debe quedarse rezagada.

El factor tecnológico, también constituye una amenaza, **(A2)** debido a que la incorporación de nuevas tecnologías en las clases y en las universidades constituyen una ventaja competitiva en las que los programas de postgrados no pueden quedarse atrás.

4.1.1.5. Factores ecológicos:

Nuevas medidas de sustentabilidad, reciclaje y cuidado del medio ambiente son parte del actual escenario a nivel país, un ejemplo de ello es que Chile es uno de los primeros países en prohibir a través de una ley el uso de las bolsas plásticas en el comercio, así como otras medidas que incluyen hasta un Manual de la Casa Verde que de manera ilustrativa enseña a ser más comprometidos con el medio ambiente. Los factores climáticos, el calentamiento global, las sequías han fomentado la investigación y el aporte

de variadas iniciativas que buscan generar ideas y nuevas medidas de orden colaborativa que permitan enfrentar los desafíos medioambientales de este tiempo y del futuro. **(O4)** La materia ambiental es una oportunidad de investigación, desarrollo de casos y elaboración de programas de estudios atinente a este tema.

4.1.1.6. Factores legales

Ley 21091. Ley sobre educación superior que crea un Sistema de Educación Superior y crea también la Subsecretaría de Educación Superior que se encarga de la elaboración, coordinación de las políticas para la Educación Superior. Ley 21186 que modifica normas del sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior contenidas en la ley N°21.091 y en la ley N°20.129,

Ambas leyes se ven como oportunidades pues regulan y establecen directrices orientan el desarrollo de los programas y de las mejoras que deben incorporarse en los programas de postgrados para obtener la acreditación respectiva. En resumen, la ley 21186 modifica algunos aspectos legales que permite una ampliación del plazo para el diseño y definición de criterios para el proceso de acreditación de las instituciones de educación superior. La acreditación, significa certificar la calidad de los programas que se ofrecen por instituciones de educación superior, de esta manera los futuros estudiantes pueden acceder a beneficios y becas que otorga el Estado, además estar acreditado es mayormente valorado por la comunidad, da confianza al estudiante que busca una educación de calidad.

Por lo anterior, hay una estabilidad en los factores legales que permiten tener certeza de las regulaciones, de lo que hay que cumplir, por lo que hay bajo nivel de riesgo legal para innovar en nuevos programas **(O5)**.

4.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Otra herramienta que permite analizar el microentorno donde se encuentra inserta la Escuela corresponde a las cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Esta herramienta permite identificar como su nombre lo dice 5 fuerzas que permiten entender y hacer frente a la competencia, dichas competencias se refieren. a los nuevos competidores o competidores entrantes, el poder de negociación de los clientes o beneficiarios, como también, el poder de negociación de los proveedores, los productos o servicios sustitutos, como también, la rivalidad entre competidores es así como “Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector” (Martínez & Milla, 2005)

Esta herramienta es un aporte en la toma de decisiones y en la elaboración de la estrategia, así lo señala el autor “La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia” (Porter, 2008).

A continuación, se hace un análisis de las 5 fuerzas de Porter que permite identificar que tan posicionada se encuentra la Escuela de Graduados frente a otras instituciones de Educación Superior que presentan ofertas académicas similares. Asimismo, cuál es la amenaza de nuevos competidores, o de productos sustitutos, como también, la relación con sus proveedores y clientes. Porter señala que “tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector

en el cual compite y elaborar una posición más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter, 2008).

4.1.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

Según el autor, la amenaza de “los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (Porter, 2008), bajo este escenario se puede señalar que el mercado de la Educación Superior en Chile cuenta con barreras de entrada considerablemente rigurosas, que implica un alto costo en inversión, y que se encuentra regulado a través de leyes, normas y reglamentación que son de público conocimiento, por tanto, es posible inferir que la probabilidad de nuevos entrantes es difícil, generando una oportunidad **(O6)** debido a los más de 135 años de trayectoria de la Facultad, el prestigio que posee y que cuenta con programas acreditados son una ventaja competitiva frente a nuevos entrantes.

4.1.2.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden llegar a ser determinantes en lo que respecta a los precios de productos o servicios, “Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios” (Porter, 2008) generalmente buscan mejorar la calidad del producto o bien obtener mejores servicios, “Los compradores obtienen pocos beneficios. Unos beneficios reducidos crean presión para intentar rebajar los costes de compra. Por otro lado, los compradores que obtienen altos beneficios son generalmente menos sensibles al precio” (Martínez y Milla, 2005), con relación a la unidad estratégica de negocios los clientes o beneficiarios son los alumnos de magíster, diplomados y de cursos de especialización quienes demandan

un mayor conocimiento, actualización y profundización en materias derivadas del derecho y su ejercicio profesional, en este sentido se puede deducir que el poder de negociación no afecta mayormente en el precio del servicio de educación principalmente, porque el alumno obtiene un servicio que contempla programas de estudios acreditados cuyas clases las dictan por un equipo de docentes con estudios de postgrados, reconocidos profesionalmente lo que otorga un beneficio adicional en el aula, pues los abogados y profesionales que optan por estudiar en la Escuela de Graduados se nutren del conocimiento teórico, de la experiencia del docente y se sienten parte del prestigio y reputación de la Facultad de Derecho y de la Universidad, por tanto, se concluye que debido a la trayectoria y calidad institucional la escuela de graduados se encuentra en una posición de ventaja de negociación con los clientes, la oportunidad que permite mantener cierta estabilidad a nivel de demanda, costos y precios, lo que da certezas para proyectar nuevos servicios e innovaciones (O7).

4.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Se identifican como proveedores a los profesionales y docentes que dictan clases en cualquiera de los programas ofrecidos por la Escuela de Graduados. De acuerdo con lo que se establece como poder de negociación existen al menos cinco posibilidades que condicionan que exista dicho poder de parte de los proveedores, uno de ellos es "Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos. Los proveedores, cuando son escasos o están unidos en asociaciones o consorcios, pueden fijar los precios con un mayor poder porque la oferta es limitada y está muy controlada por un determinado grupo de proveedores" (Martínez y Milla, 2005). En este caso de estudio los proveedores son los docentes, quienes no se encuentran concentrados pues en su mayoría son profesionales destacados que se desempeñan

profesionalmente en grandes estudios jurídicos, tribunales, en la Corte Suprema, entre otras instituciones, siendo solo un 10% de ellos que se dedican a la academia y pertenecen a docentes de planta de la Facultad de Derecho, por esta razón no representan una asociatividad que presione por mejoras económicas. Sumado a que el prestigio de la Universidad resulta ser un aporte en la trayectoria profesional, de tal manera que los docentes que no pertenecen a la planta académica desarrollan las clases sabiendo que además del honorario, se elabora el decreto de nombramiento y se emiten certificados que acreditan la participación en cátedras y programas de estudios.

De manera que se puede establecer que la reputación y trayectoria de la universidad genera la oportunidad de atraer a profesionales y académicos de alto nivel, lo que mejora la calidad institucional y da ventaja a la oferta académica. **(O8)**

4.1.2.4. Amenaza de los sustitutos

El autor señala que “un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2008) complementa esta definición Martínez (2012) quien explica que “Los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector” (Martínez y Milla, 2005).

En términos generales, se puede observar que a nivel de postgrados la amenaza de productos sustitutos es más bien baja, no obstante, no se puede decir que sea nula, ya que en lo que respecta a los servicios ofrecidos por Educación Continua éstos pueden verse amenazados por el incremento de oferta de cursos de especialización ligados al

derecho que ofrecen Institutos Profesionales, OTEC, y diversas alternativas ofrecidas a través cursos on-line como por ejemplo la plataforma Coursera.

4.1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Para entender en que consiste la rivalidad entre competidores, Martínez y Milla (2005) afirman que “La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición” (Martínez & Milla, 2005), según esta cita se puede mencionar que en Chile existen 58 universidades que se encuentran vigentes a marzo de 2023 (SIES, 2023), de ellas 49 ofrecen la carrera de Derecho y en su mayoría cuentan con programas de postgrados, incluido postítulos y diplomados. En ese sentido, existe una mayor probabilidad que se incremente la competencia en esta materia. Sin considerar, la oferta de programas internacionales disponibles en modalidad remota, por lo anterior se deduce que la competencia es alta **(A3)** lo que significa una amenaza del entorno de la que hay que estar atento para no perder la posición y el reconocimiento que posee.

Con la información recopilada del análisis externo, se puede concluir que existen un mayor número de oportunidades versus amenazas que eventualmente, pueden afectar a la Escuela de Graduados en el desarrollo de su planificación estratégica.

4.2. Análisis interno.

Para realizar un análisis interno que permita identificar las fortalezas y debilidades propias de la Escuela, se utiliza la herramienta de recursos y capacidades.

4.2.1. Análisis de Recursos y Capacidades

“El análisis de recursos y capacidades es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales” (Thompson et al, 2012)

Estos recursos se dividen en dos categorías: tangibles e intangibles. A continuación, se desarrolla en detalle los recursos tangibles con los que cuenta la Escuela de Graduados.

4.2.1.1. Recursos tangibles

Recursos físicos: La Escuela de Graduados se sitúa estratégicamente entre la Facultad de Derecho ubicada en la Casa Central de la Universidad (Santiago Centro), tiene a su vez el piso 9 del Edificio Patio Alameda ubicado a pasos de la Casa Central y desde el año 2020 arrienda una sede ubicada en Av. Apoquindo 3078 B.

El director de la Escuela Graduados tiene su oficina en el segundo piso de la Facultad de Derecho y en el cuarto piso se encuentra la oficina de la dirección del Magister en Derecho LLM, en el mismo piso se ubica la encargada de la Unidad de Admisión, por su parte, la Coordinadora Ejecutiva y la Coordinadora de Docencia junto a la asistente administrativa, tienen sus oficinas en la sede de Apoquindo. El director de Educación Continua y su equipo disponen de las instalaciones ubicadas en el 5° piso del mismo edificio de la Facultad de Derecho.

La Facultad de Derecho cuenta con 3.650 m² construidos distribuido en cinco pisos, además cuenta con cuatro salas de clases propias ubicadas en el Edificio Patio Alameda (Santiago) estas salas están equipadas con proyectores y computadores que datan del año 2009 y que a la fecha presentan fallas recurrentes que implican mantenciones costosas y en ocasiones un déficit de repuestos en el mercado. **(D1)**.

Asimismo, no existe en el campus Casa Central espacio físico destinado a la realización de actividades recreativas y deportivas, los alumnos que deben desplazarse al Campus San Joaquín. **(D2)**

Adicionalmente, en la Sede Apoquindo hay cuatro salas de clases, todas ellas cuentan con la tecnología de punta para dictar clases híbridas de magister y educación continua. Estas salas están ubicadas a pasos de la estación de metro El Golf, permitiendo desplazamientos rápidos y con varias alternativas de transporte

Recursos Financieros: La Escuela de Graduados de Derecho UC percibe ingresos a través de la de la admisión de los alumnos de Educación Continua y de la matrícula de alumnos que ingresan al Magister en Derecho LLM. Estos ingresos son administrados por la Facultad de Derecho a través de su Dirección Económica y de Gestión. Los recursos se destinan principalmente a las remuneraciones académicas (profesores jornada y profesores a honorarios), remuneraciones de los profesionales y administrativos, como también para cubrir los presupuestos de las campañas de difusión y marketing y gastos generales. **(F1)**

Recursos tecnológicos: La escuela de Graduados se suma a las plataformas tecnológicas con las que opera la universidad, estas corresponden principalmente a:

Plataforma Banner, es un sistema de gestión académica utilizada para la gestión de programas de pre y posgrados que permite desde la programación de cursos, inscripción, vacantes y la obtención de formularios e información sobre el seguimiento curricular. Esta plataforma asigna las salas de clases que tiene la universidad, sin embargo, este sistema excluye a las salas propias de las unidades académicas, para que cada unidad las administre internamente, por lo anterior, la asignación de salas de la Escuela de Graduados se realiza en modalidad manual **(D3)**

Plataforma de *PeopleSoft*, plataforma utilizada a nivel administrativo que permite la incorporación de personas, solicitud de certificados, permisos administrativos, información de remuneraciones y otros documentos, en esta plataforma también se elaboran los decretos de nombramientos de los docentes.

Sistema de bibliotecas SIBUC; es un Sistema de servicios y recursos integrados de información, compuesto por once bibliotecas, se puede acceder a préstamos interbibliotecarios, reservas de salas, computadores, como también al uso de bases de datos, revistas electrónicas, talleres on-line, por citar algunos. Cuenta también con Biblioteca Digital CODEX, diseñada para atender alumnos con discapacidad. “Si eres estudiante que se encuentra en situación de discapacidad sensorial y/o física y presentas barreras de acceso a la información, te invitamos a consultar la Biblioteca Digital CODEX, que contiene libros de lectura obligatoria que se pueden convertir a diferentes formatos (MP3, Braille y Word, entre otros)” (Bibliotecas UC, 2022) **(F2)**

Plataforma CANVAS, sistema virtual que reúne distintas herramientas digitales que facilitan la enseñanza y el aprendizaje. Permite a los docentes innovar en su forma de enseñar de una manera simple, sencilla y sin dedicar mucho tiempo a la administración del sistema; promueve el aprendizaje centrado en el estudiante y facilita la comunicación entre los integrantes de un curso.

4.2.1.2. Recursos Intangibles

Capital intelectual (profesores) o recurso humano: Para la escuela de graduados el factor clave y distintivo lo tienen los docentes, profesionales y funcionarios que aportan desde los distintos niveles a que las actividades se desarrollen con un alto grado de calidad de enseñanza y mejora continua en las gestiones. Solo en el programa de Magister se cuenta con 164 profesores, el 90 % posee estudios de postgrados (F3), un

68% tiene grado de Magister, otro 22% son Doctores y solo el 10% restante son Licenciados. Los docentes compatibilizan su desempeño profesional en la UC y en otras instituciones de educación superior, prestigiosos estudios jurídicos, Fiscalías, Bancos, Tribunal Constitucional, Corte Suprema, y otras instituciones del ámbito público y privado. Los profesionales y funcionarios son otro activo de gran valor, quienes contribuyen para el logro de los objetivos a mediano y largo plazo, participando en el plan de capacitación instruido por la universidad y por la propia escuela, aportando con la experiencia y adaptándose a las nuevas tecnologías y modalidades de trabajo.

Años de acreditación: El programa de magíster cuenta con tres procesos de acreditación de la CNA (Comisión Nacional de Acreditación), el primero por dos años, después por cinco y en el último proceso cuenta con una acreditación por seis años. **(F4)**

Activos de reputación: este ítem se relaciona con el anterior, debido a que la reputación corporativa no nace de un día para otro, es un trabajo permanente que resulta del comportamiento de la organización en el tiempo. En este punto la Universidad como también la Facultad de Derecho han sido reconocidas **(F5)**, tal como se señaló en el capítulo 2 de este trabajo. “Este 2021 arrojó importantes resultados para Derecho UC, ya que posicionó a nuestra Facultad en el lugar N°37 a nivel mundial, consolidando su amplio liderazgo en nuestro país y reconociendo su influencia determinante a nivel latinoamericano, iberoamericano y global (...) Reputación académica y de empleadores, estudiantes, investigación –citaciones en *papers* o artículos en revistas científicas–, internacionalización y cantidad de alumnos extranjeros son los criterios con los que se construye anualmente esta medición.” (Facultad de Derecho, 2022). La Escuela de Graduados, forma parte de la Facultad y aporta en prestigio, en calidad y confiabilidad, que se ve reflejada en la cantidad personas e instituciones que optan por la educación que se entrega.

Relaciones: La Escuela de Graduados ha gestionado convenios con instituciones públicas como el SII, SUBDERE, SEIA, TC, BANCOESTADO entre otros; así como también prestigiosos estudios de abogados e instituciones financieras como Estudio Garrigues, La Polar y Colbún, que permiten el desarrollo de pasantías de los alumnos del Magister en Derecho LLM. En el caso de Educación Continua Derecho UC, se vincula a distintas organizaciones públicas y privadas que solicitan cursos especialmente diseñados para cubrir sus necesidades puntuales **(F6)**, queda claro como la Escuela se vincula con el medio.

Aplicadas las herramientas de PESTEL y las 5 Fuerzas Competitivas de Porter se elabora el cuadro resumen con las amenazas y oportunidades obtenidas, el que se detalla en la tabla N°8 que se encuentra a continuación:

Tabla 8: Oportunidades y amenazas del entorno

Oportunidades			Amenazas		
O1	A nivel local Chile se mantiene estable políticamente en comparación a países vecinos	Factores Políticos (PESTEL)	A1	El envejecimiento de la población es una amenaza debido a la probabilidad de que vaya disminuyendo el número de personas que realicen estudios de pregrado y postgrados.	Factores Sociales (PESTEL)
O2	Dado la crisis financiera y la variación del tipo de cambio, resulta más beneficioso estudiar en Chile.	Factores Económicos (PESTEL)	A2	La innovación tecnológica en las casas de estudios implica una ventaja competitiva para quienes la utilizan, aumenta la competencia. Factores Tecnológicos (PESTEL)	Factores Tecnológicos (PESTEL)
O3	Presenta una oportunidad para la escuela, primero en la posibilidad de captar estudiantes sin limitaciones	Factores Tecnológicos (PESTEL)	A3	Número importante de universidades chilenas que dictan la carrera de Derecho y que se encuentran acreditadas.	Rivalidad entre competidores (5 Fuerzas)

	geográficas, segundo permite ser competitivo en la flexibilidad de los programas, permite potenciar la formación a partir de tecnología educativa (O3)				competitivas de Porter)
O4	Es una oportunidad en investigación y desarrollo de programas relacionadas con el tema ambiental.	Factores Ecológicos (PESTEL)			
O5	Hay una estabilidad en los factores legales que permiten tener certeza de las regulaciones, de lo que hay que cumplir, por lo que hay bajo nivel de riesgo legal para innovar en nuevos programas	Factores Legales (PESTEL)			
O6	Sistema de Educación Superior en Chile está muy regulado lo que constituye una gran barrera de entrada para nuevos entrantes	Nuevos entrantes (5 Fuerzas competitivas de Porter)			
O7	Debido a la trayectoria y calidad institucional la Escuela se encuentra en una posición de ventaja de negociación con los clientes, la oportunidad que permite mantener cierta estabilidad a nivel de demanda, costos y precios, lo que da certezas para proyectar nuevos servicio e innovaciones.	Negociación con clientes (5 Fuerzas competitivas de Porter)			
O8	La reputación y trayectoria de la universidad genera la oportunidad de atraer a profesionales y	Negociación con proveedores (5 Fuerzas			

	académicos de alto nivel, lo que mejora la calidad institucional y da ventaja a la oferta académica.	competitivas de Porter)			
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	--	--	--

(Fuente: elaboración propia)

De la misma forma se elabora un cuadro resumen con las fortalezas y debilidades que se obtienen del análisis interno tras utilizar la herramienta de Recursos y Capacidades, las que se aprecian en la tabla N°9.

TABLA 9: Recursos Tangibles e Intangibles, Fortaleza y Debilidades.

Fortalezas			Debilidades		
F1	La Escuela de Graduados financia las remuneraciones de académicos y administrativos y los gastos en campañas de difusión y gastos generales	Recursos tangibles (Recursos y capacidades)	D1	Fallas recurrentes en equipos de la sede Patio Alameda	Recursos tangibles (Recursos y capacidades)
F2	Las plataformas tecnológicas que posee la universidad, especialmente el Sistema de Biblioteca Digital CODEX que integra a los alumnos con capacidades distintas.	Recursos tangibles (Recursos y capacidades)	D2	Los espacios para actividades de esparcimiento son pocos a nivel de la Universidad y se concentran en el Campus San Joaquín.	Recursos tangibles (Recursos y capacidades)
F3	El 90% del cuerpo docente tiene estudios de posgrados	Recursos intangibles (Recursos y capacidades)	D3	La Escuela carece de un sistema para eficiente para administrar las salas propias	Recursos tangibles (Recursos y capacidades)
F4	Programa de magister acreditado por la CNA	Recursos intangibles (Recursos y capacidades)			
F5	Alto nivel reputacional como lo destacan los Rankings QS.	Recursos intangibles (Recursos y capacidades)			

F6	Relaciones y convenios con diversas instituciones públicas y privadas para la ejecución de pasantías y desarrollo de cursos cerrados, es un aporte en la vinculación con el medio.	Recursos intangibles (Recursos y capacidades)			
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--	--	--

(Fuente: elaboración propia)

En consecuencia, se puede establecer que tras realizado el análisis de recursos y capacidades se han identificado seis fortalezas y tres debilidades.

4.3. FODA Cuantitativo

Con todos los antecedentes recabados en los apartados anteriores, es posible construir el FODA cuantitativo, herramienta que tiene por objetivo “ayudar a determinar las ventajas competitivas de una organización y la estrategia a emplear de acuerdo con las características propias y del entorno en el que participa” (Cancino C. , 2012).

Para organizar la información, Cancino (2012) sugiere guiarse por las siguientes preguntas. ¿Cuáles son las fortalezas más relevantes de la organización, y qué se debe potenciar?; así también identificar ¿Cuáles son las debilidades?, por otra parte, fijarse en ¿cuáles son las oportunidades que se pueden aprovechar? y finalmente, ¿qué amenazas se pueden enfrentar y cuáles no?

Para esquematizar la información se debe traspasar los antecedentes a una matriz, en la que se enfrentan la debilidades y fortalezas a las oportunidades y amenazas identificadas con anterioridad a las que se les asigna un puntaje que va de nota 1.0 a 7.0, siendo la nota 7.0 la nota máxima de excelencia, un 6.0 de muy bueno, seguida de la nota 5,0 de bueno, 4,0 de regular, y bajo 4,0 se entiende que no cumple con la expectativa, por ello un 3,0 es sinónimo de malo, 2,0 muy malo y 1,0 malísimo.

En este caso se presenta las tablas resultantes del análisis interno y externo a la subdirección de la escuela de graduados quienes en conjunto con los directores de las unidades académicas definen cuales son las fortalezas y debilidades más representativas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, para posteriormente enfrentar los cuadrantes fortalezas con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas, del mismo modo, las debilidades frente a las oportunidades del entorno y para finalizar, las debilidades contra las amenazas.

Las notas obtenidas, son el resultado del trabajo liderado por la subdirectora de la Escuela.

Dicha información se puede revisar en la ilustración N°9, que se presenta a continuación:

Ilustración N°9: FODA Cuantitativo

		Chile se mantiene estable políticamente en comparación a países vecinos	La crisis financiera y la variación del tipo de cambio, resulta más beneficioso estudiar en Chile.	Leyes que regulan el aseguramiento de la calidad en la Educación Superior	Promedio	El incremento de la tasa de cesantía	El envejecimiento de la población	La innovación tecnológica en las casas de estudios implica una ventaja competitiva para quienes la utilizan	Promedio	
		Oportunidades				Amenazas				
		O1	O2	O3		A1	A2	A3		
F1	Sostenible económicamente	Fortalezas	6,5	6,5	6,0	6,3	5,0	4,0	5,0	4,7
F2	El 90% del cuerpo docente cuenta con estudios de posgrados		6,0	6,5	7,0	6,5	5,0	5,5	5,5	5,3
F3	Alto nivel reputacional como lo destacan los Rankings Q.S.		6,0	7,0	7,0	6,7	5,5	5,0	5,5	5,3
Promedio			6,3	6,5	6,5		5,0	4,8	5,3	
D1	Fallas recurrentes en equipos de la sede Patio Alameda	Debilidades	5,0	5,0	4,0	4,7	6,0	5,0	3,5	4,8
D2	Carece de lugares de esparcimiento deportivo		5,0	5,0	5,5	5,2	6,0	5,0	5,5	5,5
D3	La Escuela carece de un sistema eficiente para administrar las salas propias		5,0	5,5	4,0	4,8	7,0	5,0	3,0	5
Promedio			5,0	5,2	4,5		6,3	5,0	4,0	

(Fuente: Elaboración propia, conforme a los lineamientos indicados en la Matriz de Análisis FODA Cuantitativo, (Cancino C. , 2012)

4.3.1. Fortaleza v/s oportunidades

De acuerdo con el FODA cuantitativo de la Escuela de Graduados se puede concluir que las fortalezas identificadas permiten aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. En general la puntuación es muy buena sobre en el efecto que provoca F3 el alto nivel reputacional y los rankings que posee la universidad y la Facultad de Derecho, seguida de la F2 que tiene relación con contar con un cuerpo docente calificado que mayoritariamente posee grados académicos de magister y doctorado, estas fortalezas se alinean con los factores económicos que si bien afectan al país, igualmente tiene una economía estable que permite que los profesionales decidan optar por estudiar en Chile versus otros países, .

Respecto de la F1 se aprecia que Escuela cuenta con financiamiento para cumplir con los compromisos y los gastos generales.

4.3.2. Debilidades v/s oportunidades

La Escuela (D3) representa un problema del que hay que hacerse cargo básicamente por lo sensible que resulta no disponer de una herramienta que asigne salas acordes a las necesidades de cada unidad de la Escuela, cualquier situación de tope de horario, de una sala grande para un curso de 10 alumnos o al revés, implica inminentes reclamos de alumnos, profesores e instituciones, por citar algunos, lo que significa que no se está cumpliendo con el aseguramiento de la calidad. Otra debilidad que se debe poner atención es (D1) la falla recurrente de los equipos, esto se suma al punto anterior y desfavorece la optimización de las clases, sobre todo a los alumnos remotos. Con relación a la (D2) se observa que no reviste una importancia mayor para la Escuela.

4.3.3. Debilidades v/s amenazas

En este ítem, se vuelve a hacer presentes las D1 y D3 debido a que frente a la amenaza de la innovación tecnológica juega muy en contra tener elementos tecnológicos que presentan fallas sistemáticas al igual que carecer de una tecnología que aporte en la asignación de salas, la (A3) es preocupante y es algo en lo que la Escuela debe poner atención y disponer de recursos para enfrentarla.

4.3.4. Fortalezas v/s amenazas

En este cuadrante la (F1) debe enfrentar y resolver la amenaza (A2) que constituye los cambios tecnológicos, aprovechar los recursos para capacitar, mejorar la

tecnología existente y desarrollar nuevas propuestas para diferenciarse frente a la competencia. Del mismo modo, tiene a los docentes (F2) que son capaces de incrementar el conocimiento y sumarse al uso de nuevas tecnologías y herramientas que aporten a clases más activas.

La (A1) de la tasa de cesantía afecta a todos, sin embargo, las personas siguen considerando que el estudio les da herramientas y mayores competencias para buscar alternativas laborales, por tanto, se estima que en no tiene un efecto mayor en la matrícula. Aun así, al contar con la (F1) la escuela puede enfrentar una baja en la matrícula en el periodo actual, considerando como se señala en el análisis PESTEL, que Chile aun cuenta con una economía estable frente a otros países vecinos.

En síntesis, se puede establecer que la Escuela está bien posicionada y en condiciones de enfrentar las amenazas del entorno con las fortalezas enunciadas en la matriz del FODA cuantitativo, asimismo, está en condiciones de aprovechar las oportunidades que se vislumbran y ocuparse de las debilidades identificadas en este análisis. En concreto, uno de los desafíos que se identifican se relaciona con la innovación tecnológica, factor en el que la Escuela debe ocuparse de capacitar a toda la comunidad, entiéndase de alumnos, docentes, funcionarios y profesionales; adicionalmente, mejorar la tecnología existente en las dependencias de manera que los usuarios obtengan la misma calidad de clases en la Sede Alameda, como en la Sede Apoquindo y del mismo modo, los alumnos remotos reciban un servicio óptimo que les permita interactuar en el desarrollo de las mismas. Por otra parte, mejorar y sistematizar la asignación de salas, haciéndose cargo de unos de los problemas que se genera en la Escuela.

Capítulo 5: Formulación estratégica

Para avanzar en la formulación estratégica es necesario identificar los aspectos relativos a la Curva de Valor, pues de ella derivan los atributos que validan a la Escuela frente a su competencia y en base a esos atributos, se debe elaborar la estrategia con la que la Escuela de Graduados aporta al plan de Desarrollo UC.

Según Kaplan y Norton (2008) existen muchos enfoques y escuelas de pensamientos, algunos de ellos mencionan el posicionamiento, visión que se basa en los recursos, otros hablan de la gestión basada en el valor, sin embargo, también señalan

“Sin importar el método utilizado, la estrategia formulada puede traducirse, en la siguiente etapa de ejecución, en un mapa estratégico y luego transformarse en operativo por medio de un BSC de objetivos, indicadores, metas e iniciativas” (Kaplan y Norton, 2008)

Por lo anterior, en este capítulo se enfoca en formular la estrategia para ello en primer lugar se realiza el análisis de la curva de valor, paso siguiente, se seleccionan los atributos claves que resultan ser la base para diseñar la propuesta de valor de la Escuela de Graduados. Posteriormente, se esboza la descripción de la estrategia de la Escuela utilizando y relacionando el análisis FODA con los atributos de la propuesta de valor.

5.1. Análisis de la curva de valor

En esta sección nos involucraremos en la Escuela de Graduados Derecho UC para identificar el o los clientes, construir la propuesta de valor y definir los atributos que la componen, para identificar cuál de ellos resulta ser el atributo diferenciador.

Lo primero es señalar que los clientes o beneficiarios corresponden a alumnos de los programas de Magister, alumnos de los diplomados y cursos de especialización y las organizaciones que requieren capacitar a sus funcionarios a través de cursos cerrados especialmente elaborados para ellos.

Para desarrollar este análisis, lo primero es entender que “la curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de las competencias de esa industria” (Mauborgne y Kim, 2015), con relación a esta definición, es válido preguntarse ¿Qué valoran de la Escuela de Graduados?, para conocer y dar respuesta a la pregunta se revisa la pauta de entrevista que completan los postulantes al Magíster, como también, los resultados de encuestas realizadas a los graduados del mismo

programa que se utilizan para el proceso de acreditación de ellos se desprende lo que más destacan y valoran de la Escuela de Graduados, que corresponde a: Prestigio UC, la excelencia académica, contar con programas acreditados, Programas actualizados, la diversidad de oferta académica, la interrelación que se produce en las clases entre académicos, información clara y accesible, rapidez en las respuestas y buen funcionamiento y gestión administrativa.

A modo de ejemplo, se extrae información de la última encuesta realizada a los alumnos del Magister para el proceso de acreditación, en dicho informe se señala parte de las fortalezas del programa en la que se destaca lo siguiente “la calidad de los académicos y su trayectoria laboral, como también, la calidad de los estudiantes. En esta línea, resaltan el prestigio de la universidad y la de los docentes del magíster (...) valoran la diversidad de cursos, los contenidos impartidos, la flexibilidad de la malla y la posibilidad de elegir los cursos” (Dirección de Análisis Institucional y Planificación, 2020)

Con los antecedentes se puede validar la frontera de mercado para la Escuela de Graduados, en la que los aspectos y atributos más destacados corresponden a:

- Prestigio UC
- Excelencia Académica
- Programas actualizados
- Amplia oferta académica
- Rapidez en las respuestas

Corresponde, buscar e identificar los competidores que se encuentran en el mercado de la Educación Superior, de ellos cuantas universidades tienen incorporada la carrera de Derecho o Institutos estudios superior que dicten carreras similares y que

dispongan de actividades de extensión o educación continua como programas de magister y/o diplomados en dicha materia.

Se puede establecer que de acuerdo con las estructuras existentes la competencia es amplia, sin embargo, existen algunas instituciones que se destacan por la trayectoria, la oferta de programas y similitud en algunas actividades.

Para este análisis se tomó como referencia de la competencia a la Universidad de Chile, particularmente, el postgrado de la Escuela de Derecho y la Universidad Adolfo Ibáñez, por su unidad de Magísteres, Diplomados y Cursos.

Los atributos que se consideran para la elaboración de la curva de valor corresponden a:

Precio: Dada la contingencia actual, las personas dedican tiempo a revisar las ofertas académicas que existen en el mercado, pues la decisión de tomar o no un programa muchas veces depende del arancel, modalidades de pago y de las posibilidades de becas que éstas ofrezcan.

En este sentido la Escuela de Graduados se encuentra entre los valores altos del mercado, debido a que requiere contar con los ingresos que le permita mantener el staff de docentes, administrativos y profesionales con competencias acordes, así también, costear los gastos en las campañas de marketing y difusión, junto con invertir en tecnología y desarrollo de nuevas plataformas que contribuyen a un mejor desarrollo de las actividades académicas.

Calidad de Infraestructura: La infraestructura, es un tema que es evaluado permanentemente en los procesos de acreditación y suele ser uno de los atributos que buscan los alumnos, tener salas equipadas, ventiladas, cómodas, con equipamiento tecnológico que permita escuchar al docente en la sala y a distancia, en el caso de los

alumnos que se conectan de manera remota, y contar con servicio de bibliotecas accesibles a todo tipo de usuario, son atributos bien valorados por los alumnos.

La Escuela en este último periodo ha debido invertir en una nueva sede que permita realizar clases en distintas modalidades para conectar al profesor con los alumnos de regiones o extranjeros que interactúan en el desarrollo de las clases.

Esto se mide a través de las encuestas a los alumnos y docentes, quienes podrán dar su punto de vista respecto del espacio físico, el mobiliario, la ventilación, la acústica de la sala entre otros factores, también se mide a través de comentarios o reclamos en el aula de alumnos presenciales y/o remotos.

Especialización del Cuerpo Académico: son uno de los pilares fundamentales en el proceso formativo es contar con un cuerpo docente reconocido por la experiencia profesional como por el desempeño académico.

Para esta unidad estratégica es indispensable tener e incorporar docentes con grado académico de magister y/o doctor, que contribuyan en las clases con el conocimiento teórico complementado con la experiencia profesional. Para ir mejorando y perfeccionando a los docentes la dirección de desarrollo docente de la universidad imparte talleres y módulos especialmente diseñados para capacitar en nuevas metodologías de enseñanza y modalidades de evaluaciones. Así también, a través del Diplomado en Docencia Universitaria UC, “cuyo objetivo central es promover en el cuerpo académico de la Universidad el desarrollo de competencias para una docencia de calidad, en base a los Principios Orientadores para una Docencia de Calidad UC, en concordancia con el Proyecto Educativo y los valores de la Pontificia Universidad Católica de Chile”. (Unidad de Desarrollo Docente UC, 2022)

Para medirlo se utiliza la encuesta docente, por el grado académicos, el número de publicaciones académicas, los reconocimientos profesionales, las investigaciones, la participación en congresos y charlas, entre otras actividades de extensión.

Ubicación: Otro factor importante a la hora de definir donde estudiar se relaciona con la ubicación, ésta debe considerar la cercanía y acceso a la red de metro y locomoción colectiva.

Si bien la Casa Central de la Universidad como la sede Alameda del Magister están ubicados en el centro de la capital y a pasos del metro, esta locación no ha estado exenta se problemas debido principalmente a las marchas y protestas que suelen registrarse en el sector, implicando cortes de avenidas principales y cierre de estaciones de metro, por lo anterior, actualmente, se cuenta con otra sede en Apoquindo que permite dar continuidad a las actividades académicas de manera regular.

La forma de medir este atributo se relaciona con encuestas de satisfacción, tempos de traslados, números estacionamientos cercanos, N° de ciclistas y acceso a locomoción colectivo.

Calidad en el servicio: Este atributo es uno de los que fideliza a los alumnos, contar con un programa acreditado genera confianza en los postulantes chilenos y extranjeros.

Acá se hace presente las acreditaciones que ha obtenido el programa de Magister que ha sido acreditado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), primero por dos años, en un segundo proceso por cinco años y en el último proceso tiene seis años de acreditación.

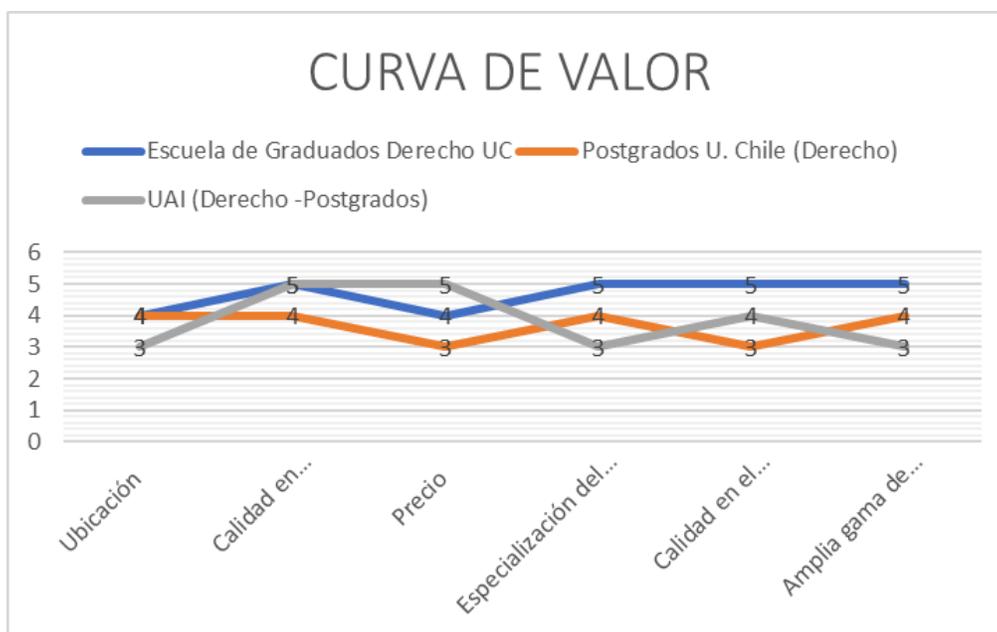
Este atributo se mide a través de evaluación docente, sugerencias o reclamos en relación con el servicio de coffee, al aseo, al servicio de seguridad.

Amplia gama de oferta de programas de magister y diplomados: este atributo tiene relación con la cantidad de programas que se ofrecen y la calidad de ellos.

En ese sentido, por los años que tiene la facultad y la escuela de graduados tiene una mayor experiencia en programas de postgrados, de manera que han ido ampliando la oferta académica conforme a las temáticas nuevas, a los cambios en la jurisprudencia y procesos tan importantes como es el proceso constituyente que ha impulsado a que se generen cursos nuevos y actividades de extensión en torno al mismo tema.

Con los atributos señalados es posible elaborar la Curva de Valor tal como se aprecia en la ilustración N°10 que se encuentra a continuación:

Ilustración N°10: *Curva de Valor Escuela de Graduados (Magíster)*



(Fuente: Elaboración propia con antecedentes recopilados de las páginas web de cada universidad).

Para construir la curva de valor, primero se define los atributos a medir, luego, las instituciones elegidas y finalmente, se asigna un valor a cada atributo entre 1 a 5, siendo 1 el menos valorado y 5 atributo más valorado.

En la tabla N°10 se aprecia el nivel de valoración de cada atributo.

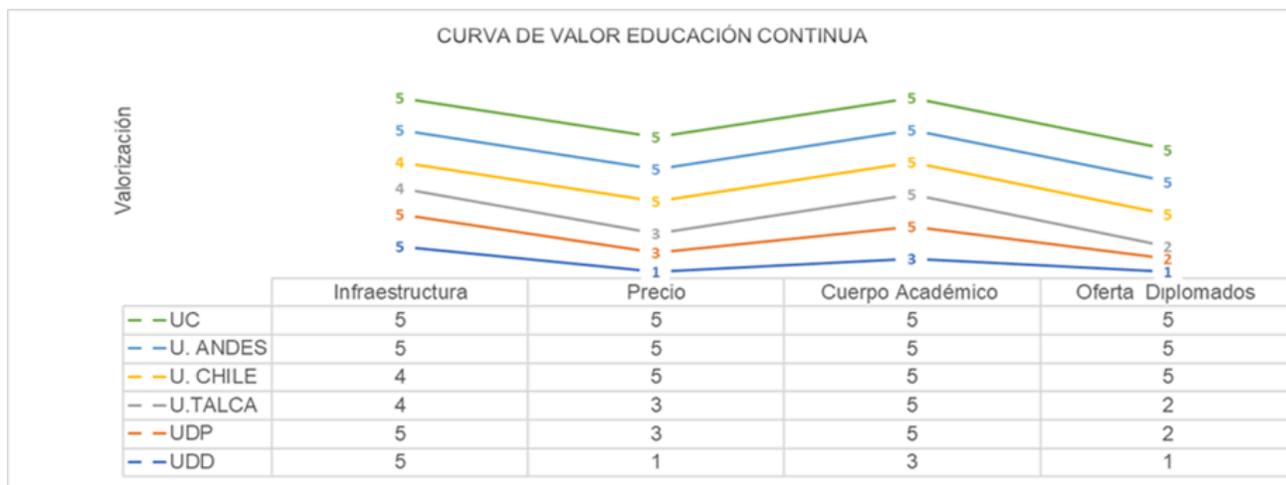
Tabla 10: Medición de atributos

Institución	Ubicación	Calidad en Infraestructura	Precio	Especialización del Cuerpo Académico	Calidad en el servicio	Amplia Gama en Magister y Diplomados
Escuela de Graduados Derecho UC	4	5	4	5	5	5
Postgrados U. Chile (Derecho)	4	4	3	4	3	4
UAI (Derecho -Postgrados)	3	5	5	4	4	3

(Fuente: Elaboración propia)

Así también, se elabora una curva de valor para Educación Continua, que permite visualizar cómo esta unidad se encuentra posicionada versus su competencia, para la elaboración de la curva se considera factores como precio, infraestructura, cuerpo académico y oferta en diplomados, ver ilustración N°11.

Ilustración N°11: Curva de Valor Escuela de Graduados Derecho UC (Educación Continua)



(Fuente: Elaboración propia con información recopilada de las páginas web de las universidades mencionadas).

5.2. Selección de atributos claves

Dicho lo anterior, y tras elaborar la curva de valor se deduce que los atributos con mayor puntaje obtenidos por la Escuela de Graduados corresponden a: infraestructura, cuerpo académico, calidad en el servicio y amplia gama en magister y diplomados.

La infraestructura destaca por las salas, especialmente, por la sede Apoquindo que cuenta con un mobiliario espacialmente diseñado para que el alumno este cómodo, pueda guardar bolso y libros en la parte baja, además de poseer ruedas y mesa frontal que permite fácil desplazamiento para cuando se requiere hacer trabajos grupales en la sala, a ello se suman los servicios de la Biblioteca UC, que cuenta con una amplia variedad de libros,

revistas y otros documentos disponibles, además de salas para estudio, y tecnología para atender a los alumnos con capacidades distintas.

El cuerpo académico es otro atributo seleccionado, este atributo es esencial para el desarrollo de todas las actividades académicas ofrecidas por la Escuela de Graduados, así queda de manifiesto en el último proceso de acreditación, especialmente en la encuesta realizada a los graduados del LLM, se señaló que “En cuanto a la evaluación de los profesores, el ítem mejor calificado es el prestigio y trayectoria de los académicos, con 89% de notas positivas y promedio 6,4” (Dirección de Análisis Institucional y Planificación, 2020), asimismo, en los comentarios de la encuesta aplicada a los alumnos se destaca “En relación a las fortalezas del programa, destacan la calidad de los académicos y su trayectoria laboral, como también, la calidad de los estudiantes” (Dirección de Análisis Institucional y Planificación, 2020).

La calidad en el servicio, en este caso primero hay que definir que es calidad según la Real Academia Española señala que es una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, y esta puede ser medida desde la perspectiva del usuario “Una buena satisfacción de las necesidades del cliente depende de la calidad percibida de un producto o servicio, además de otros atributos más tangibles” (Thompson et al, 2012), por lo anterior, es factible mencionar que la calidad de la Escuela se relaciona con el proceso formativo y el prestigio de los docentes, con la integridad y confianza que son reconocidos en el alto grado reputación de la Universidad y la Facultad de Derecho. Un ejemplo de esto es la posición obtenida en el ranking QS durante el año 2022, instalándola en el lugar N°38 en el mundo (Facultad de Derecho, 2022). Este reconocimiento es valorado por los estudiantes y profesores, quienes se benefician del prestigio UC pues les permite obtener mejores ofertas en el campo profesional y académico.

Amplia gama en magister y diplomados, el alumno que decide integrarse al magister en Derecho o formar parte de algún diplomado, está consciente que su inversión será incrementada por la excelencia de los programas académicos, por una bibliografía actualizada que se acompaña, por la propia experiencia del docente y de sus pares, en un ambiente integral del aprendizaje. En este sentido cabe destacar la oferta de más de 70 cursos semestrales que tiene el magister y los más de 30 programas de diplomados que promociona y dicta educación Continua.

5.3. Declaración de la Propuesta de Valor

Luego de revisar los antecedentes recopilados, identificar los atributos claves y construir la curva de valor, corresponde esbozar la propuesta de valor de la Escuela, para ello y a modo de orientación se utilizan algunas preguntas como ¿Por qué prefieren a la Escuela de Graduados?, ¿Qué los hace ser fiel a los servicios que se ofrecen?, ¿Cómo le gusta ser tratado al cliente?, por señalar algunas, por lo anterior se presenta la siguiente propuesta.

“La Escuela de Graduados entrega competencias, conocimientos y habilidades a través de un proceso formativo de calidad, con docentes reconocidos y con una amplia gama de programas avalados por el prestigio UC, que garantizan la formación de especialistas en el Derecho que podrán enfrentar desafíos jurídicos y profesionales cada vez más complejos”

En esta propuesta de valor es posible identificar los atributos claves de la Escuela de Graduados tal como se aprecia en la tabla N°11

Tabla 11: *Justificación de los atributos claves*

Atributo identificado	Atributo relacionado con la propuesta	Medición
-----------------------	---------------------------------------	----------

Entrega competencias, conocimientos y habilidades	<i>“La Escuela de Graduados entrega competencias, conocimientos y habilidades que les permiten enfrentar desafíos jurídicos y profesionales cada vez más complejos”</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● N° de programas ofrecidos anualmente ● N° de pasantías en estudios jurídicos, instituciones públicas y privadas ● N° de cursos de habilidades blandas (estrategias de liderazgo, comunicación efectiva y otros) ● Estudios de casos
Proceso formativo de calidad	“a través de un proceso formativo de calidad”	<ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas docentes ● Bibliografía actualizada ● Interacción con alumnos extranjeros/funcionarios públicos/académicos/profesionales del ámbito privado/profesionales no abogados
Reconocido cuerpo docentes	“docentes reconocidos”	<ul style="list-style-type: none"> ● Docentes con grado de Magister ● Docentes con grado de Doctorado ● N° de publicaciones de los docentes ● N° de docentes extranjeros ● N° de docentes en cargos relevantes (Ministros de tribunales, Ministros de la Corte Suprema, Fiscales, Directores, Gerentes, Decanos) ● Resultado de las evaluaciones docentes
Amplia gama en magister y diplomados	<i>“con una amplia gama de programas”</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● N° de diplomados ● N° de cursos programados semestralmente en el magister ● Alternativas de seminarios de graduación ● Cursos cerrados a instituciones ● Cursos e-learning ● Cursos nuevos creados por semestre.
Prestigio UC	<i>“avalados por el prestigio UC”.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados de las encuestas ● Reconocimiento en Ranking ● Grado de reputación ● Años de acreditación

(Fuente: Elaboración propia)

Con lo anterior, se justifica que los atributos escogidos forman parte de la propuesta de valor, de tal manera que un alumno que opta por realizar sus estudios de especialización y/o postgrados, efectivamente, opta por la calidad del proceso formativo, por la variada oferta académica, por docentes y profesionales reconocidos en el ámbito del derecho y porque la escuela cuenta con el alero de una institución de gran prestigio como es la Pontificia Universidad Católica de Chile.

5.4. Descripción de la estrategia de la empresa

Conforme a los antecedentes y a los distintos análisis en los que se ha enfocado este trabajo, se pueden extraer y definir los objetivos de estudio o como lo señalan Kaplan y Norton (2008) la declaración de Objetivo, Ventaja y Alcance también conocido como OAS por el idioma inglés, este indica en primer lugar que se debe identificar el fin que se debe alcanzar (objetivo), luego, la ventaja (*advantage* en inglés) que es el medio por el que la organización pretende alcanzar dicho objetivo y finalmente, el alcance (*scope* en inglés) el nicho donde se quiere operar; otro aporte relacionado con este tema menciona que “Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”. (Thompson et al, 2012).

De acuerdo con Thompson et. Al (2012) la estrategia que desarrolle la Escuela le permitirá mejorar la posición en el mercado y su competitividad, bajo ese escenario y conociendo las fortalezas, debilidades, como las oportunidades que ofrece el mercado y habiéndose definido la propuesta de valor es posible delinear la estrategia de la Escuela.

Según la propuesta de valor “La Escuela de Graduados entrega competencias, conocimientos y habilidades a través de un proceso formativo de calidad, con docentes reconocidos y con una amplia gama de programas avalados por el prestigio UC, que garantizan la formación de especialistas en el Derecho que podrán enfrentar desafíos jurídicos y profesionales cada vez más complejos”

Para lograr la propuesta de valor mencionada anteriormente, la escuela debe enfocarse en diferenciarse y especializarse en:

Integración curricular de habilidades blandas: más allá de los programas que actualmente se ofrecen, la escuela debe enfocarse en diseñar planes de estudios que abarquen los conocimientos teóricos, el desarrollo de las competencias y habilidades.

En los procesos de acreditación se observa que algunas de las críticas de empleadores corresponden al desarrollo de las habilidades blandas de manera especial cuando se debe interactuar con profesionales de otras disciplinas “No obstante, los entrevistados agregan que, si bien se percibe una complementariedad satisfactoria en el trabajo con otras disciplinas, es un ámbito que se puede potenciar y mejorar en cuanto al desarrollo de habilidades blandas” (Facultad de Derecho, 2020)

Según la *National Soft Skills Association* (2019) las habilidades blandas se refieren a un conjunto complejo de cualidades personales que colaboran a que una persona sea un miembro positivo y contribuyente de cualquier organización, estas habilidades incluyen algunas cualidades personales como: actitud positiva, comunicación, autoevaluación, trabajo en equipo, entre otras.

Las ventajas competitivas que se van a desarrollar para lograr la propuesta de valor son:

Proceso formativo de calidad: la escuela de graduados diseña programas curriculares que dan respuestas a las distintas y actuales exigencias del ejercicio profesional, permite intercambiar conocimiento entre los pares, con alumnos que se desempeñan en el ámbito público, los que trabajan en el sector privado y los que viven en otras regiones de Chile o en otros países, sumado a la experiencia y conocimiento del

docente dan como resultado un profesional altamente especializado que podrán enfrentar desafíos cada vez más complejos.

Para la universidad el aseguramiento de la calidad es uno de los pilares fundamentales, señala que el aseguramiento “resguarda y atiende a los lineamientos marco del quehacer académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile que están dados por su Declaración de Principios, Misión y Visión, como también por su Plan de Desarrollo institucional y Política de Calidad y Mejora Continua” (Dirección Académica UC, 2022) , para lograrlo cuenta con una serie de asesorías dirigidas a las unidades académicas que permiten resguardar la calidad de docencia para fortalecer los procesos formativos y cumplir con los perfiles de egresos.

Especialización del Cuerpo docente: es un atributo que es reconocido primero por los alumnos en las evaluaciones docentes que se realizan semestralmente, así como, los resultados positivos de las encuestas de los distintos procesos de acreditación que dan fe del prestigio y reconocimiento que se hace a la labor de los docentes. Sin perjuicio de ello, es preciso cuidar y mejorar la actividad docente a través de la incorporación en el Diplomado en Docencia Universitaria que desarrolla la Dirección de Desarrollo Docente UC, buscando potenciar el desarrollo de nuevas herramientas educativas de los docentes actuales y nuevos docentes que se integran a la escuela.

De acuerdo con los principios orientadores para la docencia de calidad UC, se hace hincapié en que “la formación que desea entregar la UC requiere de docentes con conocimientos profundos de sus disciplinas, que apliquen su saber en clases u otras instancias de formación a través de ejemplos, y que presenten información actualizada, contextualizada y relevante a los temas que trabajan”. (Desarrollo Docente UC, 2022)

Amplia gama de programas: se debe revisar los programas de estudios, rediseñar y crear nuevos programas acorde a las necesidades de aprendizaje y especialización respecto de la legislación actual de Chile y de otros países, que permitan el desarrollo del conocimiento, competencias y habilidades para enfrentar los diversos desafíos jurídicos y profesionales. Este atributo permite ser más atractivos frente a la competencia y es posible captar el interés de alumnos extranjeros los que favorece el intercambio cultural y enriquece el trabajo en el aula.

Para hacerse cargo de las tensiones con los stakeholders se basará en:

Prestigio UC: la escuela busca ser un referente en postgrados, centralizando los esfuerzos en post de entregar conocimiento de calidad a través de los distintos programas de estudios enfocados en materias de Derecho, con la finalidad de crear una relación cercana con los clientes -alumnos y organizaciones- de manera de fidelizarlos para que ellos sean finalmente, los que contribuyan promoviendo dichos programas en Chile como también en el extranjero, se trata de poner el foco en el cliente, entregándole las herramientas y conocimientos que lo validen frente a los pares y sean profesionales altamente calificados, requeridos por estudios jurídicos, empresa privada y por el servicio público.

Capítulo 6: Modelo de negocio

Con los antecedentes recabados en el capítulo anterior y teniendo presente la propuesta de valor se está en condiciones construir el Modelo de Negocio.

6.1. Definición del modelo de negocio

¿Qué es un modelo de negocios? Una de las definiciones conocidas es la que se encuentra en el libro Administración Estratégica “El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva” (Thompson et al, 2012).

6.2. Análisis del modelo de negocio

6.2.1. Propuesta de valor

La respuesta a la pregunta sobre ¿qué ofrece la Escuela de Graduados a sus clientes? se sustenta en primer lugar, por un **Proceso formativo de calidad** que se basa en los altos estándares de calidad que contempla la universidad y para los que cuenta con principios y directrices que aseguran la calidad académica en todos los niveles de educación superior, en segundo lugar, se encuentra la **Especialización del Cuerpo docente** que compatibiliza la experiencia profesional ejercida en Tribunales, Corte Suprema, Fiscalías, Servicios Públicos, Ministerios, como también en destacados estudios jurídicos, entidades bancarias; con las cátedras que aportan al conocimiento teórico y práctico del derecho, un conocimiento actualizado del derecho vigente, así como de los

problemas y controversias que suscita su aplicación. En el último proceso de acreditación, además de realizar encuestas a alumnos y graduados, se extendió a los empleadores, quienes destacaron la influencia de los docentes en el aprendizaje, a continuación, se comparte algunos comentarios “creo que es una excelente actualización la que tienen ustedes, con asignaturas muy bien abordadas que permiten una actualización efectiva del estudiante, por la forma que aborda la materia.” En esta línea, algunos empleadores se enfocan en las fortalezas del programa en cuanto a la calidad de los profesores y la “mixtura que presentan entre lo profesional y lo académico”. (Planificación, 2020); en tercer lugar, una **Amplia gama de programas** en materias del Derecho que, a modo de ejemplo, ofrece más de 30 programas de diplomados, cursos de especialización y los más de 60 cursos que se programan semestralmente en el Magister en Derecho LLM.

6.2.2. Segmentos clientes

La pregunta es ¿cuál es el segmento de clientes o beneficiarios a quien se ofrece el servicio? Para este trabajo, se identifica a **profesionales del área del Derecho y carreras afines, chilenos y extranjeros** que buscan profundizar su conocimiento del Derecho, obtener nuevas herramientas y compartir su experiencia profesional, y, a las **Instituciones Públicas y Privadas** que necesitan capacitar a los funcionarios en las diversas materias jurídicas. Cabe señalar que por la característica de la Escuela de Graduados dentro del primer segmento es necesario dividir entre profesionales que optan por un Diplomado o Curso de Especialización, y otro grupo, que postula al programa de Magister.

Para ahondar en esta diferencia, es clave entender que la oferta de cursos y diplomados se orientan a profesionales que buscan perfeccionar sus conocimientos y habilidades, mediante herramientas que contribuyen de manera eficiente y oportuna a los

cambios constantes del mundo. Contribuyendo a la vocación de servicio, tal como se describe en la presentación del director de Educación Continua, “La Dirección de Educación Continua de la Facultad de Derecho UC ofrece a los profesionales un espacio de reflexión, diálogo y crecimiento en su vocación de servicio al bien común” (Educación Continua Derecho UC, 2022)

En segundo lugar, el programa de Magister en Derecho LLM y sus menciones ofrecen formar a especialistas en las bases generales del Derecho o en un área específica de éste, con el objetivo que estos profesionales adquieran las competencias necesarias que permitan resolver diversas problemáticas del Derecho. El programa se caracteriza por ser profesional y flexible, pues está dirigido al perfeccionamiento en el ámbito público como privado, busca promover el estudio avanzado de áreas específicas del Derecho, con la finalidad que los egresados enfrenten con seguridad y confianza aquellos desafíos propios de la profesión y de las problemáticas jurídicas concretas y, flexible, ofrece una amplia gama de cursos optativos al que el alumno puede optar semestralmente conforme a sus intereses y necesidades de aprendizaje. Dicha flexibilidad implica que inclusive, el alumno puede inscribir cursos de otros magister como, por ejemplo, el Magister de Ciencia Política que imparte el Instituto de Ciencia Política UC. Esta posibilidad contribuye a un conocimiento más allá del derecho y promueve la interdisciplinariedad.

Por último, se incluye como beneficiarios a las Instituciones Públicas y Privadas, que requieren que sus profesionales se perfeccionen con cursos de capacitación y actualización en alguna materia o temáticas que se ajusten a sus necesidades. Estos cursos pueden ser abiertos a todo público o bien cerrados, inclusive dictarse en la misma institución.

Los cursos y programas se adaptan según necesidad y horario, se busca que sea un aporte concreto a los profesionales de dichas instituciones, contribuyendo al país y a la sociedad.

6.2.3. Canales

Los canales es la forma de distribuir y comunicar la propuesta de valor a los clientes, para este caso estudio se identifica como:

Las salas de clases, es un canal directo, es ahí donde se produce la entrega del conocimiento a través de la cátedra del docente, de la interacción con los alumnos y en la resolución de casos. Estas permiten compartir experiencias de los profesores con alumnos chilenos, de Santiago y regiones, como también la participación de alumnos y docentes extranjeros quienes aportan con la experiencia vivida en otras latitudes.

Cuentas de correo electrónicos UC, es parte fundamental para la comunicación con los distintos estamentos universitarios, para el envío masivo de información institucional, para consultas y para cualquier situación generada en el día a día.

Las páginas web del Magister y de Educación Continua, es un medio que permite difundir información respecto de los procesos de admisión, periodos de inscripción de cursos, noticias destacadas y eventos.

6.2.4. Relación con los clientes.

Uno de los aspectos relevantes de la relación con los alumnos tiene que ver con cómo mantener vínculos, sobre todo en una Escuela que posee distintos perfiles de alumnos.

Relación directa docente y alumno. Muy destacable en la relación con los alumnos es la labor que cumplen los docentes en el aula, es ahí donde se produce el intercambio de experiencias entre los docentes y alumnos, contribuyendo en conjunto a que las clases sean activas, basada en casos reales y experiencias profesionales que contribuyen a un mejor aprendizaje. Este ítem, suele ser valorado por los alumnos, quienes destacan en encuestas y reuniones con pares evaluadores en el proceso de acreditación, que, la trayectoria académica y profesional de los docentes, pues combina académicos destacados con profesionales de prestigio.

Proceso de admisión: esta relación consiste en captar interesados, en esta etapa es fundamental la comunicación, ya sea telefónica o bien a través de correo electrónico, el interesado suele consultar en más de una ocasión sobre diversas dudas que se le presentan sobre el proceso de postulación y admisión, la respuesta debe ser clara y en tiempo.

Un segundo proceso, es la **Coordinación académica y seguimiento curricular**, que obedece a estar atento del alumno regular que permanecerá al menos tres semestres inscribiendo cursos y asistiendo periódicamente a clases en el Magister. Esta fase suele ser el periodo de mayor acompañamiento del alumno, pues son recurrentes las consultas sobre avance académico, apoyo en la toma de ramos, solicitudes de suspensión y/o anulación de semestres, en algunos casos se debe hacer seguimiento de pruebas pendientes y posibles causales de eliminación.

Reuniones ampliadas e informativas, éstas se realizan semestralmente y buscan mantener el nexo con los alumnos, conocer sus inquietudes junto con escuchar sugerencias respecto de las clases, metodologías de enseñanza y sugerencias de mejoras que pueden mencionarse.

Reuniones personalizadas, que son solicitadas por los propios alumnos o bien por la secretaria académica y coordinadora de docencia, para tratar temas de notas pendientes, seguimientos de actividades de graduación especialmente, cuando los alumnos optan por realizar una pasantía o una investigación, esta fase concluye con el egreso y titulación.

Con respecto a la relación con los alumnos de Educación Continua, esta se desarrolla en un periodo más acotado, pues, los cursos tienen una duración de un mes, un semestre o un año, pero no más, por la característica propia del alumno de Diplomado, el perfil corresponde a un profesional que viene a especializarse en un tema específico, o perfeccionarse.

Fidelización de organizaciones, mantener activas las bases de datos para difundir los cursos y diplomados a los exalumnos y/o instituciones para ofrecer programas y cursos, además de difundir todas las actividades de extensión que realiza la Escuela de Graduados.

6.2.5. Socios Claves

Los socios claves son básicamente internos, por una parte, se identifica a la Facultad de Derecho, por otra a la Universidad y en un último punto a un socio externo.

Facultad de Derecho: es un socio clave que aporta en procesos y actividades claves para el buen funcionamiento de la Escuela de Graduados a través de la **Dirección Económica y de Gestión**, que lleva el registro de los contratos de docentes, ayudantes, coordinadores, jefes de carrera; también provee de la información mensual al Departamento de Remuneraciones de la universidad para el pago de remuneraciones de los profesionales y administrativos que de ella dependen, registran y coordinan el pago de

insumos y servicios para el buen funcionamiento de las unidades académicas y de extensión, elaboran el presupuesto anual de la Facultad junto con ejecutar los planes de capacitación y desarrollo de los funcionarios; la **Unidad de Desarrollo Docente**, presta apoyo a la Dirección del Magister en la realización de talleres a docentes que se integran por primera vez al magister, estos talleres entregan las herramientas para un mejor diseño y planificación del curso, las metodologías de enseñanza y las distintas modalidades de evaluación. Esta unidad, además fomenta la participación de docentes en el Diplomado de Docencia de Educación Superior, cuyo objetivo es fortalecer las competencias docentes de profesionales y académicos que se vinculan a la enseñanza de estudios superiores; **Dirección de comunicaciones**, unidad encargada de elaborar las noticias, notas y demás actividades en la que participa el Decano y las distintas unidades académicas y de extensión de la Facultad para difundirlas a través de diversos canales siguiendo las directrices y políticas comunicacionales de la UC, apoya en la actualización de las páginas web.

Universidad: es otro socio clave que aporta a la Escuela de Graduados, especialmente a través de los **Departamentos de Admisión y Matrícula**, la unidad de admisión se encarga de procesar y validar los antecedentes de postulantes que han sido aceptados para matricularse en el programa de magíster; el departamento de matrícula se encarga de los planes y compromisos de pago de alumnos y organizaciones; Dirección de informática cuya función es desarrollar y operar los sistemas de informática académicos y administrativos de la Universidad, dentro de las funciones destaca apoyar a las facultades y otras unidades en temas relacionados con la computación y las comunicaciones con el propósito de apoyar en la gestión de docencia y extensión, dando respuestas oportunas y confiables, junto con estar innovando tecnológicamente; **Sistema de bibliotecas UC**, es

una red de bibliotecas accesible, actualizado e inclusivo, el objetivo es responder a los requerimientos de alumnos, profesores y funcionarios con servicios de información, colecciones (impresas, electrónicas, audiovisuales y virtuales), talleres, recursos audiovisuales.

Externos: Agencia de medios, son agencias que prestan su servicio para apoyar en la estrategia de difusión y promoción del Magíster y Educación Continua. La tarea es orientar las campañas a regiones y otros países de Latinoamérica. Este trabajo se planifica entre la Subdirección de la Escuela de Graduados, la Coordinadora Ejecutiva, la Encargada de Admisión del Magister, el director de Escuela de Graduados, con el apoyo de la directora de Comunicaciones de la Facultad, con la finalidad de entregar un documento detallado acerca de los requerimientos de cada una de las Unidades Académicas

6.2.6. Recursos Claves

Una de las formas de responder al cómo entregar la propuesta de valor es a través de los recursos claves, para la Escuela de Graduados uno de los recursos con los que cuenta es el **Prestigio UC**, marca reconocida externa como internamente por sus docentes, profesionales y funcionarios. La Facultad de Derecho es reconocida como una de las mejores Facultades según el último *Ranking QS by Subject* que la sitúa entre las 38 mejores Facultades de Derecho del Mundo (Facultad de Derecho, 2022)

Cuerpo docente que está integrado por docentes con trayectoria académica y profesionales destacados del mundo privado y público, varios de ellos protagonistas de debates jurídicos a nivel nacional, jueces y ministros como es el caso del ministro del Tribunal Constitucional Sr. Miguel Ángel Fernández, o la ministra de la Corte Suprema Sra. Angela Vivanco.

Coordinación Docente, cuya función es comunicar y coordinar las actividades académicas y de extensión entre los diversos actores que integran el magister, allí se organizan y centran las reuniones con los coordinadores de menciones para proponer cursos nuevos, decidir la integración de nuevos docentes, diseñar la malla académica que semestralmente se ofrece a los alumnos, es el nexo con Registros Académicos de la Universidad a quienes se informa sobre situaciones que afectan a alumnos tales como solicitudes de suspensión, anulación del semestre, abandono académico, reintegro, causales de eliminación, renunciaciones.

Unidad de Admisión contribuye a captar a los alumnos e integrarlos a los diversos programas de estudios que difunde la Escuela de graduados. Esta unidad es respaldada por el Departamento de Admisión Central de la Universidad para los alumnos de Postgrados. El equipo de asistentes y la coordinadora académica de Educación Continua son el soporte del sistema de admisión on-line para atender las consultas y requerimientos de los alumnos de los futuros Alumnos.

La infraestructura, son los espacios físicos donde se dictan las clases, actualmente, se cuenta con dos sedes cada una con cuatro salas de clases equipadas con tecnología que permite clases híbridas, es decir, tener alumnos presenciales y otros remotos sincrónicos que interactúan en el aula, se dispone de cámaras y micrófonos de 360 grados, cuenta con espacios comunes para la interacción fuera de la clase. A esta infraestructura se suman los espacios comunes que ofrece la Universidad, como son librerías, bibliotecas, cafeterías, salas de estudio, cine, patios comunes que sirven para el encuentro de alumnos, docentes y funcionarios.

6.2.7. Actividades Claves.

Proceso formativo: es la actividad clave más relevante, este incluye el diseño curricular, las modalidades de enseñanza, los espacios para las clases, la bibliografía y material de apoyo a la docencia; el aporte de la experiencia profesional y académica de los docentes; la interdisciplina y el intercambio cultural dentro de las clases que fomenta un aprendizaje de alto impacto y calidad docente.

Campaña de Difusión. Por ser perfiles distintos de acuerdo con la necesidad de formación académica, es que la campaña debe diseñarse de manera separada.

La campaña de difusión del magister es abordada por una empresa externa que focaliza los esfuerzos en identificar y captar a posibles interesados en estudiar programas de postgrados en Derecho. Se utiliza las redes sociales, páginas web, se diseñan mailing informativos por mención, dirigidos a ciertas bases de datos y a través de Banner en plataforma como LinkedIn y Facebook. En este periodo es fundamental la coordinación con el equipo de comunicaciones de la Facultad, con ellos se diseña la propuesta de mailing y fechas de envío, como también al público objetivo que se desea captar en cada envío.

Otra forma, es a través del boca a boca, que suele ser producto de los mismos graduados que difunden entre sus redes la buena experiencia de haber estudiado en el LLM UC. Esta información se desprende generalmente en la entrevista que se hace al postulante, en la que se suele escuchar respuestas como “me enteré por un amigo”, “mi jefe me recomendó que la mejor opción era este magister”, “mi compañero de trabajo ya lo hizo y quedo muy satisfecho”.

El proceso de Educación continua suele ser más masivo debido a la gran cantidad de diplomados y cursos que se desarrollan durante el año. A esto se le suma los

convenios con organizaciones que periódicamente solicitan cursos de capacitación y actualización en temas jurídicos.

Proceso de admisión y matrícula: Para ambas unidades la actividad de Admisión y Matrícula es clave, pues al formalizar el proceso de matrícula de alumnos en Educación Continua o Magíster se generan los ingresos que sustentan a la Escuela de Graduados.

La Unidad de Admisión del Magister provee todos los antecedentes de sus postulantes que han sido aceptados para cursar el Magister, esta información se envía al Departamento de Admisión de la Universidad, ellos revisan y validan la documentación para notificar al Departamento de Matrícula que el postulante está en condiciones formalizar su ingreso a la universidad como alumno de postgrado.

Para ingresar a los diplomados o cursos de especialización, el proceso es más sencillo, pero no menos relevante, los postulantes deben completar la postulación en el sitio web de Educación Continua subir los antecedentes y cancelar. Las asistentes apoyan y están atentas a las consultas que ingresan a través del portal, del correo o bien al teléfono. Distinto es cuando es una empresa u organización, en ese caso se opera solicitando la Orden de Compra para emitir la Factura conforme a las condiciones establecidas previamente entre la institución y la asistente de Educación Continua.

Procesos de Capacitación y Desarrollo Docente: La Facultad de Derecho tiene la Unidad de Desarrollo Docente que tiene como función elaborar talleres de apoyo dirigido a los docentes, que fomentan una mejor definición de los objetivos y metodologías de enseñanza que deben incorporarse en los programas de cursos, así también, talleres orientados a perfeccionar las clases remotas, híbridas y como también presenciales.

Otra función se relaciona con inducir al docente en el uso de tecnologías activas como *Mentimeter*, *Team-based learning* (TBL entre otras, estas metodologías son valoradas por los alumnos pues permite conocer en pocos minutos los resultados y da pie a que el docente retroalimente a sus alumnos, junto con profundizar, complementar y debatir las respuestas.

Existen instancias en la que también es necesario introducir o capacitar al docente en el uso de la plataforma CANVAS, para lograr una autonomía y uso eficiente de esta herramienta que le permite cargar material de clases, diseñar evaluaciones de desarrollo como de alternativas o mixtas.

Capacitación y profesionalización de los funcionarios de la Escuela de Graduados. Es sin duda una actividad clave, el rol de los funcionarios contribuye al buen funcionamiento de ambas unidades académicas que pertenecen a ella. Se debe coordinar los programas de cursos, profesores, salas, elaborar contratos, coordinar defensas, subir notas, entre otras funciones. Para desempeñar estas funciones se requiere tener conocimiento de las ciertas plataformas como CANVAS, ZOOM, BANNER, por lo anterior es necesario contar con planes de capacitación para los equipos de trabajo que contribuya a realizar un trabajo más eficiente.

6.2.8. Estructura de costos

La estructura de costos de la Escuela de Graduados debe considerar el **pago de honorarios de los docentes**, de la Dirección de la Escuela y, de los **profesionales y administrativos** que le dan vida a Educación Continua y el Programa de Magister en Derecho. Además, incluye el **aporte a la administración central del Universidad** para su mantención y **gastos operacionales** de las unidades de soporte, además de los costos operacionales propios de la escuela.

Otro costo, corresponde al ítem de difusión, tal como se señaló anteriormente, las **campañas de difusión** son parte esencial en la captación de clientes o beneficiarios de los servicios que ofrece la Escuela.

A continuación, se identifican otros costos, que corresponden a ingresos que se reinvierten en infraestructura o permiten financiar nuevos proyectos que han sido estudiados y aprobados por la alta dirección de la Facultad de Derecho.

A continuación, se presenta un esquema sencillo con la distribución en porcentaje de la estructura de costos de la Escuela de Graduados.

Estructura de costos:

La suma del detalle de gastos corresponde al 100% de la estructura de costos estimado al año, lo que puede variar de acuerdo con otros factores, no obstante, por la naturaleza del servicio que se ofrece, el porcentaje mayor de los costos se atribuye a los honorarios de los docentes, seguido por los honorarios y pago de remuneraciones de profesionales y administrativos de la Escuela de Graduados, otro 10% se entrega a la administración central de la Universidad. Se estima un 3% para la difusión, además de los gastos operacionales que incluyen arriendos, gastos generales en materiales, servicios básicos entre otros, por último, se registra un 19% de otros gastos que se utilizan en proyectos específicos de la Escuela o se reinvierten.

6.2.9. Flujos de ingresos

Para sustentar la estructura de costos, se cuenta con las siguientes fuentes de ingreso.

Fuentes de ingresos:

- Ingresos por vía admisión 65%
- Ingresos por cursos cerrados a instituciones 15%
- Otros ingresos centrales 20%

Como se aprecia, el mayor volumen de ingresos corresponde a la admisión de alumnos que se incorporan al Magíster en Derecho y sus menciones, como los son también los alumnos que ingresan a los diversos programas de diplomados y cursos de especialización ofrecidos por Educación Continua. En el ítem otros, se consideran las actividades de extensión, arriendo de salas y becas externas.

En consecuencia, se aprecia que la Escuela se sustenta principalmente en base a los ingresos por admisión de cada año.

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

Tabla 12: Dimensión, atributos y aportes

Propuesta de valor Escuela de Graduados	<i>La Escuela de Graduados entrega competencias, conocimientos y habilidades a través de un proceso formativo de calidad, con docentes reconocidos y con una amplia gama de programas avalados por el prestigio UC, que garantizan la formación de especialistas en el Derecho que podrán enfrentar desafíos jurídicos y profesionales cada vez más complejos</i>	
Dimensión	Atributos	Aportes
Segmento clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales del área del Derecho o carreras afines, chilenos y extranjeros • Instituciones públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes son los actores principales para que este modelo de negocios tenga impacto social y sea sostenible en el tiempo. Al estar pensado en alumnos chilenos y extranjeros, se busca entregar conocimientos a través de un proceso formativo de calidad en que haya espacio para la inclusión y la multiculturalidad.

		<ul style="list-style-type: none"> ● También, dar un espacio a las instituciones y organizaciones que requieren potenciar a sus equipos de trabajo, de esta manera la Escuela crea vínculos con el medio y aporta a la sociedad.
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso formativo de calidad ● Especialización del Cuerpo docente ● Amplia gama de programas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estos atributos forman parte de la propuesta de valor de la Escuela de Graduados, esto es lo que el cliente se lleva una vez que se gradúa, es conocimiento de calidad, es la especialización del docente que se potencia en la sala a través del intercambio cultural y de la experiencia profesional de todos los que participan en la clase. ● Que se enriquece con la amplia gama de programas que se ofrecen y que son unos de los atributos que marcan la diferencia con otras instituciones.
Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación directa: Docente-Alumno ● Proceso de Admisión ● Coordinación académica y seguimiento curricular ● Reuniones ampliadas e informativas ● Fidelización organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● El aporte de este atributo es primer lugar la relación docente-alumno, esa es la relación directa que se establece en la sala de clases y en los espacios comunes como donde se comparte el servicio de Coffe entre clases. ● La coordinación académica, aporta informando a través de varios canales sobre las fechas importantes para los alumnos como el proceso de inscripción de cursos, fechas de exámenes y otras actividades relevantes. Además, de atender las consultas y sugerencias d ellos alumnos, así como prestar tutoría y acompañamientos en situaciones académicas más complejas de atender. ● La fidelización de las organizaciones a través de mantener actualizadas las bases de datos que permite enviar información permanente sobre cursos, diplomados y actividades de extensión que sean de interés para ellas. ● Realizar las encuestas sobre la experiencia en el curso o programa al que asisten, tener un equipo de postventa que brinde atención de calidad permanente.
Canales	<ul style="list-style-type: none"> ● Las salas de clases ● Cuentas de correo electrónico UC ● Páginas web 	<ul style="list-style-type: none"> ● La relación directa con el atributo son las clases, son el canal directo que tiene el docente con el alumno, ellas aportan las condiciones necesarias

		<p>para desarrollar la clase, tecnologías, buena acústica, ventilación adecuada, espacio suficiente, accesos amplios, mobiliario cómodo y fácil de mover para los trabajos grupales, estas características aportan a que la clase se dicte en condiciones que el alumnos esté cómodo y pueda interactuar libremente en la sala ya sea presencial o de manera remota.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la atención suele ser más personalizada a través del teléfono y correo electrónico, este medio permite atender las consultas y derivar información de manera personalizada o masiva según sea el caso. ● Las páginas web aportan porque en ellas se aloja en gran medida la información clara sobre los cursos y los programas de estudio. Estas también son el vínculo para realizar el proceso de admisión (venta del servicio), debido a que el postulante debe ingresar y completar todos los antecedentes requeridos para el proceso de admisión a través de las pagina web del Magister y de la página web de Educación Continua según sea el caso ● Este medio aporta al eje de transformación digital con el que la escuela busca alinearse.
Actividades claves	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso formativo ● Campaña de difusión ● Proceso de admisión ● Proceso de capacitación y desarrollo docente ● Capacitación y desarrollo a funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> ● El proceso formativo define los lineamientos para entregar los conocimientos y herramientas con las que el graduado podrá especializarse y aportar a su desarrollo profesional y a la sociedad. ● Proceso de capacitación y desarrollo docente, esta es una actividad clave pues los docentes representan un valor agregado, la experiencia académica y profesional es un aporte en la clase, por ello se requiere talleres de actualización tecnológica, de integridad y de inclusión, para mejorar la calidad docente en todas sus dimensiones. ● Capacitación y desarrollo a funcionarios permite un servicio de calidad y alineado con los valores institucionales.
Recursos claves	<ul style="list-style-type: none"> ● Prestigio UC ● Cuerpo docente ● Coordinación Docente ● Unidad de Admisión 	<ul style="list-style-type: none"> ● El prestigio UC es sinónimo de calidad, de un alto nivel reputacional reconocido más allá de las fronteras. Este debe cuidarse y por ello la Escuela de

	<ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura 	<p>Graduados debe asegurar que los docentes, profesionales y funcionarios estén comprometidos con los valores institucionales y que los graduados sean reconocidos en el desempeño profesional como social.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuerpo docente, contribuye con la experiencia, conocimiento en las diversas materias del derecho, con estudios de postgrado. A los que se debe ir incorporando en los talleres de docencia, tecnología, integridad académica y los talleres de relacionados con la inclusión académica. Para los docentes también es importante formar parte de la Escuela considerando el prestigio de la Universidad y de la Facultad que en el Ranking QS by Subject 2022, se posicionó en el N°38 a nivel mundial. (Facultad de Derecho, 2022) ● Coordinación docente, debe estar atento a las necesidades de los alumnos, a fomentar el respeto y la integridad académica, a elaborar una amplia oferta académica asegurando abarcar la mayor cantidad de temas relacionadas al derecho, incorporando docentes extranjeros y cursos de derecho comparado, de esta manera se aporta al eje de internacionalización, por último, revisar las evaluaciones docentes para apoyar a los profesores que requieren mejorar las herramientas metodológicas para asegurar un mejor resultado. ● La unidad de Admisión vela por realizar un proceso de admisión transparente, 100% on line y al que se accede a través de la página web, en paralelo hay una persona que está atendiendo las consultas vía telefónica y/o por correo electrónico, de manera de mejorar los tiempos de respuestas y captar a los postulantes. El proceso de admisión on line, aporta al eje de transformación digital. ● Infraestructura, es un recurso clave, pues los alumnos y docentes debe contar con espacios cómodos, limpios, ordenados, con buena ventilación y con la tecnología que permita mantener atentos a los alumnos de la sala como
--	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		también a aquellos que se encuentran en las salas virtuales.
Socios claves	<ul style="list-style-type: none"> • Facultad de Derecho (a través de la Dirección Económica, Unidad de desarrollo Docente y Dirección de Comunicaciones) • Universidad (Admisión y Matrícula, Soporte TI, Sistema de Bibliotecas, Registros Académicos) • Externos (agencia de medios) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Facultad de Derecho encabeza a los socios clave, a través de unidades como la Dirección Económica que cumple con gestionar la contratación y pagos de los docentes, la unidad de desarrollo docente que apoya entregando las herramientas metodológicas para una mejor cátedra, la dirección de comunicaciones encargada de apoyar en los procesos de difusión interna y de difundir todas las actividades de extensión que se desarrollan durante el año. • La universidad provee el Sistema de Bibliotecas que permite investigar y encontrar los recursos bibliográficos que los docentes requieren para las clases. La biblioteca cuenta con sistemas de acceso a alumnos con capacidades distintas, las unidades de admisión y a matrícula son servicios que favorecen el ingreso de alumnos apoyan a la, unidad de admisión de la escuela, soporte TI colabora con la escuela en soporte de todos los equipos tecnológicos de las salas y de los administrativos, junto con los talleres de capacitación que ofrecen en nuevas tecnologías digitales. • Externos, la agencia de medio, que debe desarrollar las campañas de difusión de los distintos programas de la escuela, esta aporta diseñando campañas atractivas que contribuyan a captar a nuevos alumnos.
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • 36% Honorarios docentes • 20% Pago de remuneraciones profesionales y administrativos • 10% Aporte Universidad (administración central) • 12% Gastos operacionales • 3% Campañas de Difusión • 19% Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • La relación con este atributo es apropiada pues la estructura de costos considera dentro de los honorarios de profesionales y administrativos, quienes contribuyen en la gestión y coordinación de las clases. • Dada la importancia de este atributo, la estructura de costos la encabeza los honorarios de los docentes, pues se debe asegurar que los pagos sean dentro de plazo. • La estructura de costos hay que tratar de mantenerla sin sobresaltos que pueden afectar cumplir con los compromisos financieros y no lograr el

		objetivo de ser una escuela autosuficiente.
Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ● 65% ingresos por admisión ● 15% ingresos por cursos cerrados a otras instituciones ● 20% otros ingresos centrales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las fuentes de ingresos son básicamente por admisión de los distintos programas que la escuela de graduados ofrece, además de un porcentaje que tiene relación a los aportes centrales que la Universidad entrega. Con los ingresos es posible solventar la estructura de costos de la escuela, la que aspira en poder reducir el porcentaje de ingresos centrales de manera de ir aproximándose a ser una escuela autosuficiente.

(Fuente: elaboración propia)

En consecuencia, se aprecia que la Escuela de Graduados posee atributos que marcan la diferencia con otras Instituciones de Educación Superior, pues se sustenta en el prestigio UC, en un proceso formativo de calidad y en la especialización de los docentes, estos atributos influyen en una mayor demanda de los programas que ofrece la Escuela de Graduados a través de Educación Continua y del Programa de Magister.

Sin perjuicio de observar una interacción bastante positiva entre los atributos de la Escuela de Graduados con cada uno de los bloques del modelo de negocios, vale la pena ser más críticos y considerar en el estudio algunos aspectos que merecen tomarle atención.

Si bien, se reconoce en este estudio que el mayor valor o atributo principal son los docentes, es preocupante pensar que otras universidades puedan ofrecer honorarios más atractivos además de beneficios que pudieran significar la partida de ellos o que distribuyan sus horas de clases en distintas universidades. La Escuela al parecer no contempla una estrategia para retener a ese Recurso Humano tan valioso, por lo que se sugiere evaluar algún plan de mejora futura.

Dentro del plan de desarrollo de la universidad, se ha hecho hincapié en uno de los ejes que se centra en la Internacionalización, respecto de este tema la escuela debe buscar mecanismos que permitan mejorar el número de docentes extranjeros y cursos con temáticas que aborden el derecho comparado o cursos en otros idiomas, así como captar el interés de extranjeros que ingresen a los distintos programas que ofrece la escuela.

6.4. Lienzo CANVAS

Una de las mejores formas de describir un modelo de negocios es a través de un lienzo CANVAS, que consiste en una herramienta estratégica que proporciona una representación visual concisa del modelo de negocios de una empresa. Este lienzo describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El autor complementa esta definición indicando que la mejor manera de referir un modelo de negocios es dividiéndolo en nueve partes o módulos que dan cuenta de los pasos que sigue una organización para conseguir ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011). Las nueve partes corresponden a:

Segmento clientes: son los clientes, o parte del mercado a quien se le ofrece el producto o servicio.

Propuesta de valor: corresponde al conjunto de servicios o productos que dan valor a un segmento de mercado, es este módulo el autor hace referencia a ciertas preguntas que sirven de orientación, como por ejemplo ¿qué valor se proporciona a nuestros clientes?, ¿qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Relaciones con clientes: en esta parte del lienzo se relaciona con la pregunta ¿Qué tipo de relación existe con los segmentos de mercado o clientes?, de la respuesta se puede inferir el grado de fidelización del cliente y su captación.

Canales: este módulo da cuenta de cómo es la comunicación con el segmento de clientes con la finalidad de llegar a ellos y presentar la propuesta de valor, en concreto es definir ¿cómo llegamos a los clientes?

Actividades claves: tal como señala el autor, en este punto se deben definir las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Recursos claves: que es lo que se necesita para cumplir con la propuesta de valor, esto implica definir si son recursos físicos, económicos, intelectuales y humanos.

Asociaciones claves: las asociaciones claves tiene relación con los socios claves, los proveedores y que nos entregan estos proveedores.

Estructura de costos: ayuda a definir cuáles son los costos y como éstos se distribuyen, así como identificar que recursos y actividades que representan un costo mayor a los otros.

Fuentes de ingresos: a diferencia del punto anterior, en esta parte del lienzo se incorporan los ingresos percibidos y se distribuyen de acuerdo con la procedencia.

En base a lo anterior, se elabora el lienzo CANVAS que se aprecia en la (tabla N°13), que grafica el modelo de negocios de la escuela de graduados

Tabla 13: Lienzo CANVAS "Escuela de Graduados".

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Facultad de Derecho (a través de la Dirección Económica, Unidad de desarrollo Docente y Dirección de Comunicaciones) ● Universidad (Admisión y Matrícula, Soporte TI, Sistema de Bibliotecas, Registros Académicos) ● Externos (agencia de medios) 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proceso formativo ● Campaña de difusión ● Proceso de admisión ● Proceso de capacitación y desarrollo docente ● Capacitación y desarrollo a funcionarios 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proceso formativo de calidad ● Especialización del Cuerpo docente ● Amplia gama de programas 	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Relación directa: Docente-Alumno ● Proceso de Admisión ● Coordinación académica y seguimiento curricular ● Reuniones ampliadas e informativas ● Fidelización organizacionales 	<p>Segmentos beneficiarios</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Profesionales del área del Derecho o carreras afines, chilenos y extranjeros ● Instituciones públicas y privadas
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prestigio UC ● Cuerpo docente ● Coordinación Docente ● Unidad de Admisión ● Infraestructura 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las salas de clases ● Cuentas de correo electrónico UC ● Páginas web 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 36% Honorarios docentes ● 20% Pago de remuneraciones profesionales y administrativos ● 10% Aporte Universidad (administración central) ● 12% Gastos operacionales ● 3% Campañas de Difusión ● 19% Otros 		<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 65% ingresos por admisión ● 15% ingresos por cursos cerrados a otras instituciones ● 20% otros ingresos centrales 		

Fuente: (elaboración propia)

Capítulo 7: Definición de los objetivos estratégicos de la Escuela Graduados

En este capítulo se definen los objetivos estratégicos que persigue la Escuela de Graduados.

Para comprender la importancia de los objetivos estratégicos, primero se debe tomar en consideración que los objetivos son las metas de la organización, las que deben ser medibles, alcanzables, y realizables en un tiempo definido, existen, objetivos financieros y otros estratégicos, estos últimos se definen como “Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planteados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales” (Thompson et al, 2012).

De acuerdo con la definición anterior, se puede señalar que la Escuela de Graduados no ha comunicado claramente los objetivos estratégicos, de manera que para el desarrollo del trabajo se ha tomado en consideración parte de los ejes planteados por Rectoría en el plan de desarrollo 2020-2025 de la Universidad con la finalidad que la Escuela de Graduados se alinee a ellos, debido a que corresponden a situaciones que igualmente la afectan.

Un objetivo que reviste importancia es la internacionalización, es decir, incorporar una mayor participación de docentes y alumnos extranjeros que contribuyen a mejorar los estándares de calidad docente integrando la experiencia en el estudio del derecho comparado y su aplicación en otros países.

En segundo lugar, es capacitar en el uso de nuevas herramientas tecnológicas en las clases como en los diversos procesos internos de la Escuela de Graduados, como por ejemplo mejorar el sistema de asignación de salas que actualmente se ejecuta manualmente, con estas y otras acciones la escuela se suma a la transformación digital que es uno de los ejes propuestos en el plan de desarrollo institucional.

La escuela de graduados no puede estar ajena a las necesidades de la comunidad, por tanto, la responsabilidad social es otro objetivo que debe considerar en la planificación estratégica, incorporando cada año profesionales altamente calificados para enfrentar los diversos desafíos propios de la profesión.

Relacionado con el punto anterior, está el objetivo de considerar el diseño de espacios físicos más inclusivos para atender las necesidades de los alumnos junto con capacitar a docentes y funcionarios en talleres inclusivos desarrollados por la universidad.

Con la información señalada, se definen los tres ejes estratégicos para la propuesta de mapa estratégico de la Escuela de Graduados:

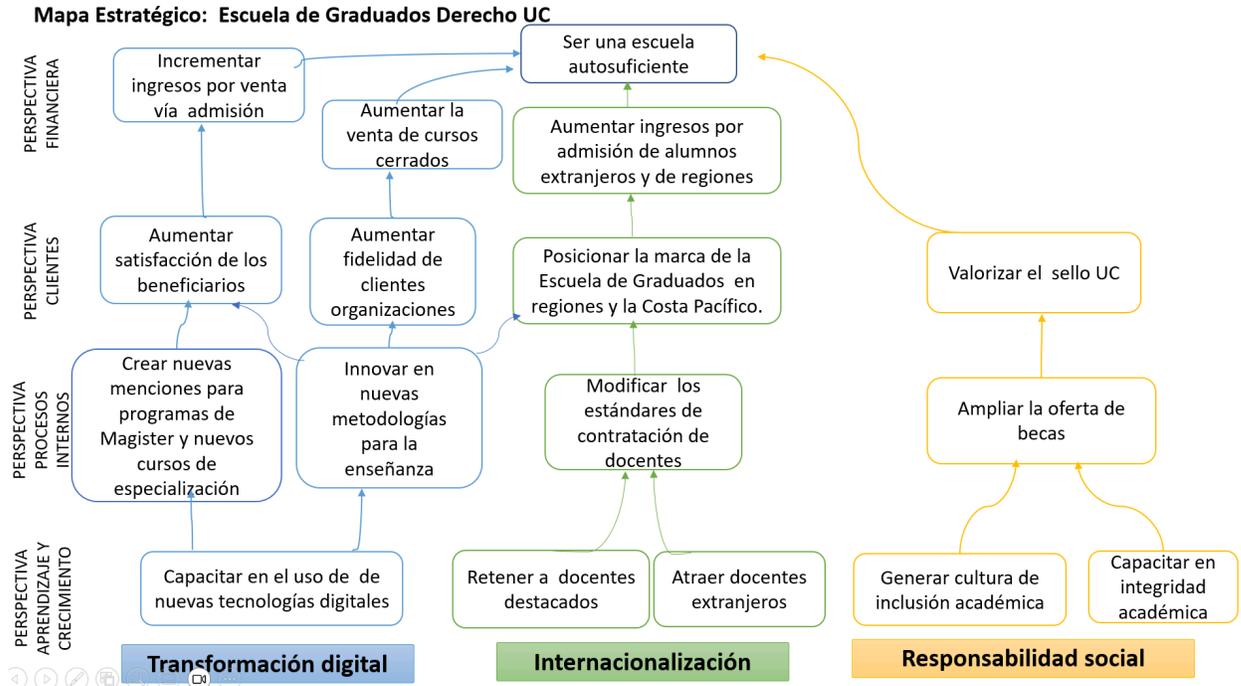
- Transformación digital
- Internacionalización
- Responsabilidad social

De acuerdo con estos ejes se puede avanzar y elaborar un mapa estratégico para la Escuela de Graduados, teniendo presente que los objetivos estratégicos se alineen con parte de los ejes estratégicos definidos en el Plan Estratégico de la Universidad.

7.1. Propuesta de Mapa Estratégico para la Escuela de Graduados Derecho UC.

Para tal efecto, es importante entender que “el Mapa Estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos” (Norton R. S., 2004) (Kaplan y Norton, 2008), con esta definición y con los objetivos y ejes estratégicos vistos en el punto anterior se presenta a continuación la propuesta de mapa estratégico para la Escuela de Graduados. (Véase en ilustración N°12).

Ilustración N°12: Mapa Estratégico de la Escuela de Graduados



(Fuente: Elaboración propia siguiendo el modelo de (Kaplan y Norton, 2008)

Para una mejor comprensión de la propuesta se explica en detalle y por perspectiva:

Perspectiva financiera: esta perspectiva implica que para cualquier organización el aspecto económico es fundamental para su funcionamiento. Por lo anterior, se establece como primer objetivo **ser una escuela autosuficiente**, en otras palabras, contar con un flujo de ingresos que permita lograr un nivel financiero rentable que alcance a solventar la estructura de costos de la Escuela de Graduados, en segundo lugar, ir disminuyendo el porcentaje de los aportes centrales que entrega la universidad y finalmente, disponer de un porcentaje de ingresos para nuevos proyectos, reinversión en infraestructura o destinar a otras necesidades propias de la Escuela.

Los otros objetivos financieros se relacionan con **Incrementar ingresos por venta vía admisión** que se complementa con el otro objetivo de **Aumentar la venta de cursos cerrados**, debido a que los ingresos por la vía admisión a los distintos programas de Diplomados y Magister, en general no cuentan con financiamiento estatal, en su gran mayoría son los propios alumnos que invierten sus ahorros, optan por algún crédito o bien, disponen de parte del ingreso mensual para financiar los estudios de postgrados. Estos ingresos sirven precisamente para solventar la estructura de costos de la Escuela. Adicionalmente, es importante para la escuela ampliar el horizonte de alumnos, incorporando un mayor número de alumnos de regiones y extranjeros.

Perspectiva de clientes, esta perspectiva requiere de atención, pues de la percepción de los beneficiarios depende el lugar en el que poseen el servicio de programas de estudios que la escuela ofrece. En ese sentido, los objetivos estratégicos se enfocan **en aumentar la satisfacción de los beneficiarios**, del mismo modo, **aumentar la fidelidad de clientes organizaciones**, la suma de estos objetivos provoca el efecto de incrementar el ingreso por ventas de programas. Aportando al eje de internacionalización se determina que un objetivo clave es **Posicionar la marca de la Escuela de Graduados regiones y en países de la Costa Pacífico**, cabe señalar que la pandemia fue la oportunidad para implementar clases remotas permitiendo el ingreso de alumnos de regiones que no tenían la posibilidad de trasladarse a Santiago para asistir a clases, por lo cual, se debe trabajar para subir el número de postulantes de regiones y extranjeros, en esa misma perspectiva, se encuentra **Valorizar el sello UC**, objetivo importante, debido a que la Universidad cuenta con un prestigio y reputación destacado incluso en rankings internacionales, por ello es relevante cuidar darle mayor valor frente a

los clientes a través de años de acreditación de los programas, disminuir el número de reclamos o subsanando posibles situaciones que puedan empañar el sello UC.

Perspectiva de procesos: se debe identificar los procesos de negocios críticos que soportaran los objetivos financieros y del cliente, (Kaplan y Norton, 2008). De acuerdo con lo anterior, se han considerado los siguientes objetivos **Crear nuevas menciones para programas de Magister a otras menciones y nuevos cursos de especialización,** junto con **innovar en nuevas metodologías para la enseñanza;** para tal efecto es importante contar con un staff de docentes chilenos y extranjeros altamente calificados que cumplan con aportar al proceso formativo de calidad que destaca en los programas que la escuela ofrece, así también, es indispensable **modificar los estándares de contratación de docentes** y en otro aspecto, se requiere **ampliar la oferta de becas.**

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva alberga el recurso humano, la infraestructura y tecnología requerida para que la organización pueda dar los resultados esperados. Los objetivos estratégicos involucran primero de a los docentes pues se requiere **capacitar en el nuevo uso de tecnologías digitales** tal como lo ha incluido la universidad en el plan de desarrollo al igual que el eje de internacionalización, en ese sentido la Escuela de Graduados debe buscar iniciativas que logren **atraer a nuevos docentes extranjeros** que aporten con el conocimiento y la experiencia profesional. Otro objetivo vinculado a la docencia se relaciona con **retener a docentes destacados,** cabe recordar que uno de los mayores atributos de la Escuela de Graduados se basa en el Prestigio del cuerpo académico, de ahí la importancia de evitar la fuga de docentes a otras instituciones. En otro ámbito y relacionado con la responsabilidad social se incluyen dos objetivos, el primero corresponde a **generar cultura de inclusión académica** y **capacitar en integridad académica.**

Para continuar, se desarrolla por separado cada uno de los ejes del Mapa Estratégico, los que se pueden apreciar en las ilustraciones identificadas con los números 13, 14 y 15.

Ilustración N°13: Eje Transformación Digital



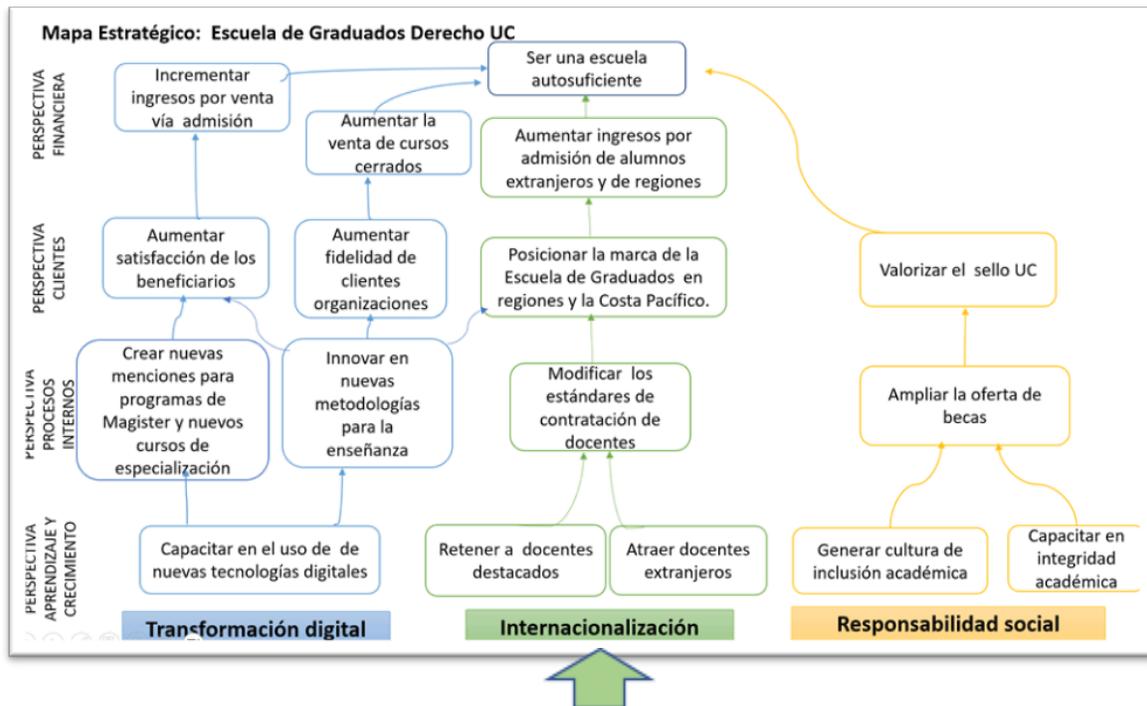
Para recordar uno de los diez ejes del plan estratégico 2020-2025 de la Pontificia Universidad Católica es la **transformación digital**, un tema de actualidad con el cual la Escuela de Graduados debe alinearse con las acciones encomendadas por rectoría como es por ejemplo el de “generar una amplia variedad de metodologías docentes desde lo tradicional a lo más tecnológico, estudiar la preferencia de los alumnos y el impacto en el aprendizaje y apoyar el rol del profesor en estas nuevas formas de enseñar” (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022). En este sentido, ya hubo un avance tras el estallido social y la posterior cuarentena por pandemia, periodo en el que la Universidad en pleno

tuvo que migrar rápidamente a las clases remotas sincrónicas para dar continuidad a los distintos programas académicos, esta migración implicó motivar y capacitar a los docentes a utilizar herramientas tecnológicas como la plataforma *CANVAS* y *Zoom*. Sin embargo, se debe avanzar en capacitación y la implementación de nuevas tecnologías, comprometiendo a los docentes, unidades de desarrollo docente, profesionales y administrativos, tal como se señala en el plan de desarrollo “En una etapa superior de este proceso, el desafío es concretar la integración de tecnologías digitales en las prácticas de enseñanza, aprendizaje, investigación, transferencia y organización” (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022).

Crear nuevas menciones para programas de magister y nuevos cursos de especialización contribuye en tener a los alumnos y organismos satisfechos debido a que se elaboran cursos cada vez más vinculados a las necesidades de aprendizaje, especialización y profundidad en temas y materias específicas del derecho, lo que, a su vez, ayuda a incrementar ingresos por venta vía admisión. Un ejemplo de ello ha sido la incorporación de la mención en Derecho del Trabajo y Seguridad Social, hasta antes del 2019 solo se ofrecía el diplomado en esa materia, por ello un objetivo de la Escuela es seguir ampliando el número de las menciones y los cursos abiertos y/o cerrados que ofrece al universo de profesionales y organizaciones que así lo requieran. Este punto tiene mucha relación con la visión de la Escuela que se encuentra detallada en el apartado 3.2 de este trabajo.

En la ilustración N°14, se desarrolla el segundo eje estratégico relacionado con el eje de Internacionalización.

Ilustración N°14: Eje estratégico "Internacionalización"



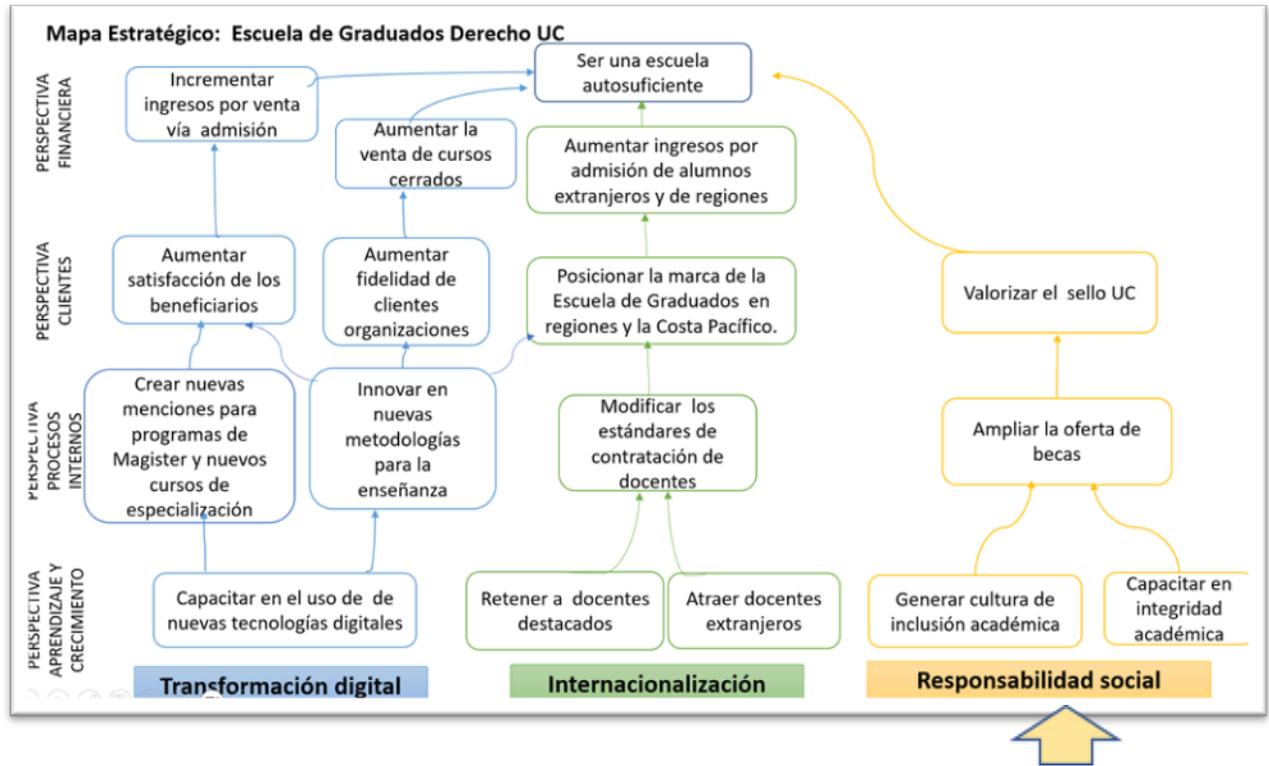
El eje de “**internacionalización**” es un tema de gran interés para la Universidad, la Facultad y especialmente para la Escuela, debido a que su fuerte y potencial se basa en el cuerpo docente, por ello se requiere atraer a docentes extranjeros que transfieran el conocimiento en derecho, transmitan las experiencias y compartan los casos de estudio más relevantes de su carrera o que hayan tenido en contexto del derecho internacional ampliando el conocimiento del derecho a nuevas fronteras poniendo énfasis en mejorar los estándares docentes.

De la mano del párrafo anterior, se busca mejorar los planes de retención de docentes destacados debido a que se está haciendo recurrente la oferta que realizan otras instituciones para conquistarlos, en ese sentido se debe modificar los estándares de contratación de docentes en la que se privilegie a profesores con doctorado y magister,

con una consistente experiencia profesional que contribuyan a posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y la Costa Pacífico.

Para finalizar, se desarrolla el eje que se relaciona con la Responsabilidad Social (véase en ilustración N°15).

Ilustración N°15: Eje estratégico "Responsabilidad Social"



El tercer eje, se enfoca en la **Responsabilidad Social** que la escuela de graduados tiene con la comunicad y la sociedad, es ahí donde **generar una cultura de inclusión académica** debe formar parte de la planificación estratégica, se debe garantizar que todos los alumnos accedan a la formación académica de calidad. Otro objetivo, se relaciona con **capacitar en integridad académica**, este objetivo como lo declara la Política de Integridad Académica UC (2020) es fundamental para la formación de personas, que a través de su servicio, impacten de manera positiva en la sociedad, por

tanto, se requiere tomar conciencia de la importancia de este objetivo y para ello es fundamental que los docentes se capaciten y sean capaces de seguir las directrices de la integridad académica de la Universidad que busca promocionar, prevenir que exista una falta en el proceso formativo y actuar sobre ésta de manera oportuna y transparente.

Ampliar la oferta de becas, es otro objetivo que la Escuela de Graduados debe tomar en consideración, si bien es cierto en el programa de magister se registra una serie de descuentos, una beca LLM UC y una beca ayudante Derecho UC, éstas no son suficientes y no contemplan factores como la inclusión para que otros alumnos tenga la posibilidad de acceder a algún beneficio que les permita asegurar parte del financiamiento para de esta manera tener la oportunidad de ingresar a algunos de los programas que la Escuela ofrece, estas acciones van de la mano con los objetivos del eje Responsabilidad Social que se encuentran en la perspectiva de clientes, como son **mejorar el nivel de empleabilidad** de los graduados, quienes habiendo finalizado tengan herramientas suficientes para obtener mejoras salariales y/o postular a nuevos cargos; otro objetivo es medir el **nº de alumnos pasantes contratados en el lugar de su pasantía**, la pasantía es una de las actividades de graduación que tiene el Programa de Magister, esta consiste en una práctica laboral de 3 meses jornada completa o 6 meses en jornada parcial, en la que el alumno podrá realizar una práctica laboral en una institución pública o privada donde puede aplicar los conocimientos obtenidos en el programa, dicha experiencia en ocasiones ha significado la contratación en la organización, lo que mejora la empleabilidad y genera vínculos de apoyo con servicios públicos y organizaciones privadas. Disminuir el **número de reclamos de clientes**, es un punto al que se le debe prestar atención, en particular a cómo funciona el servicio de aseo, servicio de café, servicio de seguridad y a cualquier sugerencia o reclamo recibido de parte de los alumnos, organizaciones y de los profesores.

En este eje, también se encuentra **los años de acreditación del magíster**, este se relaciona mucho con la valoración del sello UC, pues mide varios factores que se relacionan con alumnos, graduados, proceso formativo, infraestructura, docentes, solo por citar algunos, de ahí la importancia y desafío de la Escuela de ir ganando años de acreditación en cada nuevo proceso y la posibilidad de ser validados frente a la Comisión Nacional de Acreditación al cumplir con los requerimientos que buscan según la CNA, (2023) ser un mecanismo para que las Instituciones de Educación Superior den cuentas sobre el servicio educativo que ofrecen ante la sociedad y el Estado.

Capítulo 8: Diseño del Sistema de medición del desempeño de la Escuela de Graduados

Es este capítulo se debe desarrollar la forma en la que la Escuela debe hacer el seguimiento a la ejecución efectiva de los objetivos estratégicos y definir el sistema que le permita medir dichos desempeños “El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio”. (Thompson et al, 2012)

El cuadro de mando integral muestra los objetivos e indicadores que “se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento”.

Estas perspectivas se refieren a:

Perspectiva financiera: utiliza resultados tangibles para medir el retorno sobre la inversión, los ingresos, las ganancias, los costos, entre otras mediciones financieras que darán resultados que señalen si la estrategia da o no el resultado esperado.

Perspectiva del cliente: se relacionado con el cliente y mide principalmente el nivel de satisfacción, la fidelización, así como también se enfoca en el valor agregado o nivel de diferenciación que se pretende alcanzar frente a los clientes.

Perspectiva de procesos internos: se relaciona con los procesos críticos que deben soportan las organizaciones que deben ser mejorados constantemente.

Perspectiva de formación y crecimiento: se vincula con los recursos humanos, recursos de información y de los planes de capacitación y aprendizaje para crear mayor valor a la organización.

1.1. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

A continuación, y luego de haber presentado la propuesta de Mapa Estratégico para la Escuela de Graduados, corresponde la elaboración del cuadro de mando integral donde se visualicen las métricas e indicadores claves de rendimiento de acuerdo con cada una de las perspectivas referidas anteriormente.

Cabe recordar que en la propuesta el mapa estratégico se identifican 30 objetivos estratégicos de los que derivan los indicadores, métricas, metas y frecuencias que se detallan en la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Escuela de Graduados en la tabla N°14 que se aprecia a continuación:

Tabla 14: Propuesta de Cuadro de Mando Integral “Escuela de Graduados”

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Iniciativas
Financiera	Ser una escuela autosuficiente	Reducción de dependencia de fondos de nivel central	(ingresos de nivel central/ingresos totales)*100	≤ 20%	anual	1)Diseñar una estrategia de venta y posicionamiento de los programas
	Incrementar ingresos por venta vía admisión	Aumento de ingresos por venta vía admisión	(ingresos por venta vía admisión actual - ingresos por venta vía admisión año anterior)*100	≥10%	anual	
	Aumentar la venta de cursos cerrados	aumento de ingresos por venta de cursos cerrados	(ingreso por venta actual de cursos cerrados- ingresos por venta cursos cerrados año anterior)*100	≥12%	anual	
	Aumentar ingresos por admisión de alumnos extranjeros y de regiones	ingresos por alumnos matriculados extranjeros y de regiones en magíster	(Q de ingresos por alumnos matriculados extranjeros y de regiones en magíster/Q total de ingresos por matriculados en magíster)*100	≥15%	anual	
		ingresos por alumnos matriculados extranjeros y de regiones en diplomados	(Q de ingresos por alumnos matriculados extranjeros y de regiones en diplomados/Q total de ingresos por matriculados en diplomados)*100	≥20%	anual	
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Iniciativas
Clientes	Aumentar satisfacción de los clientes	cantidad de docentes con evaluación sobre 3,8	(docentes con evaluación mayor a 3,8/total de docentes evaluados)*100	≥ 90%	semestral	2) Plan de difusión a nivel regional y extensivo a algunos países extranjeros.
		tasa de titulación	(N° de alumnos graduados/N° de alumnos matriculados)*100	≥ 95%	anual	
		permanencia alumnos Magíster	promedio de permanencia alumnos de postgrados	≤ 4 semestres	semestral	
	Aumentar fidelidad clientes organizaciones	tasa de recompra de clientes organizaciones	(Q de organizaciones que vuelven a solicitar cursos/total de organizaciones que solicitan cursos)*100	≥80%	anual	
	Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y países de la Costa Pacífico	N° de ingreso de alumnos de regiones	(Q de alumnos de regiones/ Q total de alumnos)*100	≥35%	anual	

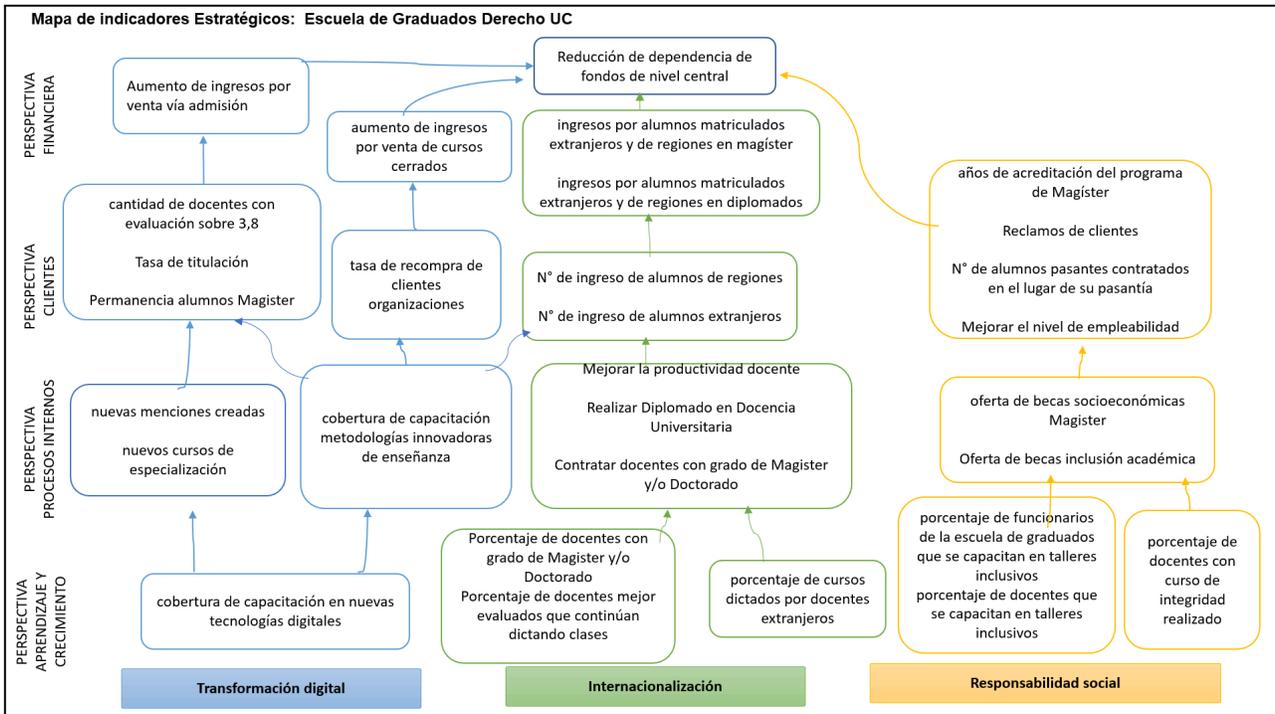
		N° de ingreso de alumnos de extranjeros	(Q de alumnos extranjeros/ Q total de alumnos)*100	≥10%	anual	
	Valorizar Sello UC	años de acreditación del programa de Magíster	N° años de acreditación	> a 8 años	por periodo de proceso de acreditación	
		Reclamos de beneficiarios	N° de reclamos de beneficiarios	≤10 %	mensual	
		N° de alumnos pasantes contratados en el lugar de su pasantía	(Q de alumnos pasantes contratados/Q de alumnos pasantes)*100	≥10%	anual	
		Mejorar el nivel de empleabilidad	N° de pasantías en instituciones públicas y/o sociales/n° total de pasantías)*100	≥50%	anual	
			(N° de alumnos graduados que mejoraron su nivel de ingresos /N° de alumnos graduados)*100	≥10%	anual	
Procesos	Crear nuevas menciones para programas de magister y nuevos cursos de especialización	nuevas menciones creadas	N° de nuevas menciones creadas	≥1	cada 2 años	3) Definir propuesta atractiva de beneficios y reconocimientos
		nuevos cursos de especialización	N° de nuevos cursos de especialización	≥5	anual	
	Innovar en metodologías para la enseñanza	cobertura de capacitación metodologías innovadoras de enseñanza	(N° de cursos con nuevas metodologías de enseñanza implementadas/ N° total de cursos)*100	≥80%	anual	
	Modificar los estándares de contratación de docentes	Mejorar la productividad docente	(N° de publicaciones de docentes en revistas indexadas/N°total de publicaciones docentes)*100	≥40%	anual	
		Realizar Diplomado en Docencia Universitaria	N° de docentes part time que realizan el Diplomado en Docencia Universitaria	> a 5	anual	
		Contratar docentes con grado de Magister y/o Doctorado	(N° de docentes con grado de magister y/o doctorado contratados /N° total de docentes contratados)*100	≥100%	anual	

	Ampliar oferta de becas	oferta de becas socioeconómicas Magister	N° de becas socioeconómicas Magíster	3	anual	
		Oferta de becas inclusión académica	N° de becas inclusión académica	2	anual	
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Iniciativas
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar en el uso de nuevas tecnologías digitales	cobertura de capacitación en nuevas tecnologías digitales	(N° de docentes capacitados en tecnologías digitales/ N° total de docentes)*100	≥98%	anual	4) Plan de mejoramiento en infraestructura y tecnología inclusiva y multicultural
	Retener a docentes destacados	Porcentaje de docentes con grado de Magister y/o Doctorado	(N° de docentes con grado de magister y/o doctorado/N° total de docentes)*100	≥98%	anual	
		Porcentaje de docentes mejor evaluados que continúan dictando clases	(N° de docentes mejor evaluados dictan clases/total de docentes mejor evaluados)*100	100%	semestral	
	Atraer docentes extranjeros	porcentaje de cursos dictados por docentes extranjeros	(N° de cursos dictados por docentes extranjeros/total de cursos dictados)*100	≥10%	semestral	
	Generar cultura de inclusión académica	porcentaje de funcionarios de la escuela de graduados que se capacitan en talleres inclusivos	(N° de funcionarios de la Escuela de Graduados capacitados en talleres de inclusión académica/ n° de funcionarios de la Escuela de Graduados)*100	≥20%	anual	
		porcentaje de docentes que se capacitan en talleres inclusivos	(N° de docentes capacitados en talleres de inclusión académica/ n° de docentes)*100	≥50%	anual	
Capacitar en integridad académica	porcentaje de docentes con curso de integridad realizado	(N° de docentes con curso de integridad realizado/N° de docentes)*100	≥70%	anual		

(Fuente: Elaboración propia)

Para verlo de una manera más gráfica se elabora un mapa de Indicadores Estratégicos que se aprecia en la ilustración n°16.

Ilustración N°16: Mapa de Indicadores



(Fuente: elaboración propia)

En relación con lo expuesto el en Cuadro de Mando Integral se establecen 30 indicadores a medir de acuerdo con los objetivos asociados a las perspectivas y a los respectivos ejes del Mapa Estratégico, de este modo se encuentran cinco indicadores en la perspectiva financiera, diez en la perspectiva de clientes, ocho corresponden a la perspectiva de procesos y para concluir, siete en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las que se explican a continuación.

1.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Capacitar en el uso de las nuevas tecnologías digitales. Cabe recordar que la pandemia fue la oportunidad de migrar a clases remotas, en la que los profesores debieron modificar de manera abrupta la forma regular de dictar las clases, dicha experiencia hace necesario mantener clases remotas con la finalidad de abrir oportunidades a los profesionales de regiones y extranjeros que teniendo el interés y motivación por incorporarse a los distintos programas de la Escuela de Graduados no postulaban debido a la limitante de la distancia para asistir a clases, por ello resulta indispensable capacitar a los docentes en estas nuevas tecnologías que facilitan la comunicación y enseñanza a distancia. El indicador asociado a este objetivo corresponde a **cobertura de capacitación en nuevas tecnologías digitales**, así es posible determinar la cantidad de docentes que se capacitan y/o actualizan en el uso de herramientas digitales.

Retener a docentes destacados, este objetivo se relaciona con aquellos docentes que obtienen resultados sobre la nota 3,8 de un máximo de 4,0 en las evaluaciones docentes que se realizan semestralmente, para la escuela es un factor de orgullo contar con un staff de profesores reconocidos, por ello resulta de gran interés fidelizarlos con la escuela de graduados. El indicador asociado es **Porcentaje de docentes mejor evaluados que continúan dictando clases** en la Escuela de Graduados, el resultado esperado es que sea un 100% de los docentes mejor evaluados siga contribuyendo en la entrega de conocimientos y experiencia en los distintos programas de estudios que ofrece la escuela.

Otro indicador es **el porcentaje de docentes con grado de Magíster y/o doctorado**, para el alumno que ingresa a un programa de especialización o magíster, es importante conocer que los docentes que van a dictar el curso tengan al menos el grado de magister y experiencia académica y/o profesional vinculada a la materia del curso, además que es parte de los criterios que se evalúa en los procesos de acreditación, por esta razón es recomendable para la escuela subir el porcentaje de docentes con ese nivel grados académicos. Contar con un staff de docentes destacados asegura un nivel formativo de calidad, lo que apunta a tener una mejor admisión y contribuye a que la escuela sea autosuficiente.

Atraer docentes extranjeros, este objetivo se enmarca en el eje de internacionalización, así como la escuela vela por tener a los mejores docentes en sus salas, así de importante es contar con la participación de docentes extranjeros permitiendo ampliar el horizonte del conocimiento a través del estudio comparado del derecho y de los avances en jurisprudencia internacional. La medición se realiza a través del **porcentaje de cursos dictados por docentes extranjeros**, al mejorar este porcentaje, la escuela se alinea con el eje de internacionalización de la Escuela y a nivel institucional.

Generar cultura de inclusión académica, en este objetivo se aprecian dos indicadores que se relacionan con el **porcentaje de funcionarios de la escuela de graduados que se capacitan en talleres inclusivos** y **porcentaje de docentes que se capacitan en talleres inclusivos**, en ambos casos se busca mejorar los porcentajes de docentes y funcionarios que accedan a talleres como Inclusión y comunicaciones: uso de lenguaje inclusivo, Taller aprendizaje de estudiantes con trastorno del espectro autista, taller cultura sorda y lenguas de señas chilena, entre otros, esta capacitación hace que la

escuela amplie horizontes, sea más inclusiva y genere un proceso formativo aún más reconocido, aportando a la sociedad y a ser una escuela autosuficiente.

Capacitar en integridad académica, se asocia al indicador **porcentaje de docentes con curso de integridad realizado**, este es un objetivo que se alinea con la propuesta de valor que habla de un proceso formativo de calidad, con docentes reconocidos y con una amplia gama de programas avalados por el prestigio UC, por lo anterior, contar con docentes que han realizado el curso de integridad académica aporta al prestigio, mejor aún más la calidad docente, permite formar estudiantes que se conducen bajo la ética profesional y cultivan los valores institucionales.

1.1.2. Perspectiva de Procesos internos:

Crear nuevas menciones para programas de magister y nuevos cursos de especialización, como unidades académicas es imperativo contar con planes de educación atractivos, por ello el programa de magister debe enfocar sus esfuerzos en incrementar **nuevas menciones creadas**, cabe recordar que este programa nació con como magister general y con menciones en Derecho Constitucional, de la Empresa y Tributario, posteriormente se le sumo la mención en Derecho Regulatorio, y a contar del año 2019 se incorporó la mención en Derecho del Trabajo y seguridad Social, por lo anterior, y dada la demanda de profesionales en busca de profundizar en conocimiento especializado se debe avanzar en la creación de nuevas menciones, una de ella podría ser Derecho Penal, considerando las reformas que ha habido en esa materia, como también una mención en Litigación, este último, debido a que en todas las menciones se está creando cursos en esa línea que resultan ser temas bastante demandados por los alumnos; respecto del aporte de Educación Continua se sugiere el indicador de **nuevos**

cursos de especialización que den respuesta a las demandas por temas no abordados en la oferta académica actual.

Innovar en metodologías para la enseñanza, se incluye el indicador denominado **cobertura de capacitación en nuevas metodologías de enseñanza** que busca comprometer a los docentes en capacitarse en nuevas metodologías de enseñanza que permiten ampliar la posibilidad de desarrollar clases más interactivas, evaluaciones en línea, crear salas en el zoom, pruebas con tiempo, aplicar *kahoot*, entre otras alternativas que instan al alumno a participar activamente de la clase, y al docente, se beneficia de hacer clases más atractivas con evaluaciones más rápidas y con la posibilidad de retroalimentar en la misma clase, esto contribuye también al eje de transformación digital, dicha innovación provoca un efecto positivo en la satisfacción del cliente y contribuye a fidelizar a las organizaciones, lo que a su vez incrementa la venta de cursos cerrados y los ingresos por admisión que aportan a que la escuela sea autosuficiente.

Modificar los estándares de contratación de docentes, para la Escuela de Graduados resulta valioso contar con docentes que tengan años de experiencia académica y profesional acompañada de estudios de magister y/o doctorado, por esta razón uno de los indicadores corresponde a **contratar docentes con grado de Magíster y/o Doctorado**, si bien a la fecha hay un 90% de docentes que cumple con esa condición, la escuela debe ocuparse de que las nuevas contrataciones posean los grados académicos correspondientes, este factor provoca el efecto de mejorar la percepción de los clientes y ayuda a posicionar la marca en regiones y la Costa Pacífico, lo que puede afectar de manera positiva la admisión. En relación a este mismo tema, otro indicador corresponde a **Realizar Diplomado en Docencia Universitaria**, este diplomado entrega herramientas metodológicas que potencian y aseguran una educación de calidad, es así

que la escuela debe promover a través de becas la incorporación de los docentes a este diplomado, de manera especial, a los docentes nuevos; otro indicador es **Mejorar la productividad docente**, se busca que los docentes adicional a las clases investiguen y elaboren *papers* y documentos académicos de alta calidad que sean publicables en revistas indexadas para ser listada en bases de datos y consultadas a nivel mundial, de tal manera de generar mayor productividad.

Ampliar oferta de becas, finalmente, en esta perspectiva se ubican los indicadores de **oferta de becas socioeconómicas magister** y **oferta de becas inclusión académica**, en ambos casos lo que se busca es aumentar las becas para tener dar posibilidad de ingresar a los programas de la escuela a personas que cumpliendo con todos los requisitos de admisión necesitan un beneficio económico para concretarlo, estos indicadores contribuyen a valorizar el sello UC.

1.1.3. Perspectiva de clientes

Aumentar satisfacción de los clientes, para la escuela entregar servicio de calidad a los clientes es objetivo relevante por esta razón los indicadores se escogidos son **cantidad de docentes con evaluación sobre 3,8**; esto quiere decir que si la evaluación docentes se mide de 1 a 4, cuando 1,0 es muy bajo y 4.0 es la mayor valoración, la escuela pide que los docentes obtengan una evaluación superior al 3,8 con ese resultado se entiende que los alumnos aprecian la enseñanza, la metodología utilizada y entre otras cosas, consideran que el docente entrega retroalimentación durante la clase, otro indicador se relaciona con la **tasa de titulación, este punto de los programas**, este indicador permite identificar cuantos alumnos se gradúan en tiempo, para investigar qué pasa con aquellos que no lo logran, de manera identificar las causas en la demora en el proceso formativo y de establecer medidas para mejorarlo,

adicionalmente, se incorpora el indicador de **permanencia alumnos de magister**, busca saber cuánto demoran los alumnos en egresar del magister, idealmente se aspira a que no pasen de cuatro semestres, o de seis, que es el máximo de tiempo permitido, este factor contribuye a que los futuros alumnos confíen en que el programa es compatible con trabajo, familia y estudios, y que se puede realizar en dos años.

Aumentar la fidelidad de clientes organizaciones, este objetivo se vincula con el indicador que se denomina **tasa de recompra de clientes organizaciones**, entendiendo que clientes organizaciones son instituciones que buscan capacitar a los colaboradores ya sea en cursos abiertos o cerrados, por ello la relevancia que tiene que haya una tasa de recompra positiva, lo que se traduce en satisfacción de clientes, fidelización y genera causa efecto en mejorar la venta de cursos cerrados y ayuda a ser una escuela autosustentable.

Posicionar la marca de la escuela de graduados en regiones y países de la Costa Pacífico, de este objetivo se desprenden dos indicadores como son el **N° de ingreso de alumnos de regiones** y, el **N° de ingreso de alumnos extranjeros** en la medida que opten por los programas que la escuela ofrece sobre otros programas de universidades con presencia en regiones o en los países de la Costa Pacífico denota un incremento en la posición de la Escuela en esas locaciones, provocando un efecto positivo a la perspectiva financiera en la que se conecta con el objetivo de mejorar la admisión de alumnos de regiones y extranjeros, acción que contribuye a ser una Escuela Autosuficiente.

Valorizar el Sello UC, dada la importancia de este objetivo se han incorporado cuatro indicadores, el primero tiene relación a los **años de acreditación magister**, para los ojos del alumno, de las organizaciones y de los mismos docentes cobra relevancia

estudiar o dictar clases en un programa acreditado, pues se entiende que cumple con los requisitos de calidad que valida la CNA, de ahí la importancia de que en cada proceso de acreditación el programa magister aspire a ir mejorando el número de años, actualmente se encuentra acreditado por seis años y se proyecta alcanzar 8 años o más en el próximo proceso; el segundo indicador es el **n° reclamos de clientes**, para una mejora continua de los procesos, de las clases, de la atención al cliente, entre otras actividades, es indispensable hacerse cargo de los reclamos, leerlos, hacer un seguimiento y buscar alternativas que corrijan algunas conductas, mejoren procesos y se lleve un control sobre ellos para identificar, además, cuáles son los que más se repiten y que mejoras son posibles de efectuar; **n° de alumnos pasantes contratados en el lugar de su pasantía**, cuando un alumno recibe una oferta de quedarse trabajando en el lugar donde realiza la pasantía como actividad de graduación, es sinónimo de que el programa y la calidad del proceso formativo dan los resultados esperados y contribuyen a valorizar el sello UC, porque de esta manera se valida la calidad de estudiante, el trabajo bien realizado, genera confianza en la institución que lo recibe y abre las puertas a que otros alumnos accedan a realizar pasantías en esa organización; dicho indicador también se relaciona con **mejorar el nivel de empleabilidad**, la escuela de graduados de acuerdo a la propuesta de valor, señala que entrega competencias, conocimiento y habilidades a través de un proceso formativo de calidad, que garantiza la formación de especialistas en el Derecho, para dar cuenta que se cumple con la propuesta es recomendable mejorar el nivel de empleabilidad de los alumnos, ya sea en mejoras económicas, ascensos o proyección en otras organizaciones.

1.1.4. Perspectiva financiera

Ser una escuela autosuficiente, si bien la escuela alcanza a solventar la estructura de costos, también es cierto que parte de los ingresos corresponden a recursos centrales, por tal razón el indicador que se propone es **reducción de dependencia de fondos de nivel central**, al disminuir la entrega de fondos centrales, permite que la universidad pueda disponer de ellos para otros proyectos o contrataciones en otras unidades académicas, de soporte y/o administrativas que requieran más apoyo, si bien en el FODA cuantitativo se señala que una de las fortalezas de la escuela es que es sostenible económicamente, es porque que cumple con todos los compromisos financieros, sin embargo, para lograr ser autosuficiente debe ir reduciendo la dependencia de los fondos centrales que entrega la universidad.

incrementar ingresos por venta vía admisión a través del porcentaje de alumnos matriculados en los distintos programas que ofrece la escuela, esta medición se hace sobre la información del año anterior y busca avanzar en mejorar la admisión para lograr ingresos que permitan ser una escuela autosuficiente.

Aumentar la venta de cursos cerrados midiendo el aumento respecto del año anterior, el indicador permite revisar los ingresos para ver qué tanta demanda existe de estos cursos por las organizaciones, se espera que haya una recompra de cursos y se genere una fidelización con las organizaciones.

Aumentar ingresos por admisión de alumnos extranjeros y de regiones, un eje importante es la internacionalización esto permite ampliar la frontera, que la escuela sea conocida en lugares extremos de Chile donde difícilmente las personas podían acceder a un postgrado de alto nivel por la restricción que significa tener que trasladarse para asistir a clases, de igual manera, incrementar el número de alumnos extranjeros ayuda a enriquecer la sala de clases con el conocimiento y experiencia de otras culturas.

8.2. Iniciativas estratégicas

Para lograr los objetivos estratégicos es necesario determinar las iniciativas asociadas a éstos, dichas iniciativas son proyectos y programas trazados con los cuales se busca ayudar a la organización a alcanzar las metas proyectadas. En la tabla N°15 se señalan las iniciativas definidas para este caso estudio.

Tabla 15: *Iniciativas Estratégicas de la Escuela de Graduados*

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Iniciativas
Financiera	Ser una escuela autosuficiente	1) Diseñar una estrategia de venta y posicionamiento de los programas
	Incrementar ingresos por venta vía admisión	
	Aumentar la venta de cursos cerrados	
	Aumentar ingresos por admisión de alumnos extranjeros y de regiones	
Clientes	Aumentar satisfacción de los beneficiarios	2) Plan de difusión a nivel regional y extensivo a algunos países de la Costa Pacífico
	Aumentar fidelidad de clientes organizaciones	
	Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y países de la Costa Pacífico	
	Valorizar el sello UC	
Procesos	Crear nuevas menciones para programas de Magister y nuevos cursos de especialización	3) Definir propuesta atractiva de beneficios y reconocimientos para los docentes. 4) Talleres de capacitación integral
	Innovar en nuevas metodologías para la enseñanza	
	Modificar los estándares de contratación de docentes	
	Ampliar la oferta de becas	

Aprendizaje y crecimiento	Capacitar en el uso de nuevas tecnologías digitales	5) Plan de mejoramiento en infraestructura y tecnología inclusiva y multicultural
	Retener a docentes destacados	
	Atraer docentes extranjeros	
	Generar cultura de inclusión académica	
	Capacitar en integridad académica	

(Fuente: Elaboración propia)

En el cuadro de mando integral de la Escuela de Graduados se visualizan cinco iniciativas estratégicas que aportan a la consecución de los objetivos estratégicos que se alinean a su vez con las declaraciones estratégicas de la Escuela, para contribuir a dar solución a los problemas de control de gestión identificados en el proyecto.

8.2.1. Diseñar una estrategia de venta y posicionamiento de los programas

La primera iniciativa que se define es la de diseñar una estrategia de venta y posicionamiento de los programas, es decir, establecer algunas técnicas o acciones que contribuyan a dar a conocer los distintos programas con la finalidad de aumentar la admisión a los diplomados, magíster y la venta de cursos de especialización.

Esta iniciativa debe incluir un calendario de visitas a terreno que incluya organismos públicos, estudios jurídicos, empresas privadas, auditoras, Colegio de abogados, en tre otras instituciones relacionadas; en segundo lugar, se debe participar en ferias de postgrados en Santiago y regiones, de manera de identificar las necesidades específicas de otras ciudades. Participar en eventos, lanzamientos de libros, charlas, para ir marcando presencia de tal manera de estar presente en la mente de las personas.

Un punto especial es ir a las organizaciones que solicitan cursos cerrados y conversar con los encargados de capacitación para ir buscando nuevas temáticas que permitan elaborar cursos más específicos para mantenerlas fidelizadas.

Esta iniciativa se conecta con la perspectiva financiera, pues busca llegar a un número mayor de personas con la finalidad incrementar el número de postulantes, que posterior a pasar por el proceso de admisión ser aceptados se matriculen en los programas que ofrece la escuela de graduados.

8.2.2. Plan de difusión a nivel regional y extensivo a algunos países extranjeros.

El eje de internacionalización es una de las bases del plan de desarrollo de la universidad, de ahí la importancia que tiene para las distintas unidades académicas alinearse y hacer esfuerzos para contribuir en ese objetivo. La escuela de Graduados debe considerar atraer a docentes extranjeros, a través de un plan de revisión de cursos y temas que pueden ser abordados por ellos, aprovechando la tecnología se pueden programar cursos en los cuales haya invitados extranjeros, o bien, cursos dictados completamente por ellos a través de clases remotas, sin la necesidad de trasladarse a Chile para otorgar a los estudiantes la posibilidad de acceder a una experiencia internacional que les confiera una mirada más actual sobre el panorama jurídico global.

Esta iniciativa se alinea a la perspectiva de clientes pues al contar con un mayor número de profesores extranjeros aumenta la satisfacción del cliente, aporta en la integración de conocimiento que se genera en el aula que es uno de los atributos de la Escuela de Graduados precisamente, poder compartir experiencias de profesores y alumnos de otras latitudes contribuyendo de manera directa en ampliar el conocimiento

del Derecho. Permite a la vez, posesionar a la escuela en países de la Costa Pacífico, como también en regiones.

Una de las ventajas de este plan es contar con exalumnos y alumnos que actúen como embajadores de la Escuela promocionando los distintos planes de estudios que ésta ofrece. Cabe señalar que en los registros del magíster la mayoría de los postulantes viene por recomendación del jefe, amigos, colegas y excompañeros, suele suceder que en la entrevista los postulantes así lo señalan.

8.2.3. Definir propuesta atractiva de beneficios y reconocimientos para los docentes

Esta iniciativa contribuye en una relación causa efecto con el objetivo de modificar los estándares de contratación de docentes, básicamente, porque una de las fortalezas destacadas corresponde a que el 90% de los docentes cuentan con estudios de postgrados, además, en la propuesta de valor se indica que tiene docentes reconocidos, por estas razones y para cumplir con los objetivos estratégicos de retener a docentes destacados y a la vez, atraer docentes extranjeros, se hace necesario definir una propuesta atractiva de beneficios y reconocimientos para los docentes.

La propuesta debe incluir requisitos de estudios de postgrados, años de experiencia académica o bien, profundo conocimiento en áreas específicas del derecho, en cuanto a beneficios, ir incorporando beneficios como descuentos en actividades de extensión, contar con beca para la realización del Diplomado de Docencia Universitaria, descuento en el arancel para hijos de profesores que lleven más de 10 años dictando clases.

Con relación a los profesores extranjeros, mejorar el tiempo de proceso de pago, actualmente, este proceso demora entre tres y seis meses en pagarse lo que no es bien percibido por ellos, entonces, se debe mejorar el tiempo de tal manera que el docente se le pague su honorario en plazo. Otro factor que es mantener las clases remotas con la finalidad que el docente pueda dictar la clase desde cualquier lugar sin la necesidad imperiosa de tener que trasladarse a Chile.

8.2.4. Talleres de capacitación integral

Para cumplir con el eje de responsabilidad social es imperativo que tanto docentes como funcionarios, ayudantes y profesionales de la escuela desarrollen mayoría conocimientos y competencias a través de los distintos talleres que la universidad a través de la unidad de desarrollo docente elabora para capacitan en materia de integridad académica y en inclusión.

Ser parte de estos talleres muestra la responsabilidad con la sociedad y el compromiso con los valores institucionales, que permite y dan herramientas para un proceso formativo de calidad para todos los alumnos de Chile y el extranjero, creando instancias de interacción y provocando el dialogo profundo de la mas diversas temáticas y experiencias que enriquecen la sala de clases.

Es deber de la escuela apuntar a un desarrollo integral de todos los actores que en ella participan.

8.2.5. Plan de mejoramiento en infraestructura y tecnología inclusiva u multicultural

Esta iniciativa va muy de la mano con el punto anterior, pues teniendo una buena infraestructura y mejorando la tecnología y capacitando a los docentes el resultado

esperado es maximizar la calidad de las clases. Para ello se debe hacer un levantamiento de la infraestructura actual de las sedes, en términos generales se requiere revisar ambas sedes para identificar que mejoras se deben realizar, como por ejemplo incorporar baños para personas que utilizan sillas de ruedas, la tecnología es otro punto que debe mejorarse pues uno de los problemas identificados es que la sede Alameda es más antigua que la de la de Apoquindo, y registra problema recurrentemente generando visitas periódicas de técnicos externos que incrementan los costos en mantención y en algunos casos, retrasan el trabajo debido a que los repuestos no se encuentren en el mercado o peor aún, están obsoletos, por lo que en ocasiones han debido dar soporte con equipos de segunda mano. Por lo anterior, se requiere de un profesional que evalúe la continuidad de esos equipos o la viabilidad de actualizar los sistemas para realizar mejorar la calidad de las clases remotas para alumnos y profesores de regiones como extranjeros.

Para efectos de llevar a cabo estas iniciativas y medir su ejecución a continuación se presenta la tabla N°16 que integra las iniciativas, el presupuesto asignado y los plazos estimados para llevarla a cabo.

Tabla 16: *Iniciativas Estratégicas indicadores y plazos*

Iniciativa	Presupuesto	Plazos	Hitos	efectividad
1)Diseñar una estrategia de venta y posicionamiento de los programas	\$10.000.000	18 meses	Mes 1: Definir las personas que saldrán a terreno y participarán en las ferias de postgrados. Mes 2) Elaborar el calendario con la fecha y lugares que se visitaran y ferias en las que se participará Mes 2: Elaborar el presupuesto Mes 3: Diseñar el material gráfico que se utilizará Mes 4 al 17: Ejecutar las salidas a terreno	Mayor número de postulantes a los distintos programas Identificar nuevos temas que falta desarrollar en los programas de estudios Fidelizar a las organizaciones, que haya recompra de servicios.

			y participación es ferias Mes 18: entrega de informe con los resultados del trabajo y retroalimentación	
2) Plan de difusión a nivel regional y extensivo a algunos países extranjeros	\$30.000.000	12 meses	Mes 1 Definir criterios de Estudio de mercado Mes 2 Seleccionar Agencia Mes 3 Reunión de coordinación unidades académicas y subdirección Escuela de Graduados. Mes 4 al 5 Presentación propuesta de Campaña de difusión y marketing y de presupuesto Mes 6 al 11 ejecución de la campaña Mes 12 Medición de los resultados	Alinea a las unidades académicas Incremento de matrículas de alumnos de regiones. Mejora en el número de alumnos provenientes de países como Colombia, Argentina, Brasil, Perú y México entre otros. Posicionar la marca e la Escuela de Graduados en regiones y la Costa Pacífico
3) Definir propuesta atractiva de beneficios y reconocimientos para los docentes	\$3.500.000	8 meses	Mes 1: realizar un diagnóstico Mes 2: definir requisitos y metas Mes 3: desarrollar una propuesta de beneficios Meses 4, 5 y 6: reuniones de revisión y ajustes Mes 7: presentar propuesta final Mes 8: implementación de la propuesta	Potenciar la fidelización con la Escuela Mejorar los niveles de participación de los profesores en actividades de extensión Incrementar las publicaciones Motivar el uso de nuevas tecnologías
4) Talleres de capacitación integral	\$5.500.000	12 meses	Mes 1: levantar información Mes 2: reunión de coordinación unidades interesadas Mes 3: desarrollar una propuesta de talleres para el año	Disminución de reclamos Mejora en la entrega de los requerimientos de salas Mayor comunicación entre las unidades académicas Reducir los tiempos ociosos de las salas

			Mes 4: difundir los talleres, invitar a los profesores Mes 6: levantar informe de avance Mes 7 al 11 volver a realizar los talleres Mes 12. reunión de dirección para evaluar el proceso	
5) Plan de mejoramiento en infraestructura y tecnología inclusiva y multicultural	\$25.000.000	5 meses	Mes 1: levantar información de las sedes Mes 2: entrega del informe, propuesta de mejora y presupuesto Meses 3: revisión y aprobación del presupuesto 4: compra e instalación de equipos, arreglos en baños y accesos Mes 5: entrega de las instalaciones mejoradas	Mejorar las clases remotas Disminución de costos por mantención Disponibilidad de repuestos en el mercado Salas funcionales al 100% Mayor valoración de alumnos, docentes y de las instituciones que toman los cursos

(Fuente: elaboración propia)

La justificación de las iniciativas estratégicas se enfocan en difundir la escuela y los programas que se ofrecen, mejorar la matrícula, crecer en alumnos extranjeros; a su vez se enfoca en los docentes y la elaboración de una propuesta de mejores beneficios antes con los cuales se espera potenciar la fidelización con la escuela e incrementar el número de publicaciones, en lo que respecta al uso de salas se pretende que con el plan de mejoramiento se espera reducir los costos en mantención por fallas sistemáticas de equipos obsoletos y mejorar la valoración de los clientes, sobre todo en relación a las mejoras de acceso y la habilitación de baños para personas discapacitadas.

En síntesis, estas iniciativas se alinean con los objetivos y ejes estratégicos vistos en el CMI, que, si bien no están insertas en la perspectiva financiera, ayudan a alcanzar esos objetivos que se vinculan a que mejorar los ingresos por vía admisión, por venta de cursos cerrados, como también incrementando la matrícula de alumnos de regiones y

extranjeros con la finalidad de ser una escuela autosuficiente, además cumple con unos de los valores que se relaciona al compromiso con la calidad.

Capítulo 9: Despliegue de la estrategia

Con los análisis realizados en el capítulo anterior, se debe dar una bajada o despliegue del CMI de la Escuela de Graduados con aquellas unidades académicas que impactan o contribuyen al funcionamiento de la Escuela con la finalidad de establecer cuál es el nivel de relevancia y responsabilidad que deben asumir para alcanzar los objetivos estratégicos, así pues “una vez definido el mapa estratégico corporativo puede desplegarse a las divisiones, unidades de negocio y de soporte, y departamento para coordinar las actividades de creación de valor en todas las unidades organizativas” (Kaplan y Norton, 2008). Para este trabajo se considera la Dirección de Educación Continua, la Dirección Magíster y la Subdirección de la Escuela de Graduados.

A continuación, hace una reseña sobre las unidades escogidas para el despliegue de la estrategia.

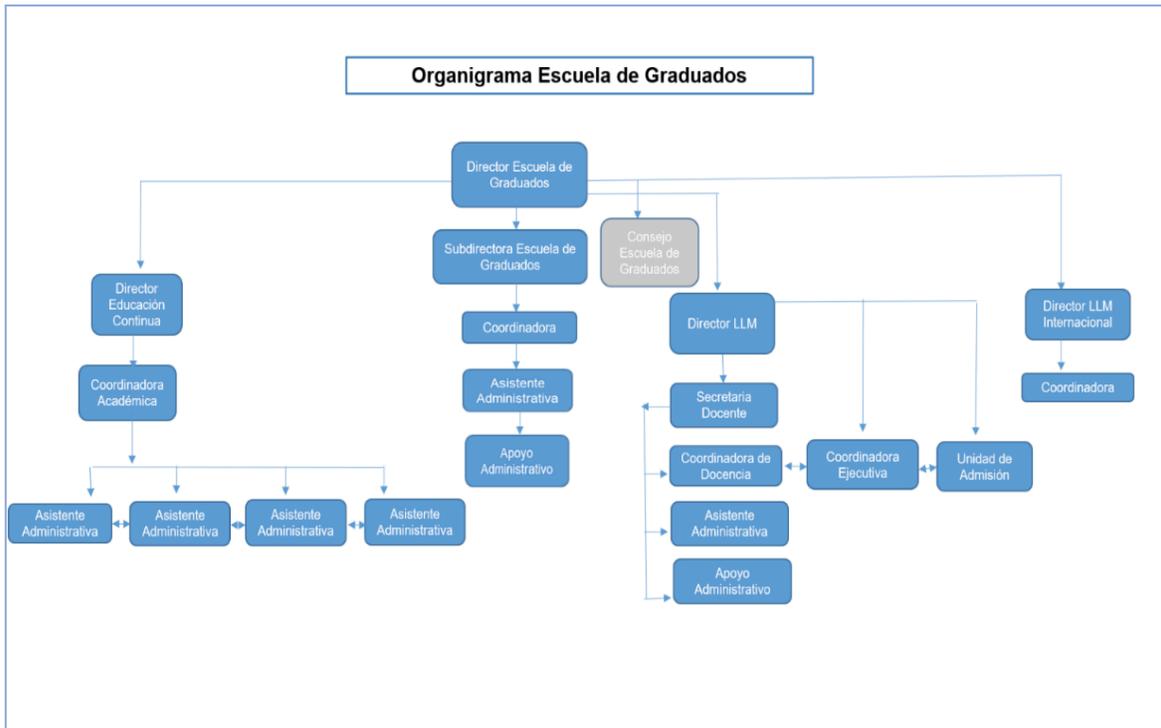
9.1. Explicación de las funciones de la Escuela de Graduados

En este apartado, es posible visualizar el organigrama actual de la Escuela de Graduados, las funciones generales de quienes la integran y de las unidades académicas que dependen de ella.

9.1.1. Escuela de Graduados

Para efectos de tener una mirada amplia de quienes componen la Escuela se presenta el organigrama actual de la Escuela (véase en la ilustración N° 17).

Ilustración N°17: Organigrama de la Escuela de Graduados



(Fuente: elaboración propia)

La Escuela de Graduados está a cargo del **Director de la Escuela** quien es nombrado por el Decano y tiene como requisito ser profesor de planta.

Dentro de las funciones le corresponde:

- Ejecutar la política de magíster y educación Continua;
- Coordinar los cursos ofrecidos por las unidades académicas que la integran;
- Convocar a sesionar al Consejo de la Escuela de Graduados;
- Integrar los Comités Ejecutivo y Directivo de la Facultad, con plenos Derechos, y ejercer las funciones que específicamente le delegue el Decano.

La **Subdirección de la Escuela de Graduados** tiene la responsabilidad de administrar las sedes de Apoquindo y Alameda, elaborar el presupuesto, controlar y definir los criterios en relación con las campañas de difusión de Magister y Educación Continua, y otras funciones designadas por el director, por tanto, el rol de esta unidad es de soporte a las otras unidades académicas que dependen de la Escuela de Graduados.

Apoya a la Subdirección de la Escuela de Graduados la **Coordinadora de la Escuela** que lleva el control y registro de las salas de clases de ambas sedes, gestiona las compras y requerimientos de las unidades académicas dependientes; gestiona los pagos de los jefes de programas, docentes y ayudantes de Educación Continua, elabora los contratos y los convenios de profesores extranjeros; la **Asistente** apoya las funciones de la Coordinadora junto con el **Auxiliar Administrativo**, quien debe ocuparse del buen funcionamiento de la sede Apoquindo.

Cabe señalar que el Director y la Subdirectora se encuentran ubicados en el cuarto piso de la Facultad de Derecho, en tanto, la Coordinadora, la Asistente y el Auxiliar Administrativos cumplen sus funciones en la Sede Apoquindo.

En el organigrama también se aprecia el **Consejo de Escuela de Graduados**, que tiene como principales funciones las de delinear las políticas de magíster, extensión y educación continua de la Facultad de Derecho; Evaluar y aprobar la incorporación de nuevos académicos al Magíster en Derecho; Aprobar la planificación semestral de cursos del Magíster en Derecho; Evaluar la propuesta de diplomados y cursos que presente la Dirección de Educación Continua y Evaluar y aprobar cada dos años el perfil de egreso del alumno de Magíster en Derecho, de acuerdo con las exigencias del ejercicio profesional de calidad y excelencia.

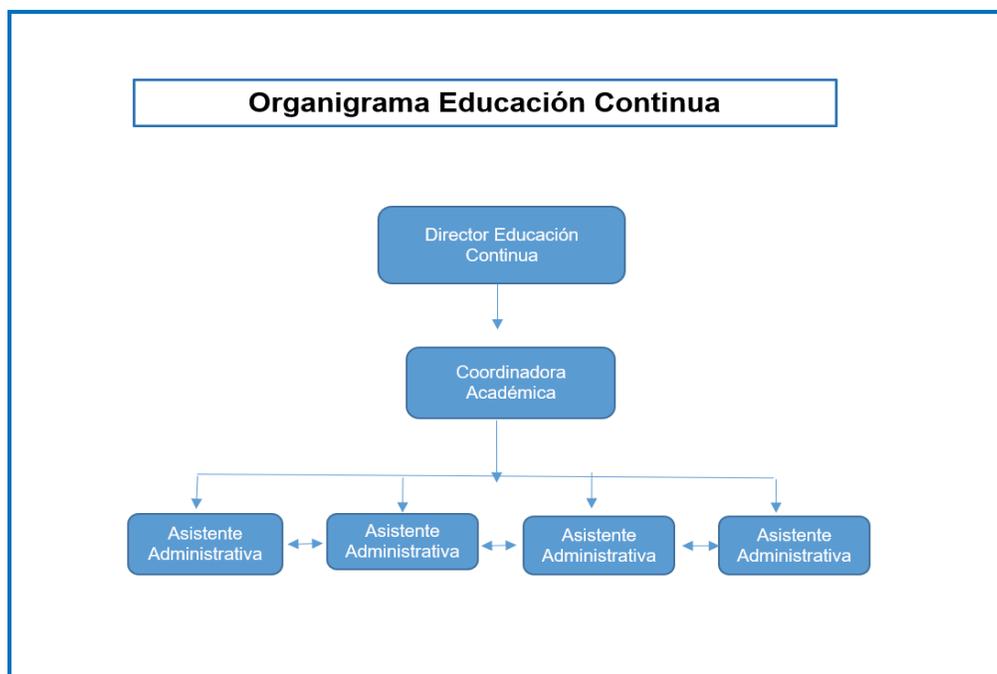
De acuerdo con el artículo 8° del Reglamento de la Escuela de Graduados establece que el Consejo de la Escuela de Graduados se reunirá en sesión ordinaria por lo menos una vez en el semestre. Este consejo está integrado por el Decano de la Facultad, el Director de la Escuela de Graduados, el Director del Magíster, el Director del LLM Internacional, el Director de Educación Continua, tres profesores aprobados por el Consejo de Facultad y dos exalumnos del Magíster designados por el Director de la Escuela.

A continuación, se describen las funciones de las unidades académicas dependientes de la Escuela de Graduados.

9.1.1.1. Dirección de Educación Continua.

En primer lugar, se muestra el organigrama de Educación continua (véase la ilustración N°18), donde se observa que la preside el director de Educación Continua, la Coordinadora Académica y 4 asistentes de Coordinación.

Ilustración N°18: *Organigrama de la Dirección de Educación Continua*



(Fuente: Elaboración Propia)

El **Director de Educación Continua** apoya en la programación, dirección y coordinación de todas las actividades de educación continua que se realicen en la Facultad, la que actualmente incluye una oferta de 32 diplomados en distintas materias de Derecho, 16 cursos de especialización y otros programas cerrados para empresas e instituciones, a los que se suma los Programas E-learning que contempla diplomados y cursos, lo que busca satisfacer el aprendizaje interactivo.

Las funciones que corresponden al cargo se señalan en el artículo 19 del Reglamento de la Escuela de Graduados (Derecho, Facultad de, 2021), siendo algunas de ellas las que se mencionan a continuación:

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de diplomado, extensión y educación continua y servicios;

- Llevar el registro actualizado de todas las actividades de extensión, Educación Continua efectuadas por la Escuela de Graduados;
- Llevar el registro de los docentes
- Informar y certificar ante las autoridades pertinentes del cumplimiento de los programas por parte de los alumnos de Educación Continua.

La **Coordinadora Académica**, apoya en sus funciones al Director, coordina las reuniones con los jefes de programas para definir la programación de Diplomados y cursos de especialización, canaliza las solicitudes de cursos cerrados y controla las actividades que desarrollan las asistentes de coordinación. Además, solicitar a las asistentes de coordinación la entrega oportuna de la información sobre los honorarios de jefes de programas, profesores y ayudantes para la elaboración de los respectivos contratos.

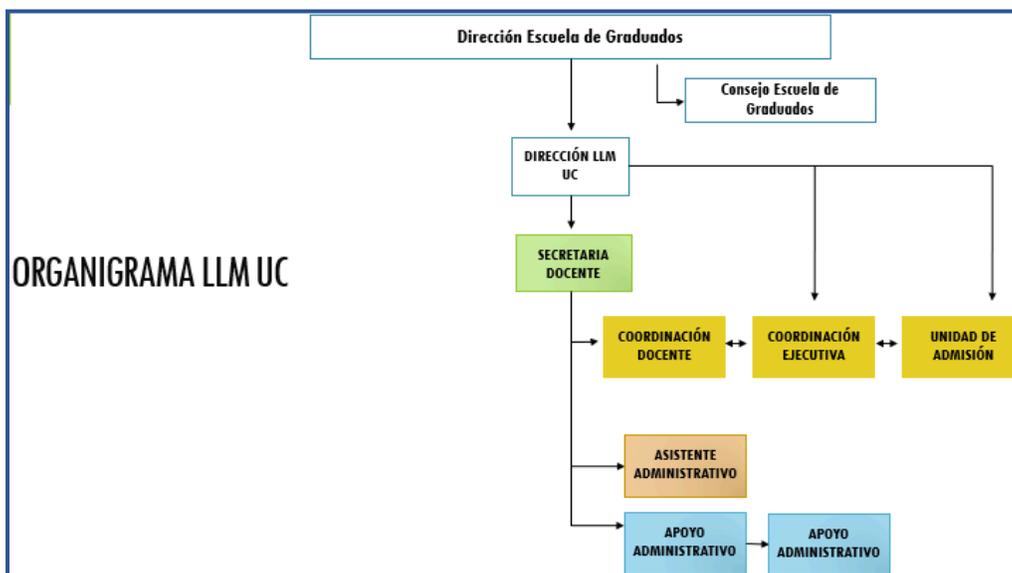
Las **asistentes de coordinación** gestionan el proceso de postulación a los distintos diplomados y cursos, controlan la realización de las clases y la asistencia de alumnos, llevan el registro de las horas académicas, el registro de los ayudantes y proporcionan la información acerca de los pagos de docentes, jefes de área y de los ayudantes a la Coordinadora de la Escuela de Graduados.

Asimismo, están encargadas de atender todas las consultas de los alumnos, las organizaciones, y de los docentes. Apoyan en las ceremonias de finalización de diplomados y cursos entregando los certificados respectivos.

9.1.1.2. Magíster en Derecho LLM

A continuación, se aprecia la ilustración N°19 que corresponde al organigrama del Magister en Derecho LLM UC.

Ilustración N°19: Organigrama de la Dirección de Magíster en Derecho LLM



(Fuente: elaboración Magíster en Derecho LLM)

La Dirección del Magister en Derecho LLM UC, por su denominación en latín (Legum Magíster) sigla con la que internacionalmente se reconoce al grado de Magíster en Derecho, está liderada por el director de Magíster, seguido por la Secretaria Docente, una Coordinación Docente, una Coordinación Ejecutiva, la Unidad de Admisión, además de una Asistente Administrativa y dos funcionarios de Apoyo Administrativo.

El Magister en Derecho está a cargo de una autoridad ejecutiva llamada **Director del Magíster en Derecho**, quien es un profesor de la Facultad designado por el Decano. Su nombramiento se formaliza por Decreto del Rector (Derecho, Facultad de, 2021).

Al Director le corresponden las siguientes funciones:

- Dirigir la ejecución y desarrollo del Programa;
- Velar por el cabal cumplimiento de la política académica y las normas vigentes en materia del Magíster;

- Elaborar la planificación semestral de los cursos del Magíster y someterla a la aprobación del Consejo de la Escuela de Graduados;
- Analizar el rendimiento de los profesores del Magíster en Derecho, sin perjuicio de las atribuciones que corresponden a la Comisión de Calificación;
- Mantener un registro histórico de las actividades de los profesores del Magíster en Derecho;
- Integrar el Comité Ejecutivo, con plenos derechos;
- Ejercer las labores que específicamente le delegue el Director de la Escuela de Graduados, en el ámbito de su competencia.

La **Secretaría Docente**, está en la segunda línea y es quien certifica los actos que dependen de la Dirección del Magíster y es responsable de la ejecución y desarrollo de los procesos de admisión y gestión de alumnos. Además de asistir al Director en todas las actividades que éste le delegue.

La **Coordinadora Ejecutiva**, está a cargo de la difusión del Programa y es responsable de la ejecución y desarrollo de los procesos de planificación académica y de la autorregulación del Magíster. A su vez, tiene a cargo las políticas de graduados del Magister.

La **Coordinadora de Docencia** está a cargo de la Programación académica del Magíster, de la gestión de alumnos y profesores, coordina el proceso de Acreditación y cumple funciones de asistente ejecutiva para la Revista de Derecho Aplicado LLM UC.

La encargada de la **Unidad de Admisión** tiene a cargo el proceso completo de admisión que incluye, apoyar en la difusión del programa, elaborar semestralmente el registro de postulantes, calendarizar las entrevistas y comunicar los resultados del proceso a los postulantes, además de enviar los antecedentes de los postulantes

aceptados al departamento de admisión central de la Universidad para el proceso de matrícula.

Finalmente, se encuentra el LLM Internacional, que está a cargo de su Director y una Coordinadora, quienes junto a un *staff* de apoyo en Guatemala, desarrollan el programa de Magister en Derecho de la Empresa para alumnos de Guatemala y El Salvador principalmente, por lo anterior, para este trabajo no se considera como una unidad funcional.

Por lo anterior, y considerando los objetivos detallados en el Mapa Estratégico de la Escuela de Graduados es posible definir que las unidades funcionales que contribuyen a estos desafíos son la Subdirección de la Escuela funciona como unidad operativa y de control; la Dirección de Educación Continua y la Dirección de Magíster en Derecho LLM son las unidades académicas encargadas de prestar el servicio educacional a través de los distintos programas académico y de ellas depende en gran medida llegar a cumplir el objetivo de ser una Escuela Autosuficiente, focalizándose en los ejes estratégicos de transformación digital, internacionalización y responsabilidad social.

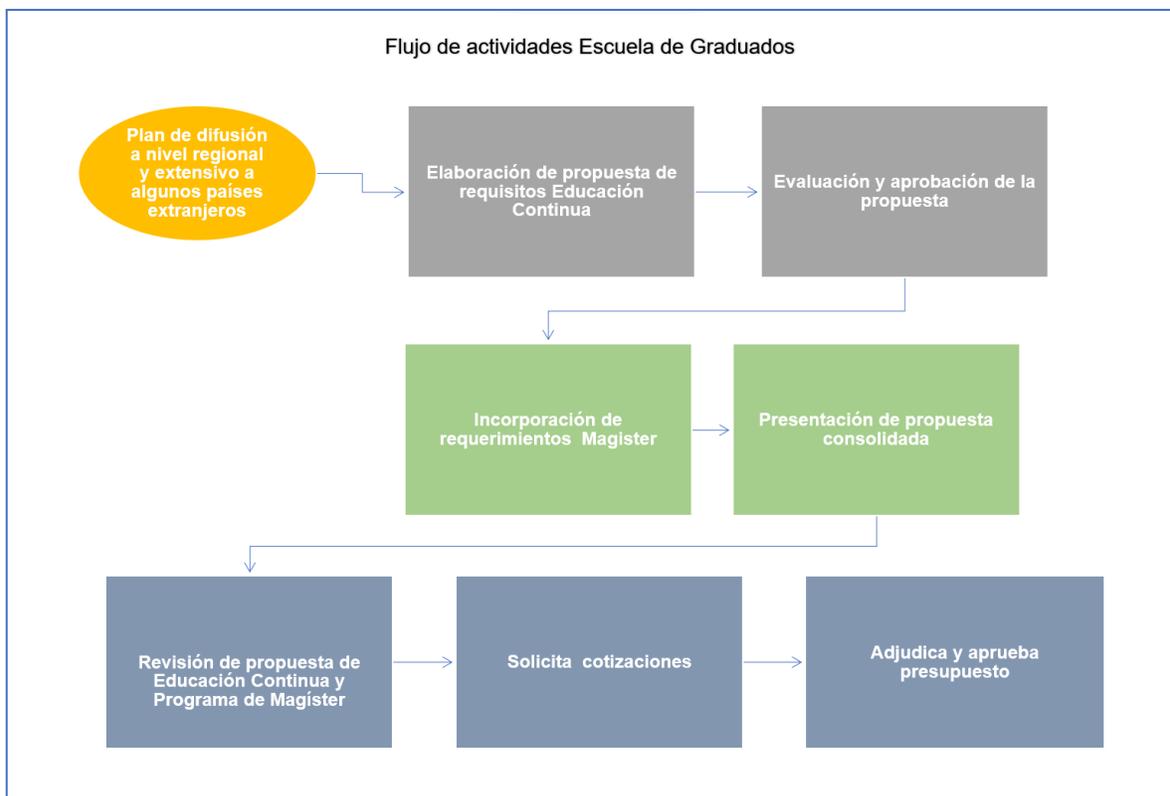
9.2. Flujo de actividades

Como parte del proceso de desdoblamiento estratégico a continuación, se grafica un flujo de actividades de la Escuela de Graduados en la que participan las unidades funcionales de Educación Continua, el Programa de Magíster y la Subdirección de la Escuela de Graduados, quienes intervienen para definir los requerimientos para la elaboración del plan de difusión, con la finalidad de en primer lugar, alinear a las unidades funcionales, luego, aspirar a lograr el objetivo estratégico de posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y la Costa Pacífico, con lo que se espera incrementar

las matrículas de alumnos de regiones y de alumnos extranjeros provenientes de países como Colombia, Argentina, Brasil, Perú y México entre otros.

En la ilustración N°20 se grafica el flujo de actividades de la Escuela de Graduados, en este caso se relaciona con el Plan de difusión a nivel regional y extensivo a algunos países extranjeros que forma parte de las iniciativas derivadas del CMI.

Ilustración 20: *Flujo de Actividades de la Escuela de Graduados*



(Fuente: elaboración propia)

A continuación, se detalla el flujo de actividades y las unidades funcionales que participan de este.

Paso 1: La iniciativa que se busca llevar a cabo es el “Plan de difusión a nivel regional y extensivo a algunos países extranjeros”.

Paso 2: La Coordinadora de la unidad de Educación Continua elabora la propuesta de requisitos para presentárselos al Director de Educación Continua.

Paso 3: El Director de Educación Continua evalúa y aprueba la propuesta, derivándola a la unidad de Magister en Derecho.

Paso 4: La Coordinadora Ejecutiva del Programa de Magister es la encargada de revisar la propuesta y de incorporar los requerimientos del programa para paso siguiente presentárselo al Director del Programa.

Paso 5: El Director del Programa de Magister revisa la propuesta consolidada y la aprueba para derivarla a la Subdirección la Escuela de Graduados.

Paso 6: La Subdirección la Escuela de Graduados recibe la propuesta consolidada revisa y envía a la Coordinadora de la Escuela de Graduados.

Paso 7: La Coordinadora solicita las cotizaciones respectivas y devuelve a la Subdirectora.

Paso 8: La Subdirectora revisa las cotizaciones, adjudica y aprueba el presupuesto.

En consecuencia, se logra que las unidades funcionales de Educación Continua y Programa de Magister acuerden trabajar en conjunto el plan de difusión incorporando los requerimientos de dichas unidades y mejorando la comunicación entre ellas, con la finalidad que la Subdirección de la Escuela apruebe la propuesta consolidada y gestione las cotizaciones, adjudique y apruebe el presupuesto.

9.3. Selección de las funciones a analizar.

Para efectos de una mayor claridad respecto del grado de contribución que tienen las unidades funcionales escogidas, se revisó el CMI concluyendo que las unidades académicas dependientes de la Escuela de Graduados, entiéndase la unidad de Educación Continua y el Programa de Magister en Derecho, tienen mucho que aportar para alcanzar los objetivos estratégicos identificados en el Mapa Estratégico, estas

unidades son las encargadas de elaborar los distintos programas de formación y especialización en el Derecho, son unidades que se enfocan en la propuesta de valor de la Escuela.

En particular la unidad de Educación Continua entrega atiende las necesidades de capacitación y especialización a través de los programas de diplomados, cursos de especialización y las diversas actividades de extensión que se ofrecen durante el año en materias específicas del Derecho y otras áreas de interés.

Lo que se complementa con los programas elaborados para empresas e instituciones públicas y privadas que tiene por finalidad capacitar en temáticas específicas con el objetivo de perfeccionar a los profesionales que trabajan en ellas.

El programa de Magíster en Derecho ofrece un Magíster en Derecho general y Magister con mención e Derecho Constitucional, mención en Derecho de la Empresa, mención en Derecho Tributario, mención en Derecho Regulatorio y mención en Derecho del Trabajo y Seguridad Social, semestralmente pone a disposición de los alumnos más de 60 cursos optativos que abordan todas las materias de las menciones antes señaladas como también cursos más transversales como “Comunicación efectiva y trabajo”, “Estrategia de liderazgo efectivo y trabajo en equipo”, entre otros, que entregan herramientas para un mejor trabajo en equipo y desarrollo profesional, por último, hay dos cursos que son obligatorios para todo alumno que cursa un magíster, se trata de “Método y razonamiento jurídico” y “Ética profesional”, este último se alinea con los valores institucionales que son parte del Sello UC.

Por otra parte, se encuentra la Subdirección de la Escuela que ejecuta, controla y vela por el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Escuela, proporciona los insumos y recursos para el buen funcionamiento de la infraestructura.

9.4. Definición de los desempeños de las unidades funcionales

De acuerdo con las Unidades identificadas en el punto anterior, es bueno preguntarse si éstas contribuyen o no a los objetivos estratégicos plasmados en el mapa estratégico de la Escuela de Graduados, para dar respuesta a esta interrogante en la tabla N°17 es posible visualizar en detalle la matriz que vincula a la Dirección de Educación Continua, la Dirección de Magister y la Subdirección de la Escuela de Graduados con los objetivos estratégicos, de manera de identificar en que contribuyen directamente para posteriormente definir y elaborar los tableros funcionales para cada una de las unidades escogidas.

Tabla 17: *Aporte de la Unidad Funcional “Educación Continua”*

Perspectiva	Objetivo Escuela de Graduados	Contribución Educación Continua
Financiera	Ser una Escuela Autosuficiente	SI
	Incrementar ingresos por venta vía admisión	SI
	Aumentar la venta de cursos cerrados	SI
	Aumentar ingresos por admisión de alumnos extranjeros y de regiones	SI
Clientes	Aumentar satisfacción de los clientes	SI
	Aumentar fidelidad de clientes organizaciones	SI
	Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y países de la Costa Pacífico	SI
	Valorizar Sello UC	SI
Procesos	Crear nuevas menciones para programas de magister y nuevos cursos de especialización	SI
	Modificar los estándares de contratación de docentes	SI
	Ampliar oferta de becas	SI
Aprendizaje y crecimiento	Retener a docentes destacados	SI
	Atraer docentes extranjeros	SI
	Generar cultura de inclusión académica	SI
	Capacitar en integridad académica	SI

(Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo a esta tabla, se puede apreciar que en términos generales estas unidades aportan en distinto nivel a la consecución de objetivos, por ejemplo, la unidad de **Educación continua** aporta prácticamente en todas las perspectivas, sin embargo, en la

perspectiva de aprendizaje y crecimiento no contribuye tanto en Capacitar en el uso de nuevas tecnologías digitales, pues su foco no está en capacitar a los docentes, es más bien contribuir con una variada oferta de diplomados, cursos especializados, cursos E-learning y cursos cerrados para organizaciones, por lo cual no está dentro de sus competencias capacitar a los docentes.

Por la misma razón, su fuerte no está en innovar en nuevas metodologías para la enseñanza, se asume que los profesores ya han sido capacitados en pregrado o en el Magíster, por lo que se espera que utilicen dichas herramientas en los cursos y diplomados en los que están programados.

En la Tabla N°18 se visualiza el aporte de la Unidad Funcional de Programa de Magister en Derecho.

Tabla 18: Aporte de la Unidad Funcional “Programa de Magíster en Derecho”

Perspectiva	Objetivo Escuela de Graduados	Contribución Programa de Magíster
Financiera	Ser una Escuela Autosuficiente	SI
	Incrementar ingresos por venta vía admisión	SI
	Aumentar ingresos por admisión de alumnos extranjeros y de regiones	SI
Clientes	Aumentar satisfacción de los clientes	SI
	Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y países de la Costa Pacífico	SI
	Valorizar Sello UC	SI
Procesos	Crear nuevas menciones para programas de magister y nuevos cursos de especialización	SI
	Innovar en metodologías para la enseñanza	SI
	Modificar los estándares de contratación de docentes	SI
	Ampliar oferta de becas	SI
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar en el uso de nuevas tecnologías digitales	SI
	Retener a docentes destacados	SI
	Atraer docentes extranjeros	SI
	Generar cultura de inclusión académica	SI
	Capacitar en integridad académica	SI

(Fuente: Elaboración propia)

Del mismo modo, al analizar la tabla del **Programa de Magíster**, se identifican dos objetivos en los que no tiene mayor injerencia, estos corresponden a aumentar la venta de cursos cerrados, esto básicamente porque el Magister no los dicta, solo Educación Continua; muy ligado a ello está el objetivo que se relaciona con aumentar la fidelidad de los clientes organizaciones, debido a que no cuenta con esa cartera de clientes, porque su foco mayor está en los otros 15 objetivos que contribuyen de manera especial o más fuertemente con los objetivos que se relacionan a modificar los estándares de contratación de docentes esto contribuye a retener a los docentes destacados y atraer a docentes extranjera lo que a su vez aporta a eje de internacionalización, el profesional que invierte en un postgrado busca por sobre todo contar con docentes reconocidos y que al menos tengan un grado de magíster.

En la tabla N°19 se aprecia el aporte de la subdirección de la Escuela de Graduados.

Tabla 19: *Aporte de la Unidad Funcional “Subdirección de la Escuela de Graduados”*

Perspectiva	Objetivo Escuela de Graduados	Contribución Subdirección Escuela de Graduados
Financiera	Ser una Escuela Autosuficiente	SI
Clientes	Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y países de la Costa Pacífico	SI
	Valorizar Sello UC	SI
Procesos	Ampliar oferta de becas	SI
Aprendizaje y crecimiento	Retener a docentes destacados	SI
	Generar cultura de inclusión académica	SI
	Capacitar en integridad académica	SI

(Fuente: Elaboración propia)

En esta tabla se encuentra la Subdirección de la Escuela de Graduados, una unidad muy joven y que se está en vías de consolidar algunos procesos, por tanto, se puede extraer que se hace cargo de llevar de los objetivos más alineados con ser una

escuela autosuficiente, debido a que lleva el control de los costos y presupuesto de la escuela, esta es su mayor función, la de controlar.

En términos generales, las 3 unidades se distribuyen los objetivos de tal forma que el trabajo en conjunto permita alcanzar la totalidad de ellos incluido el del ser una escuela autosuficiente.

9.5. Diseño del sistema de medición de las unidades funcionales

En este apartado se busca definir que operaciones de las unidades funcionales se les hará un seguimiento que permita llevar el registro y control del desempeño obtenido durante un periodo determinado.

Para las unidades escogidas se ha determinado diseñar unos tableros funcionales que por un lado se detallan los objetivos estratégicos de la Escuela, seguido de los objetivos con los contribuye cada una de las unidades, es importante señalar que hay ciertos objetivos estratégicos que, por su alcance y conexión con la unidad funcional, se asumen como propios.

Para este trabajo se han elaborado 3 tableros funcionales que el lector podrá revisar en las páginas que siguen, se parte por el tablero de Educación Continua (ilustración N°21).

Ilustración N°21: Tablero Funcional de la Dirección de Educación Continua

Dirección Educación Continua					
Objetivo Escuela Graduados	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área	Frecuencia
Ser una escuela autosuficiente	SI	Reducción de dependencia de fondos de nivel central	(Ingresos de nivel central/ingresos totales)*100	≤ 20%	anual
Ser una escuela autosuficiente	SI	Disminuir N° de impresiones	N° de impresiones de Programas de Educación Continua	≤6000 impresiones	mensual
Ser una escuela autosuficiente	SI	N° de diplomados con alumnos extranjeros y de regiones	(Q diplomados con alumnos extranjeros y de regiones/Q total de diplomados)*100	≥50%	anual
Ser una escuela autosuficiente	SI	Reducir arriendos de espacios físicos a externos	monto por arriendo de espacios físicos a externos	≤\$5.000.000 al año	anual
Incrementar ingresos por venta vía admisión	SI	Mejorar los ingresos por venta de cursos E-Learning	Q de ventas de cursos E-learning	≥\$80.000.000	anual
Aumentar la venta de cursos cerrados	SI	Aumentar ventas nuevas de cursos cerrados	(Q de ventas nuevas de cursos cerrados/Q total de venta de cursos cerrados)*100	≥10%	anual
Aumentar ingresos por admisión de alumnos extranjeros y de regiones	SI	Ingresos por alumnos matriculados extranjeros y de regiones en diplomados	(Q de ingresos por alumnos matriculados extranjeros y de regiones en diplomados/Q total de ingresos por matriculados en diplomados)*100	≥20%	anual
Aumentar la satisfacción de los clientes	SI	Cantidad de programas de diplomados cancelados	(Q de diplomados cancelados/Q diplomados ofrecidos)*100	≤2%	anual
Aumentar la satisfacción de los clientes	SI	cantidad de docentes de Educación Continua con evaluación sobre 3,8	(docentes de Educación Continua con evaluación mayor a 3,8/total de docentes de Educación Continua evaluados)*100	≥ 60%	semestral
Aumentar fidelidad de clientes organizaciones	SI	Responder a tiempo a los clientes organizaciones	N° de consultas respondidas a clientes organizaciones en el mismo día	100%	mensual
Aumentar fidelidad de clientes organizaciones	SI	tasa de recompra de diplomados de cliente organizaciones	(Q de organizaciones que vuelven a solicitar diplomados/total de organizaciones que solicitan diplomados)*100	≥50%	anual
Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y Países de la Costa Pacífico	SI	mejorar los ingresos por venta de cursos cerrados	(Q de ventas de cursos cerrados en regiones y el extranjero/Q total de venta de cursos cerrados)*100	≥10%	anual
Valorizar Sello UC	SI	Reclamos de beneficiarios	N° de reclamos de beneficiarios	≤10 %	mensual
Ampliar la oferta de magister a otras menciones y cursos de especialización	SI	Incrementar el número de cursos nuevos de especialización	N° de cursos nuevos	≥5	anual
Modificar los estándares de contratación de docentes	SI	Asegurar docentes de calidad en Educación Continua	(N° de docentes con grado de magister y/o doctorado en los programas de diplomados /N° total de docentes en los programas de diplomados)*100	≥70%	anual
Retener a docentes destacados	SI	Docentes destacados que dictan cursos en Educación Continua y en Magister	(Q de docentes destacados que dictan cursos en Educación Continua y en Magister/ Total de docentes destacados)*100	≥60%	semestral
Atraer docentes extranjeros	SI	agilizar el proceso de pago a docentes extranjeros a menos de 3 meses	(Q docentes extranjeros con proceso de pago de honorarios en tiempo/ total de docentes extranjeros con proceso de pago de honorarios)*100	≥90%	semestral
Generar cultura de inclusión académica	SI	porcentaje de funcionarios de la escuela de graduados que se capacitan en talleres inclusivos	(N° de funcionarios de la Escuela de Graduados capacitados en talleres de inclusión académica/ n° de funcionarios de la Escuela de Graduados)*100	≥20%	anual

(Fuente: Elaboración propia)

Tal como se había precisado anteriormente, este tablero no contribuye a los objetivos que se orientan a la capacitación de docentes como tampoco el foco está tan dirigido a las metodologías. En cambio, las mediciones de desempeño van en la línea de mejorar la venta de cursos cerrados como también lograr una buena tasa de recompra de diplomados por parte de los clientes “organizaciones”, así se desprende que están satisfechos con los resultados obtenidos, por eso envían a los funcionarios a tomar los distintos diplomados que ofrece Educación Continua.

En paralelo, el tablero también mide que el cuerpo de docentes cuente con un 70% de profesores con postgrados, este KPI es relevante para los objetivos de la Escuela. En esta misma línea, es bueno explicar que el tablero incorpora un objetivo del área denominado Docentes destacados que dictan cursos en Magister y Educación Continua, porque es importante retener a los docentes que destacan por sus resultados en las evaluaciones docentes, es decir, alcanzan la nota máxima de 4,0 o están cercanos a ella, por tanto, una forma de asegurar su vinculación con la Escuela es ofrecerles cursos en ambas unidades, así aportan en mejorar la satisfacción del cliente y de paso, promueven la continuidad de cursos en el Magíster.

En lo relativo generar cultura de inclusión académicas, todos los integrantes de la comunidad de la Escuela de Graduados están llamados a capacitarse en los distintos talleres inclusivos que la universidad ofrece, incorporando habilidades y competencias que sirven no solo en el trabajo, son trascendentales a cualquier actividad y contribuyen a desarrollar aún más los valores de respeto, justicia y confianza, entre otros.

En la ilustración N°22 se encuentra el tablero funcional de la dirección de Magíster.

Ilustración N°22: Tablero Funcional de la dirección de Magister en Derecho LLM

Dirección Magister en Derecho					
Objetivo Escuela Graduados	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área	Frecuencia
Ser una escuela autosuficiente	SI	Reducción de dependencia de fondos de nivel central	(ingresos de nivel central/ingresos totales)*100	≤ 20%	anual
Ser una escuela autosuficiente	SI	Disminuir costos asociados a traslado de docentes	(N° de traslados de profesores extranjeros / total de profesores extranjeros)* 100	≤10%	anual
Incrementar ingresos por venta vía admisión	SI	Mejorar los ingresos por venta vía admisión de alumnos que ingresan a una segunda mención	(Q de ingresos por venta vía admisión a una segunda mención/Q total de ingresos por venta vía admisión)* 100	≥20%	anual
Aumentar ingresos por admisión de alumnos extranjeros y de regiones	SI	ingresos por alumnos matriculados extranjeros y de regiones en Magister	(Q de ingresos por alumnos matriculados extranjeros y de regiones en magister/Q total de ingresos por matriculados en magister)*100	≥15%	anual
Aumentar la satisfacción de los beneficiarios	SI	cantidad de docentes con evaluación sobre 3,8	(docentes con evaluación mayor a 3,8/total de docentes evaluados)*100	≥ 90%	semestral
Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y Países de la Costa Pacífico	SI	N° de ingreso de alumnos de regiones	(Q de alumnos de regiones/ Q total de alumnos)*100	≥30%	anual
Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y Países de la Costa Pacífico	SI	N° de ingreso de alumnos extranjeros	(Q de alumnos extranjeros/ Q total de alumnos)*100	≥15%	anual
Valorizar Sello UC	SI	N° de alumnos pasantes contratados en el lugar de su pasantía	(Q de alumnos pasantes contratados/Q de alumnos pasantes)* 100	≥10%	anual
Valorizar Sello UC	SI	años de acreditación del programa de Magister	N° años de acreditación	> a 8 años	por periodo de proceso de acreditación
Ampliar la oferta de magister a otras menciones y cursos de especialización	SI	Crear programación de cursos para una nueva mención	N° de cursos creados	≥25 cursos por mención nueva	anual
Innovar en nuevas metodologías para la enseñanza	SI	Contribuir para que los nuevos docentes de magister se capaciten en nuevas metodologías para la enseñanza	(n° docentes nuevos capacitados en nuevas metodologías para la enseñanza/n° de docentes nuevos)* 100	igual al 100%	anual
Modificar los estándares de contratación de docentes	SI	Porcentaje de docentes mejor evaluados que participan en seminarios de graduación	(N° de docentes mejor evaluados que participan en seminarios de graduación/total de docentes mejor evaluados)*100	≥98%	semestral
Modificar los estándares de contratación de docentes	SI	Porcentaje de docentes con grado de Magister y/o Doctorado	(N° de docentes con grado de magister y/o doctorado/N° total de docentes)*100	≥98%	anual
Capacitar en el uso de nuevas tecnologías digitales	SI	N° de docentes que aplican nuevas tecnologías digitales en las clases	(Q de docentes que aplican nuevas tecnologías digitales en las clases/Q total de docentes)* 100	≥60%	anual
Retener a docentes destacados	SI	Mejorar el proceso de pago a profesores extranjeros	(N° de convenios de profesores pagados en menos de 3 meses/n° total de convenios extranjeros)*100	≥95%	anual
Atraer docentes extranjeros	SI	Mejorar el n° de cursos con profesores invitados extranjeros	(n° de cursos con profesores invitados extranjeros/ total de cursos)*100	≥20%	anual
Capacitar en integridad académica	SI	porcentaje de docentes con curso de integridad realizado	(N° de docentes con curso de integridad realizado/N° de docentes)*100	≥70%	anual

(Fuente: Elaboración propia)

La ilustración N°22 que antecede, corresponde al tablero funcional de la Dirección de Magíster en Derecho, unidad que mayoritariamente contribuye en calidad docente, en incorporar nuevas metodologías de enseñanza, que debe enfocar los esfuerzos en retener a los docentes, como también, en atraer docentes extranjeros.

En base a los docentes, hay un objetivo que se relaciona con el N° de docentes que aplican nuevas tecnologías digitales en las clases, y que resulta interesante por la simple razón que si existen planes de capacitación y los docentes asisten a esos talleres, lo lógico es esperar que aplique su conocimiento en las aulas para hacer clases más atractivas y dinámicas, este factor proporciona mayor interés por las clases, una de esas herramientas corresponde al *Team-based learning*(TBL) o “aprendizaje basado en el trabajo en equipo” es una forma especial de aprendizaje usando como metodología una secuencia específica de trabajo individual, trabajo grupal y retroalimentación inmediata para crear un marco motivacional en el que los alumnos se hacen “responsables” mutuamente y en forma creciente de asistir preparados a clases y de contribuir a la discusión y es reconocido por los alumnos en las reuniones que se realizan durante el año.

En lo que respecta a la perspectiva financiera, se miden los desempeños con relación a la reducción de dependencia de fondos de nivel central, a la disminución de costos por traslados de profesores extranjeros, considerando que la tecnología permite las clases remotas sincrónicas, así como mejorar los ingresos por venta de vía admisión a una segunda mención.

El último tablero funcional corresponde a la ilustración N°23 que se muestra a continuación.

Ilustración N°23: Tablero funcional de la Subdirección de la Escuela de Graduados.

Subdirección Escuela de Graduados					
Objetivo Escuela Graduados	Contribución	Objetivo área	KPI área	Meta área	Frecuencia
Ser una escuela autosuficiente	SI	Reducción de dependencia de fondos de nivel central	(ingresos de nivel central/ingresos totales)*100	≤ 20%	anual
Posicionar la marca de la Escuela de Graduados en regiones y países de la Costa Pacífico	SI	Participar en ferias de postgrados en Regiones	(N° de asistencia a ferias de postgrados en regiones/ N° total de asistencia a ferias de postgrados) *100	≥25%	anual
Valorizar el Sello UC	SI	Disminuir reclamos de clientes	N° de reclamos de clientes	≤5	mensual
Ampliar oferta de Becas	SI	Oferta de becas inclusión académica	N° de becas inclusión académica	2	anual
Retener a docentes destacados	SI	Premiar a docentes con becas para Diplomado de Docencia Universitaria	N° docentes becados en el Diplomado de Docencia Universitaria	3	anual
Generar cultura de inclusión académica	SI	porcentaje de docentes que se capacitan en talleres inclusivos	(N° de docentes capacitados en talleres de inclusión académica/ n° de docentes)*100	≥50%	anual
Capacitar en integridad académica	SI	porcentaje de docentes con curso de integridad realizado	(N° de docentes con curso de integridad realizado/N° de docentes)*100	≥70%	anual

(Fuente: Elaboración propia)

En este tablero se puede destacar que son existe aporte en la perspectiva financiera al contribuir en ser una escuela autosuficiente disminuyendo o reduciendo la dependencia de fondos de nivel central, al ser una unidad que maneja controla los ingresos y egreso, puede diseñar estrategias que le permita optimizar los recursos propios con la finalidad de tener menor dependencias de la universidad, aportando a que ésta pueda distribuir esos fondos en otras unidades académicas o de soporte que requieran más apoyo.

En segundo lugar, a nivel de la perspectiva de clientes la Subdirección de la Escuela de Graduados puede asignar recursos financieros para que las unidades académicas participen de ferias de postgrado en otras regiones, de esta manera contribuye a posicionar la marca fuera de Santiago.

Otro aspecto para destacar corresponde premiar con becas para el Diplomado en Docencia Universitaria a los docentes destacados como forma de fidelizarlos con la Escuela de Graduados y de potenciar aun más los conocimientos y habilidades en metodologías de enseñanza.

Se concluye que los tableros funcionales de las unidades escogidas representadas en este capítulo incorporan los objetivos estratégicos y otros propios del área que facilitan la medición de los desempeños de los y las responsables de cada unidad funcional, mejorando el estándar de la escuela que según la propuesta de visión busca ser líder en el conocimiento y la formación en el derecho, contribuyendo al desarrollo profesional, aportando al país y a la sociedad con el prestigio del Sello UC.

Capítulo 10: Evaluación de desempeño y esquema de incentivos

Para entender que es una evaluación de desempeño, lo primero que se debe identificar son los propósitos, según Robbins (2017), las evaluaciones entregan información relevante para la toma de decisiones con relación a ascensos, transferencias y despidos; por otra parte, éstas sirven también para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y a su vez, permite conocer las aptitudes y competencias de los trabajadores; brindar retroalimentación respecto de su desempeño y por último, se usan para definir y asignar recompensas. Sin embargo, el autor destaca que “debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas” (Robbins, 2017)

La evaluación desempeño para la Universidad Católica (2023), es un proceso fundamental y crítico que refleja el compromiso que tiene la UC con la excelencia y el desarrollo personal y profesional de su comunidad, es en esta instancia que se logra entregar retroalimentación, así como definir objetivos y metas específicas alineadas con las que tiene la unidad respectiva y también la propia universidad.

En relación con los esquemas de incentivos se puede señalar que éstos se relacionan con el grado de motivación con que el funcionario desarrolla el trabajo, cumple con las metas asociadas al desempeño y contribuye en el logro de los objetivos de la organización, entonces vale la pena preguntarse ¿qué es la motivación?, según Robbins (2017) define motivación como aquellos procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para alcanzar objetivos, estos pueden ser cualquier tipo de objetivo, sin embargo, para este trabajo se refiere a los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta la descripción del instrumento de evaluación de la Universidad.

10.1. Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

En este punto se debe señalar que el sistema de evaluación de desempeño se divide en dos partes, la primera tiene que ver con la medición del desempeño de los docentes que es realizada semestralmente y son los alumnos quienes deben evaluar a los docentes de cada uno de los cursos que hayan tomado en ese semestre, la evaluación es anónima y no tiene carácter de obligatoria, aunque se realizan campañas que invitan a contestarlas.

En segundo lugar, se aplica una evaluación de desempeño a todos los profesionales y funcionarios de la universidad, ésta se lleva a cabo una vez al año.

Por lo anterior, la Escuela de Graduados se adhiere a este proceso en los periodos correspondientes, es importante señalar que los instrumentos de evaluación no están asociados a ningún tipo de incentivo ni de compensación.

Para ahondar más en el tema, se explica en el apartado 10.1.1 la evaluación docente

10.1.1. Evaluación docente

Lo primero que se debe saber es que la evaluación docente está a cargo de la Dirección de Desarrollo Académico UC y tal como se señala en el apartado anterior, se aplica semestralmente a todos los alumnos que estudian en la Universidad, este instrumento “busca establecer y canalizar la retroalimentación directa de los estudiantes al cuerpo académico acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje, contribuir a identificar las fortalezas y debilidades pedagógicas de las y los docentes en diferentes dimensiones,

así como también colaborar con el análisis de la calidad de la docencia en las instancias de calificación y promoción de académicos”. (Dirección de Desarrollo Académico UC, 2022). La encuesta es contestada por los alumnos de pregrado y postgrado según corresponda, al finalizar cada semestre académico. Es relevante señalar que la encuesta docente no tiene carácter obligatorio, pero se focalizan los esfuerzos para que sea contestada por el mayor número de alumnos posibles, como dato se puede mencionar que se requiere al menos 5 alumnos la contesten para poder emitir un informe al docente evaluado.

Los resultados de la evaluación aportan a: los docentes para mejorar la organización y calidad de su docencia; a las Unidades Académicas para la elaboración de la programación de cursos; a las facultades y la universidad, para la calificación y promoción de los académicos. También es un requisito mínimo para la postulación al Premio de Reconocimiento a la excelencia Docente (PRED), para aquellos profesores de planta que destaquen en docencia y, en las Asignaciones de Desempeño Académico a los profesores (ADAS) las que inciden en su remuneración. Dirigido a profesores de planta. (Dirección de Desarrollo Académico UC, 2022)

En este contexto es importante considerar que los docentes se clasifican en profesores de planta, profesores a honorarios y profesores visitantes, siendo los profesores de planta quienes tienen beneficios adicionales una vez que han sido contratados por la universidad. Los beneficios son de carácter colectivo y generalmente, entran en vigor después de un año de contrato indefinido.

Algunos beneficios para los docentes de planta son:

Beneficios de salud, que considera convenios colectivos con ISAPRES, seguros complementarios de salud, seguros dentales, convenio de salud académicos, seguro

catastrófico de salud, respaldo para hospitalización; **Otros seguros tales como** seguro de vida, seguro automotriz, seguro hogar, seguro de asistencia en viajes, seguridad de responsabilidad civil; **Ayudas financieras** como préstamos hipotecarios y de consumo, préstamos de hospitalización, préstamos de asistencia social, préstamos dentales, compensación voluntaria; **Permisos** con y sin goce de sueldo, periodos sabáticos, estadía postdoctoral, estadía como profesor visitante y permisos conducentes a la obtención de grados académicos; **Beneficios de educación**, entre otros beneficios adicionales.

Como información adicional, está la celebración del Día del Académico que es la instancia en que las autoridades de la universidad reconocen a los académicos que han cumplido 25, 30, 35, 40, 45 y 50 años de servicio continuos en la universidad.

En este caso, va asociado a un bono que generalmente corresponde a un sueldo base contractual.

En el punto 10.1.2 la evaluación de desempeño que se aplica a los funcionarios, profesionales y líderes que se desempeñan en la Universidad.

10.1.2. Evaluación de desempeño para funcionarios, profesionales y líderes.

Respecto de la evaluación de desempeño para los funcionarios, profesionales y líderes, se aplica una vez al año y está a cargo del proceso la Vicerrectoría Económica a través de la Dirección de Personas. La Evaluación del Desempeño se define internamente como “un proceso que permite a las Jefaturas entregar retroalimentación y escuchar la opinión de su equipo. Es un espacio de encuentro para revisar fortalezas y debilidades respecto a los objetivos planteados y proyectar el año siguiente, alineando los objetivos del cargo con las metas de la unidad” (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022).

La evaluación de desempeño considera cinco fases, el primero, es la evaluación que realizar la jefatura directa, paso dos corresponde a la autoevaluación del evaluado, el tercer paso consiste en la entrevista de retroalimentación donde se acuerdan la metas u objetivos para el próximo periodo, el paso cuatro consiste en subir el registro de la evaluación a la plataforma *Peoplesoft* para concluir con el paso cinco, en el que se hace un seguimiento de los objetivos. La Matriz de desempeño varía entre 4 y 5 dimensiones según el perfil del evaluado, vale decir, a los funcionarios y profesionales se les evalúa en base a: **efectividad personal, orientación a los resultados, relacionales colaborativas y cultura UC**, en el caso de los líderes se les incorpora una quinta dimensión que se relaciona a **Desafíos para líderes**, tal como se aprecia en la ilustración N°24.

Ilustración N°24: *Matriz de Competencias Corporativas UC*

Matriz de Competencias Corporativas UC			
Dimensión	Líder	Profesionales	Técnico/administrativo
Efectividad Personal	Autogestión	Autonomía	Iniciativa
	Flexibilidad		
	Aprendizaje continuo		
Orientación a los Resultados	Organización y Planificación		Orden y Claridad
	Gestión y Optimización de recursos	Pensamiento analítico	Orientación a la solución
	Gestión y mejora de procesos	Gestión y seguimiento de procesos	Seguimiento y control de tareas
Relaciones Colaborativas	Orientación al usuario		
	Trabajo colaborativo		
	Comunicación efectiva		
Cultura UC	Gestión del plan estratégico unidad	Compromiso con las metas unidad	Comprensión de los servicios unidad
	Compromiso UC		
	Respeto y cuidado por el otro		
Desafíos para Líderes	Desarrollo de personas y equipos		
	Gestión de la innovación		
	Gestión del clima laboral		

Fuente: (Dirección de Personas UC, 2022)

En este caso, la evaluación de desempeño no se asocia a un incentivo o bono de reconocimiento, sin embargo, una vez al año la Universidad realiza una ceremonia de premiación a los funcionarios y profesionales que destacan por haber obtenido los mejores desempeños.

El resultado de la evaluación de desempeño también es considerado dentro de los antecedentes que se deben presentar para solicitar becas de estudios de educación técnica, profesional o de postgrados; así como, para postular a concursos internos de la Universidad.

10.2. Análisis de impacto de la evaluación docente

Visto los procesos de evaluación para docentes y no docentes aplicados por la universidad es factible realizar algunas críticas como:

10.2.1. Aspectos positivos de la evaluación docente:

- Se aplica dos veces al año, al final de cada semestre académico.
- El resultado de la evaluación junto con los comentarios es informado al docente al inicio del semestre siguiente a su aplicación.
- El resumen de los resultados de la evaluación es conocido por el Decano, y por las autoridades respectivas de la Escuela de Graduados.
- Las unidades académicas aprecian que los alumnos respondan, pues con el resultado obtenido se establecen conversaciones con los docentes y en algunas ocasiones se apoyan con la Unidad de Desarrollo Docente de la Facultad para otorgar herramientas metodológicas que aporten al desarrollo de las clases.

10.2.2. Aspectos negativos de la evaluación docente:

- El instrumento que se utiliza está orientado a alumnos de pregrado, no se enfoca en los distintos programas de estudios, por ejemplo, una evaluación enfocada en criterios asociados a alumnos (profesionales) de posgrados.
- Los docentes de planta adicional a su remuneración perciben beneficios adicionales detallados en el punto 10.1.1, en cambio, los profesores a honorarios perciben solo su remuneración y si lo solicitan, una certificación por las clases impartidas durante el semestre.
- Otro aspecto importante, es que no todos los profesores son evaluados, debido a que la Universidad difunde y promueve activamente que se realice la evaluación, pero ésta no es obligatoria, de manera que en ocasiones el sistema no emite el resultado porque no se cumple con el mínimo de cinco alumnos que la hayan contestado.
- También se puede establecer que la evaluación de los docentes de planta o a honorarios, no está asociado a ningún tipo de incentivo.

10.3. Análisis de impacto de evaluación de desempeño

En relación con la evaluación de desempeño para funcionarios, profesionales y líderes, también se establecen puntos que resultan positivos y otros, que no lo son tanto y que se detallan en los apartados 10.3.1 y 10.3.2.

10.3.1. Los aspectos positivos son

- El proceso se aplica una vez al año y es obligatorio
- Es un medio que permite una retroalimentación del trabajo y del cumplimiento de las metas del proceso anterior.
- Instancia de diálogo directo.

10.3.2. Aspectos negativos de la evaluación de desempeño.

- En relación con la evaluación de desempeño a los funcionarios, no es percibida como una contribución al desarrollo profesional, en general se aprecia como un proceso que se debe cumplir por parte de la jefatura.

- El resultado obtenido no está asociado a un incentivo o bono por desempeño.

- El diseño de la evaluación es más bien subjetivo porque no es una evaluación de orden cuantitativa que mida rendimientos. Esto provoca una sensación de incertidumbre del resultado, afectando la motivación del funcionario.

En síntesis, al ser una herramienta de carácter subjetivo y colectivo, pues es la misma evaluación para todos los funcionarios, no hay posibilidad de medir la motivación en términos de intensidad, perseverancia y dirección del esfuerzo el esfuerzo del individuo o del equipo de trabajo por alcanzar una meta individual o colectiva. En este caso, no se contempla ningún incentivo asociado al buen o mal desempeño del funcionario, profesional o líder.

10.4. Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

Actualmente, la realidad de la Escuela de graduados es que se rige por el sistema de evaluación docente centralizado, es decir, la evaluación docente que mide y evalúa a los docentes que han dictado cursos durante el semestre no discrimina si el este dicta clases a alumnos de pregrado o postgrado, por tanto, la escuela no tiene injerencia sobre las preguntas definidas en el instrumento aplicado, ni en el proceso en el que se lleva a cabo la evaluación.

10.4.1. Propuesta del instrumento de evaluación docente.

Por lo anterior, uno de los aspectos que deben ser revisados y mejorados son los instrumentos de evaluación de desempeño de los docentes.

Respecto de la **evaluación docente**, se estima que debe desarrollarse un instrumento más acorde a los alumnos de postgrados, cabe recordar que los beneficiarios o clientes de la Escuela de Graduados son profesionales que cuentan con al menos cinco años de experiencia profesional en distintas organizaciones y que están en búsqueda de profundizar en el conocimiento del derecho, en ese aspecto, es válido pensar que la universidad elabore una evaluación de desempeño más acorde a los requisitos de un alumno de postgrado que valora la experiencia del docente, la incorporación en sus cátedras de casos relevantes y actuales, cuyos contenidos aborden de una manera práctica el análisis de jurisprudencia, que en las clases exista espacio de debate que fomente en los alumnos el estudio y desarrollo de argumentos, con una postura crítica, estos son indicadores que deben ser medidos y evaluados por los alumnos.

Respecto de la evaluación que pueda hacer la Dirección del Magister a sus docentes, esta debe considerar el compromiso del docente a participar más activamente en actividades de extensión, charlas, coloquios, como también, la disposición para aceptar guiar tesis y/o supervisar pasantías.

Finalmente, pese a ser un magister profesional, es importante que los docentes incrementen el número de publicaciones, ese esfuerzo contribuye a mejorar los índices de productividad académica presentados a la CNA en los periodos de acreditación.

Respecto del programa de incentivos, la universidad no dispone de un bono o sistema de incentivos para docentes, solo se cuenta con un programa de beneficios que se otorga a los docentes de planta, no obstante, la mayoría de los docentes que dictan

clases en la Escuela de Graduados son profesores a honorarios, por lo anterior, perciben el honorario correspondiente al número de clases hechas en cualquiera de los programas académicos de la Escuela de Graduados.

Sin embargo, la Escuela debiese establecer algún tipo de beneficio a los profesores a honorarios que, teniendo buenos resultados en la evaluación de desempeño, es decir, mayor a 3.8 de un total de 4.0, puedan acceder a beneficios como:

- Acceder a becas para realizar el Diplomado de Docencia Universitaria, este beneficio permitiría contar con docentes que además de la experiencia académica y profesional, se capaciten en diseño y planificación de cursos, estrategias de enseñanza-aprendizaje, sistemas de evaluación, entre otros cursos, lo que suma a un proceso formativo de calidad.

- Obtener descuento en otros diplomados y cursos de especialización, da espacio a que los docentes se motiven a seguir perfeccionándose y se sientan más fidelizados con la Escuela de Graduados.

- Para docentes que lleven más de diez años consecutivos dictando clases en la Escuela de Graduados y obtengan buenos desempeños en su evaluación docente podrían optar al descuento en arancel para los hijos que ingresen a estudiar a la Universidad.

10.4.2. Propuesta del instrumento de evaluación de desempeño

Con relación a la evaluación de desempeño de los funcionarios y profesionales que se desarrollan en la Escuela de Graduados, también debería considerarse un instrumento propio que tenga relación con los objetivos declarados en el mapa estratégico y que se midan conforme a las actividades en las que participan ya sea a nivel estratégico

como a nivel operacional, el que debe diferenciarse de acuerdo con el grado de responsabilidad del cargo.

A modo de ejemplo debería considerar aspectos relacionados con el trabajo en forma individual y con el trabajo en equipo, con el comportamiento, la motivación y el compromiso con la calidad y con el trabajo bien ejecutado. Se puede medir el número de reclamos, el número de postulantes, número de consultas respondidas en tiempo, cantidad de visitas a terrenos, entre otros, en base a esos indicadores ir revisando cuanto mejoro con relación al año anterior y cuál va a ser el compromiso para el periodo siguiente.

Así se puede determinar una compensación conforme a las metas y objetivos alcanzados.

Para este trabajo se ha considerado un plan de recompensa para la Dirección y Subdirección de la Escuela, así como las Direcciones de las Unidades Académicas que dependen de la Escuela y que contribuyen al éxito de esta. Dicha propuesta de esquema de incentivos se detalla en el apartado 10.5.

Para desarrollar este esquema de incentivos, primero se debe identificar los desempeños claves a ser recompensados y el diseño del esquema, lo que se desarrolla a continuación.

10.5. Identificación de los desempeños claves a recompensar

La Escuela de Graduados debe hacer esfuerzos en diseñar un esquema de incentivos atractivo que capte el interés del funcionario, que lo motive y lo guie hacia la meta mayor. La motivación es parte importante en el desarrollo profesional y personal,

esta se define como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un meta” (Robbins, 2017), esta definición sirve de base para diseñar una propuesta de incentivos que canalice la motivación de los responsables de las tareas y metas que la organización les ha planteado.

De acuerdo con el punto anterior, se puede establecer ciertos criterios que podrían recompensarse y que deben tener implícita la motivación en sus tres dimensiones que se refieren a Intensidad, Persistencia y la dirección del esfuerzo de los actores involucrados con los objetivos estratégicos identificados en el Mapa Estratégico y que posteriormente, forman parte de Cuadro de Mando Integral del que se desprenden los Tableros Funcionales.

De ello se puede extrapolar 16 variables de carácter objetivas o más bien cuantitativas que ayudan a medir el desempeño de las unidades funcionales y de personas específicas dentro de las unidades escogidas.

Además, se considera que las variables seleccionadas sean medibles en intensidad y persistencia dentro del plazo de un año.

En cuanto a la calidad de la oportunidad, se da el caso con el Director del Magister y la variable de años de acreditación, que siendo una variable tan importante no es posible medirla en el plazo de un año pues depende de la inter-temporalidad, vale decir, de los plazos de cada periodo de acreditación del programa, por lo tanto, para este caso se suple con una variable del tipo *lead*, variable que se asocia a uno de los ítems que se consideran en los procesos de acreditación como es el porcentaje de docentes con grado de Magíster y/o Doctor.

A continuación, se presentan las variables escogidas para cada uno de los directores y Subdirectora de la Escuela de Graduados.

10.3.3. Desempeños a recompensar del Director de la Escuela de Graduados.

En primer lugar, al Director de la Escuela de Graduados se le asigna 3 variables que corresponden a:

Reducción de dependencia de fondos de nivel central, esta es una variable asociada a la perspectiva financiera que motiva ser una Escuela sea autosuficiente. Aquí recae la responsabilidad sobre el Director de la Escuela de Graduados, pues es quien debe alinear y motivar a las Direcciones de Educación Continua y de Magíster con la finalidad de comprometer los esfuerzos en términos de optimizar los ingresos de tal manera de ir reduciendo los aportes de fondos centrales.

Mejorar el ingreso de alumnos extranjeros, tal como se visualiza en el mapa estratégico, un eje fundamental es la internacionalización de ahí que el Director deba interiorizarse de las campañas e iniciativas que fomenten la admisión de un número mayor de alumnos provenientes de otros países, para ser consecuente con los objetivos de la escuela y de la Universidad. En este contexto se pide un aumento de un 35% en la admisión de alumnos extranjeros que ingresen a los distintos programas que ofrece la Escuela.

Aumento de ingresos por venta vía admisión, el foco del Magister está en entregar docencia de calidad, con programas de estudio actualizados y atractivos que motive a los profesionales a optar por este programa de magister en vez de la oferta de otras instituciones de educación superior, por todo lo anterior, es evidente que se debe

cumplir con la meta fijada, que se estima para optar al beneficio mayor es que los ingresos por venta vía admisión estén por sobre el 10% respecto del año anterior.

10.3.4. Subdirectora de la Escuela de Graduados.

A ella se le atribuyen 3 variables a cumplir que se describen a continuación:

Reducción de dependencia de fondos de nivel central, como se ha mencionado en este trabajo, la Subdirección de la Escuela de Graduados contribuye a diseñar estrategias que permitan optimizar los recursos propios con la finalidad de tener menor dependencias de la universidad, aportando de esta manera a uno de los objetivos financieros de ser una Escuela autosuficiente.

Pagos a profesores extranjeros a tiempo, si se está apostando a atraer más profesores extranjeros suena lógico que los pagos se emiten en un periodo menor a 3 meses, esa es la meta que se busca alcanzar, toda vez que haciendo un seguimiento exhaustivo al proceso de pago es viable que éstos se emitan en tiempo.

Porcentaje de salas que cumplen con requisitos en tecnología y equipamiento, este ítem se relaciona de forma directa con la calidad de la clase, con contribuir a que los alumnos de regiones y extranjeros pueden acceder de manera remota a clases de calidad, sin necesidad de tener que establecerse en Santiago de Chile para poder asistir a las clases. Acá la meta establece un 100% de salas que cumplan con esos requisitos.

10.3.5. Director de Magister, se le ha asignado cuatro objetivos.

Reducción de dependencia de fondos de nivel central, el director tiene por función principal dirigir la ejecución y el desarrollo del programa, vela por el cumplimiento de la política académica entre otras actividades vinculadas en su mayoría a aspectos

académicos, no obstante, no puede estar ajeno a los temas financieros que se relacionan con uno de los objetivos de la Escuela de Graduados que es ser una escuela autosuficiente, para ello debe tener conocimiento de los ingresos del programa de Magister en Derecho ya sea por vía admisión y/o fondos centrales, así también, debe estar consiente de los requerimientos internos para el buen desarrollo de las clases y el cumplimiento de pagos de profesores, funcionarios y proveedores. Por lo anterior, y buscando aportar al objetivo de la Escuela se define la variable cuya meta es tener reducir la dependencia de los fondos centralizados a un 20% menos que el año anterior.

Porcentaje de docentes con grado de Magister y /o Doctor, esta variable es netamente asociada al director porque una de las funciones se vincula a elaborar la planificación semestral de los cursos que ofrece el magíster, donde se debe considerar los antecedentes de los docentes que imparten los cursos, es decir revisar el grado académico, que al menos cuente con el grado de magíster y por supuesto, experiencia profesional y académica, Por tanto, la meta es que el cuerpo de docentes tenga un 98% de profesores con grado académico de magíster y/o doctor.

Porcentaje de docentes con evaluación docentes mayor a 3,8, como se dijo anteriormente, las funciones del Director del Magíster están vinculadas mayoritariamente al ámbito académico, debido a que el magister aspira a la formación de profesionales especialistas en el ámbito jurídico, he ahí la importancia que tiene que los docentes obtengan buenos resultados en la evaluación docente, es importante señalar que otra de las funciones del director, precisamente tiene que ver con el analizar el rendimiento de los docentes, por ello se incorpora esta variable en el esquema de incentivos, a la que se le atribuye una meta de 90% de profesores que obtengan buenos resultados -promedio superior a 3.8- en la evaluación docente.

Permanencia de alumnos Magíster, la cuarta variable del esquema de incentivos incluye la permanencia de los alumnos debido a que es un factor considerado en los procesos de acreditación del Magister. Para tal efecto, el interés es que ellos cumplan el plan de estudios y la actividad de graduación en un plazo menor o igual a cuatro semestres. Aquí la responsabilidad y los desafíos van de la mano de ofrecer una programación con cursos atractivos y variados, junto con programar los seminarios graduación (tesis, pasantías y seminarios de casos) todos los semestres de tal manera que el alumno pueda tener la posibilidad de finalizar el magister en un menor tiempo. Además, se debe asegurar que se consigan dentro de un plazo de un mes las vacantes para pasantes en un plazo acotado de un mes para que éste ingrese a la pasantía, y respecto de la tesis, realizar el seguimiento al grado de avance del alumno, pero también al tiempo que el profesor destina para la guía de esta.

10.3.6. Director Educación Continua.

Al igual que el director del Programa de Magíster en Derecho se la han incorporado cuatro variables a medir, las que corresponden a.

Ingresos por venta de cursos E-Learning, como se detalla en el mapa estratégico uno de los ejes corresponde a la transformación digital, en ese sentido la Dirección de Educación Continua no puede estar ajena a ese eje, por ello se programan cursos E-learning que buscan avanzar en el aprendizaje interactivo a través de plataformas destinada a esas clases. Dada esta modalidad, es importante que el Director de Educación Continua monitoree la venta de estos cursos para ello se estima como meta que haya un ingreso de \$80.000.000 anuales de ingresos por venta de cursos E-Learning.

Reducción de dependencia de fondos de nivel central, del mismo modo y dada la gran variedad de diplomados y cursos que ofrece esta Dirección y que dentro de las

funciones del director se establece que apoya en la programación, dirección y coordinación de todas las actividades de Educación Continua es que se contempla en el esquema de incentivos que esta unidad aporte a reducir los ingresos de fondos centrales, se espera que su impacto sea menor al 20%.

Porcentaje de docentes con grado de Magister y /o Doctor. A diferencia del Magíster la dirección de Educación Continua no tiene que cumplir con el proceso de acreditación de la CNA (Comisión Nacional de Acreditación), sin embargo, por ser parte de la Escuela y llevar el Sello UC, es relevante contar con estándares de calidad docente, en ese aspecto se pide al Director que los profesores que dictan clases en los programas cuenten con postgrados, al menos un 70% de ellos.

Porcentaje de incremento en matrícula alumnos de regiones y extranjeros respecto del periodo anterior, por último, siguiendo la señal del plan de desarrollo de la UC, es importante avanzar en el número de alumnos extranjeros y de regiones, esto ayuda a ir posicionando a la Escuela de Graduados a lo largo del país y en los países de la Costa Pacífico. Por tal motivo, es una de las tareas que debe asumir el Director de mejorar porcentualmente el incremento de alumnos de regiones y extranjeros, se espera un 20% sobre el año anterior.

10.4. Propuesta de esquema de incentivos

Con las variables identificadas en el apartado anterior, es posible elaborar un esquema de incentivos que oriente a los responsables de las unidades funcionales hacia los resultados que la Escuela ha determinado y por los cuales se establece un premio o beneficio conforme al desarrollo del trabajo, el comportamiento del individuo como la motivación por alcanzar y alinearse con los objetivos planteados, cabe mencionar que “la

motivación es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (Robbins, 2017), así también Caprile (2021), señala que los esquemas de incentivos buscan reforzar o moldear ciertas conductas, en busca del alineamiento con la organización.

Para este caso se han elaborado 4 esquemas de incentivos dirigidos a medir y recompensar el desempeño del Director y la Subdirectora de la Escuela de Graduados y de las Direcciones de Educación Continua y de Magister en Derecho LLM, debido principalmente a la naturaleza del trabajo y el grado de responsabilidad asociado al cargo. Sin embargo, el esquema es factible de replicar para los funcionarios que forman parte de los equipos de trabajo que, sin duda, las metas no pueden ser alcanzadas sin el compromiso y la motivación de ellos, pero para este trabajo solo se considera a los cargos antes señalados.

Los indicadores se asocian al desempeño de la persona, son de carácter individual del desempeño, con dos rangos de premios, para orientar el esfuerzo hacia el premio mayor, implica supervisar y monitorear las actividades que realiza el equipo de trabajo, apoyarlos y motivarlos para lograr los objetivos definidos para el año.

De acuerdo con lo anterior, se detallan en las tablas N°19, 20, 21 y 22 los esquemas de incentivos elaborados para este trabajo.

10.4.1. Propuesta esquema de incentivos Director de la Escuela de Graduados.

En la tabla N° 20 que se aprecia a continuación se muestra la propuesta de esquema de incentivos para el Director de la Escuela de Graduados.

Tabla 20: *Propuesta de esquema de incentivos Director de la Escuela de Graduados*

Variable	Condición 1	Retribución 1	Condición 2	Retribución 2
Reducción de dependencia de fondos de nivel central	Menor al 20% anual	Un bono por 1,5 sueldos anual	Menor al 23% anual	Un bono por 0,8 de sueldo
Mejorar el ingreso de alumnos extranjeros	Mayor al 35%		Entre 30 y 34%	
Aumento de ingresos por venta vía admisión	Sobre un 10% respecto del año anterior		Entre el 6 y 9% respecto del año anterior	

(Fuente: elaboración propia)

En el caso del Director de la Escuela, para él debe ser una motivación de persistencia lograr cumplir con la meta orientada al financiamiento de la Escuela para solventar los costos atribuidos al funcionamiento y el buen desarrollo de los programas; junto con que haya un ingreso mayor a 35% de alumnos extranjeros contribuyendo de esta manera al eje de internacionalización, para finalizar en una meta de aumento en la admisión a los distintos programas que ofrece la Escuela, en este ítem se establece para la condición 1 un aumento de 10% respecto del año anterior.

Como incentivo se ofrece un bono por 1,5 sueldos anual por alcanzar la totalidad de las metas de la condición 1, si pese al esfuerzo, no cumple del todo, se elabora una segunda condición con una retribución menor correspondiente a un bono de un 0.8 de sueldo.

10.4.2. Propuesta esquema de incentivos Subdirectora de la Escuela de Graduados

De igual manera en la tabla N°21 se despliega la propuesta del esquema de incentivos asociado al desempeño de la Subdirectora de la Escuela de Graduados.

Tabla 21: Esquema de Incentivos para la Subdirectora de la Escuela de Graduados

Variable	Condición 1	Retribución 1	Condición 2	Retribución 2
Porcentaje de reclamos por salas mal asignadas	Menor a 60 reclamos al año	Un bono por 1,2 sueldo anual	Entre 61 y 80	Un bono por 0,8 de sueldo

Pagos a profesores extranjeros a tiempo	Menor a 3 meses		Entre 3 y 4 meses	
porcentaje de salas que cumplen con requisitos en tecnología y equipamiento	Igual al 100%		Sobre el 90%	

(Fuente: elaboración propia)

En relación a la Subdirectora de la Escuela, al estar a cargo de la administración de las sedes debe velar por reducir los reclamos por uso de salas, mejorar la tecnología y equipamiento junto con supervisar que el pago a docentes extranjeros sea en el menor tiempo posible.

En este esquema se aplica la misma modalidad de 2 rangos de condiciones y dos opciones de bono, por cumplir la totalidad de las metas establecidas en la primera condición se le premia con un bono por 1,2 sueldo anual, en caso contrario podrá acceder al bono por un 0,8 de sueldo.

En lo que respecta al Director del Magister en Derecho el esquema se presenta en el tabla N°22.

10.4.3. Propuesta esquema de incentivos Director de Programa Magíster en Derecho

La tabla N°22 contiene la información acerca del esquema de incentivos asociados al Director de Magíster en Derecho.

Tabla 22: *Esquema de Incentivos para el Director de Magíster en Derecho LLM*

Variable	Condición 1	Retribución 1	Condición 2	Retribución 2
Reducción de dependencia de fondos de nivel central	Menor al 20% anual	Un bono por 1,2 sueldos anual	Menor al 23% anual	Un bono por 0,8 de sueldo
% de docentes con grado de Magister y /o Doctor	Sobre el 98%		Entre 93 y 97%	

% de docentes con evaluación docentes mayor a 3,8	Sobre el 90%		Entre 80 y 89%	
Permanencia de alumnos Magíster	Menor o igual a 4 semestres		Menor o igual a 6 semestres	

(Fuente: elaboración propia)

Si bien el proceso de acreditación es una de las variables más importantes para el Director del Magíster, esta variable tiene un problema de inter-temporalidad, por esta razón no se incorpora, debido a que es un indicador poco oportuno. Sin embargo y dada la relevancia de la acreditación se coloca un *lead que es menos importante* pero que se relaciona con el tema, en este caso el número de profesores con posgrados (magíster y/o doctorado).

En este caso igualmente se ofrece dos condiciones de metas a cumplir siendo la condición 1 la que se asocia a la retribución mayor que equivale a un bono de 1,2 sueldos anuales, la condición dos que está sujeta a resultados un poco más bajos, por esta razón se le asigna una retribución de 0.8 de sueldo.

10.4.4. Propuesta esquema de incentivos Director de Educación Continua.

El último esquema, corresponde a la tabla N°23 del Director de Educación Continua.

Tabla 23: Esquema de incentivos para el Director de Educación Continua

Variable	Condición 1	Retribución 1	Condición 2	Retribución 2
ingresos por venta de cursos E-Learning	Sobre \$80.000.000	Un bono por 1,2 sueldos anual	Entre \$65.000.000 y 80.000.000	Un bono por 0,8 de sueldo
Reducción de dependencia de fondos de nivel central	Menor al 20% anual		Menor al 23% anual	
% de docentes con grado de Magister y /o Doctor	Sobre el 70%		Entre 60 y 69%	

% de incremento en matrícula alumnos de regiones y extranjeros respecto del periodo anterior	Sobre el 20% respecto del año anterior		Entre el 15% y 19% respecto del año anterior	
tasa de recompra de clientes organizaciones	Sobre el 50% anual		Entre 35 y 50%	

(Fuente: elaboración propia)

El director de Educación Continua debe esmerarse en cumplir con el porcentaje de margen neto de la Educación Continua, mejorar la venta de Cursos *E-learnnig* y cumplir con la tasa de profesores que tengan el grado del Magíster o doctorado, para asegurar los estándares de calidad docente que los clientes esperan encontrar en los diversos programas de estudio. Si cumple todas las metas de la primera condición accede a un bono de 1,2 sueldos anuales, si por el contrario no alcanza a una de ellas, podrá acceder a la condición dos que le asegura una retribución de 0.8 de sueldo.

Todos los esquemas que están mencionados en este apartado consideran un esquema de incentivos de pagos conjuntos, en la que dispone de al menos 3 variables que se deben cumplir para alcanzar la mayor retribución o premios, si falla en alguna de esas variables, igualmente tendrá una segunda condición que le permita obtener una retribución menor que la anterior.

Por consiguiente, se puede determinar que existe intensidad en el pago pues se contempla un premio atractivo condicionado a las metas más altas. Existe la motivación a la persistencia del esfuerzo, pero si no se alcanza la meta mayor, igualmente hay un segundo rango de condiciones a las que se puede aspirar.

Cabe señalar que los incentivos que se han definido en este capítulo solo mencionan a los directivos, no obstante, se considera un sistema de incentivo también

para los funcionarios de las líneas operativas y de apoyo, los que no son mencionados para este caso estudio.

10.5. Justificación del esquema de incentivos

Como se dijo anteriormente la universidad no tiene bonos asignados por evaluación docente o evaluación de desempeño, no obstante, la Escuela de Graduados debe considerar alguna modalidad de incentivo que motive a los directivos y equipos de trabajo a alcanzar las metas y objetivos definidos en los tableros funcionales que se detallan en el punto anterior. Según Kaplan y Norton (2008), los premios en general se componen de un esfuerzo individual, un componente organizacional y otro de la unidad de negocio. También señala que los empleados o colaboradores deben aportar en mejorar la relación con los clientes, contribuir en los procesos claves y desarrollar competencias que a futuro aporten a la creación de valor en la organización.

La justificación de la propuesta define que al menos exista un esquema de incentivos que motive, de los lineamientos y procure medir de forma correcta la intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo de quienes deben hacerse cargo de las unidades seleccionadas para dicha propuesta.

El esquema que se presenta está asociado a la Dirección y Subdirección de la Escuela de Graduados, y a los directores del Programa de Magíster y Educación Continua, sin embargo, se puede adaptar a todos los niveles funcionales.

Este esquema de incentivos considera dos rangos de metas que permiten premiar los desempeños por Intensidad, entendiéndose que aquella persona que destine sus esfuerzos en alcanzar la meta mayor obtendrá un bono más alto, pero en cambio existe un bono intermedio que permite premiar un esfuerzo razonable y la persistencia.

Por lo anterior, es posible determinar que existe al haber escogido los indicadores correctos y dos rangos de metas que motiven a la consecución de los objetivos se concluye que existe una dirección clara.

Las variables a medir se asocian conforme al grado de responsabilidad y competencias de la persona, al director de la Escuela se la va a exigir un grado mayor versus al Director de Educación Continua, cuyas variables escogidas están relacionadas a la naturaleza de su cargo, como por ejemplo, satisfacer al cliente ofreciendo diplomados dictados por profesores altamente calificados con grados de magister y/o doctor.

De esta manera se busca la congruencia de los objetivos estratégicos definidos en el Mapa Estratégico y las metas incorporadas en los tableros funcionales, para que la personas se motiven a alcanzarlas y contribuyan a responder a los desafíos planteados por la Escuela de Graduados.

Conclusiones

En este capítulo, se hace un resumen del cumplimiento de los objetivos abarcados en el proyecto y como el Sistema de Control de Gestión se hace Cargo de los problemas definidos y que se justifican al inicio del trabajo.

- En primer lugar, se logra revisar las declaraciones estratégicas de la universidad y de la Facultad de Derecho, hacer un análisis de ellas con las preguntas que apuntan una mejor comprensión, con lo cual fue posible elaborar la visión y misión de la Escuela de Graduados, además, de identificar como el compromiso con la calidad como un valor propio de la Escuela de Graduados. Las definiciones de las declaraciones estratégicas sirven de orientación para la formulación de la planificación estratégica y la elaboración del Mapa Estratégico.

- Posteriormente, en el análisis del entorno se aprecia las fortalezas con las que cuenta la Escuela entre ellas, que el 90% de sus docentes posee grados académicos, así como el alto nivel reputacional que la destacan en los rankings, factores que ayudan a mitigar las amenazas que presenta el entorno, siendo uno de ello los avances tecnológicos, de las que igualmente debe ocuparse para seguir manteniendo una ventaja competitiva frente a otras instituciones de Educación Superior.

- Con estos antecedentes, fue posible elaborar la propuesta de valor de la Escuela de Graduados en la que se destacan los atributos que corresponde a que cuenta con un prestigioso cuerpo académico, posee una amplia y actualizada oferta académica y busca entregar un conocimiento profundo del derecho y sus especialidades.

- Esos atributos sirven para la elaboración de la propuesta de valor incluida en el modelo de negocios donde es posible identificar los segmentos a los que se quiere

llegar, la relación que se tiene con los clientes, los canales por los que se llega al cliente, las actividades, socios y recursos claves, y por un lado el flujo de ingresos de la Escuela y la estructura de costos. En este punto fue posible determinar que la Escuela posee atributos que marcan la diferencia como es la calidad de los docentes, favoreciendo el número de alumnos que optan por los programas de estudio que ésta ofrece.

- A contar de lo anterior, fue posible planificar la estrategia partiendo por el establecimiento de los 17 objetivos estratégicos, con las que se pudo diseñar el Mapa Estratégico que se sostienen sobre los tres ejes estratégicos definidos y que corresponden a 1) la transformación digital; 2) la internacionalización y 3) responsabilidad social, y en el que se desarrollan todos los objetivos conforme a las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Paso siguiente, se desarrolló el Cuadro de Mando Integral que incluyó 30 indicadores y 5 iniciativas.

- La justificación de las iniciativas estratégicas se basa en mejorar la matrícula, crecer en alumnos extranjeros; a su vez se enfoca en los docentes y la elaboración de una propuesta de mejores beneficios antes con los cuales se espera potenciar la fidelización con la escuela e incrementar el número de publicaciones.

- En el despliegue de la estrategia se diseñaron los tableros de control de las 3 unidades funcionales involucradas, se trata de la Subdirección de la Escuela de Graduados y las unidades académicas de Educación Continua y Magíster, para facilitar el alineamiento entre ellas, una de las iniciativas que podrán llevar a cabo es la elaboración de un plan de difusión conjunto.

- Se revisaron los sistemas de evaluaciones docentes y de desempeños para funcionarios, profesionales y líderes, en las que se destacó los aspectos positivos y

se criticó los aspectos negativos, con lo cual se delinearón algunas mejoras al sistema de evaluación.

- Debido a que la Universidad no tiene asociado ningún estímulo o beneficio al desempeño, se elaboró un sistema de incentivos basado en el cumplimiento de variables escogidas estratégicamente, con dos rangos de metas a retribuir, este ciertamente sería un avance en términos de incentivos, pues los profesionales y funcionarios que cumplen con las metas y tareas asignadas, reciben su sueldo más los beneficios que están establecidos por la universidad, Por lo anterior, es posible pensar que la Escuela considere este esquema como un estímulo para premiar los esfuerzos y la motivación de sus equipos de trabajo.

- Finalmente, se puede establecer que la Escuela de Graduados, debiera incorporar en su estrategia un Sistema de Gestión de Control que permita alinear las unidades académicas, mejorar los niveles de comunicación, identificar futuros problemas y definir los objetivos estratégicos de los que la Escuela debe hacerse cargo.

Recomendaciones.

Se presenta este trabajo con la finalidad que sea revisado por la Dirección de la Escuela de Graduados a modo de referencia para el nuevo proceso de planificación estratégica.

- Se estima conveniente desarrollar las declaraciones estratégicas de Escuela, y una vez definidas que estas sean comunicadas por todos los canales y a todos los funcionarios.

- Elaborar un mapa estratégico con objetivos claros y que se entienda la causa y efecto asociados.

- Diseñar un CMI que contribuya a ordenar y definir las metas de la escuela, y los tableros de control que desplieguen a las otras unidades con las metas y tareas correspondientes al grado de responsabilidad de cada unidad.
- Tomar en consideración la elaboración de un esquema de incentivos por rangos, para motivar a los equipos no tan solo a cumplir las metas, sino también a hacerlos parte de esa contribución.

Bibliografía y fuentes de información

- Alcaraz, R. (2020). *El Emprendedor de éxito*. Ciudad de México: McGraw Hill-Interamericana. Retrieved 10 de octubre de 2023, from <https://ebooks7-24-com.pucdechile.idm.oclc.org/?il=10407>
- Banco Central. (5 de abril de 2023). www.bcentral.cl. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzo-de-2023>
- Bibliotecas UC. (18 de noviembre de 2022). www.bibliotecas.uc.cl. <https://bibliotecas.uc.cl/biblioteca-digital-para-alumnos-con-necesidades-educativas-especiales>
- Cancino, C. (2012). *Matriz de análisis FODA Cuantitativo*.
- Cancino, C. (25 de Abril de 2021). Planificación Estratégica y Gestión de Procesos. Una mirada desde el Control de Gestión [diapositivas de PowerPoint]. Santiago, Chile.
- Caprile, A. (2010). Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: el eslabón perdido hacia el alineamiento total. 2-23.
- Caprile, A. (2017). Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño. *Revista Contabilidad & Sistemas*, 14-21.
- Caprile, A. (s.f.). Diseño de incentivos. Apuntes clases Taller AFE.
- CNED. (2022). *TENDENCIAS DE POSGRADO PERÍODO 2012 – 2021*.
https://www.cned.cl/sites/default/files/161_tendencias_posgrado_20122021.pdf:
https://www.cned.cl/sites/default/files/161_tendencias_posgrado_20122021.pdf
- Derecho, Facultad de. (15 de junio de 2021). *Facultad-Reglamento Escuela de Graduados refundido.pdf*.
https://derecho.uc.cl/images/old/stories/Derecho_UC_Transparente/Marco_Normativo/Escuela_Graduados/Facultad-Reglamento%20Escuela%20de%20Graduados%20refundido.pdf
- Desarrollo Docente UC. (28 de Octubre de 2022). <https://desarrollodocente.uc.cl/>.
<https://desarrollodocente.uc.cl/>:
<https://desarrollodocente.uc.cl/quienes-somos/principios-orientadores-para-una-docencia-de-calidad/>
- Desarrollo Docente UC. (12 de mayo de 2022). www.uc.cl. <https://desarrollodocente.uc.cl/quienes-somos/principios-orientadores-de-una-docencia-de-calidad/>
- Dirección Académica UC. (12 de noviembre de 2022). www.direccionacademica.uc.cl.
www.direccionacademica.uc.cl:
<https://direccionacademica.uc.cl/areas-de-desarrollo/aseguramiento-de-la-calidad/>
- Dirección de Análisis Institucional y Planificación. (2020). *Informe Encuesta de Estudiantes*. Santiago.
- Dirección de Análisis Institucional y Planificación. (2020). *Informe Encuesta Graduados de Magíster*.
- Dirección de Análisis Institucional y Planificación–Prorrectoría Pontificia Universidad Católica de Chile. (2020). *Anuario institucional 2019-2020*.

- Dirección de Desarrollo Académico UC. (8 de julio de 2022). *www.direcciondedesarrolloacademico.uc.cl*.
www.direcciondedesarrolloacademico.uc.cl:
<https://direcciondedesarrolloacademico.uc.cl/noticias/inicio-encuesta-docente-segundo-semester-2022>
- Dirección de Personas UC. (5 de abril de 2022). *www.uc.cl*. www.uc.cl:
<https://personas.uc.cl/table/gestion-del-desempeno-y-clima-laboral/gestion-del-desempeno/>
- Educación Continua Derecho UC. (24 de agosto de 2022). *www.extensionderecho.uc.cl*.
www.extensionderecho.uc.cl:
<http://extensionderecho.uc.cl/diplomados/45-analisis-y-planificacion-tributaria>
- Educación Continua Derecho UC. (24 de agosto de 2022). *www.extensionderecho.uc.cl*.
www.extensionderecho.uc.cl:
<http://extensionderecho.uc.cl/diplomados/53-derecho-administrativo>
- Educación Continua Derecho UC. (22 de junio de 2022). *www.extensionderecho.uc.cl*.
www.extensionderecho.uc.cl: <http://extensionderecho.uc.cl/quienes-somos>
- Facultad de Derecho. (2020). *Informe de Autoevaluación Magíster*. Facultad de Derecho , Programa de Magíster en Derecho, Santiago. Retrieved 2023.
- Facultad de Derecho. (15 de mayo de 2021). *Derecho.uc.cl*. [Derecho.uc.cl](http://derecho.uc.cl):
<https://derecho.uc.cl/es/nuestra-facultad/derecho-uc-transparente#decanato>
- Facultad de Derecho. (20 de Noviembre de 2021). *www.derecho.uc.cl*. www.derecho.uc.cl:
https://derecho.uc.cl/images/old/stories/Derecho_UC_Transparente/Marco_Normativo/01.%20facultad-estatutos%20facultad%20de%20derecho%202013.pdf
- Facultad de Derecho. (20 de Noviembre de 2021). *www.derecho.uc.cl*. www.derecho.uc.cl:
https://derecho.uc.cl/images/old/stories/Derecho_UC_Transparente/Marco_Normativo/Escuela_Graduados/Facultad-Reglamento%20Escuela%20de%20Graduados%20refundido.pdf
- Facultad de Derecho. (10 de enero de 2022). *www.derecho.uc.cl*. www.derecho.uc.cl:
<https://derecho.uc.cl/es/nuestra-facultad/mision-y-objetivos>
- Facultad de Derecho. (2 de octubre de 2022). *www.derecho.uc.cl*. www.derecho.uc.cl: :
<http://derecho.uc.cl/es/noticias/27817-ranking-qs-by-subject-2021-derecho-uc-confirma-liderazgo-en-chile-y-entre-las-37-mejores-facultades-de-derecho-del-mundo>
- Facultad de Derecho. (17 de abril de 2022). *www.derecho.uc.cl*. www.derecho.uc.cl:
<https://derecho.uc.cl/es/noticias/31169-ranking-qs-by-subject-2022-derecho-uc-se-posiciona-entre-las-38-mejores-facultades-de-derecho-del-mundo>
- Facultad de Derecho. (02 de Mayo de 2022). *www.derecho.uc.cl*. www.derecho.uc.cl:
<https://derecho.uc.cl/es/noticias/31169-ranking-qs-by-subject-2022-derecho-uc-se-posiciona-entre-las-38-mejores-facultades-de-derecho-del-mundo>
- Facultad de Derecho. (18 de abril de 2022). *www.derecho.uc.cl*. www.derecho.uc.cl:
<https://derecho.uc.cl/es/nuestra-facultad/mision-y-objetivos>
- Gobierno de Chile. (30 de mayo de 2023). *www.gob.cl*. www.gob.cl: <https://www.gob.cl/cuentapublica2023/>
- Govindarajan, V., & Anthony, R. (2007). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España: McGraw-Hill.

- INE. (11 de Noviembre de 2023). *www.ine.gob.cl*. *www.ine.gob.cl*:
<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/demografia-y-migracion>
- INE. (12 de abril de 2023). *www.ine.gob.cl*. *www.ine.gob.cl*:
<https://www.ine.gob.cl/noticia-app/2023/03/30/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-8-4-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-diciembre-de-2022-febrero-de-2023>
- INE. (8 de abril de 2023). *www.ine.gob.cl/*. *www.ine.gob.cl/*:
<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales>
- Johnson, G., Kevan, S., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). (A. Cañizal, Ed., & Y. M. López, Trad.) Madrid, España: Pearson Educación S.A. Retrieved 2023.
- Kaplan y Norton. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Deusto.
- Magister en Derecho LLM. (28 de Marzo de 2022). *www.magisterenderechollm.uc.cl*.
www.magisterenderechollm.uc.cl:
<https://magisterenderechollm.uc.cl/es/publicaciones/revista-derecho-aplicado>
- Magister en Derecho LLM. (24 de agosto de 2022). *www.magisterenderechollm.uc.cl*.
www.magisterenderechollm.uc.cl: *www.magisterenderechollm.uc.cl*
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (Ediciones ed.). Ediciones Diaz de Santos SA.
- Mauborgne, R., & Kim, C. (2015). *La estrategia del océano azul : cómo crear un indiscutible espacio en el mercado y hacer irrelevante a la competencia*. Bogotá: Norma.
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (15 de noviembre de 2022). *www.educacionyfp.gob.es/*.
www.educacionyfp.gob.es/:
<https://www.educacionyfp.gob.es/inee/dam/jcr:34e47eaa-3bf6-4334-9ef5-604d43f59b9f/panorama-2022-digital-def.pdf>
- Norton, K. y. (2008). *The execution premium*. Deusto.
- Norton, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos. Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (T. Clark, Ed., & L. Vázquez, Trad.) Deusto. Retrieved 6 de abril de 2022.
- Pensiones, S. d. (julio de 2021). *www.spensiones.cl*. *www.spensiones.cl*:
https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-14743_recurso_1.pdf
- Planificación, D. d. (2020). *Informe Entrevistas*.
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (12 de junio de 2020). *www.uc.cl*. *www.uc.cl*:
<https://www.uc.cl/universidad/plan-de-desarrollo/>
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (20 de noviembre de 2021). *www.uc.cl*. Retrieved 20 de junio de 2021, from *www.uc.cl*: <https://www.uc.cl/universidad#organizacion>
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (20 de noviembre de 2021). *www.uc.cl*. *www.uc.cl*:
<https://www.uc.cl/universidad/nuestra-historia/>

- Pontificia Universidad Católica de Chile. (20 de enero de 2022). *Dirección de Personas UC*. Dirección de Personas UC: <https://personas.uc.cl/>
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (18 de enero de 2022). *Integridad académica*. Integridad académica: <https://integridadacademica.uc.cl/que-es/#valores>
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (10 de enero de 2022). *www.uc.cl*. [www.uc.cl: https://www.uc.cl/universidad/plan-de-desarrollo/](https://www.uc.cl/universidad/plan-de-desarrollo/)
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (18 de agosto de 2023). *www.uc.cl*. [www.uc.cl: https://www.uc.cl/universidad#organizacion](https://www.uc.cl/universidad#organizacion)
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15.
- QS World University Rankings. (5 de diciembre de 2021). *www.topuniversities.com*. [www.topuniversities.com: https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2021/law-legal-studies](https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2021/law-legal-studies)
- Relaciones Internacionales UC. (12 de mayo de 2020). *www.uc.cl*. [www.uc.cl: https://relacionesinternacionales.uc.cl/alumnos-internacionales/redes-y-universidades-con-convenio/universidades-con-convenio](https://relacionesinternacionales.uc.cl/alumnos-internacionales/redes-y-universidades-con-convenio/universidades-con-convenio)
- Robbins, T. J. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- Sangüesa et al. (2019). *Teoría y práctica de la calidad*. Paraninfo.
- Secretaría General . (02 de 11 de 2021). *www.uc.cl*. Retrieved 02 de 03 de 2022, from [www.uc.cl: https://secretariageneral.uc.cl/documento/normas-generales/249-estatutos-generales-de-la-pontificia-universidad-catolica-de-chile/file](https://secretariageneral.uc.cl/documento/normas-generales/249-estatutos-generales-de-la-pontificia-universidad-catolica-de-chile/file)
- Secretaría General UC. (5 de diciembre de 2021). <https://secretariageneral.uc.cl>. [https://secretariageneral.uc.cl: https://secretariageneral.uc.cl/documento/normas-generales/113-declaracion-de-principios/file](https://secretariageneral.uc.cl/documento/normas-generales/113-declaracion-de-principios/file)
- Simons, R. (1998). *Palancas de control: Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo.
- Sistema de Biblioteca UC. (2020). *Informe Autoevaluación Magister en Derecho LLM y menciones*.
- Superior, H. C. (2020). *www.uc.cl*. Santiago: Bárbara Prieto, Directora de Análisis Institucional y Planificación, Prorectoría. [www.uc.cl: https://www.uc.cl/site/assets/files/12102/plan-de-desarrollo-2020-2025-profundizar-la-internacionalizacion.pdf](https://www.uc.cl/site/assets/files/12102/plan-de-desarrollo-2020-2025-profundizar-la-internacionalizacion.pdf)
- Thompson et al. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Unidad de Desarrollo Docente UC. (5 de Noviembre de 2022). *www.uc.cl*. [www.uc.cl: https://desarrollodocente.uc.cl/programas/diplomado-en-docencia-universitaria/](https://desarrollodocente.uc.cl/programas/diplomado-en-docencia-universitaria/)

Anexos

Se adjunta el modelo de encuesta docente que se aplica actualmente.

ENCUESTA DOCENTE

Para cada pregunta, selecciona la alternativa que mejor represente tu opinión.
Si deseas terminarla en otro momento, presiona **GRABAR**, al final de la encuesta.
Al finalizar, presiona el botón **ENVIAR**.

1. ¿Con qué frecuencia el docente usó bibliografía o recursos atinentes a los objetivos del curso?

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre

2. ¿Con qué frecuencia el docente vinculó los contenidos del curso a ejemplos asociados a situaciones reales o hipotéticas?

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre

3. El desarrollo y secuencia de las clases de este curso facilitó mi aprendizaje:

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre

4. Hubo una adecuada coordinación de la ayudantía con el desarrollo de las clases de este curso:

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre
- No aplica

5. El docente estimuló que los estudiantes hicieran preguntas durante las clases:

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre

6. El docente promovió que los estudiantes buscaran información o investigaran en forma autónoma:

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre
- No aplica

7. El docente realizó evaluaciones con criterios explícitos y conocidos:

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre

8. El docente entregó a tiempo las notas de las evaluaciones:

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre

9. El docente estuvo disponible para responder consultas de los estudiantes:

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre

10. El docente fue respetuoso con todos los estudiantes del curso:

- Nunca o casi nunca
- Pocas veces
- Muchas veces
- Siempre o casi siempre

11. Independiente de la nota que has obtenido, ¿cuánto aprendiste en este curso?

- Mucho menos de lo esperado
- Menos de lo esperado
- Lo esperado
- Mucho más de lo esperado

12. Este curso promovió mi pensamiento creativo, analítico o crítico:

- Mucho menos de lo esperado
- Menos de lo esperado
- Lo esperado
- Mucho más de lo esperado

13. Sin considerar las clases presenciales, ¿cuántas horas dedicaste a este curso, en una semana promedio?

- 3 horas o menos
- 4 a 6 horas
- 7 a 9 horas
- 10 horas o más

14. La asistencia a clases, ¿fue un aporte para comprender los contenidos del curso?

- Sí
- No

15. ¿Recomendarías este profesor a un amigo?

- Sí
- No

16. ¿Quedaste satisfecho con este curso?

- Sí
- No

17. Comenta sobre aquellos aspectos que consideras fueron positivos en el curso o en el trabajo del profesor:

18. Comenta sobre aquellos aspectos que consideras deberían mejorar en el curso o en el trabajo del profesor:

GRABAR

ENVIAR