



UNIVERSIDAD DE CHILE  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Economía y Administración

**Modelo de Gestión Balanced Scorecard  
aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de  
Odontología de la Universidad de Chile**

Seminario de Título  
Ingeniero(a) Comercial mención Administración

**Profesor Guía**

Erich Spencer Ruff

**Autores**

Daniela Cifuentes Ceballo

Felipe Muñoz Pérez

Santiago, Enero de 2010

*“Para mejorar hay que cambiar.  
Para ser perfecto hay que cambiar constantemente”*

**Winston Churchill**

## DEDICATORIA

*Dedicamos nuestro trabajo de Seminario de Título a todos los funcionarios que forman parte del grupo humano que permite que la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile abra sus puertas día a día a sus alumnos. Debido a que los desafíos y retos son una constante en las funciones que deben desempeñar; son admirables la dedicación, entrega y compromiso, involucrándose profesional y emocionalmente con los logros obtenidos. Todos contribuyen en mantener el prestigio de la Institución, la calidad de sus programas y docentes, entregando un servicio de calidad y comprometiéndose con ser un aporte para la sociedad chilena.*

*Daniela Cifuentes Ceballo*

*Felipe Muñoz Pérez*

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es producto de la participación de muchas personas las cuales permitieron ir cumpliendo cada una de las etapas que formaban parte del desarrollo de nuestro Seminario de Título, para de esa manera cumplir los objetivos y obtener la obra final, después de meses de trabajo.

Agradecemos el respaldo institucional otorgado por el Dr. Raúl de la Sotta, Director de la Escuela de Graduados de Odontología de la Universidad de Chile, así como por el Consejo Académico<sup>1</sup> formado por Joaquín Aedo, Raúl Carvajal, Sonia Echeverría, Sonia Rivera, Mauricio Rudolph y Alfredo Von Marttens. Este apoyo pudo concretarse gracias a la coordinación de las reuniones e idas trabajar a la Escuela, por parte de Jessica Rodríguez, Secretaría de Dirección.

Queremos agradecer a nuestros entrevistados externos a la Universidad de Chile, quienes nos otorgaron parte de su tiempo en construir un marco del mercado odontológico, como lo es Fernando León del Pedregal, Director General de Postgrado de la U. Andrés Bello; Carlos Rosemberg, Director de Escuela e Investigación y Postgrado de la U. Andrés Bello; Dra. Marcela Oyarzún, Coordinadora Académica de Odontología de la U. del Desarrollo; Olaya Fernández, Jefa del Departamento de Salud Bucal del Ministerio de Salud, DIPRECE/Subsecretaría de Salud Pública; Alfredo Silva, Cirujano Dentista de la Unidad de Diseño y Gestión de APS, Departamento APS y Redes Comunitarias – DIREC, Ministerio de Salud.

A Karina Pérez, quien nos comunicó constantemente con nuestro profesor guía para coordinar las reuniones de tesis, así como por transmitirnos energías positivas en el tiempo que nos tomó elaborar el trabajo.

A nuestra amiga Evelyn Santiago, quien nos ayudó de gran manera con ideas para poder darle forma a nuestra Propuesta y al Modelo de Gestión, y además por su entusiasmo y

---

<sup>1</sup> El Director Dr. Raúl de la Sotta también forma parte del Consejo Académico.

disposición cuando lo requeríamos; y en general, a todos nuestros amigos que nos brindaban apoyo y entusiasmo en el largo periodo que nos vieron trabajando.

Agradecer enormemente a nuestras familias por entender los motivos de este tiempo de dedicación al Seminario, apoyando de manera irrestricta a nuestras obligaciones, contribuyendo en la generación de un entorno cálido, comfortable para sentirnos relajados y seguros.

Finalmente, queremos agradecer a nuestro Profesor Guía Erich Spencer, por la confianza que nos tuvo al entregarnos la importante labor que llevamos a cabo, entregándonos el espacio suficiente para desenvolvernos de manera autónoma, siempre presente para orientarnos y darnos el visto bueno cada vez que debíamos avanzar a la siguiente etapa.

Que este proyecto haya podido concretarse ha sido gracias, nuevamente reiterando, a todos ustedes, quienes nos guiaron, nos entregaron el espacio suficiente y nos entregaron su confianza en el compromiso que transmitíamos teníamos con nuestro Seminario de Título.

Agradecimientos cordiales,

Daniela Cifuentes Ceballo  
Felipe Muñoz Pérez

## RESUMEN EJECUTIVO

Este Seminario de Título tiene por objeto realizar un diagnóstico organizacional de la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, a través de las herramientas analíticas de gestión estratégica, para posteriormente, proponer un modelo de gestión enfocado en las necesidades de la Organización sustentado en el Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas, con el propósito de desarrollar una nueva forma de gestión integral.

Gran parte de la Construcción de este trabajo, se basó en las experiencias de otras instituciones educacionales, tanto privadas y públicas, que han optado por gestionar sus actividades con el Cuadro de Mando Integral, lo que requiere un análisis y preparación bastante aguda en diversos temas que son críticos, como por ejemplo, las condiciones internas de la Institución en cuanto a la administración estratégica, la gestión de los procesos y actividades clave, y por otro lado, las condiciones externas y del Mercado, en cuanto a la estructura propia de la actividad Odontológica nacional, la oferta y la competencia que se genera y las tendencias en materia de Postgrados y educación continua.

A través de este trabajo, deseamos otorgar a la Escuela de Graduados una herramienta de acción aplicable, que permita manejar aquellos procesos clave que requieren un control técnico-profesional, que cumpla con los requerimientos que debe tener una Organización de éstas características, donde se conjuga una Educación de alto nivel y la práctica en Salud en el área de la Odontología; y a la vez, que permita mantener el liderazgo que hoy tiene la Organización a nivel de Enseñanza de Postgrados y Postítulos en todas las áreas de la Odontología a nivel nacional, entregando profesionales de la más alta calificación.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	16
<b>I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	19
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO</b>	22
<b>I. INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	23
1. RELACIÓN ENTRE LA UNIVERSIDAD Y SUS FACULTADES	24
2. USO DEL BALANCED SCORECARD POR INSTITUCIONES EDUCATIVAS	26
3. OPERATIVIDAD DEL MODELO	30
<b>II. BALANCED SCORECARD</b>	41
1. LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN	41
2. EL BALANCED SCORECARD	42
3. EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTIÓN	46
4. LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	49
5. LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD CON LA ESTRATEGIA	73
<b>III. TEORÍA DE SISTEMA</b>	77
1. TIPOS DE SISTEMA	78
2. SUBSISTEMAS DE UN SISTEMA ABIERTO	80
<b>IV. LOS RECURSOS</b>	83
1. LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS	84
2. RESUMEN DE MODELOS	90
3. IMPLICANCIAS	97
<b>V. SELECCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO</b>	98
1. DEFINICIÓN DE SERVICIO	98
2. EL PAQUETE SERVICIO-PRODUCTO	99
3. GARANTÍA DEL SERVICIO	99

4.	CICLO DEL SERVICIO	99
5.	CONTACTO CON EL CLIENTE	100
6.	MATRIZ DE SERVICIO	100
7.	LOS TRABAJORES Y EL SERVICIO	103
<b>VI.</b>	<b>HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PEST</b>	<b>105</b>
1.	DESCRIPCIÓN PEST	105
<b>VII.</b>	<b>ANÁLISIS FODA</b>	<b>108</b>
1.	DESCRIPCIÓN DEL FODA	108
2.	CREACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNAS POR MEDIO DEL USO DE UNA MATRIZ FODA	109
<b>VIII.</b>	<b>CINCO FUERZAS DE PORTER</b>	<b>112</b>
1.	EL INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	113
2.	LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES	114
3.	LA PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.	116
4.	EL PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES.	116
5.	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES O COMPRADORES.	117
<b>IX.</b>	<b>LA CADENA DE VALOR</b>	<b>118</b>
1.	DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR	118
2.	ACTIVIDADES PRIMARIAS	119
3.	ACTIVIDADES DE APOYO	120
<b>CAPÍTULO 3:</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>121</b>
1.	INTRODUCCIÓN	122
2.	DEFINIR TEMA DE INVESTIGACIÓN	122
3.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	128
4.	ENTORNO FÍSICO DE LA INVESTIGACIÓN	129
5.	LAS FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN	130
6.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	133



<b>CAPÍTULO 4: MERCADO ODONTOLÓGICO</b>	136
1. INTRODUCCIÓN	137
2. HISTORIA DE LA ODONTOLOGÍA Y LA TRASCENDENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.	137
3. PERFIL DE LA ODONTOLOGÍA EN EL PAÍS	141
4. LOS DESAFÍOS DE LA ODONTOLOGÍA	146
5. TENDENCIA DE LA ODONTOLOGÍA DURANTE LOS ÚLTIMOS 12 AÑOS.	148
6. EL MERCADO ODONTOLÓGICO ACTUAL	151
7. TENDENCIAS POSTGRADOS	159
<b>CAPÍTULO 5: ESCUELA DE GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE</b>	168
<b>I. FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE</b>	169
<b>II. ESCUELA DE GRADUADOS DE ODONTOLOGÍA, UNIVERSIDAD DE CHILE</b>	170
1. DIPLOMADOS	173
2. PROGRAMAS DE MAGÍSTER	173
3. ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL	173
4. FORMACIÓN DE POSTÍTULO AUTÓNOMA A DISTANCIA	173
<b>III. ANÁLISIS PORTER</b>	174
1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES	175
2. INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	176
3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	179
4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	180
5. EXISTENCIA DE LOS SUSTITUTOS	181
6. ATRACTIVO DEL MERCADO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EN ODONTOLOGÍA	182
<b>IV. ANÁLISIS FODA</b>	184
1. FORTALEZAS	184

2.	DEBILIDADES	189
3.	OPORTUNIDADES	193
4.	AMENAZAS	196
5.	MATRIZ FODA	199
<b>V. ANÁLISIS DE RECURSOS</b>		201
1.	CATEGORIZACIÓN DE LOS RECURSOS	201
2.	TEST DE INIMITABILIDAD	202
3.	TEST DE DURABILIDAD	204
4.	TEST DE APROPIABILIDAD	205
5.	TEST DE SUSTITUCIÓN	206
6.	TEST DE SUPERIORIDAD COMPETITIVA	207
<b>VI. SELECCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO</b>		208
1.	CONTACTO CON EL CLIENTE	208
2.	MATRIZ DE PROCESOS DE SERVICIOS	210
3.	CADENA DE SERVICIO – UTILIDAD	211
<b>VII. DIAGNÓSTICO ESCUELA DE GRADUADOS</b>		218
1.	ORGANIZACIÓN	219
2.	INFRAESTRUCTURA	229
3.	RELACIONES	233
4.	RECEPCIÓN: ALUMNOS Y PACIENTES	235
5.	CAJA	237
6.	BODEGA	238
7.	MARKETING	241
8.	INGRESOS	243
<b>CAPÍTULO 6: MODELO DE GESTIÓN: BALANCED SCORECARD</b>		245
<b>I. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN</b>		246
1.	VISIÓN	246
2.	MISIÓN	246

<b>II. ESTRATEGIA GENÉRICA</b>	246
<b>III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	247
1. MEJORAR GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EDUCACIONAL	247
2. ALINEAR PERSONAL EN TORNO A LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCUELA	247
3. CONTRIBUIR EFECTIVAMENTE A LA SATISFACCIÓN DE LOS PRINCIPALES CLIENTES	248
4. PERMITIR UN MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA CON QUE CUENTA LA INSTITUCIÓN	249
5. INCORPORAR EL USO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN APROPIADO PARA LA ESCUELA DE GRADUADOS	249
6. GENERAR Y BUSCAR REDES DE APOYO	249
<b>IV. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS</b>	249
1. DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN EDUCACIONAL REPLICABLE	250
2. GENERAR NUEVAS ALTERNATIVAS DE DIFUSIÓN PARA LA INSTITUCIÓN	250
3. MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL Y PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS	250
<b>V. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	251
1. REALIZAR UNA GESTIÓN EXITOSA	252
2. ADECUADO CONTROL DEL PERSONAL	252
3. MANTENER EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN DE POSTGRADO Y POSTÍTULO EN ODONTOLOGÍA	252
4. CONTRIBUCIÓN A LA INVESTIGACIÓN Y AL DESARROLLO DE NUEVAS SOLUCIONES PARA LA SALUD BUCAL DEL PAÍS	253
5. AUSTERIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	253
6. MANTENER LA VANGUARDIA EN TECNOLOGÍA	253
<b>VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	254
1. CREACIÓN DE UN CARGO DE JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	257
2. CREACIÓN DE UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	

EN LA ESCUELA DE GRADUADOS	258
3. OTRAS DECISIONES QUE APOYAN A ESTA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	262
<b>VII. CADENA DE VALOR</b>	264
1. ACTIVIDADES PRIMARIAS	264
2. ACTIVIDADES DE APOYO	270
<b>VIII. MAPA ESTRÁTEGICO</b>	279
1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	281
2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	284
3. PERSPECTIVA DE CLIENTES	290
4. PERSPECTIVA FINANCIERA	292
<b>IX. INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	296
1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	297
2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	298
3. PERSPECTIVA DE CLIENTES	299
4. PERSPECTIVA FINANCIERA	301
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES</b>	303
<b>CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA</b>	307
<b>I. TEXTOS Y ARTÍCULOS</b>	308
<b>II. PÁGINAS DE INTERNET</b>	313
<b>CAPÍTULO 9: ANEXOS</b>	315

## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS

### FIGURAS

Figura 1: Diseño de Calidad en la Educación Superior	25
Figura 2: Niveles conceptuales de la Organización. Plan estratégico y operativo	31
Figura 3: Mapa estratégico de las relaciones causa-efecto en Instituciones de Educación Superior	34
Figura 4: Estructura Funcional de la Misión	38
Figura 5: Estructura General del Balanced Scorecard	44
Figura 6: Mapa estratégico e Implementación de la estrategia	46
Figura 7: El Balanced Scorecard como un Sistema de Gestión Estratégica	47
Figura 8: El Indicador de los temas financieros estratégicos	51
Figura 9: Indicadores centrales. Perspectiva del Cliente	55
Figura 10: Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente	56
Figura 11: La propuesta de valor añadido al cliente	57
Figura 12: Modelo de la cadena genérica de valor. Perspectiva del proceso interno	60
Figura 13: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	65
Figura 14: Inductores de aprendizaje y crecimiento	67
Figura 15: Indicador del crecimiento y formación. Recualificación	68
Figura 16: Ratio de cobertura del puesto de trabajo. Concepto del indicador	69
Figura 17: Equiparación de las metas personales. Concepto de indicador	72
Figura 18: Diagrama de Entradas al Sistema Abierto	79
Figura 19: Diagrama de Flujo del Sistema	80
Figura 20: Recursos Estratégicos, ventaja sostenible y rendimientos superiores	87
Figura 21: Modelo FODA, Perspectiva basada en los recursos y Análisis de Porter	91
Figura 22: Contexto de los recursos en la Organización	92
Figura 23: Modelo propuesto por Robert Grant	93
Figura 24: Matriz de Procesos de Servicios	101
Figura 25: Cadena de Servicio-Utilidad	103
Figura 26: Variables importantes presentes en el ambiente social	107
Figura 27: Matriz FODA	110
Figura 28: Un ejemplo de la Matriz FODA	111
Figura 29: Cadena de valor de Michael Porter	119

Figura 30: Cinco Fuerzas de Porter del Mercado de Postgrado-Carrera de Odontología	174
Figura 31: Matriz FODA Escuela de Graduados	199
Figura 32: Cadena Servicio – Utilidad. Escuela de Graduados	211
Figura 33: Nuevo Organigrama para la Escuela de Graduados de Odontología – Universidad de Chile	256
Figura 34: Mapa Estratégico Propuesto para la Escuela de Graduados de Odontología - Universidad de Chile	280

## **CUADROS**

Cuadro 1: Contacto con el Cliente	100
Cuadro 2: Carrera de Odontología en Universidades y sus Facultades	152
Cuadro 3: Cantidad de Cirujano Dentistas en Chile	
Cuadro 4: Índice de 1 dentista por cada 10 mil habitantes	155
Cuadro 5: Ranking de Percepción de calidad para las Universidades que imparten la carrera de Odontología, 2007 y 2008	155
Cuadro 6: Ranking de Calidad de la carrera de Odontología, 2009	156
Cuadro 7: Resumen de Programas de Postgrado que ofrecen las Instituciones Educativas Odontológicas	157
Cuadro 8: Resumen de Acreditación	158
Cuadro 9: Proyecciones Económicas	161
Cuadro 10: Becas CONICYT para cursar estudios de postgrado en Chile	162
Cuadro 11: Evolución de los Programas de Postgrado por Área del Conocimiento	165
Cuadro 12: Oferta de Programas de Magíster y Doctorado según tipo de Institución	166
Cuadro 13: Programas Académicos dictados en la Escuela de Graduados	172
Cuadro 14: Categorización de los Recursos	201
Cuadro 15: Test de Inimitabilidad	202
Cuadro 16: Test de Durabilidad	204
Cuadro 17: Test de Apropiabilidad	205
Cuadro 18: Test de Sustitución	206
Cuadro 19: Test de superioridad competitiva	207
Cuadro 20: Matriz de Proceso de Servicio, Escuela de Graduados	210

Cuadro 21: Características del trabajo. Encuesta de Satisfacción Funcionarios	212
Cuadro 22: Frecuencia de Eventos en el Trabajo. Encuesta de Satisfacción Funcionarios	213
Cuadro 23: Sentimientos en el trabajo. Encuesta de Satisfacción Funcionarios	214
Cuadro 24: Opinión sobre la Organización. Encuesta de Satisfacción Funcionarios	215
Cuadro 25: Infraestructura. Encuesta de percepción de Alumnos	216
Cuadro 26: Docencia. Encuesta de percepción de Alumnos	217
Cuadro 27: Programa. Encuesta de percepción de Alumnos	217
Cuadro 28: Oferta de Programas de Magíster y Doctorado según tipo de institución (Año 2004)	327
Cuadro 29: Evolución de los Programas de Postgrado por Área del Conocimiento (2005-2006)	328
Cuadro 30: Artículos ISI publicados/año	329
Cuadro 31: Proyectos Regulares FONDECYT vigentes entre 2001 y 2007	329

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1: Puntajes de corte para Odontología entre 1997 y 2009, Chile	149
Gráfico 2: Escuelas de Odontología, 1997-2009, Chile	149
Gráfico 3: Cupos anuales para Odontología, 1997-2009, Chile	150
Gráfico 4: Matrícula total de alumnos de Odontología, 1997-2009, Chile	150
Gráfico 5: Arancel Anual para la Carrera de Odontología, 1997.2009, Chile	151
Gráfico 6: Distribución de alumnos de Pregrado por Universidad	154
Gráfico 7: Distribución de alumnos de Pregrado por Tipo de Universidad	154

## **CAPÍTULO 1**

# **INTRODUCCIÓN**



Este Seminario de Título tiene por objeto realizar un diagnóstico organizacional de la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, con el propósito de desarrollar una nueva forma de gestión integral, que permita optimizar el uso de los recursos con que cuenta la Institución.

A través de este trabajo, deseamos otorgar a la Escuela de Graduados una herramienta que permita manejar aquellos procesos clave que requieren un control técnico-profesional, que cumpla con los requerimientos que debe tener una Institución de estas características, donde se conjuga una Educación de alto nivel y la práctica en Salud en el área de la Odontología; y a la vez, que permita mantener el liderazgo que hoy tiene la Organización a nivel de Enseñanza de Postgrados y Postítulos en todas las áreas de la Odontología a nivel nacional, entregando profesionales de la más alta calificación.

Es por esto, que se hace necesaria la puesta en marcha de un plan de gestión que mejore la administración hoy existente, con herramientas de administración estratégica, para un manejo moderno de los Recursos Humanos, Físicos y Financieros, la actualización en el uso de la Tecnología y Sistemas de Información, y el mejoramiento de la Calidad de Educación, en cuanto a la entrega de un Servicio integral para los alumnos a partir de los elementos clave antes mencionados, que determinan en gran parte la correcta y eficiente gestión de una organización de Educación Odontológica.

En base a todo lo anterior, y como respuesta a todas las interrogantes que nos plantea este proyecto de tesis, tomamos con la responsabilidad y decisión la tarea de entregar una propuesta a un organismo de tanta tradición, que pertenece a nuestra propia casa de estudios y que ha desempeñado un papel formador de profesionales relevante dentro de la Educación Odontológica chilena.

En virtud de las necesidades actuales y los desafíos futuros que debe enfrentar la Escuela de Graduados, hemos optado por diseñar un modelo conocido como *"Balanced Scorecard"* (conocido en español como Cuadro de Mando Integral), que reúne en él los conceptos necesarios y fundamentales, y conjuga la dinámica que debe tener una organización con la gestión adecuada de sus recursos y competencias.

Nuestro trabajo presenta seis capítulos que abarcan todo lo necesario para el desarrollo de este seminario. Especificamos el Marco Teórico utilizado y la Metodología implementada, realizamos un diagnóstico de la estructura interna de la actual situación de la Escuela de Graduados, y su posición dentro del mercado de Postgrado y Postítulo en Odontología, y finalmente terminamos con el Modelo de Gestión propuesto para la Escuela de Graduados, con su descripción y especificidades. Al término del presente trabajo, exponemos las Conclusiones a las que hemos llegado, asumiendo el compromiso respectivo con el aporte que estamos realizando.

En el Capítulo 2 se presenta el Marco Teórico de nuestro trabajo, presentando los temas y herramientas relevantes para el diagnóstico, análisis y propuesta del modelo de gestión. Este marco teórico reúne información de temas Administrativos, del área de la Salud y Educación, búsqueda realizada a través del material disponible principalmente por nuestra casa de estudio, la Universidad de Chile.

En el Capítulo 3 se hace una completa revisión del Mercado Odontológico, tanto de Pregrado como de Postgrado, para apreciar de mejor manera el contexto que enfrenta la Escuela de Graduados, la oferta y la competencia actual de la enseñanza Odontológica, las nuevas tendencias en esta materia y los desafíos de la actividad a futuro.

Por su parte, en el Capítulo 4 se presenta la Escuela de Graduados a través de las herramientas analíticas de administración estratégica que son de gran utilidad para dar al lector una mirada en profundidad de la actividad que realiza la Institución y a la vez, se efectúa el diagnóstico de la Organización, para conocer las dificultades que enfrenta actualmente.

El Capítulo 5 presenta el modelo propuesto de forma detallada, dando las directrices para la estructura del Balanced Scorecard para la Escuela de Graduados, además entregando la propuesta de mejoramiento para los temas de mayor urgencia y finalmente, fijando los objetivos e indicadores de cada perspectiva para la conformación del Mapa Estratégico, que pretende guiar a la Organización.

Finalmente en el Capítulo 6, se presentan las Conclusiones y consideraciones finales sobre el Seminario en general, y en particular, sobre el desarrollo del Balanced Scorecard

para la Escuela de Graduados como experiencia de desarrollo profesional recogida durante la investigación que se ha llevado durante el semestre.

## **I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Nuestro Seminario de Título tiene como finalidad proporcionar un Modelo de Gestión a la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, el cual ha sido definido previo al inicio del proyecto que nos encontramos elaborando. Este modelo corresponde a un Balanced Scorecard, modelo de gestión estratégica conocido mundialmente y utilizado por grandes empresas. Para poder llegar a definir este Modelo de Gestión deberemos realizar una serie de análisis, complementarios entre si, que nos dé un marco contextual sobre el funcionamiento que tiene en la actualidad.

En razón de lo anterior, realizaremos un Diagnóstico Organizacional a la Escuela de Graduados, desde la perspectiva de la Administración Estratégica enfocado a la Gestión de esta Organización. Para esto es necesario describir, entender y analizar el ambiente externo e interno de la institución; revisar aspectos humanos, técnicos y económicos que la caracterizan; conocer más de cerca la administración institucional, además la relación que existe entre ella y la Facultad de Odontología a la cual pertenece, enfrentando la estructura y el control que se da en torno a ella. Finalmente, nos interesa conocer datos y antecedentes del mercado Odontológico y su evolución en los últimos años, para predecir la rentabilidad del mercado de Postgrado de Odontología.

- a. Conocer los principales aspectos relativos al funcionamiento y operación de la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología, para lo cual se requiere:
  1. Recopilar información estratégica clave de la Escuela de Graduados a través del contacto con el Director y el Consejo de Escuela (misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la Organización).
  2. Conocer la Estructura Organizacional, así como los Roles y Funciones que cumplen los distintos miembros de la Escuela de Graduados
  3. Recoger información en terreno sobre la Gestión de la Escuela de Graduados.

4. Recoger información de los trabajadores y alumnos sobre la percepción de las condiciones de trabajo y del servicio respectivamente, dentro de la Escuela de Graduados.
5. Realizar el análisis interno de la Organización en cuanto a sus procesos a través de la Cadena de Valor.
6. Realizar el análisis interno de los Recursos de la Organización.
7. Revisar las partes que componen a la organización desde la teoría de sistemas.
8. Exponer y describir los servicios que la Escuela de Graduados presta a los alumnos y que tiene a disposición en el mercado.
9. Analizar los factores críticos de la Organización y su aporte a la labor de la Escuela de Graduados.

b. Revisar y analizar el Mercado Odontológico Chileno de Pregrado y Postgrado, utilizando las herramientas descritas en el Marco Teórico:

1. Recopilar la información histórica de la Odontología en Chile
2. Analizar y evaluar la conformación del mercado de Pregrado y Postgrado a través de las Herramientas FODA y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
3. Conocer el perfil de los Odontólogos en Chile
4. Realizar una recopilación de Información de diferentes fuentes externas ligadas al mercado Odontológico, de Salud y Educación, como por ejemplo Facultades de Odontología de Universidades de la competencia (privadas), Ministerio de Salud, Comisión Nacional de Acreditación, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, entre otras.
5. Realizar recopilación de datos cualitativos y cuantitativos de revistas, publicaciones en páginas Web nacionales e internacionales, y organizaciones gubernamentales ligadas a los temas de educación y salud.
6. Revisar las tendencias del mercado de Postgrado en Chile y en particular del área de Odontología.

c. Diseñar y Presentar un Modelo de Gestión para la Escuela de Graduados que ayude a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Organización y permita un mejor control de las actividades que se realizan:

1. Mostrar la Herramienta del Balanced Scorecard al Director y al Consejo de Escuela.
2. Obtener información del Consejo y poder trazar los Objetivos de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.
3. Desarrollar y evaluar las relaciones causa-efecto existentes para todas las perspectivas, aclarando los lineamientos del modelo.
4. Discutir en conjunto con el Consejo los objetivos y las relaciones necesarias para las distintas perspectivas, integrando sus impresiones y opiniones al desarrollo del modelo.
5. Fijar los indicadores que serán parte del Balanced Scorecard.
6. Hacer revisiones conclusivas y correcciones sobre el modelo con el Consejo de Escuela.
7. Entregar el modelo de Gestión a la Escuela con las últimas consideraciones de parte de las autoridades.

## **CAPÍTULO 2**

# **MARCO TEÓRICO**

## I. INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Según el estudio de Montoya, Castaño y Lanzas<sup>2</sup>, las Universidades son organizaciones que deben adaptarse permanentemente al cambio y a los procesos de modernización de la educación, con el fin de seguir siendo una entidad de alta calidad y competencia. Las Instituciones de Educación Superior necesitan anticiparse al impacto de los grandes cambios futuristas creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permitan alcanzar los resultados propuestos institucionalmente.

Asimismo, la profesora Beard D.,<sup>3</sup> plantea que las instituciones educativas hoy en día enfrentan desafíos tales como la mayor competencia, la globalización, tecnologías emergentes, las limitaciones de recursos, y las consecuencias del comportamiento no ético. De la misma manera, Devie y Tarigan J.<sup>4</sup> agregan que la estandarización de los planes de estudio, la velocidad de acceso a la ciencia y la tecnología, así como también el uso de la tecnología en el proceso de aprendizaje, han creado otro nuevo problema para todas las Facultades que quieren marcar tendencia. Bajo este escenario, *“es la habilidad humana la que se encarga de tener éxito en la gestión del medio ambiente de trabajo. Las habilidades incluyen liderazgo, objetividad en si mismo, pensamiento analítico, la flexibilidad de comportamiento, comunicación oral y escrita, impacto personal, resistencia al estrés y la tolerancia de la incertidumbre”* (Schermerhorn: 1996)<sup>5</sup>.

Para Beard, D.<sup>6</sup>, los líderes de las instituciones educativas deben responder a ciertas preguntas importantes, las cuales se especifican a continuación:

- ¿Las escuelas cumplen con sus misiones?
- ¿Las escuelas ofrecen un valor educativo a sus estudiantes?
- ¿Pueden las escuelas mejorar sus procesos y crear un valor adicional a pesar de contener o reducir los costos?

---

<sup>2</sup> MONTOYA, L., CASTAÑO, J., Y LANZAS, A.; “Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior”, en *Scientia et Technica*; Facultad Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira; Brasil; Año XI; No 27; Abril 2005; pp. 181-184

<sup>3</sup> BEARD, D.; “Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education”, en *Journal of Education for Business*; Cape Girardeau Southeast Missouri State University; Mayo/Junio 2009; pp. 275-282

<sup>4</sup> DEVIE Y TARIGAN, J.; “Implementing Balance Scorecard in Higher Education”; Indonesia; p. 10

<sup>5</sup> Citado por Devie y Tarigan, J.

<sup>6</sup> BEARD, D., *op. cit.*, p. 275-282

- ¿Las escuelas usan de manera efectiva y eficiente los recursos escasos como el capital intelectual, los créditos del Estado, otras fuentes de ingresos, las personas, y el tiempo?

Otros de los autores a los cuales hacemos referencia, son Schmidt, P. y Silva, R.<sup>7</sup>, los cuales resaltan la importancia de la misión/visión en las organizaciones y principalmente en las Instituciones de Educación Superior, debido a que por medio de ella se identifica el conjunto de actividades orientadoras de su desarrollo. El resultado económico de este tipo de organizaciones, es apenas consecuencia de la adopción de ciertas actitudes. Lo verdaderamente importante, es crear y mantener una organización centrada en el cumplimiento de una misión bien definida; cuando define su misión en forma coherente, con amplia participación de sus empleados, facilita el compromiso de todos con la innovación y la excelencia en el servicio de atención al cliente, lo que termina generando mayores beneficios.

Hoy en día, son muchas las Universidades e Institutos que hacen un ejercicio serio de reflexión para definir su propia visión y misión. Sin embargo, son pocas las instituciones que consiguen mantener el sentido de misión que realmente saque al personal de la rutina. De esta forma, la misión debe expresar claramente su compromiso en cada nivel, teniendo como sumatoria de todos los niveles de la misión, su verdadera identidad como institución.

## **1. RELACIÓN ENTRE LA UNIVERSIDAD Y SUS FACULTADES.**

Hoy en día existen muchas Universidades, tanto nacionales como en el extranjero, creadas, por lo general, para facilitar las necesidades de los grupos de interés, captando mayor mercado. Para el medio ambiente de las Facultades pertenecientes a estas Universidades, haciendo referencia al texto de Devie y Tarigan, J.<sup>8</sup>, se necesitan no sólo profesores cualificados, construcción de instalaciones, y equipadas bibliotecas, sino también un fuerte alineamiento entre la Universidad y las Facultades, una de las grandes

---

<sup>7</sup> SCHMIDT, P. Y SILVA, R.; "Gestión de la docencia superior brasilera, a partir de la misión compartida", en *Revista Lasallista de Investigación*; Management of the Higher Education Teaching in Brazil; Vol. 2 No. 1; Ensayo; 2005; pp. 76-84

<sup>8</sup> DEVIE Y TARIGAN, J., *op. cit.*



debilidades que presentan las organizaciones del sector. La adaptación en este contexto se relaciona con tres elementos: la misión y visión, la estrategia, y la medición del desempeño. La alineación es un tema importante y significativo en la Educación Superior, porque normalmente cada facultad o departamento en la Universidad ha establecido a lo menos uno de estos tres elementos fuera de la línea de la Institución.

En la aplicación de la misión-visión, la estrategia y la medición de desempeño, una Facultad o Departamento consume muchos recursos; por lo tanto, es una ironía cuando dichas entidades han invertido esfuerzos en la aplicación de sus actividades centrales, mientras no haya alineación con los elementos de la Universidad.

### **i. DISEÑO DE LA CALIDAD**

Con el fin de ofrecer un diseño de calidad a todos los stakeholders de las organizaciones de Educación Superior<sup>9</sup>, éstas tienen que considerar como requisito, la visión y la misión organizacional, así como las expectativas y exigencias de estos stakeholders.

**Figura 1: Diseño de Calidad en la Educación Superior**



Fuente: Devie y Tarigan, J.; "Implementing Balanced Scorecard in Higher Education"; Indonesia; p. 10

En la gestión de las organizaciones educativas, tanto la calidad de la educación como las instalaciones físicas, son dos elementos de suma importancia, utilizando Devie y Tarigan,

<sup>9</sup> Se debe tener en cuenta que esta condición es necesaria para todo tipo de organización.

dos elementos importantes y significativos en las organizaciones educativas. Por un lado tenemos la excelencia en la gestión, la cual se refiere a las instalaciones y la infraestructura de la educación, en donde se tiene prioridad sobre la capacidad de instalación, acceso a Internet, sistema de información y equipos de laboratorio. Mientras tanto, la excelencia humana posee tres elementos: la excelencia académica, la excelencia emocional y la excelencia espiritual. La excelencia en la gestión debe desarrollarse como una base que ayudará a la creación de la excelencia humana<sup>10</sup>.

## **2. USO DEL BALANCED SCORECARD POR INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **i. REGISTRO EXISTENTE DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD POR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La profesora Beard D.<sup>11</sup>, dice que aunque la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en el sector empresarial está bien documentada, poca investigación se ha informado sobre la adaptación o aplicación del Modelo de Gestión en el sector de la Educación, a pesar que se ha utilizado en las organizaciones del sector en varias partes del mundo. Papenhausen y Einstein (2006) revelaron como el BSC podría ser implementado a las Escuelas de Negocios. Karathanos y Karathanos (2005) destacó la importancia de la alineación clara de las medidas con la misión y valores fundamentales, y los objetivos estratégicos de cada organización. Cullen, Joyce, Hassall, y Broadbent (2003) propusieron que el BSC debe ser usado por las Instituciones Educativas para reforzar la importancia de la gestión, más que sólo monitorear. Algunos ejemplos de las razones en el uso del BSC en las Universidades son<sup>12</sup>:

---

<sup>10</sup> No cometer el error de ver la excelencia humana sólo como excelencia académica, como podría suceder, sino que como ser humano, los estudiantes requieren la excelencia académica, la excelencia emocional y la excelencia espiritual.

<sup>11</sup> BEARD, D., *op. cit.*, p. 275-282

<sup>12</sup> Los autores nombrados en todo este apartado, fueron citados BEARD, D. (2009)

- Sutherland (2000) reportó que fue utilizado para evaluar su programa académico y el proceso de planificación.<sup>13</sup>
- Chang y Chow (1999) apoyan el BSC en la mejora en la planificación estratégica y esfuerzos de mejora continua.
- La Asociación Nacional de Colegios y Universidades Oficiales de Negocios (NACUBO) reportó en 1996 que la alta dirección de la Universidad de California, San Diego's (UCSD), lanzó una planificación de BSC con tres principales fuentes de información: a) Reportes financieros internos de la UCSD, b) *benchmarks* de NACUBO, y c) encuestas de satisfacción al cliente - la facultad, el personal y los estudiantes<sup>14</sup>.

La escasez de denuncias de las aplicaciones del BSC en las instituciones educativas, especialmente en las funciones de instrucción, no implica una falta de aplicabilidad. Por otro lado, puede haber una falta de conocimiento o de comprensión de su aplicación como parte de la gestión estratégica y la necesidad de centrarse en múltiples medidas de rendimiento.

Haciendo referencia a otros autores que han desarrollado el tema, Serdar Asan, S. y Tanyas, M.<sup>15</sup>, hacen referencia al uso del Balance Scorecard en diferentes tipos de Instituciones de Educación Superior<sup>16</sup>:

- Bailey et al. (1999) discuten el uso de un Balanced Scorecard en una Escuela de Negocios y crear un sistema de puntuación basada en las opiniones de los Decanos de las Escuelas de Negocios.

---

<sup>13</sup> Estudio hecho a la Escuela de Educación *Rossier*, de la Universidad del Sur de California.

<sup>14</sup> Su nombre en inglés es *National Association of College and University Business Officers*. Su sitio web es <http://www.nacubo.org>

<sup>15</sup> SERDAR ASAN, S. Y TANYAS, M.; "Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education"; *Total Quality Management* Vol. 18; No. 9; November 2007; pp. 999–1014

<sup>16</sup> Todos estos autores a continuación, son citados por SERDAR ASAN, S. Y TANYAS, M. (2007)

- O'Neil et al. (1999) apoyaron la idea de adaptar el enfoque del Balanced Scorecard para la gestión estratégica de las Universidades, en donde se debía crear un sistema de puntuación académica.
- Amaratunga y Baldry (2000) discutieron el desarrollo de un marco basado en el Balanced Scorecard para medir el desempeño de los establecimientos de Educación Superior.

Cullen et al. (2003) ilustran el desarrollo de un Balanced Scorecard para una Facultad de Negocios y de Gestión.

Lee et al. (2000) proponen un marco que integra el análisis FODA, el Balanced Scorecard, la función de la metodología de la calidad de despliegue y los criterios de la educación del *Malcolm Baldrige* para el desarrollo de la estrategia de la formación profesional.

Karathanos & Karathanos (2005) publica el informe de la adaptación de los criterios utilizados para la educación en el *Malcolm Baldrige*, en el uso del Balanced Scorecard.

Kettunen (2005) sugiere ofrecer a las Instituciones de Educación Superior estrategias de educación continua, utilizando el enfoque del Balanced Scorecard, para comunicar y poner en práctica estas estrategias.

Dorweiler & Yakhou (2005) ofrecen un marco para un sistema de puntuación objetivo para el desempeño de los administradores académicos.

Dentro del amplio trabajo de investigación que ha realizado la profesora Beard, D.<sup>17</sup> ella dice que un sistema de gestión integrado como es el Balanced Scorecard, debe ser aplicado en las Instituciones de Educación Superior, para así poder identificar, utilizar y relacionar las medidas claves de rendimiento, con la misión de la institución y los valores fundamentales, consistentes entre sí; y buscar oportunidades en la mejora continua de ofertas para crear valor educativo en el área de la Educación Superior. El proceso de creación del BSC proporciona la oportunidad para identificar lo que realmente le importa a los clientes y los *stackholders*: el por qué existe la institución, lo que es importante para

---

<sup>17</sup> BEARD, D., *op. cit.*, pp. 275-282

ella, y lo que la institución quiere ser. *"Si no se puede medir, no se puede gestionar. Si no podemos gestionar, no se puede lograr"*. En lo sucesivo, el Balanced Scorecard debe ser utilizado en tres aspectos: (1) como una herramienta para traducir la misión visión de la organización; (2) como dispositivo de traducir la estrategia de la organización; y (3) para la medición del desempeño individual y de la organización.

## **ii. MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD Y EL BALANCED SCORECARD<sup>18</sup>**

Como hemos visto, la información exitosa del uso del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión en la Educación Superior, es limitada, sin embargo, hay potencial en el uso de éste. Específicamente, en Estados Unidos se ha entregado desde el año 2003, el conocido premio *Malcolm Baldrige National Quality Award*, cuyo objetivo principal es ayudar a las empresas de EE.UU. a mejorar su competitividad en el mercado mundial mediante la identificación del papel de las organizaciones modelo, el reconocimiento de ellas, y difundir sus mejores prácticas en el país.

El *Malcolm Baldrige National Quality Award Program*, entrega criterios en el desarrollo de un sistema de medición global que es coherente con el BSC. Proporciona un enfoque integrado para la gestión del rendimiento que da lugar a:

1. La mejora constante de valor para los estudiantes y los interesados, que contribuye a la calidad de la educación y la estabilidad de la organización.
2. La mejora de la eficacia general de la organización y capacidades.
3. La organización y personal de aprendizaje.

El programa identifica 8 grupos de valores y conceptos que constituyen los fundamentos filosóficos de excelencia en el rendimiento en educación, en donde cada una contiene una serie de requisitos que una organización debe abordar en su proceso de auto-evaluación. Estos corresponden a:

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 276

1. Liderazgo
2. Planificación estratégica
3. El estudiante, stakeholders y enfoque de mercado
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento
5. La facultad/escuela y el personal
6. Gestión de procesos
7. Los resultados de desempeño organizacional
8. Tener una perspectiva de la teoría de sistema

Beard, D. hace referencia al BSC como un conjunto de medidas claves de rendimiento, incluidas las medidas financieras y no financieras, que comprenden el rendimiento actual y los conductores de los resultados futuros.

### **3. OPERATIVIDAD DEL MODELO**

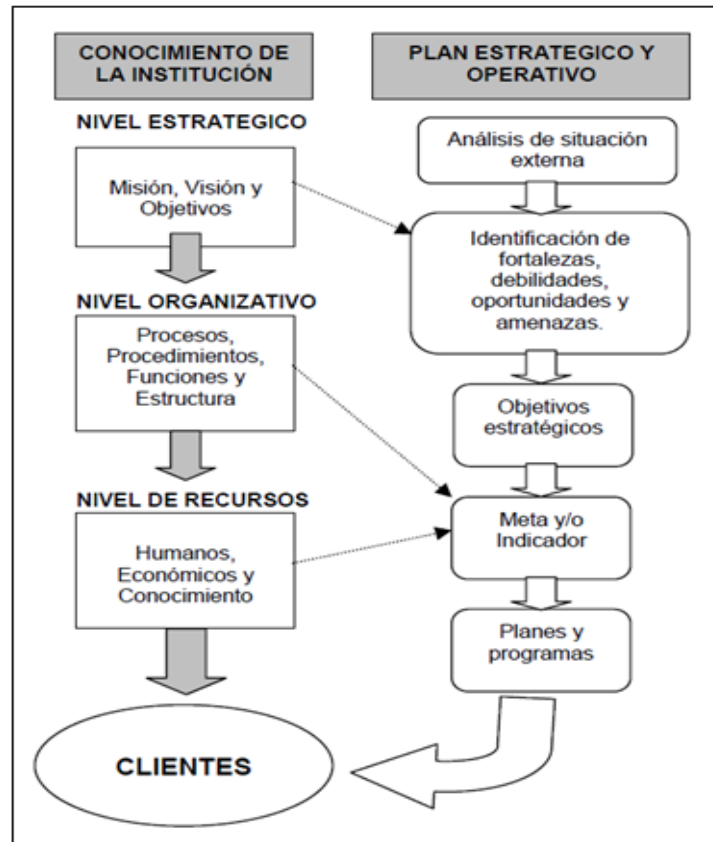
#### **i. MODELO GUÍA ELABORACIÓN BALANCED SCORECARD**

Montoya, Castaño y Lanzas<sup>19</sup>, proponen un esquema para implementar el Balanced Scorecard en una Institución de Educación Superior, como se ilustra a continuación:

---

<sup>19</sup> MONTOYA, L., CASTAÑO, J., Y LANZAS, A., *op. cit.*, pp. 181-184

**Figura 2: Niveles conceptuales de la Organización. Plan estratégico y operativo**



Fuente: MONTOYA, L., CASTAÑO, J., Y LANZAS, A.; "Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior", en *Scientia et Technica*; Facultad Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira; Brasil; Año XI; No 27; Abril 2005; pp. 181-184

### **a. Conocimiento de la Institución**

Se debe realizar una completa revisión del plan estratégico de la institución de educación superior, para tener un marco de referencia sobre la situación actual y el avance en la consecución de los objetivos propuestos, así como un análisis de la misión y visión que la orienta. Es necesario definir un modelo de análisis para la institución, de tal manera que permita comprenderla en sus diferentes dimensiones.

El modelo propuesto descompone la organización en tres niveles:

- Nivel estratégico
- Nivel organizativo

- Nivel de recursos

En cada uno de estos niveles se debe identificar las variables claves que permitirán comprenderla globalmente identificando sus problemas.

- 1. Nivel estratégico.** Permite conocer la finalidad de la organización, su misión, visión y objetivos, para determinar si están contruidos teniendo en cuenta las necesidades internas y las de sus clientes, si son difundidas y si se cumplen razonablemente. Esta herramienta debe relacionar la misión de cada área con la misión general de la organización.
- 2. Nivel organizativo.** Aquí se debe determinar como la misión se concreta en unos procesos, procedimientos, funciones y estructuras, de tal manera que permitan su cumplimiento. Cada componente de este nivel se justifica siempre y cuando tenga como consecuencia un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente.
- 3. Nivel de recursos.** Una vez identificados los niveles anteriores, se debe analizar el recurso humano, económico y de conocimiento con que se cuenta y la forma en que se enfocan al cliente.

#### **b. Plan Estratégico y Operativo**

Una vez conocida la realidad interna actual de la institución, se propone llevar a cabo un diagnóstico de su situación con el medio externo, a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); esto con el fin de definir y formular objetivos y determinar factores claves de éxito que le permitan definir las estrategias a seguir. Además, se debe complementar, según nuestro criterio, con otras herramientas analíticas, como son el Análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, para conocer más a fondo el mercado y la posición que tiene la organización dentro de él.

De igual manera, se debe generar un mecanismo mediante el cual se comunique efectivamente a toda la organización las metas propuestas y cada individuo interiorice el



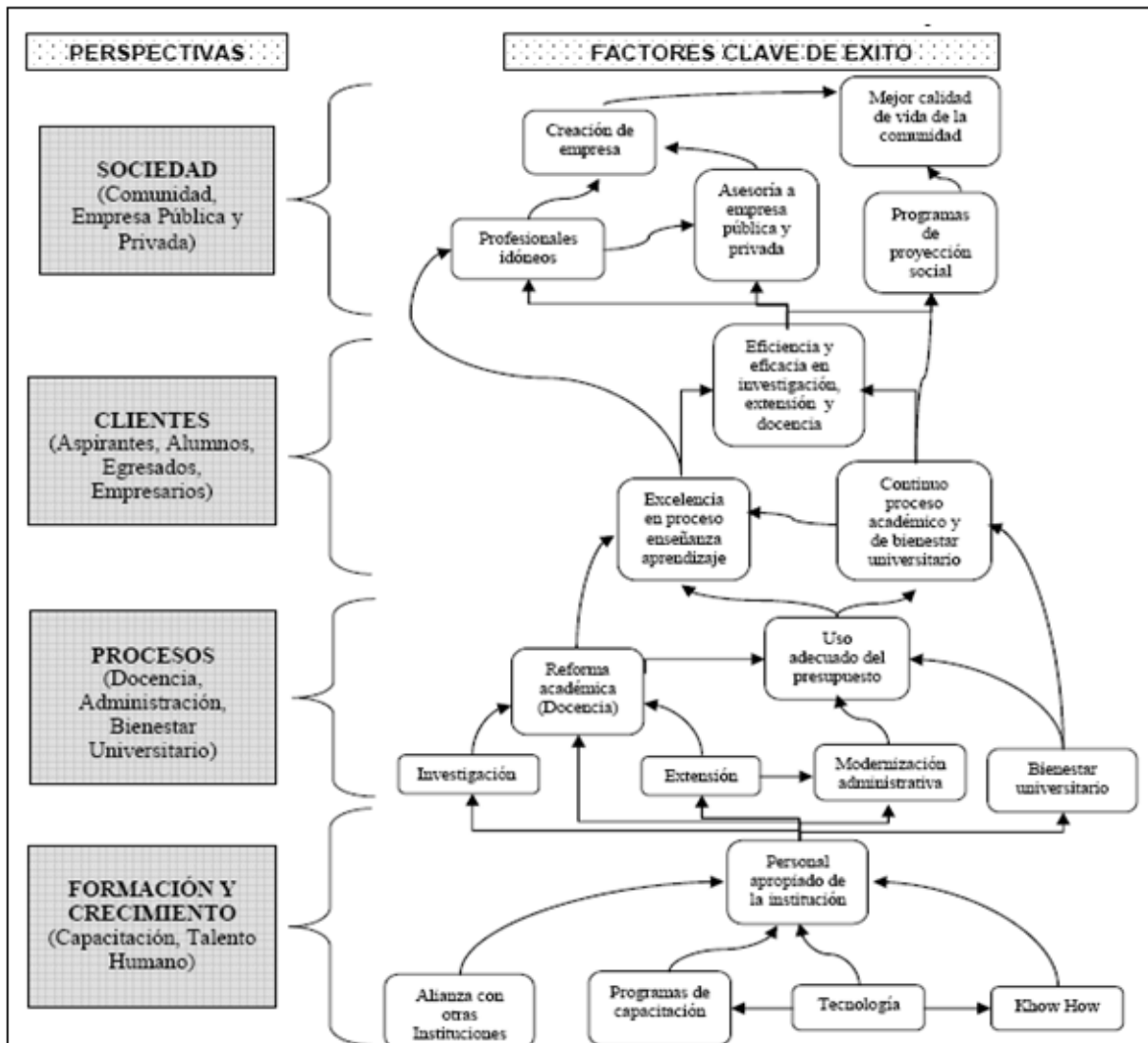
direccionamiento estratégico, para lograr que todas las acciones apunten al objetivo final, añadiéndole valor a la Institución.

El plan estratégico debe ser liderado, partiendo de la alta dirección y descendiendo en los niveles jerárquicos; además, se retroalimenta de la base hacia los niveles superiores, por medio de monitoreos.

### **c. Elaboración del Mapa Estratégico**

Con las estrategias y los factores claves de éxito (FCE) establecidos, se plantea un mapa estratégico, el cual se puede apreciar en la **Figura 3**. Para ello es necesario definir las perspectivas en las cuales se debe trabajar definiendo su relación causa efecto y agrupando los FCE en cada una de ellas. Es importante aclarar que a cada factor se le debe formular un indicador.

**Figura 3: Mapa estratégico de las relaciones causa-efecto en Instituciones de Educación Superior**



Fuente: MONTOYA, L., CASTAÑO, J., Y LANZAS, A.; "Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior", en *Scientia et Technica*; Facultad Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira; Brasil; Año XI; No 27; Abril 2005; pp. 181-184

El éxito del modelo de gestión Balanced Scorecard, radica precisamente en la cantidad y calidad de los indicadores y su interrelación. El modelo original plantea que si se tiene una buena capacitación y desarrollo, las organizaciones podrán mejorar sus procesos, permitiendo así, una mejor atención al cliente, lo que podría generar una rentabilidad mayor para la empresa. Con lo anterior se refleja la interrelación de cuatro perspectivas: capacitación y desarrollo, procesos internos, clientes y financiera.

El modelo propuesto para las instituciones de Educación superior plantea cuatro perspectivas: formación y crecimiento, procesos, clientes y sociedad. Si se logra un mejoramiento en la formación y crecimiento de la comunidad universitaria, se puede obtener un ajuste en los procesos (docencia, investigación y extensión) internos de la institución, permitiendo atender efectivamente a los aspirantes, alumnos, egresados y empresarios y brindarle así a la sociedad mejores oportunidades de desarrollo.<sup>20</sup>

#### **d. Construcción de los Indicadores**

Cada objetivo estratégico definido en la etapa anterior, muestra lo que quiere lograr la institución, para ello es necesario diseñar indicadores en cada una de las perspectivas definidas previamente, que permitan observar la evolución e impacto en la gestión estratégica a implementar. Asignar una meta a cada indicador para medir el logro del objetivo, es lo más recomendado, esto a su vez conlleva a la programación de actividades para el logro de las mismas.

Como herramienta para monitorear el Balanced Scorecard, se puede considerar la utilización de una hoja de cálculo, la cual relacione todos y cada uno de los indicadores. Cabe destacar que para garantizar el éxito de la aplicación del modelo es necesario vincular un sistema de incentivos ligados a las metas de cada uno de estos indicadores.

#### **e. Control del Balanced Scorecard**

Instalado y en marcha el Balanced Scorecard, se establecen intervalos de medición para los indicadores, usando semáforos que ayuden a visualizar rápidamente en donde aplicar los correctivos o ajustes para lograr su efectividad en el tiempo y la consecución de todos los objetivos inicialmente propuesto. El Modelo de Gestión debe funcionar como un semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento; amarillo, es necesario prestar atención y

---

<sup>20</sup> Para el caso del Modelo planteado por Montoya, Castaño y Lanzas, la Perspectiva Financiera es reemplazada por la de Sociedad, involucrando a la Comunidad, y a la Empresa Pública y Privada. Sin embargo, en nuestro presente trabajo, nos seguiremos refiriendo a dicha perspectiva como la financiera, siguiendo el modelo original de Kaplan, R. y Norton, D.

comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación.

El monitoreo se realizará de acuerdo a los periodos establecidos para cada indicador, dándoles valor en el Balanced Scorecard, de esta forma se estará dando una permanente retroalimentación al proceso, para realizar los correctivos necesarios. Se requiere mantener una excelente información a todos los niveles de la Institución, comunicando tanto los logros alcanzados, como los atrasos presentados y de esta manera involucrar a todo el personal.

## **ii. FORMACIÓN DE UNA MISIÓN COMPARTIDA**

Los principales objetivos de una institución están expresados en su misión, por lo tanto, es en ella que los gestores deben buscar los lineamientos de sus acciones, a fin que la organización bajo su dirección se mantenga firmemente en un mercado altamente competitivo. El artículo de Schmidt P. y Silva R.<sup>21</sup>, presenta un modelo de gestión por objetivos a la luz de algunos abordajes del Balanced Scorecard.

Una visión debe ser, en cualquier circunstancia, un reflejo del verdadero compromiso de las Instituciones Educativas con el ámbito de lo social, además de tener que reflejar tanto lo que es la Institución, como el modo en que ésta contribuye a sus interesados (stakeholders). La calificación de la misión se da por sus valores, esto es, por los criterios de actuación que orientan las decisiones de gestión ante las diversas alternativas que surgen en lo cotidiano para la realización de la misión Institucional. Y son los valores la base de la cultura, siendo el medio académico donde la calidad de la cultura organizacional comenzó a ser investigada, estudio que realizó Cameron y Whetten en 1994<sup>22</sup>.

En el modelo propuesto, la misión compartida, nos remite a las áreas (departamentos/colaboradores) la responsabilidad y el monitoreo de los indicadores y

---

<sup>21</sup> SCHMIDT P. Y SILVA R., *op. cit.*, pp. 76-84

<sup>22</sup> Citado por SCHMIDT P. Y SILVA R.

metas de los objetivos que a ellas compete. La comprensión clara de la misión por parte de la dirección y el compromiso de los trabajadores es paso primordial para el cumplimiento de los objetivos inherentes a ésta.

#### **a. Difusión de las Misiones Compartidas**

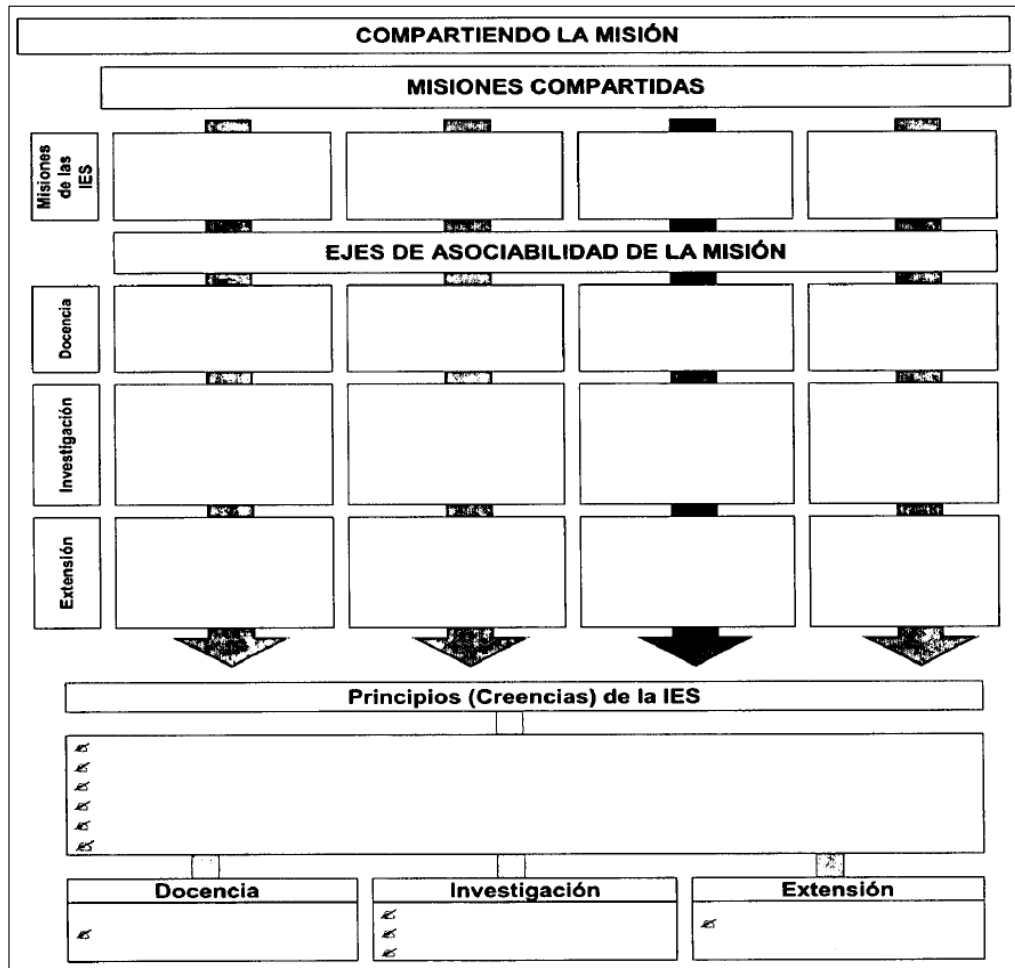
Una vez definida la misión de las Instituciones de Educación Superior (IES), el desafío consiste en hacerla funcionar en todos los niveles, evitando que quede en simples enunciados genéricos. Para esto, proponemos el desdoblamiento de la misión de la IES en *misiones compartidas* para los diferentes niveles de la Institución, para la obtención de la *misión superior de la institución*. Por tanto, el conjunto de misiones compartidas deben completar la misión superior.

La misión compartida deberá obligatoriamente ser bien definida, en cuanto a su contribución con la misión superior; la complementación con las demás misiones compartidas en su nivel y su coherencia con la estrategia de la IES en realizar su misión superior. El conjunto de misiones compartidas forma lo que llamamos la Estructura Funcional de la Misión (Figura 4). Por lo general, son la Docencia, la Investigación y la Extensión quienes contribuyen a la realización de la misión de las IES<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> En el caso de nuestra organización de estudio (Escuela de Graduados de Odontología de la U. de Chile), el área de Investigación no será considerada, dado que esta es desarrollada por la Facultad de Odontología a la cual pertenece.

**Figura 4: Estructura Funcional de la Misión**



Fuente: SCHMIDT, P. Y SILVA, R.; "Gestión de la docencia superior brasilera, a partir de la misión compartida", en *Revista Lasallista de Investigación*; Management of the Higher Education Teaching in Brazil; Vol. 2 No. 1; Ensayo; 2005; p.79

### iii. ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez que se ha compartido la misión en las áreas de Docencia, Investigación y Extensión, se debe operar por medio de objetivos concretos y bien definidos. La elaboración de un determinado objetivo es primordial para la ejecución de la misión, son obligatoriamente interdependientes. En el modelo propuesto por Schmidt P., y Silva R.<sup>24</sup>, que hace referencia al desdoblamiento de la misión en los niveles de docencia, investigación y extensión, se requiere que los objetivos den el sentido necesario, como un servicio diseñado a partir de la misión de las Instituciones de Educación Superior.

<sup>24</sup> SCHMIDT P. Y SILVA R., *op. cit.*, p.80

El ejercicio de interrelacionar los objetivos con la misión, ya está de cierta forma implícito en las prácticas de gestión de las autoridades educativas, sus acciones van dirigidas exclusivamente a la razón de ser de la IES, esto es, su misión institucional. De esta forma, acaba la misión exigiendo el cumplimiento de los objetivos, los que están a ella íntimamente ligados. En resumen, todos los niveles (docencia, investigación y extensión) deben establecer los objetivos más adecuados para la realización de la misión.

En una IES existen tres tipos de objetivos necesarios para la realización de una misión: institucionales, estructurales, y de docencia, investigación y extensión. Esos objetivos están orientados a mejorar, las dimensiones de aptitud, contribución y servicio de misión.

Los **objetivos institucionales** nos muestran como la IES se posiciona en el medio en que está inserta con relación a la excelencia en la docencia, como modelo de referencia para otras instituciones, la forma como integra sus cursos con la comunidad, su relación con los organismos administrativos internos y su imagen en el mercado y entorno.

Los **objetivos estructurales** se refieren a la reestructuración administrativa de las áreas de la IES para el cumplimiento de la misión, captación de recursos para inversiones y para la promoción de estudios, proyectos e investigaciones, y por último, para incentivar la capacitación del personal docente y técnico-administrativo.

Los **objetivos de docencia, investigación y extensión**, se refieren a la mejoría de la docencia (de pre y post grado). También dan cuenta de los incentivos que tienen los departamentos para la promoción de cursos de magíster y doctorados, e institucionalizar centros de estudios, promover seminarios y congresos de interés nacional, y de apoyar el movimiento empresarial en la IES.

Es de responsabilidad de cada empleado trazar sus objetivos claros e medibles, en las tres dimensiones descritas arriba. El Director, el Consejo y los Coordinadores que le siguen, tienen la responsabilidad de facilitar a cada subordinado la realización de sus objetivos, controlando continuamente el desarrollo de sus competencias.

#### **iv. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación por medio de indicadores aporta información sobre el modo de cómo se están cumpliendo los objetivos. Se crean los indicadores en todas las dimensiones de las IES, es decir, docencia, investigación y extensión, utilizando en cada nivel la correspondiente misión compartida, atribuyendo sus objetivos específicos y metas.

El uso de este modelo en lo que respecta a las misiones compartidas, deberá centrarse en la contribución y en el desarrollo de los colaboradores internos (empleados), evaluándose el cumplimiento de los objetivos con otros aspectos cualitativos o de carácter intangible. En el análisis de los resultados se puede evaluar la importancia de ciertos aspectos para el cumplimiento de la misión institucional, y su relación con la satisfacción de los clientes, desarrollando determinadas habilidades de liderazgo, entre otros. Incluso, este modelo permite explorar el máximo potencial de los funcionarios al servicio de la misión de la IES, por tanto, es de fundamental importancia la confianza y flexibilidad que se tenga en los actores.

La implementación de este proceso de evaluación en las IES, pasa obligatoriamente por el compromiso vertical, a partir de la Dirección de la Institución altos mandos, para que los resultados no sean contraproducentes. También, es preciso que haya cierta flexibilidad para que la evaluación se desarrolle con éxito, a través de la adopción de parámetros que se eligen a partir del diseño de un conjunto de valores o competencias, en donde todos los colaboradores deberán ser evaluados por igual.

Para Pereira<sup>25</sup>, los criterios de evaluación deben ser definidos de forma diferenciada, de acuerdo con los objetivos específicos de cada participante. Por ejemplo, una Universidad puede preferir enseñar a muchos alumnos, en lugar de seleccionar y enseñar apenas a alumnos brillantes. Ya para el alumno, el criterio puede ser que el curso ofrezca opciones diferenciadas y que sea realizado en un periodo suficiente al desarrollo personal.

---

<sup>25</sup> Citado por SCHMIDT P. Y SILVA R.



## II. BALANCED SCORECARD

### 1. LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

El entorno de la era de la información exige nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes en donde se retenga la lealtad de los ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores.
- Producir productos y servicios de alta calidad, con un costo bajo y con cortos plazos de tiempo de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad, y tiempos de respuestas.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento:

1. **FUNCIONES CRUZADAS:** procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales, combinando los beneficios de la especialización, con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.
2. **VÍNCULOS CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES:** un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan mejoras en coste, calidad y tiempos de respuesta.

3. **SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES:** ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar mayores costos por realizar operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.
4. **ESCALA GLOBAL:** ya no existen barreras fronterizas, las organizaciones compiten contra las mejores empresas mundiales. Se combina la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.
5. **INNOVACIÓN:** la mejora continua de los procesos, es de máxima importancia para un éxito de largo plazo.
6. **EMPLEADOS DE NIVEL:** el trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas y asegurar la calidad. Ahora todos los empleados ha de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa.

## **2. EL BALANCED SCORECARD**

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. La gestión estratégica consiste en integrar la visión de una organización, objetivos, políticas y tácticas en un todo unificado. Una vez que la visión estratégica y las políticas principales han sido identificadas, deben ser determinadas las herramientas para la aplicación, necesarias para la eficacia de la gestión de la organización.

Es por esto que como herramienta de gestión, en este trabajo nos dirigimos a utilizar los aportes que Kaplan, R. y Norton, D. dejaron como legado, utilizando el Modelo de Gestión conocido como **Balanced Scorecard**, con la intención de gerenciar cualquier tipo de

empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica.<sup>26</sup> Este concepto se define como sigue:

*El Balanced Scorecard (BSC)<sup>27</sup> traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica.<sup>28</sup>*

El BSC es un conjunto de medidas claves de rendimiento, incluidas las medidas financieras y no financieras, que comprenden el rendimiento actual y los conductores de los resultados futuros. Como dice Beard, D.<sup>29</sup>, el BSC debe ser un componente de un sistema de gestión estratégica que une la misión de la entidad, los valores fundamentales y la visión para el futuro, con estrategias, objetivos e iniciativas que están expresamente diseñados para informar y motivar los esfuerzos hacia la mejora continua (Hoffecker, 1994; Kaplan y Norton, 1992a, 1992b, 1993, 1996a, 1996b; Maisel, 1992; Newing, 1994, 1995)<sup>30</sup>. La identificación, la comunicación y la evaluación de estos indicadores de rendimiento son claves en la planificación estratégica, en traducir la estrategia en acción, y en la evaluación de desempeño.

Las empresas que utilizan el Balanced Scorecard en su sistema de gestión estratégica, tienen dos tareas: construirlo y utilizarlo, las cuales no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus Cuadros de Mandos para los procesos clave de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones con respecto a él: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados.

Esta herramienta mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, perspectivas que proporcionan la estructura necesaria del modelo **(Figura 5)**.

---

<sup>26</sup> El concepto de BSC fue introducido por Kaplan y Norton (1992b), en su artículo muy citado, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", que apareció en Harvard Business Review. La adopción generalizada y el uso del BSC en los negocios está bien documentado.

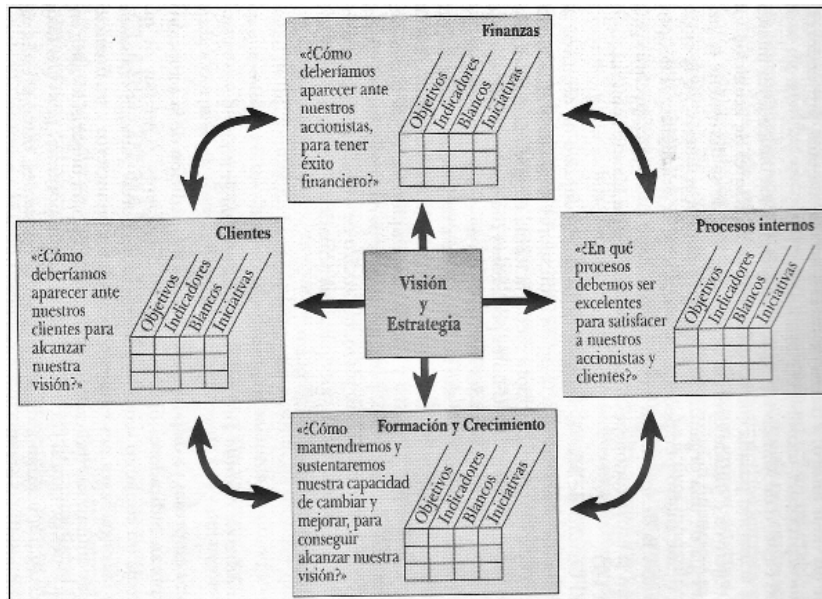
<sup>27</sup> La traducción al español es Cuadro de Mando Integral (CMI), sin embargo, es más utilizado y conocido en el área de los negocios, con su nombre en inglés.

<sup>28</sup> KAPLAN, R. Y NORTON, D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review; (enero-febrero) 1996.

<sup>29</sup> BEARD, D., *op. cit.*, pp. 275-282

<sup>30</sup> Citado por BEARD D.

**Figura 5: Estructura General del Balanced Scorecard**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que han de realizar hoy y después, para crear un valor financiero futuro. De esta manera, el Balanced Scorecard permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del Balanced Scorecard deben ser vinculadas a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera, reconociendo que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que se alcancen los objetivos financieros.

Todas las medidas en las cuatro perspectivas deben estar alineadas con la visión de la organización y los objetivos estratégicos, permitiendo a los administradores para controlar

y ajustar la ejecución de la estrategia (Kaplan y Norton, 1996b)<sup>31</sup>. El BSC proporciona una manera de organizar y presentar grandes cantidades de datos complejos y relacionados entre sí para proporcionar una visión general de la organización y la decisión de promover la efectiva y eficiente toma de decisiones y la mejora continua. Desarrollar el BSC requiere la identificación de varios componentes clave de las operaciones y el desempeño financiero, establecer metas para estos componentes, y luego seleccionar las medidas para el seguimiento del progreso hacia estas metas.

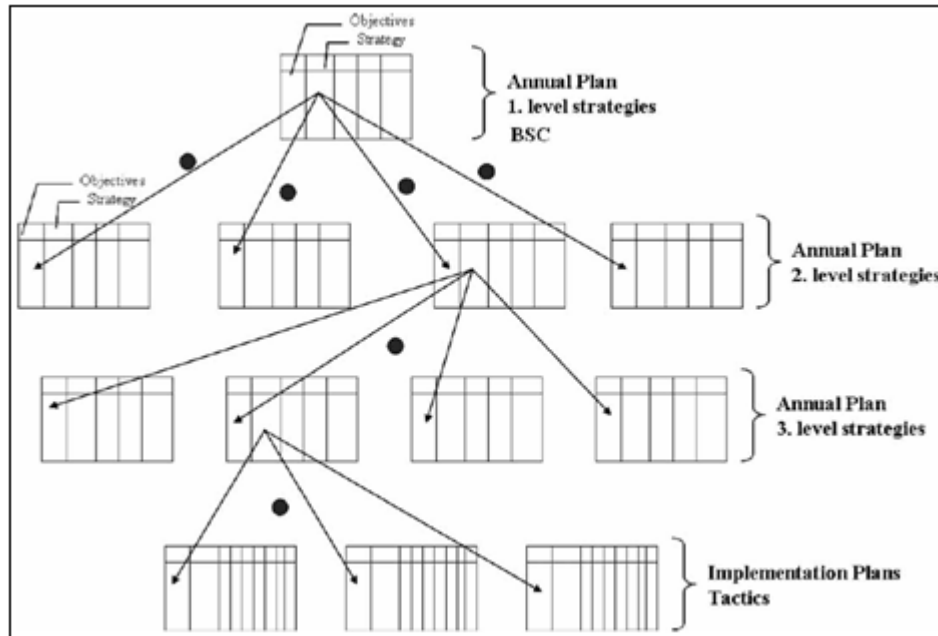
El Balanced Scorecard debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros de largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas. Además proporciona un marco, una estructura, y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia. Al determinar los resultados que la organización desea, lo altos ejecutivos esperar canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos de largo plazo.

Finalmente, gráficamente se puede apreciar la consecución de los cuadros de mandos integrales, en donde las estrategias del nivel anterior se convierten en los objetivos del siguiente nivel y las actividades de conducción.

---

<sup>31</sup> Citado por BEARD, D.

**Figura 6: Mapa estratégico e Implementación de la estrategia**

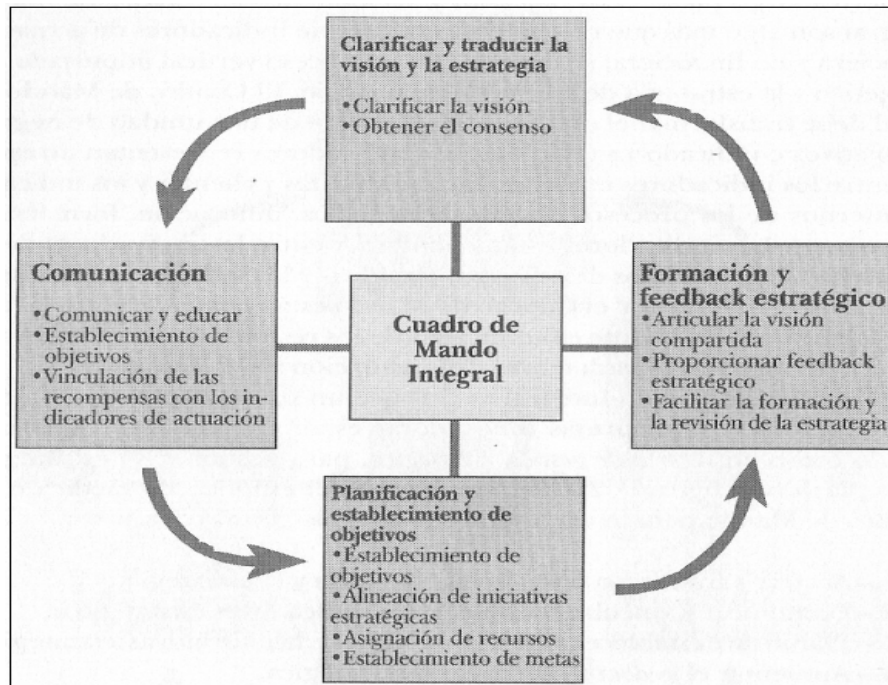


Fuente: Cowley & Domb, 1997, Pág. 99

### **3. EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTIÓN**

Este modelo es más que un sistema de medición táctico u operativo, sino que es utilizado como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia de largo plazo, como muestra la Figura

**Figura 7: El Balanced Scorecard como un Sistema de Gestión Estratégica**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

El BSC debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Los procesos de gestión decisivos son:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia

La estrategia de la unidad del negocio debe ser traducida en objetivos estratégicos específicos, como lo son los financieros, y los del segmento de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Una vez hecho esto, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno, destacando aquellos procesos que son más decisivos e importantes para los clientes y los accionistas. El Balanced Scorecard se transforma en un marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo.

2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. El Balanced

Scorecard propone un diálogo entre las unidades de negocio y los directores corporativos. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

### 3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

Los objetivos para los indicadores del Balanced Scorecard deben ser para un rango de 3 a 5 años vista. Es recomendable utilizar el *benchmarking* para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos alcancen las medidas estratégicas.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros o no financieros del BSC.

### 4. Aumentar el *feedback* y la formación estratégica

El Balanced Scorecard les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuese necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. El énfasis sobre la **causa-efecto** cuando se construye un Cuadro de Mando, introduce sistemas de pensamiento dinámico; permite que los individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de **doblo aprendizaje**, el cual es cuando los directivos se cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales.



## **4. LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD**

Son cuatro las perspectivas del Balanced Scorecard: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos, y perspectiva de formación y aprendizaje.

### **i. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Por lo tanto, las medidas y los objetivos financieros han de jugar un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Balanced Scorecard. Los objetivos son de largo plazo en las organizaciones, es decir, proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido.

#### **a. Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio**

El Balanced Scorecard puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a las medidas de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. A fin de simplificar se identificaron tres fases de estrategias diferentes: crecimiento, sostenimiento y de madurez. De esta forma, queda establecido que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para la unidad del negocio.<sup>32</sup>

En la Fase de Sostenimiento, se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se le exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido; las proyecciones de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad

---

<sup>32</sup> Se procederá a especificar la fase en que clasifica la Escuela de Graduados, pudiéndose encontrar la descripción de las demás en el libro de "Cuadro de Mando Integral", Kaplan y Norton, Año 1995.

y a realizar la mejora continua. Las unidades de negocio utilizan un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad; las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en la unidad. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativos de la forma de evaluar. Los proyectos de inversiones serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

En la fase madura del ciclo de vida del negocio, es la de cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores; ya no requiere de inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. Los objetivos financieros generales serían el Flujo de caja (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante. El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado.

#### **b. Temas Estratégicos para la Perspectiva Financiera**

Existen temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes/mejora de la productividad, y utilización de los activos/estrategia de inversión. Todas estas actividades permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros, como lo muestra la Figura 8.

**Figura 8: El Indicador de los temas financieros estratégicos**

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación ( <i>Pay-back</i> ) <i>Throughput</i>

Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

Para el caso del análisis de la Escuela de Graduados, la cual se encuentra en la fase de madurez, podrían hacerse uso de:

- **Nuevos clientes y mercados**

El incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad es un indicador muy utilizado.

- **Nuevas relaciones**

Se busca sacar sinergia de las diferentes unidades estratégicas del negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes; el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

- **Una nueva estrategia de precios**

El crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos.

- **Reducción de costes/mejora de la productividad**

En el tema estratégico encontramos el uso de: el aumento de la productividad de los ingresos, la reducción de los costos unitarios, la mejora del mix de los canales, la reducción de los gastos de explotación, y la utilización de los activos/estrategias de inversión.

- **La reducción de los coste unitarios**

En los negocios en fase de sostenimiento, para alcanzar niveles de costos competitivos, mejora los márgenes de explotación y controlar los niveles de gasto indirectos y de apoyo, contribuirá en conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones.

- **Mejorar el mix de los canales**

Algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. Reducir los costos también implica pasar de una relación con clientes y proveedores de canales procesados manualmente y de alto costo, a canales electrónicos de bajo costo; la finalidad es pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo.

- **Reducir los gastos de explotación**

Esto implica reducir los gastos de venta, generales y administrativos. Estos objetivos han de ser equilibrados por otras medidas, como son el grado de reacción de los clientes, calidad y actuación, a fin de que la reducción de costos no interfiera con la consecución de objetivos de servicios al cliente y de procesos internos.

- **Utilización de los activos/estrategia de inversión**

Las empresas desean además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos. Para esto, los temas estratégicos corresponden a: el ciclo de caja y mejorar la utilización de los activos.

- **Ciclo de caja**

Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante (cuentas por cobrar, existencias y cuentas por pagar), es el ciclo de caja, el cual representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores de input, en cobros de los clientes.

- **Mejorar la utilización de los activos**

Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

Las inversiones incluyen capital físico, como sistemas de información, equipos especializados, instalaciones de distribución y otros edificios e instalaciones físicas; además incluyen capital intelectual humano, como los técnicos expertos, bases de datos y personal experto en el mercado y los clientes. Apartes de los beneficios potenciales de los ingresos resultantes de compartir el conocimiento y los clientes, las reducciones de costo pueden conseguirse al no repetir formas similares de activos físicos e intelectuales en las múltiples unidades; se pueden fijar los objetivos para aumentar el porcentaje de recursos que comparten con otras unidades de negocio.

## **ii. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir; estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos e los objetivos financieros de la empresa.

Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. Cabe mencionar que la perspectiva del cliente traduce las declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en los segmentos de mercado seleccionados y los clientes.

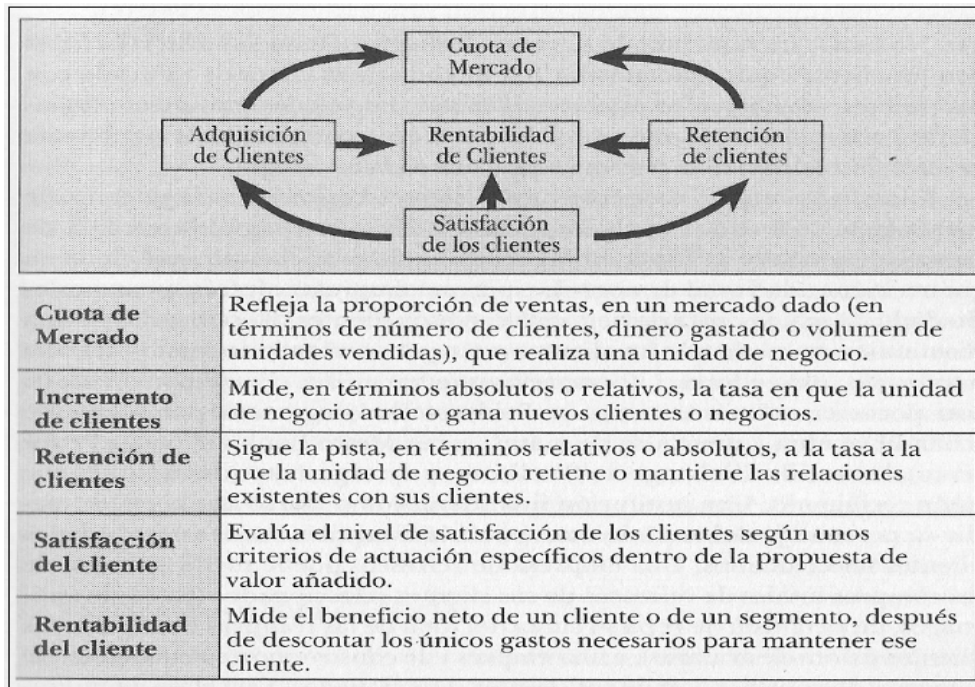
#### **a. La Segmentación del Mercado**

Las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente, después de seleccionar los segmentos de mercado y el grupo de clientes. Primero tenemos las medidas genéricas, como el grupo central de los indicadores. Y en segundo lugar, el conjunto de medidas inductores de la actuación – diferenciadores- de los resultados del cliente; se busca capturar las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

##### 1. Grupo de indicadores centrales del cliente

Incluyen 5 indicadores, que se relacionan en una cadena causal de relaciones (Figura 9). A pesar de ser indicadores genéricos, para que tengan un impacto máximo, deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que a unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

**Figura 9: Indicadores centrales. Perspectiva del Cliente**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

#### •Cuota de mercado y de cuentas

La medida de la cuota de mercado equilibra las señales puramente financieras., cuando se intenta dominar las compras de productos o servicios de clientes seleccionados. Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocio.

#### •La retención de los clientes

Cuando se quiere mantener o incrementar la cuota de mercado se debe retener a los clientes que la empresa ya tiene en los segmentos seleccionados. Además muchas empresas quieren medir la fidelidad de éstos, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

#### •El incremento de clientes

El incremento de clientes en los segmentos seleccionados, se puede medir, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

Una forma de capturar a nuevos clientes es a través de amplios esfuerzos de marketing, los cuales son tienden a ser muy caros. Se podría examinar el número de respuestas de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos dividido por el número de peticiones prospectivas.

**•La satisfacción del cliente**

Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa, dentro de la propuesta de valor añadido. Se pueden realizar encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente, donde por lo general se emplean 3 técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales. Tanto el costo de estas técnicas así como la tasa de respuesta y las ideas valiosas, se incrementan de la primera a la tercera, respectivamente.

**•La rentabilidad del cliente**

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente –cuota, retención, incremento y satisfacción-, no garantiza sin embargo, que una empresa tenga clientes rentables. Los sistemas de costos basados en las actividades permiten medir la rentabilidad individual y agregada de un cliente o un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener a ese cliente. Se puede recurrir a ver en qué parte los procesos que entregan el producto o servicio al cliente pueden ser rediseñados, a fin de que las demandas del cliente puedan ser satisfechas y la empresa siga siendo rentable.

**Figura 10: Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente**

Clientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

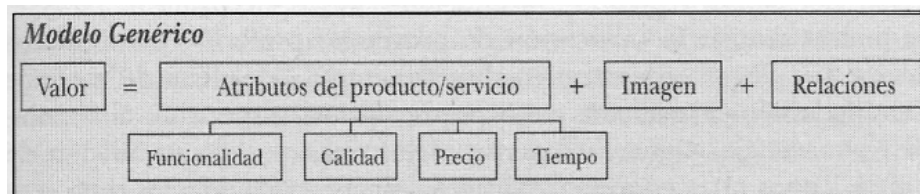


Mediante la Figura 10 podemos observar los segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente. Es seguro que una empresa quiere retener a sus clientes rentables de los segmentos seleccionados, y debería tener muy poco interés futuro en los clientes no rentables de los segmentos no seleccionados. Los clientes no rentables en los segmentos seleccionados representan oportunidades para transformarlos en clientes rentables; los clientes nuevos pueden exigir muy poca acción que no sea vigilar si el aumento de negocio en el futuro les convierte en rentables, así como los cliente antiguos que no son rentables pueden requerir que se pongan unos precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan ampliamente, o desarrollar unas formas mejores de producir y entregar estos productos y servicios. Los clientes rentables en segmentos no seleccionados pueden ser retenidos, pero necesitan ser analizados para evaluar su viabilidad y comprobar si las nuevas demandas de servicios o características.

## 2. El indicador de las propuestas de valor a los clientes

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Existen 3 atributos que organizan las propuestas de valor, agrupados en tres categorías: atributos de los productos y servicios, imagen y prestigio, y la relación con el cliente (Figura 11). Al seleccionar los indicadores y los objetivos concretos pertenecientes a estas tres categorías, las empresas pueden entregar una propuesta de valor superior, a los segmentos de clientes seleccionados.

**Figura 11: La propuesta de valor añadido al cliente**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

### •Atributos de los productos y servicios

Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio, su calidad y el tiempo. A continuación, se detallará la relevancia de los tres últimos inductores de la actuación para la satisfacción del cliente:

- **TIEMPO:** La inclusión de indicadores basados en el tiempo, busca ser capaz de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente, reduciendo los plazos de tiempos de espera, para la satisfacción de las expectativas de los clientes. Si una entrega fiable es vital para los segmentos importantes de clientes, un indicador de la puntualidad en la entrega será un útil inductor de la actuación para la satisfacción y retención de los clientes.
- **CALIDAD:** A pesar que la calidad se ha convertido en un factor de higiene dando por supuesto que sus proveedores se comportarán de acuerdo a las especificaciones del producto y del servicio, las medidas de la calidad percibida por los clientes, son altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard.

Cuando un fallo de calidad se produce en una empresa de servicios, el cliente no tiene nada que devolver, siendo la respuesta de él, dejar de ser cliente de esa organización. Puede ser que finalmente la empresa de servicios se de cuenta de que las ventas y su cuota de mercado están declinando, pero esta señal lleva mucho retraso y es casi imposible de invertir. Por esto, varias empresas de servicio ofrecen garantías: permiten retener clientes que de otro modo podrían haberse perdido para siempre, la organización recibe una señal sobre la incidencia del servicio defectuoso, que le permite iniciar un programa de acción correctiva, y el conocimiento de la existencia de la garantía proporciona una fuerte motivación e incentivos al personal que presta el servicio al cliente para evitar los costos de las garantías. Es por esto, que la incidencia y los costos de las garantías se incluyan como indicadores.

- **PRECIO:** Los clientes sensibles al precio pueden otorgar su favor a proveedores que ofrecen, no bajos precios, sino bajos costos para adquirir y utilizar el producto o servicio. Por ejemplo, un proveedor de bajo costo puede tener un precio de compra ligeramente más alto, pero entrega productos libres de defectos, con puntualidad y tal como se necesitan.

### •Imagen y prestigio

Reflejan los factores intangibles que atraen a los clientes hacia una empresa, las que muchas veces utilizan anuncios y tratan de proyectar la calidad del producto o servicio. La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

Al comunicar una imagen clara a sus clientes potenciales, la organización permite que sus clientes existentes y futuros se imaginen a sí mismos encajando en una imagen asociada, y creando para ellos una imagen de quién pueden ser, e intenta influir en sus conductas de adquisición del producto o servicio.

### •La relación con el cliente

Esta dimensión incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, así como la sensación que el cliente tiene al comprar en dicha institución.

## iii. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Se deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Este enfoque acostumbra a realzar algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo (procesos nuevos), y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. Cabe destacar que los objetivos de esta perspectiva se forman después de haber definido los financieros y los de clientes.

En el Balanced Scorecard, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos, la cual se inicia con el proceso de innovación, identificando las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollando nuevas

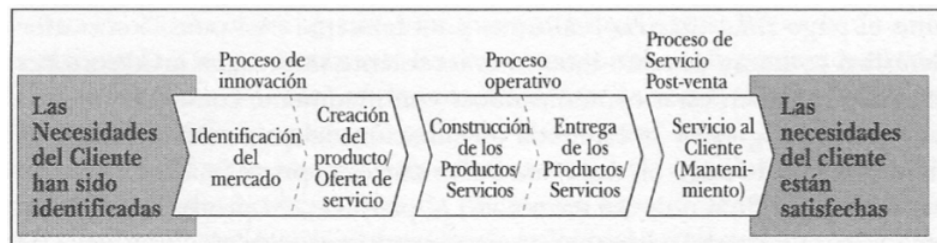
soluciones para estas necesidades; luego sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes; y termina con el servicio postventa, ofreciendo servicios después de la venta que agregan valor. El enfoque de BSC permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Para muchas empresas en la actualidad, disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación

### a. La Cadena de Valor del Proceso Interno

Cada empresa tiene un conjunto de procesos únicos para crear valor, sin embargo a modo genérico de la cadena de valor, ésta proporciona una perspectiva del proceso interno, con tres procesos principales: Innovación, Operaciones y Servicio de Post Venta.

**Figura 12: Modelo de la cadena genérica de valor. Perspectiva del proceso interno**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

#### •Proceso de Innovación

En este proceso interno se identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. El proceso consta de 2 partes: los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio seleccionado. Y en la segunda parte, la creación del producto/oferta del servicio.

### •Indicadores para la investigación básica y aplicada

- El porcentaje de ventas de los nuevos productos
- El porcentaje de ventas de los productos de marca
- La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia; también la introducción de nuevos productos en relación con lo planeado
- Las capacidades del proceso de fabricación
- El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de producto

### •Proceso operativo

El proceso operativo empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta producción y entrega. Tradicionalmente, estos procesos operativos han sido monitorizados y controlados por indicadores financieros, como los costes estándar, presupuestos y desviaciones. Sin embargo, con el tiempo, centrarse excesivamente en indicadores financieros tan estrechos como la eficiencia de la mano de obra, la eficiencia de las máquinas y las desviaciones del precio de compra, conduce a una situación altamente disfuncional: el mantener al personal y a las máquinas ocupados produciendo existencias que no están relacionadas con los pedidos reales de los clientes, y pasando de un proveedor a otro persiguiendo los precios de compra más baratos.

Además de estos indicadores, puede que los directivos deseen medir características adicionales de sus procesos y de sus productos y servicios. Estas medidas adicionales pueden incluir indicadores de flexibilidad y de las características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente. Así pues, los atributos de actuación crítica del producto y servicio (aparte del tiempo, calidad y costo) pueden ser incorporados en el componente del proceso operativo de la perspectiva del proceso interno del BSC.

## •Indicadores de la duración del proceso

- i. **Indicadores de Tiempo:** Muchos clientes valoran en gran medida unos plazos de espera cortos, medidos por el tiempo que transcurre desde el momento que pasan un pedido hasta el momento que reciben el servicio deseado. También valoran unos plazos de espera fiables y entregas puntuales. Es por esto que reducir el ciclo o los tiempos de producción de los procesos internos se ha convertido en un objetivo crítico del proceso interno. La elección de los puntos de inicio y final viene determinada por el campo del proceso operativo: la definición más amplia, que corresponde al ciclo de cumplimiento de la solicitud de un producto o servicio, iniciará con la recepción de un pedido del cliente y acabará cuando el cliente haya recibido el producto/servicio. El inicio del ciclo puede corresponder al momento en que:

1. Se recibe el pedido del cliente;
2. Se programa el pedido del cliente o el lote de producción;
3. Se pasa el pedido de materias primas para el pedido o lote de producción;
4. Se reciben las materias primas;
5. Se inicia la producción del pedido o lote.

De forma similar, el fin del ciclo puede corresponder al momento en que:

1. Ha finalizado la producción del pedido o del lote;
2. El pedido o lote se encuentra en existencias de mercancías acabadas, disponible para ser expedido;
3. El pedido es enviado o entregado finalmente al cliente;
4. El pedido es recibido por el cliente.

- ii. **Indicadores de Calidad:** Una variedad de indicadores de la calidad del proceso son:

- Tasas de defectos del proceso
- Desperdicio
- Reprocesos

- Devoluciones

Las organizaciones de servicios, deberían identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar negativamente los costos, el grado de reacción o la satisfacción del cliente. A este efecto pueden desarrollar indicadores de las deficiencias de calidad adaptados a sus necesidades.

Los indicadores de costos (análisis ABC), junto con los indicadores del tiempo de ciclo y de la calidad, proporcionarán tres parámetros importantes para caracterizar los procesos internos relevantes. A medida que las empresas vayan utilizando la mejora continua o la mejora discontinua (como la reforma o nuevo diseño de los procesos) de los procesos internos importantes, los tres conjuntos de indicadores, proporcionarán datos sobre si se están alcanzando las metas de estos programas de mejora.

- iii. **Indicadores de Costos:** es típico que los procesos como el cumplimiento de los pedidos, compras o planificación y control de la producción utilicen recursos y actividades procedentes de varios centros de responsabilidad. Hasta que llegaron los sistemas de costos basados en la actividad, los directivos no pudieron obtener los indicadores del costo de sus procesos.

#### •Proceso post-venta

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito. Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y costos descritos para los procesos operativos a sus procesos de posventa.

- Indicadores de velocidad de respuesta de fallas
- Indicadores de costo miden eficiencia de los recursos
- Indicadores de productividad (número de soluciones)
- Indicadores para el proceso de facturación y cobro.

#### **iv. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Al hablar de la infraestructura de una organización nos referimos a tres fuentes principales: las personas, los sistemas (y tecnologías de la información) y los procedimientos de la organización.

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Las capacidades de los sistemas de información, pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real y de la información fiable. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización.

Los objetivos establecidos en la perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Existen tres categorías de variables en esta perspectiva:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

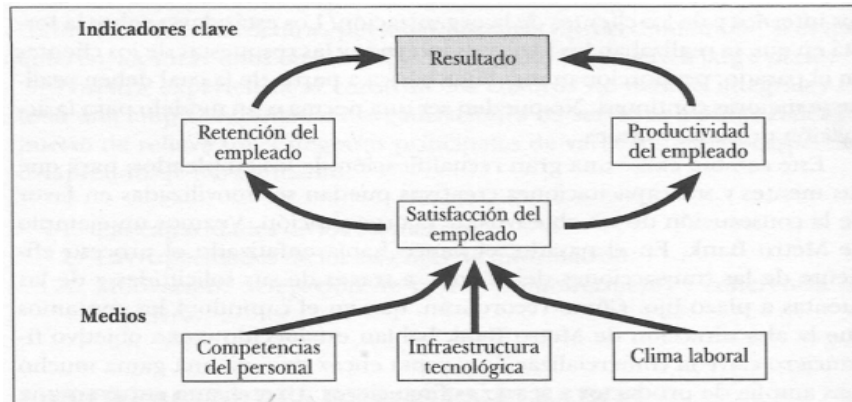
##### **a. Las Capacidades de los empleados**

Para que una organización pueda sólo mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cada vez más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.



Los indicadores claves sobre los empleados están representados a través de la Figura 13, siendo las tres dimensiones fundamentales de los empleados: la satisfacción, la retención y la productividad del empleado.

**Figura 13: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

#### 1. La medición de la satisfacción del empleado

La satisfacción del empleado se considera como el inductor de las otras dos medidas. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Se puede utilizar una encuesta anual o mensual, para medir la satisfacción de los empleados, las cuales pueden incluir elementos como<sup>33</sup>:

- Participación en las decisiones
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo
- Si se animan de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa
- Si se sienten apoyados por los directivos
- Si están satisfechos, en general, con la empresa

#### •La medición de la retención de los empleados

<sup>33</sup> Se debe pedir a los empleados que otorguen una puntuación a sus sentimientos en una escala del 1 a 3, o del 1 al 5, para la posterior tabulación de las respuestas.

Se busca retener a los empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos internos y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

#### •La medición de la productividad de los empleados

Es un indicador de resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. Los directivos tienen dos maneras de alcanzar los objetivos. La primera y la preferida, es aumentar sólo los ingresos. El segundo método y el menos preferido, es reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otra forma es hacer que ciertas funciones provengan del exterior; esto permite que la organización disponga del mismo nivel de ingresos, pero con menos empleados internos. Si se utiliza este tipo de indicador, debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

#### b. Inductores de aprendizaje y crecimiento para una satisfacción concreta

Después de elegir los indicadores claves sobre los empleados –satisfacción, retención y productividad- se deben identificar los inductores específicos, para una situación concreta. Los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos, como se muestra en la Figura 14: perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información, y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Tanto las capacidades de sistemas de información, y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos, corresponden a 2 de las 3 categorías de clasificación de esta perspectiva, junto con las capacidades de los empleados. Entonces, se procederá a explicar estas dos ideas conceptuales, como parte de las categorías de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

**Figura 14: Inductores de aprendizaje y crecimiento**

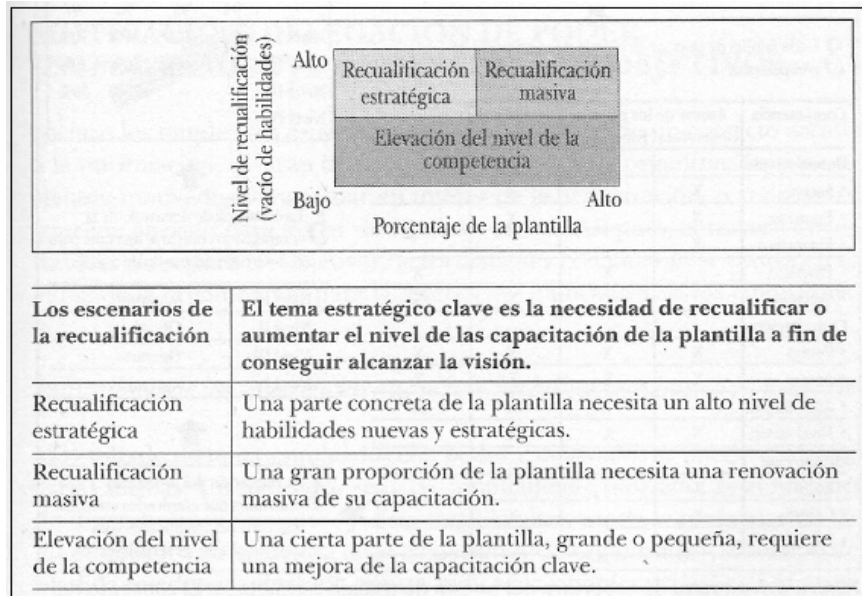
Competencias del personal	Infraestructura tecnológica	El clima laboral
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, <i>copyrights</i>	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

1. Perfeccionamiento de la plantilla

Frente a los cambios, se deben transformar las responsabilidades que actualmente las organizaciones necesitan que sus empleados lleven a cabo. Podemos considerar la demanda de empleados recualificados a lo largo de dos dimensiones: el nivel de recualificación exigida y el porcentaje de plantilla que necesita ser evaluado, como muestra el esquema de la Figura 15.

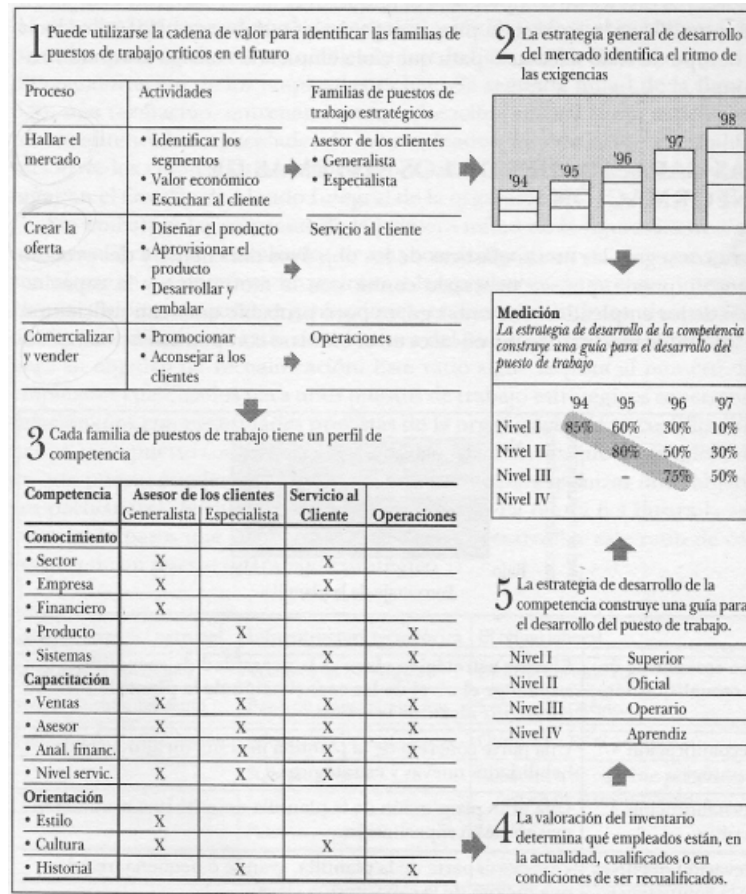
**Figura 15: Indicador del crecimiento y formación. Recualificación**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

Cuando el grado de recualificación de los empleados es bajo, una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados (**elevación del nivel de competencia**); en este caso, no habrá prioridad para ser incluido en el Balance Scorecard de la organización. En el caso de una **recualificación estratégica**, las cualificaciones para un puesto concreto están definidas de tal forma que los empleados en este puesto pueden utilizar capacidades claves para alcanzar unos objetivos particulares de cliente y de proceso interno.

**Figura 16: Ratio de cobertura del puesto de trabajo. Concepto del indicador**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

A través del esquema de la Figura 16 es posible encontrar el ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico, el cual sigue la pista al número de empleados cualificados para unos puestos de trabajo estratégicos concretos, relacionados con necesidades previstas de la organización. Este ratio pone de relieve el vacío entre las necesidades futuras y las competencias presentes, lo que proporciona la motivación para las iniciativas estratégicas diseñadas para cerrar este vacío de recursos humanos.

En el caso de la **recualificación masiva**, un indicador podría ser la cantidad de tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a los nuevos niveles de competencia exigidos.

## 2. Las Capacidades de los Sistemas de Información

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, los procesos internos, y las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback sobre el servicio que prestan o producto que elaboran, para mantener programas de mejoras eliminando sistemáticamente los defectos y exceso de costos, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Con sistemas de información excelentes los empleados pueden mejorar los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la Calidad Total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos. Se ha definido un ratio de cobertura de información estratégica, que evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas; los indicadores podrían ser el porcentaje de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real, tiempo de los ciclos y costo, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes.

### 3. Motivación, Delegación de Poder (Empowerment) y Coherencia de Objetivos

Este tercer factor se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

### 4. Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica

Un indicador sencillo es el número de sugerencias por empleado, para la mejora de la actuación de la organización. Además se complementa con el número de sugerencias puestas en práctica, comunicando a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio. Para evidenciar los resultados de este trabajo, se propone:

- Publicar las sugerencias que ha tenido éxito, para aumentar la visibilidad y credibilidad del proceso.
- Ilustrar los beneficios y las mejoras que se han conseguido gracias a las sugerencias de los empleados.

- Comunicar la existencia de una nueva estructura de recompensas para las sugerencias que se ponen en práctica.

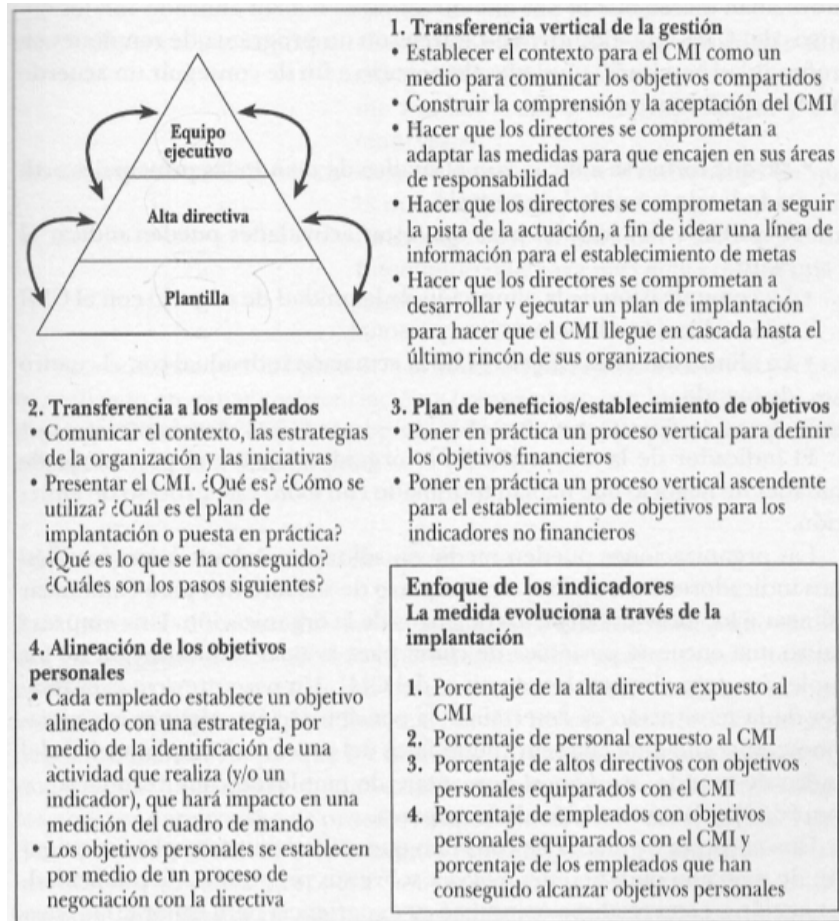
#### 5. Indicadores de mejora

Estos indicadores se proponen para la calidad, tiempo o actuación, así como para procesos específicos de clientes internos. El indicador del número de sugerencias que se han puesto en práctica con éxito y la tasa de mejoras que se están produciendo realmente en los procesos críticos, son unas buenas medidas del resultado para el objetivo de equiparación individual y de la organización. Estas medidas indican que los empleados están participando activamente en las actividades de mejora de las organizaciones.

#### 6. Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Se centran en si los departamentos y los individuos tienen metas equiparadas con los objetivos de la empresa. Para introducir el Balanced Scorecard en los niveles más bajos de la organización, se utiliza la Equiparación de las metas personales, como muestra el esquema de la Figura 17.

**Figura 17: Equiparación de las metas personales. Concepto de indicador**



Fuente: Kaplan R., y Norton D.; *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*; Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

El proceso de transferencia tiene dos objetivos principales:

1. Las metas y los sistemas de reconocimiento y de recompensas de las subunidades individuales y de la organización, equiparados con la consecución de los objetivos de negocio.
2. Indicadores de la actuación basados en los equipos: las organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y la actuación de equipos.

Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados, sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los



objetivos de la organización. Por ejemplo, realizar una encuesta periódica del clima para evaluar la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos del BSC. Un paso previo a la evaluación de la motivación es determinar la concienciación. Algunas empresas en las primeras fases del proceso de implementación del Balance Scorecard, miden el porcentaje de empleados que reconocen y comprenden la nueva visión de la empresa.

Una forma de medir la concienciación es realizar encuestas a los empleados cada seis meses, para estimar la penetración del programa en diferentes partes de la organización. La encuesta que se aplicó, clasificaba las respuestas de los empleados en cuatro niveles de concienciación:

1. Conciencia de la marca: saber de la nueva estrategia y del Balance Scorecard, y cómo éste ha afectado.
2. Cliente: hacer las cosas de una manera diferente hacia los clientes
3. Preferencia por la marca: encontrarle utilidad a las nuevas herramientas de trabajo, ayudando a los empleados, a la empresa y a los clientes.
4. La lealtad hacia la marca: apoyar la nueva estrategia.

## **5. LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD CON LA ESTRATEGIA.**

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un BSC con éxito es el que

comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Además, el Balanced Scorecard describe la visión de futuro de la organización, creando un entendimiento compartido. Crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los trabajadores vean la forma en que contribuyen al éxito de la empresa. Por ende, son tres los principios que permiten que el BSC se vincule con la estrategia: i) Las relaciones causa-efecto, ii) Los inductores de la actuación y iii) La vinculación con las finanzas.

### **i. LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO**

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto, las cuales pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Un BSC adecuado debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones **CAUSA-EFECTO**. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

### **ii. LOS RESULTADOS Y LOS INDUCTORES DE ACTUACIÓN**

Todos los BSC usan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados claves, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser tales como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación por ende, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular y reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

Un buen BSC debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no

comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

### **iii. LA VINCULACIÓN CON LAS FINANZAS**

Un BSC ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los trabajadores, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial.

### **iv. LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS FRENTE A LOS INDICADORES DE DIAGNÓSTICO**

El BSC debe ser considerado como la instrumentalización para una sola estrategia. Cuando se considera el BSC como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante, ya que los múltiples indicadores del BSC están vinculados mediante una red de causa-efecto que describen la estrategia de la unidad de negocio. De todas maneras cada una de las 4 perspectivas del BSC puede exigir entre 4 y 7 indicadores separados.

Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del BSC, deben estar sujetos a interacciones intensivas y extensivas entra la alta dirección y los directivos intermedios, a medida que evalúan las estrategias basadas en la nueva información sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores. Los indicadores del BSC se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización.

#### **a. Indicadores de Diagnóstico**

Los Indicadores de Diagnóstico son aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales que requieren una atención inmediata

#### **b. Indicadores de Estratégicos**

Los Indicadores Estratégicos son aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva.

Un sistema de medición total de una empresa no debe alentar la infra-optimización de cualquier medida o perspectiva. Los diseñadores deben intentar anticiparse a la infra-optimización que puede darse en un cierto indicador del BSC, y proporcionar indicadores suplementarios que desalienten la consecución del objetivo primordial del Balanced Scorecard de formas indeseable. En lugar de atestar el BSC con indicadores adicionales y no estratégicos, las empresas pueden utilizar los indicadores de diagnóstico para equilibrar los indicadores estratégicos de éste.

En resumen, se puede decir que puede tener una variedad de entre 15 y 25 indicadores agrupados en las 4 perspectivas, donde se debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones de causa efecto. Los indicadores de resultados tienden a ser indicadores efecto, ya que señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores son de causa y señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

### III. TEORÍA DE SISTEMA

La Teoría General de Sistemas, como cuerpo básico de conocimiento, establece tres áreas en la conformación del enfoque sistémico: 1) el pensamiento sistémico; 2) el análisis de sistemas; y 3) la administración sistémica, a partir de las cuales puede intentarse una sistematización que permita orientar en las complejidades del tema.

El *pensamiento sistémico* es una “forma de pensamiento” sobre los distintos fenómenos que permite un tratamiento lógico de los problemas complejos, considerados como un conjunto, así como la interrelación de sus componentes, y ha demostrado su utilidad a través de su aplicación en contextos muy diferentes.

El *análisis de sistemas* orienta hacia la utilización de distintos métodos y técnicas para la identificación de problemas, el diseño y evaluación de soluciones alternativas y la toma de decisiones en situaciones distintas.

La *administración sistémica* permite el desarrollo de vías adecuadas para la coordinación de los programas a fin de alcanzar los objetivos establecidos. Involucra el reconocimiento del proceso básico de una organización, un proyecto o una función; de los insumos necesarios, de su elaboración o transformación y de su producto, identificando los flujos de materiales, energía e información, así como las interrelaciones con los subsistemas y los supra-sistemas vinculados a ella.

Esta posibilidad de orientación resulta de gran importancia dada la extensa gama de sectores y disciplinas atinentes al tema y las dificultades para la comprensión por parte de los profesionales que tienen responsabilidades en el sector, pero carecen de conocimientos especiales en “sistemología”. Por otra parte, permite a estos profesionales concentrar su atención en aquellos niveles que son de interés específico para el desarrollo de sus actividades, tomando del esquema las áreas, los conceptos o las técnicas útiles para el cumplimiento de estas responsabilidades o bien las conceptualizaciones teóricas o la aplicación de técnicas específicas.

Esta herramienta nos sirve para diagnosticar a la organización y poder analizar su dinámica interna, que permite ver a la Organización como un todo, ver como se relacionan las partes de ella y su contacto con el medio externo.

Un sistema es un conjunto de partes y objetos que interactúan y forman un todo organizado y unitario, para alcanzar un conjunto de objetivos específicos. Su resultado es mayor que el obtenido si funcionaran de manera independiente y posee propiedades que no se encuentran al observar los componentes de manera aislada.

Dentro de los sistemas se encuentran los llamados subsistemas; que funcionan como un conjunto de partes que se encuentran estructuralmente y funcionalmente dentro de un sistema mayor y que posee sus propias características<sup>35</sup>.

## **1. TIPOS DE SISTEMA<sup>36</sup>**

Para clasificar los sistemas existen variados criterios, sin embargo el que más se relaciona con la administración, tiene que ver con la naturaleza de éste. Según esta tipología los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

### **i. SISTEMAS CERRADOS**

Los sistemas cerrados no presentan intercambio con el ambiente, porque son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y no producen nada que sea enviado al ambiente. Los sistemas cerrados son aquellos cuyo comportamiento es totalmente programado y con pequeño intercambio de materia y energía. Un ejemplo de ellos son los sistemas mecánicos o equipos.

---

<sup>35</sup> JOHANSEN, O.; Anatomía de la Empresa: Una Teoría General de las Organizaciones Sociales; Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración, Universidad de Chile; Santiago; 1980.

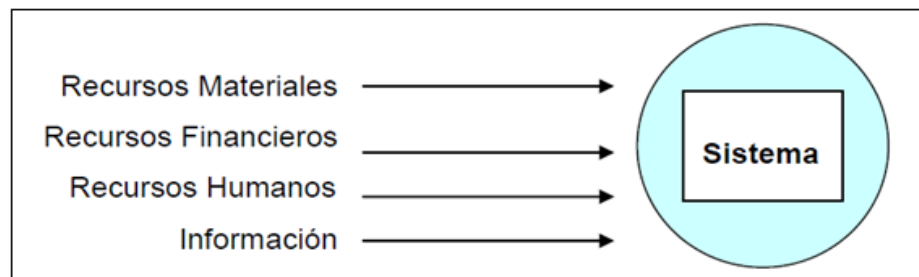
<sup>36</sup> Sistemas Abiertos y Cerrados, <https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/1/0344/260205/.../17629>

## ii. SISTEMAS ABIERTOS

Los sistemas abiertos tienen relaciones de intercambio regular con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos), interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado. De otra forma, el sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

Este tipo de sistema posee la capacidad de adaptarse permanentemente al medio, capacidad que permite que el sistema abierto, si está funcionando correctamente, sea capaz de reconocer los cambios ocurridos en su entorno y generar respuestas para poder subsistir.

**Figura 18: Diagrama de Entradas al Sistema Abierto**



Fuente: Elaboración Propia

La organización como sistema abierto presenta las siguientes características<sup>37</sup>:

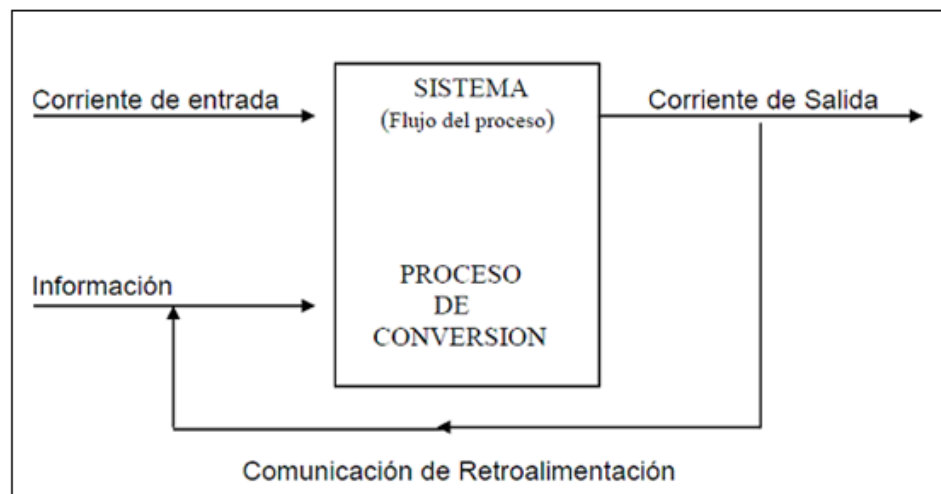
1. *Importación (entrada)*: la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio (No es autosuficiente).
2. *Transformación (procesamiento)*: los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

<sup>37</sup> KATZ D., KAHN R.L.; *The Social Psychology of Organizations*; John **Wiley** & Sons; Nueva York; 1966

3. *Exportación (salidas)*: los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
4. *Los sistemas como ciclos que se repiten*: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación – transformación – exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.

En la siguiente figura se puede observar el sistema y el flujo que se desarrolla a través de él, para obtener productos al medio ambiente.

**Figura 19: Diagrama de Flujo del Sistema**



Fuente: Elaboración Propia, en base a KATZ D., KAHN R.L.; *The Social Psychology of Organizations*; John Wiley & Sons; Nueva York; 1966

## 2. SUBSISTEMAS DE UN SISTEMA ABIERTO

Existen cinco subsistemas (subsistemas funcionales o funciones sistémicas) que son parte de un sistema Abierto, los cuales concentran las actividades de la Organización y son complementarios entre sí<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> La Escuela de Graduados es un Sistema Abierto.



## **i. SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN**

Encargado de transformar la corriente de entrada en las corrientes específicas de salida que caracterizan al sistema, teniendo como objetivo la eficiencia técnica. En el caso de la Escuela de Graduados, ésta regula los programas de Diplomado, Magíster y de Especialización que ofrece, a través de los Departamentos de cada una de las especialidades, los cuales se encargan de gestionar y preparar el material y el sistema de trabajo para cada uno de los cursos. Además, es necesario contar con una planta de docentes disponible para dictar cada uno de los temas que son parte del programa, dado que es de suma relevancia desarrollar una buena base teórica, para hacer un buen trabajo práctico, el cual forma parte del curso.

## **ii. SUBSISTEMA DE APOYO**

Es el encargado de que el proceso productivo del sistema se lleve a cabo, asistiéndolo con recursos y elementos que faciliten la labor de transformación al sistema de producción. Para la Escuela de Graduados, son los funcionarios los que se encargan de poner en marcha todos los días el funcionamiento de la Escuela, habilitando cada una de las dependencias de ella, como son las salas de clases, la recepción de pacientes, la clínica odontológica, el casino, Biblioteca, entre otras. Por otro lado, brindan servicios complementarios a los de docencia a los alumnos, como soporte técnico e informático, limpieza, recepción, secretariado y contabilidad, entre otras.

## **iii. SUBSISTEMA DE MANTENCIÓN**

Se hace cargo de mantener cohesionadas y unidas las partes del sistema, dentro del sistema. Esta labor se puede asignar a la Dirección misma de la Escuela, dada la pequeña cantidad de personas que trabajan, cada una es parte importante del funcionamiento de la Organización, por lo que en ese sentido se lleva un manejo desde la misma Dirección.

#### **iv. SUBSISTEMA DE ADAPTACIÓN**

Es aquel que busca llevar a cabo los cambios necesarios para que el sistema pueda sobrevivir en el contexto de un entorno dinámico, innovando constantemente. Este subsistema también se puede atribuir a la Dirección de la Escuela que cuenta con las herramientas para controlar el subsistema, pero con el apoyo de la Facultad de Odontología en cuanto a la consecución de recursos y herramientas para poder innovar.

#### **v. SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN**

Es el encargado de coordinar las actividades de cada uno de los restantes subsistemas y tomar decisiones en los momentos en que se necesita efectuar una elección. Para este caso, y debido a la centralización misma de la Organización, este subsistema es representado por la Dirección de la Escuela de Graduados y principalmente bajo el Director y el Consejo de profesores de la Escuela. Además la Facultad de Odontología es la Unidad mayor que decide el destino de cada Subunidad, por lo que no deja de controlar y filtrar las decisiones que se toman, las que deben ser aprobadas por el Decanato y el Consejo de Facultad.

## II. LOS RECURSOS

Estrategia ha sido definida como “la mezcla que una Organización hace entre tus recursos propios y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados en el ambiente externo”<sup>39</sup>. Durante los años ochenta, el principal foco se encontraba en la estrategia competitiva y el análisis de la estructura de la industria y la posición competitiva de Michael Porter. En los años noventa apareció un concepto nuevo, donde el rol de los recursos en la fundación de la estrategia era la primera fundación de la estrategia de la organización. Este enfoque estratégico, denominado "perspectiva de la empresa basada en los recursos"<sup>40</sup> (Wernerfelt 1984; Barney 1986, 1991; Conner 1991; Peteraf 1993; Wernerfeit 1995; Collis y Montgomery 1995), emergió como una alternativa frente al tradicional enfoque de Porter y como una forma de responder a los avances de los mercados, la competencia, la tecnología y una serie de factores que se volvieron críticos para las empresas de cara al siglo XXI responda a los nuevos avances experimentados en los mercados mundiales y en el tipo de competencia existente.

La competitividad de las empresas es uno de los factores claves que permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El potencial de una empresa en lo relativo a obtener retornos anormales o superiores está asociado a la posesión de recursos estratégicos que sean valiosos, escasos y difíciles de imitar<sup>41</sup>

Se aplica un instrumento para la evaluación de la empresa en base a la teoría de la ventaja competitiva y la teoría basada en los recursos y capacidades. En años recientes, una nueva teoría de cómo la empresa compete, ha comenzado a emerger, algunos califican a ésta de única en el campo de la estrategia<sup>42</sup>. Pero en realidad, esta nueva aproximación sigue lo que ha sido la esencia de la estrategia, las competencias distintivas y recursos de la organización<sup>43</sup> La base de la ventaja competitiva, radica en tener un recurso o capacidad, distintivo o superior a los rivales (*core-competence*)<sup>44</sup> y que utilizado apropiadamente se puede sacar mayor provecho de las oportunidades que presenta el

---

<sup>39</sup> GRANT, R.; *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*; California Management Review; 1991; Pág. 114

<sup>40</sup> Citado por OLAVARRIETA S.; (1995)

<sup>41</sup> Ibid, Pág. 3

<sup>42</sup> Citado por QUEZADA, F.;(2002)

<sup>43</sup> Ibid.; Pág. 2

<sup>44</sup> También llamado Competencias Centrales, nombre impuesto por Prahalad y Hamel; 1990

medio ambiente. Las Competencias centrales (*core-competence*) son aquellas que pueden utilizarse no sólo en un ámbito de negocios sino también en el espectro total de negocios de una organización. Dicha competencia es valiosa, rara, difícil de imitar y genera rentas superiores, pues es posible que la ocupen varias unidades de negocios. En otras ocasiones la competencia central de una organización no está relacionada con su tecnología, sino con su nombre o reputación como la Universidad de Chile<sup>45</sup>. La visión basada en los recursos está en desarrollo y ha permitido mejorar el entendimiento de como los recursos se aplican y combinan para llegar a obtener una ventaja competitiva sustentable.

## **1. LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS**

La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado, y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales<sup>46</sup>.

Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas<sup>47</sup> (Rumelt, 1984; Barney, 1991).

La perspectiva de la empresa basada en los recursos se sustenta en tres ideas principales: 1) las firmas son entidades buscadoras de rentas, 2) las firmas son heterogéneas configuraciones de recursos y 3) Recursos estratégicos, ventajas competitivas sostenibles y utilidades anormales

### **i. EMPRESAS COMO BUSCADORAS DE RENTAS**

---

<sup>45</sup> OLAVARRIETA S.; *El enfoque de estrategia basado en los recursos; síntesis*; Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración, Universidad de Chile; Santiago, 1995; Pág. 23

<sup>46</sup> LOPEZ J, SABATER R.; *La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión*; Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Murcia. España; 2001; Pág. 7

<sup>47</sup> *Ibid.*; Pág. 8

Las Organizaciones al ser buscadoras de rentas, están indirectamente beneficiando a la sociedad, porque son consideradas como un signo de la eficiencia en el uso de los recursos y de la creación y descubrimiento de nuevos usos o combinaciones de recursos, como resultado de innovaciones necesarias para seguir con sus actividades

## **ii. EMPRESAS COMO CONJUNTOS DE RECURSOS**

De acuerdo con este nuevo enfoque estratégico, las Organizaciones son conjuntos de recursos, tanto físicos como humanos, que se han desarrollado en el curso del tiempo, influidos por las decisiones del equipo administrativo, por las condiciones ya existentes al momento de la creación de la empresa y también por eventos fortuitos (Weraerfelt 1984; Barney 1991). Por esta razón, las configuraciones específicas de recursos que conforman una empresa determinada son particulares y únicas de dicha empresa, generándose una distribución heterogénea de configuraciones de recursos (empresas) en cada industria (Conner 1991, Peteraf 1993)<sup>48</sup>

## **iii. RECURSOS ESTRATÉGICOS, VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES Y UTILIDADES ANORMALES**

Recursos estratégicos son aquéllos específicos de la firma que son *valiosos* en el mercado de los productos de la empresa, son *raros*, son *imperfectamente imitables* y que puedan ser sustentables por la Organización<sup>49</sup>. Los recursos son valiosos cuando contribuyen a un aspecto importante del servicio o producto que la Firma entrega en el mercado.

Los recursos se consideran raros, cuando puedan ser considerados estratégicos, pues si muchos competidores poseen dichos recursos, la oferta de la empresa al mercado no va a ser distinta de la de otras empresas por lo que no podrá sacar partido de esta favorable condición.

---

<sup>48</sup> OLAVARRIETA S.; op. cit.; Pág. 13

<sup>49</sup> BARNEY J.; Firm resorces and sustained competitive advantage; Journal Management; Vol 17; N°1; 1995; Pág 102

Además, tiene que ser imperfectamente imitable; aquí tres factores son trascendentales como lo son la condiciones históricas y movilidad imperfecta, ambigüedad causal, y la complejidad social son prácticamente barreras para los recursos sean inimitables.

El último requisito, la sustentabilidad, debe darse para un recurso de la Organización que sea fuente de ventaja competitiva sostenida que cumpla con ser valioso y estratégicamente equivalente a su rareza e inimitabilidad<sup>50</sup>. Esto se refiere a que las firmas deben tener estrategias acordes para poder explotar de forma eficiente los recursos que puedan generar ventaja competitiva, teniendo que organizarlos de forma adecuada.

El enfoque de los recursos en estrategia es valioso, por cuanto rescata el cometido de los activos y competencias organizacionales en la explicación del rendimiento superior de las empresas, contrarrestando en cierto modo el excesivo enfoque en la industria presente en la teoría estratégica

Este pensamiento integral, que investigaciones en el campo de la organización industrial y de estrategia<sup>51</sup>, proporciona una luz teórica para análisis estratégico, pudiendo observar la heterogeneidad en las firmas de una industria y los recursos clave con los que cuentan para su desarrollo en el negocio, pudiendo comparar con los competidores.

Asimismo, la perspectiva de la firma basada en los recursos rescata la realidad de que las organizaciones muchas veces cuentan la posesión de recursos superiores, que pueden ser el resultado de las inversiones y visión empresarial de las firmas. Desde un punto de vista más práctico, el enfoque de los recursos proporciona un esquema útil para el análisis estratégico, que complementa enfoques como el de Porter, dándole una mayor solidez teórica a esquemas prácticos de análisis y formulación estratégica, como el de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas<sup>52</sup>. Los recursos estratégicos de una organización (activos y capacidades distintivas) están asociadas directamente a una posición competitiva ventajosa,<sup>53</sup> donde definimos ventaja competitiva superior como aquella posición que deriva de la uso y posesión de recursos específicos con valor

---

<sup>50</sup> Ibid.; Pág 103

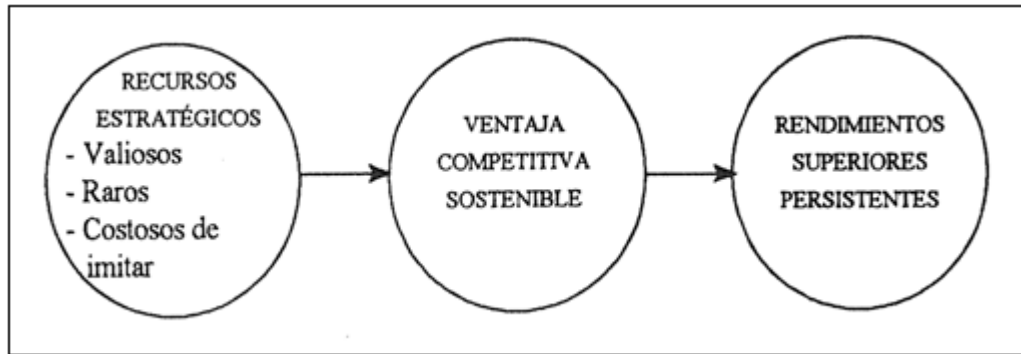
<sup>51</sup> OLAVARRIETA S.; op. cit.; Pág. 14

<sup>52</sup> Ibid.; Pág. 15

<sup>53</sup> Ibid.; Pág. 16

estratégicos que cumplen, como se hace mención anteriormente de Barney,<sup>54</sup> con ser raros, valiosos e inimitables.

**Figura 20: Recursos Estratégicos, ventaja sostenible y rendimientos superiores**



Fuente: El Enfoque de Estrategia Basado en los Recursos; Síntesis, Página 16.

Sin embargo, las definiciones de recurso y capacidad tienen muchas similitudes y han sido tratados por numerosos autores, pero resultan algo confusas por su amplitud, por lo que se necesita mayor claridad acerca de las definiciones. A continuación se presentan algunas de las más importantes:

- Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen *activos físicos*, como planta, equipo y ubicación; *activos humanos*, como el número de empleados y sus capacidades y *activos organizacionales*, como la cultura y la reputación. (Whellen, 2007).
- En este caso, los recursos de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. (Barney 1991)
- Wernerfelt por su parte, define los recursos atendiendo a su potencial de uso y distingue tres categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo pero ilimitado a largo plazo.

---

<sup>54</sup> BARNEY J.; op. cit.; Pág. 104

- Black y Boal (1994), se refiere en los dos primeros casos a lo que vamos a denominar recursos y en el tercero a las capacidades.
- Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el stock de factores productivos que la empresa posee o controla. Así, se pueden distinguir diferentes tipos: financieros, físicos, humanos, organizativos, tecnológicos y reputación (Grant, 1992), por otro lado Hunt (1997; 2000) los divide en siete categorías: Financieros, físicos, legales, humanos, organizacionales, informacionales, relacionales; también hay diferencias en su dependencia y forma de uso<sup>55</sup>.

Por otra parte, las capacidades están basadas en el conocimiento (aprendizaje) organizacional, que se almacena en la memoria organizativa (rutina), de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Teece, 1982). Así, la capacidad se puede entender como una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991) siendo las rutinas organizativas una serie de pautas de actuaciones regulares y predecibles que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982). De esta forma se define lo que la organización puede o no puede hacer. Esto implica que los recursos empresariales sólo pueden ser utilizados dentro de un ámbito limitado de posibilidades.

Se debe señalar además la interdependencia que existe entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las capacidades son fundamentales para poder utilizar los recursos, es decir, no sirve tener recursos sin capacidades adecuadas para poder realizar el proceso de transformación. Esta interdependencia es tal que pueden llegar a confundir ambos conceptos y es necesario establecer una jerarquía que permita una clara descripción y entendimiento de los conceptos. (Conner 1991)

En general según Amit y Schoemaker (1993), dentro de una Organización se pueden identificar tres tipos de recursos, de acuerdo con su nivel de complejidad: 1) insumos

---

<sup>55</sup> La definición de la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993) y otra consideración es la independencia de su uso (Penrose, 1962), donde en ambas se agrega el componente dinámico.



físicos y habilidades básicas genéricas, 2) activos de la empresa y 3) competencias o capacidades organizacionales.

1) Insumos físicos son todos aquellos materiales y maquinaria requeridos para los procesos productivos y administrativos de la empresa (por ejemplo, mobiliario de oficina, materias primas, máquinas, etc.). Habilidades generales son aquellas capacidades individuales de los trabajadores de la empresa, como por ejemplo la habilidad para manejar un vehículo, la capacidad contable de un auditor, la habilidad para escribir a máquina y de relaciones interpersonales de una secretaria. En general, este tipo de recursos están disponibles en el mercado<sup>5657</sup>

2) Activos de la empresa. Activos representan "stocks" de factores poseídos o controlados por la firma, y que sólo pueden ser generados mediante un proceso acumulativo en el curso del tiempo (Dierickx y Cool 1989, Schoemaker y Amit 1994). Los activos de una empresa generalmente representan acumulaciones o combinaciones particulares de insumos físicos y habilidades individuales, y pueden ser tangibles o intangibles, pero son "visibles". (Plantas productivas, mobiliario, maquinarias, patentes, edificios, nombres de marca, sistemas de información y software, aparatos de tecnología, entre otras)

3) Las capacidades o competencias de una empresa, por otro lado, son el resultado de la interrelación entre habilidades individuales, insumos, activos y el conocimiento acumulado en la organización (Ulrich y Lake 1992, Day 1994, Collis 1994). Las competencias o capacidades organizacionales son las que le permiten a la empresa coordinar sus actividades y hacer uso de los demás recursos (activos e insumos de proceso), y tal como se menciona antes, son fundamentales para el proceso transformador y pueden transformarse en una fortaleza en cuanto a la consecución de una ventaja competitiva.

Finalmente los recursos que conforman una firma también pueden ser agrupados conforme a su capacidad para generar rentas, en recursos normales y recursos

---

<sup>56</sup> COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A.: *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, vol. 73, julio-agosto, 1995, Pág. 122.

<sup>57</sup> OLAVARRIETA S.; op. cit.; Pág. 17

estratégicos<sup>58</sup>. Los Recursos normales son aquéllos de una empresa que pueden ser adquiridos en el mercado o desarrollados a costos similares por empresas competidoras, por lo que sólo pueden generar rendimientos normales para ellos. Los Recursos estratégicos, son aquellos que tienen un alto potencial de generar rentas por ser únicos, valiosos y difíciles o costosos de imitar (cumplimiento del modelo de Barney (1991)).

## **2. RESUMEN DE MODELOS**

En el siguiente punto se revisan tres modelos de interés para este trabajo, que tienen su sustento en la Perspectiva de la empresa basada en los recursos, pero tienen distintos enfoques del tema los que a través de sus distintas propuestas, dan un marco conceptual y teórico para su posterior análisis.

### **i. RECURSOS DE LA FIRMA Y LA VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE, JAY BARNEY, 1991**

El propósito de este artículo es analizar las condiciones en que los recursos pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida. La comprensión de las fuentes de ventaja competitiva sostenida ha convertido en un área importante de la investigación de la gestión estratégica, por lo tanto en este trabajo se presentan la examinación de los recursos como fuente de ventaja competitiva basada en los 4 indicadores empíricos, (rareza, valor, inimitabilidad y sustentabilidad) a través de los cuales se puede estudiar su potencial.

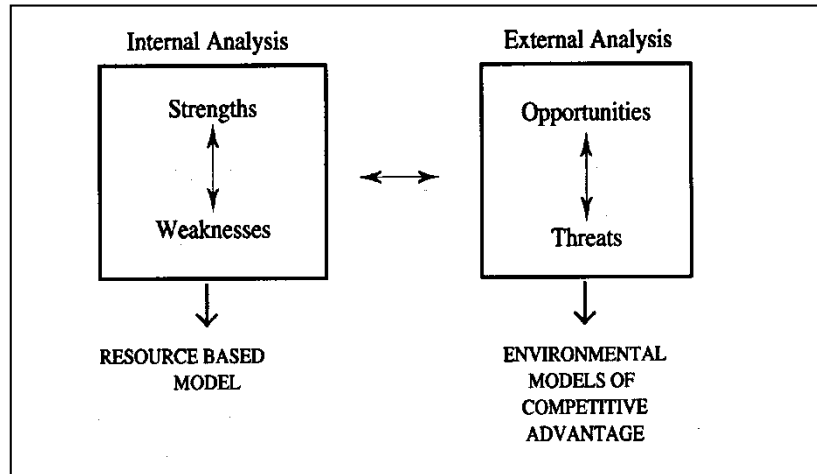
En este sentido, el autor señala que una firma obtiene la Ventaja competitiva Sustentable tras implementar estrategias para explotar sus fortalezas, a través de la respuesta que da a las oportunidades del ambiente, mientras neutraliza las amenazas externas y evita las debilidades internas. Por otro lado, cabe destacar el análisis externo a través de la descripción del medio ambiente en que se desarrolla la Organización, lo que se realiza a través del “modelo de las 5 fuerzas” de Michael Porter, donde describe las características

---

<sup>58</sup> OLAVARRIETA S.; op. cit.; Pág. 17; COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A.: Pág 123

de una industria y permite definir las oportunidades de crecimiento presentes en dicha industria. A continuación se presentan los 3 análisis descritos y su interrelación.

**Figura 21: Modelo FODA, Perspectiva basada en los recursos y Análisis de Porter**



Fuente: Firm resources and sustained competitive advantage

Por otro lado, se hace hincapié en las características de los recursos en las distintas firmas, y el estudio se basa en los supuestos que los recursos estratégicos son heterogéneos e inmóviles a través de las empresas, y que estos son estables en el tiempo. Posteriormente se determinan los 4 indicadores empíricos del potencial de recursos de la empresa para generar una ventaja competitiva sostenida, lo que se definen a continuación

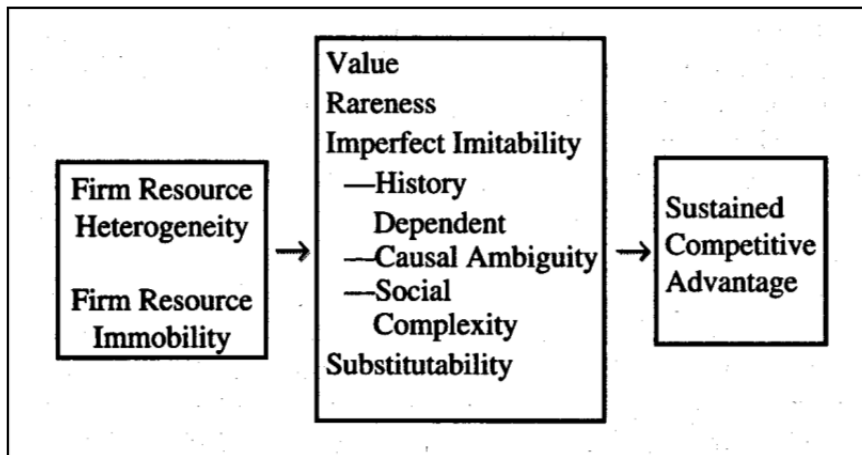
- Valor: los recursos son valiosos cuando permiten que una empresa de concebir o aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia
- Rareza: empresa que posee recursos valiosos (al igual que sus competidores), pero no pueden ser fuentes de una ventaja competitiva para los otros, es decir, la estrategia de explotación desarrolla un mix particular de los otros recursos.
- Inimitabilidad: los recursos de la organización pueden ser valiosos y raros, sin embargo, sólo pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible si las empresas que no los poseen no pueden obtenerlos. Con esta condición los recursos son imperfectamente imitables. Hay tres factores que determinan esto,

los cuales son las condiciones Históricas, la Ambigüedad Causal (no se entiende por parte de la competencia o sólo en parte) y la Complejidad Social (influencia y manejo sistemático de los recursos)

- Sustentabilidad: el último requisito para un recurso para ser una fuente de ventaja competitiva sostenida es que no debe haber recursos valiosos estratégicamente equivalentes que en sí mismos ni raras o imitable

En la Figura 22 se muestra el camino que siguen los recursos y la estrecha relación existente entre el contexto y sus características

**Figura 22: Contexto de los recursos en la Organización**



Fuente: Firm resources and sustained competitive advantage

Existen 3 fuentes de ventaja competitiva sostenida:

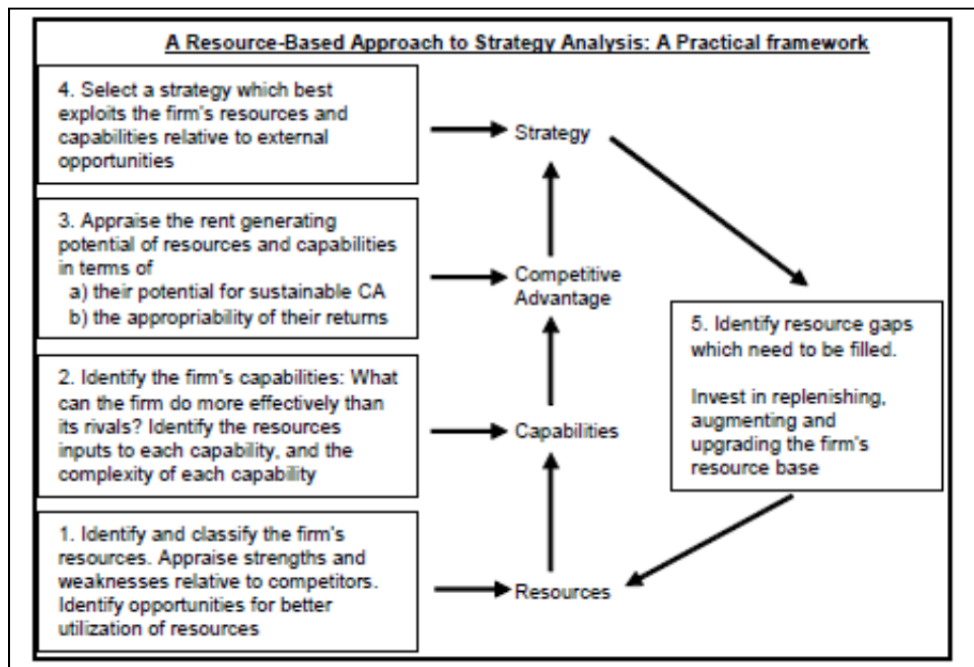
- Proceso de planificación estratégica (generación correcta del modelo VRIO y de valoración de los recursos, gestión estratégica formal e informal)
- Los sistemas de procesamiento de la información (manejo de tecnologías de información, hardware y software, servidores, flujo eficiente de comunicación, experiencia de usuarios)
- Reputación positiva de la empresa. (contrato psicológico de Largo plazo con Stakeholders)

## ii. THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION, ROBERT GRANT

Esta teoría enfoca la creación de la Estrategia de dentro hacia fuera, en contraste al desarrollo estratégico de Porter que observa la posición relativa de una empresa en una industria específica, luego considera el medio ambiente de la empresa para evaluar qué estrategia es la que puede maximizar el rendimiento de la Organización.

En este trabajo se precisan cinco pasos que preceden a la formulación de la estrategia. En primer lugar se clasifican los recursos y luego las capacidades, posteriormente se evalúa el potencial de generación de valor y termina por definir una estrategia que nos permitirá captar el máximo de valor de forma sostenible y resolver las diferencias que se generan en los recursos de la Organización. El proceso se resume en la **Figura 23**:

**Figura 23: Modelo propuesto por Robert Grant**



Fuente: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, Pág. 115

Además de definir lo que son los recursos y las capacidades (visto anteriormente), define las Rutinas, que son una secuencia de acciones regulares y previsibles de cooperación y

coordinación de los individuos. Son el resultado de la interacción repetida entre las personas y de otros recursos de la empresa

Existe 2 premisas para la fundación de una Estrategia de Largo Plazo, estas son:

1. Recursos y Capacidades como fuente para la Dirección

El punto de partida para la formulación de la estrategia debe ser la declaración de la identidad de la empresa y el propósito, convencionalmente, a través de la declaración de misión. La definición del negocio en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la empresa busca satisfacer.

2. Recursos como la Base de la ganancia corporativa

La capacidad de una empresa para obtener una tasa de beneficios sobre su costo de capital depende de dos factores: el atractivo de la industria en la cual se localiza la Organización y el establecimiento de la ventaja competitiva sobre los rivales.

Por otra parte revisa la relación entre los recursos, capacidades y rutinas, en líneas generales se puede resumir de la siguiente forma:

- Recursos y Capacidades: La capacidad de la organización para cooperar y coordinar los recursos puede ser visto como un recurso intangible, que es una de las piezas fundamentales para la construcción del modelo debido a que es primera fase para determinar las competencias centrales.
- El *Trade off* entre eficiencia flexibilidad: las rutinas implican un alto grado de semi-automatismo o conocimiento tácito, y esto limita la capacidad de organización se poder rearticularse. Sin embargo representa un alto conocimiento tácito, lo que puede encontrar dificultades para adaptarse a los cambios.
- Economía de la experiencia: La ventaja de una empresa establecida en un recién llegado es su mayor experiencia. La experiencia le entrega a la empresa respaldo y que establece las rutinas claras de la organización.

- La complejidad de las capacidades: lo complejo de la capacidad de organización suponen una barrera enorme para las demás empresas a entrar en el mercado. La complejidad es particularmente relevante para hacer sustentable la ventaja competitiva.

#### a. Sustentabilidad y Apropiabilidad

El retorno de las Organizaciones depende de dos factores clave: primero la sustentabilidad de la ventaja competitiva que entregan los recursos y capacidades que le entregan a la firma y segundo la habilidad de la firma para apropiarse de las rentas generadas por los recursos y capacidades.

##### 1. Sustentabilidad

En el largo plazo, la ventaja competitiva y los retornos asociados son afectados por la depreciación y la imitación. Por lo tanto, el autor realiza el análisis de cuatro conceptos que determinan la sustentabilidad.

- **Durabilidad:** periodo en que los recursos se deprecian o se obsolece
- **Transparencia:** cuan accesible es para la competencia conocer la estrategia
- **Transferible:** que tan difíciles de imitar son los recursos. Algunas variables que son relevantes son la Geografía, la información imperfecta, recursos específicos, *core competence*
- **Replicabilidad:** la mayor complejidad en la rutina de la Org. implica mayor dificultad para replicar

##### 2. Apropiabilidad

Con el fin de tener un valor real a sus empresas, los inversores no sólo debe crear y sostener sus ventajas competitivas, sino que también tienen que ser capaces de capturar las rentas derivadas de su actividad. Estos beneficios no sólo son desafiados por sus rivales, sino también por sus clientes, trabajadores y otros *stakeholders*.

## **b. Formulación de la Estrategia**

El autor señala que la relación entre recursos, capacidades y tiene una implicancia natural con la formulación de la estrategia, donde la esencia de la formulación estratégica es el diseño de una estrategia más efectiva en el uso de los *core* recursos y capacidades.

Por lo tanto, Determinación clara de las ventajas competitivas a partir del análisis anterior y las características de la empresa. Por otro lado, a fin de mantener la ventaja competitiva de la empresa, es necesario mantener el desarrollo (innovar) de su base de recursos. Esto tiene relación directa con que las empresas desarrollen y perfeccionen sus recursos y capacidades de forma sutil, yendo un poco más allá de los límites en un momento del tiempo.

Finalmente se observa que la innovación constante es la clave para la sostenibilidad de ventaja competitiva y es crucial para la gestión, teniendo en consideración las inversiones necesarias para llevar a cabo este proceso.

## **iii. RECURSOS Y CAPACIDADES DE UNA EMPRESA, ORIGEN DE LAS RENTAS ECONÓMICAS, FROILÁN QUEZADA**

En este artículo se estudia la aplicación de un instrumento (test), desarrollado por David Collis y Cynthia Montgomery<sup>59</sup> (1995); con la finalidad de determinar los recursos y capacidades cuenta una firma en particular y el valor de ellos; que traducidos en ventajas competitivas serán responsables de la competitividad de las empresas y de la determinación de las rentas económicas.

---

<sup>59</sup> COLLIS, D. y MONTGOMERY, C.; *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, vol. 73, julio-agosto, 1995, Pág. 118-128.



Para determinar el valor de los recursos se puede aplicar los cinco test propuestos por Collis y Montgomery<sup>60</sup> son:

- 1) Test de inimitabilidad: ¿Son los recursos difíciles de copiar?
- 2) Test de durabilidad: ¿Qué tan rápido este recurso se deprecia?
- 3) Test de apropiabilidad: ¿Quién captura el valor creado por los recursos?
- 4) Test de sustitución: ¿Puede un recurso único ser superado por un recurso diferente?
- 5) Test de superioridad competitiva: ¿Son sus recursos verdaderamente mejores?

En este contexto se utiliza el modelo de identificación de recursos de Hunt (1997, 2000)<sup>61</sup>: Financieros, Físicos, Legales, Humanos, Organizacionales, Informacionales, Relacionales, los que será utilizados más adelante para el análisis interno de la Escuela de Graduados.

### **3. IMPLICANCIAS**

Se han podido revisar un conjunto de modelos que tratan de analizar los recursos existentes en una organización, con bastantes coincidencias y que nos permiten conformar un marco conceptual para la revisión de ellos dentro de nuestro trabajo. Esto será de gran utilidad para conocer más de cerca la condición en la que se encuentra la Escuela para posteriormente determinar sus puntos fuertes y puntos débiles, los que ayudaran, en definitiva, a la correcta puesta en práctica de nuestro modelo de gestión, así como también, poder potenciar algunas actividades que se encuentran infrautilizadas o poder corregir elementos negativos en la forma de gestión que tiene la Organización, tomando como base, los conceptos que son expuestos en los diferentes trabajos de estos autores.

---

<sup>60</sup> Ibit.; Pág 121

<sup>61</sup> Citado por Quezada, F. (2002)

## V. SELECCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO

### 1. DEFINICIÓN DE SERVICIO

Schmenner, R.<sup>62</sup>, dedica un capítulo de su libro al tema de Proceso enfocado en los Servicios. Un servicio es algo que se produce y se consume simultáneamente, por lo tanto, nunca existe un servicio, solamente se pueden observar los resultados de éste. La producción y el consumo simultáneos constituyen un aspecto crítico del servicio, porque implican que el cliente debe estar en el sistema de producción mientras éste se lleva a cabo. Además al ser esta simultánea al consumo, no es posible almacenar ni transportar la mayor parte de los servicios. Muchos servicios se puede definir como actos e interacciones que son contactos sociales; esta interacción resulta crítica, no solamente para el servicio, sino para el diseño del proceso que le corresponde.

Algunas de las características importantes de los servicios son las siguientes:

- Es intangible
- En general, la propiedad no se transmite
- La reventa no es posible
- El producto no existe antes de la compra
- El producto no se puede almacenar ni transportar
- La producción y el consumo deben darse en el mismo lugar
- El comprador interviene directamente en el proceso de producción y puede realmente encargarse de parte de la producción.
- El servicio no puede exportarse normalmente, pero el sistema de entrega del servicio sí.
- Las funciones de ventas y producción no se pueden separar

---

<sup>62</sup> SCHMENNER, R.; *Service operations management*; Prentice Hall; Englewood Cliffs, N.J.; c1995; pp.406

## 2. EL PAQUETE SERVICIO-PRODUCTO

Antes de diseñar el proceso, es necesario definir el producto de servicio. La mayoría de los servicios vienen acompañados de bienes en un paquete bienes-servicios, el cual consta de tres elementos:

1. Bienes físicos (Bienes Facilitadores)
2. El servicio sensorial que se proporciona (Servicio Explícito)
3. El servicio psicológico (Servicio Implícito), el cual ayuda a despertar un sentido de profesionalismo de seguridad para el cliente.

Es importante leer adecuadamente al cliente y a sus expectativas y proporcionarle la mezcla adecuada de bienes facilitadores, servicios sensoriales y psicológicos.

## 3. GARANTÍA DEL SERVICIO

La **garantía del servicio** es para asegurar que se entregue al cliente un servicio de manera satisfactoria. Consolida la lealtad del cliente y aclara con exactitud lo que el proceso de servicio debe proporcionar. Con semejante aclaración de la intención se cuenta con una gran ayuda en el diseño del proceso de servicio y se especifica el punto hasta el cual el servicio se debe recuperar una vez que falla.

Esta garantía de servicio define exactamente lo que debe hacer el proceso de operaciones. En consecuencia, el proceso de servicio, debe diseñarse para cumplir constantemente este objetivo requerido y pueden definirse procedimientos para la recuperación del servicio en caso de fallas.

## 4. CICLO DEL SERVICIO

Todos los productos se entregan en un **ciclo de servicio** que se inicia con el punto del contacto inicial con el cliente y que procede a través de pasos o de etapas hasta que se termine todo el servicio. El proceso de servicio se debe diseñar considerando el ciclo de servicio en su totalidad.

El ciclo de servicio ilustra la naturaleza interfuncional del servicio porque, a menudo, distintas funciones manejan partes distintas del ciclo.

## 5. CONTACTO CON EL CLIENTE

Chase y Tansik (1983) relacionan el diseño del proceso hasta el punto del contacto con el cliente; proponen que los sistemas de alto contacto conducen a una pérdida de eficacia, considerándose como medida del grado de contacto, a la cantidad de tiempo que el cliente permanece en el sistema mientras se produce el servicio.

Existen diversas características respecto a los servicios de poco y de mucho contacto:

**Cuadro 1: Contacto con el Cliente**

<b>SERVICIOS DE POCO CONTACTO</b>	<b>SERVICIOS DE MUCHO CONTACTO</b>
Posibilidad de alcanzar mayor eficiencia y mayor estandarización de los procesos	Introducir incertidumbre en el proceso con la resultante pérdida de eficacia
Se necesita una interacción cara a cara	La demanda del cliente es cambiante o incierta
Empleados con habilidad técnica, rutinas eficaces de procesamiento y estandarización tanto del producto como del proceso	Empleados flexibles, agradables y dispuestos a trabajar con el cliente
Funciona con niveles promedio de demanda	Proveedores con respuesta inmediata cuando la demanda se presenta en situaciones límites
	Precios más altos y más fabricación a la medida

Fuente: SCHMENNER, R.; *Service operations management*; Prentice Hall; Englewood Cliffs, N.J.; c1995; pp.406

## 6. MATRIZ DE SERVICIO

Existen muchas maneras de considerar los servicios, además del grado de contacto con el cliente, por ejemplo, la inversión en capital, la intensidad en mano de obra, entre otros. Para incorporar el contacto con el cliente y la inversión, Schmenner (1995)<sup>63</sup> ha propuesto la **matriz de servicio**, que se muestra en la figura a continuación:

<sup>63</sup> Loc. Cit.

**Figura 24: Matriz de Procesos de Servicios**

		Grado de personalización	
		Bajo	Alto
Grado de Intensidad de la Mano de Obra	Bajo	<p><i>Factoría de Servicios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas Aéreas</li> <li>• Transporte por carretera</li> <li>• Hoteles</li> <li>• Parques de ocio</li> </ul>	<p><i>Taller de Servicios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitales</li> <li>• Reparación de automóviles</li> <li>• Otros servicios de reparación</li> </ul>
	Alto	<p><i>Servicios en Masa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta detallista</li> <li>• Venta al por mayor</li> <li>• Escuelas</li> <li>• Aspectos detallistas de la banca comercial</li> </ul>	<p><i>Servicios Profesionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina</li> <li>• Abogacía</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Arquitectura</li> </ul>

Fuente: SCHMENNER, R.; *Service operations management*; Prentice Hall; Englewood Cliffs, N.J.; 1995; pp.33

En la parte superior de la misma se encuentra la dimensión del “grado de interacción y personalización”. Esta dimensión incorpora la interacción que el cliente pide y la personalización que se necesita como un reflejo de la incertidumbre y de la variación que se introducen en operaciones. Las operaciones con poca interacción y personalización pueden estandarizarse mucho y hacerse muy rutinarias, mientras que en aquellas en donde la interacción es muy alta, al igual que en la adaptación al cliente, deben responder a una gran variedad y a una baja estandarización.

El extremo de la matriz de servicio representa el grado de intensidad de a mano de obra, el cuál es la cantidad de ésta que se necesita en relación con el capital que se utiliza. Esto puede medirse por la proporción entre el costo anual de mano de obra (todos los empleados) y el valor en libros de los edificios y del equipo.

Cuando se consideran ambas dimensiones de la matriz, es posible identificar cuatro tipos de operaciones de servicio. La **fábrica de servicio** se caracteriza por una baja intensidad de la mano de obra que se combina con poca interacción y adaptación al cliente. A cada cliente se le ofrece un servicio estandarizado, con poca diferenciación y la producción del servicio es automatizada.

Si se aumenta la interacción o la adaptación al cliente, se da el denominado **taller de servicio**; en este caso el productor del servicio debe proporcionar mucho más adaptación e interacción con el cliente, aunque todavía puede utilizar la automatización en alto grado.

Los **servicios masivos** tienen una alta intensidad de la mano de obra pero la interacción y la personalización es baja. Por último encontramos los **servicios profesionales**, los cuales tienen la menor eficacia de todo puesto que no es posible estandarizar ni automatizar.

La matriz de servicio pretende no solamente clasificar los distintos tipos de servicios, sino señalar la manera en que la tarea de la administración de operaciones se distingue entre los servicios. Por un lado, la fábrica y el taller de servicios requerirán que la administración de operaciones preste atención a la automatización y a la inversión de capital. En cambio, el servicio masivo y el servicio profesional necesitan prestar mayor atención a la administración de recursos humanos y de asuntos personales.

Como señala Schmenner<sup>64</sup>, los servicios muy personalizados representan retos a la administración de operaciones en lo que se refiere a mantener los costos bajos, conservar la calidad, controlar la interacción entre los clientes y reducir la rotación de empleados muy capacitados. Un servicio muy estandarizado requiere que la administración de operaciones presente una imagen de servicio para motivar a los empleados a desempeñar labores rutinarias y a conservar los procedimientos estándar.

La matriz de servicio muestra la elevada interacción entre mercadotecnia y operaciones. Si se considera que el posicionamiento del producto es una responsabilidad de mercadotecnia, entonces, los cambios en la posición de mercado también modifican la tarea de operaciones y el proceso que se utiliza para producir el servicio. Esto ilustra la forma en que el diseño del proceso influye en el diseño del producto y ambos deben considerarse al mismo tiempo en cualquier decisión de posicionamiento estratégico.

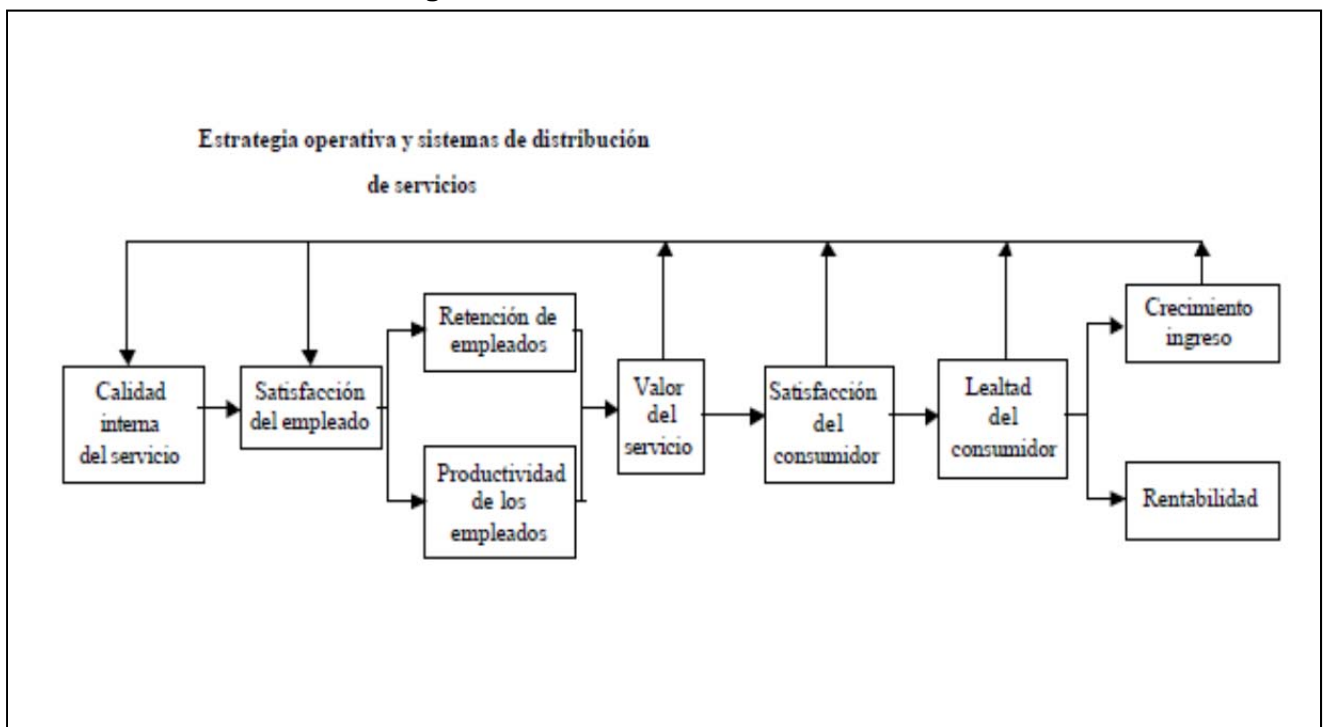
---

<sup>64</sup> Loc. Cit.

## 7. LOS TRABAJADORES Y EL SERVICIO

Se ha establecido una relación entre el rendimiento de los servicios y la importancia fundamental de centrarse en los clientes y empleados. Los gerentes deben centrarse en los empleados de primera línea que entregan el servicio, en la tecnología que les sirve de apoyo, en la capacitación y en la satisfacción de los clientes. Si se relacionan estos factores, las ganancias mejorarían en una **cadena de servicio-utilidad**, tal como la describen Heskett y sus colaboradores (1994) en la **Figura 25**.

**Figura 25: Cadena de Servicio-Utilidad**



Fuente: Heskett et. al. (1994).

La **lealtad del cliente** es la clave para el rendimiento, tomando igual o más importancia que la participación de mercado. De todas maneras, la participación es importante tanto respecto a su calidad, la cual se refiere a los clientes leales, como a su monto. La cadena de servicio-utilidad muestra que la lealtad del cliente está orientada por los **clientes satisfechos**. Si lo están no solamente proporcionarán servicios repetidos, sino que también le comunicarán a otros sus experiencias positivas.

Si se continúa en la cadena, el **valor del servicio externo** conduce a un cliente satisfecho. El valor del servicio externo se define aquí como el beneficio que recibe el cliente menos el costo en que se incurre para obtener el servicio, el cual no es solamente el precio sino también los costos de encontrarlo, de desplazarse a donde se encuentra, de esperarlo y de corregir cualquier problema que el presente.

Con respecto a los empleados en la cadena de servicio-utilidad, se considera que los **empleados productivos** son esenciales para llevarle valor al cliente. Ellos reducirán los costos de operaciones y asegurarán la satisfacción del cliente cuando la administración, la tecnología y los sistemas adecuados los apoyen. La baja rotación y la **retención de los empleados** impulsan la productividad y el valor del cliente. Es posible retener a los empleados y asegurar su productividad si estos están **satisfechos**, a lo cual Heskett y sus colaboradores llamaron **calidad interna del servicio**. Esto comprende la selección de personal, el diseño del lugar de trabajo, el sistema de recompensas y las herramientas computacionales que se utilizan para apoyar a los trabajadores de servicio. Estos estarán satisfechos con sus trabajos cuando sientan que pueden actuar para el beneficio del cliente; esto producirá tanto la satisfacción del cliente como del empleado. En parte, esto se logra cuando se da a los empleados del frente cierto margen para utilizar los recursos y poder satisfacer a las necesidades del cliente de inmediato. Los trabajadores de servicios también deben recibir una recompensa por los incrementos de productividad y de satisfacción del cliente.

Adicionalmente, con frecuencia, la satisfacción y la productividad pueden alcanzarse no con mayor esfuerzo, sino con mejor tecnología y con mejores flujos en el proceso de servicio.



## VI. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PEST

### 1. DESCRIPCIÓN PEST

Antes de que una organización inicie la formulación de las estrategias, se debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades<sup>65</sup>. Las organizaciones utilizan esta herramienta para reducir el riesgo de eventos peligrosos para su estrategia y para asegurar un buen manejo en el largo plazo.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Este análisis puede resultar útil para entender la influencia de los **factores del ambiente social** en las actividades de largo plazo de la Organización.

PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos (y judiciales), Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, entre otras. Para completar un análisis PEST es conveniente un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; por lo que es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso. Algunas veces puede ser extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PEST. Pero sólo se debe utilizar la extensión cuando faltar algo en los cuatro primeros factores.

---

<sup>65</sup> WHEELLEN T., J. HUNGER y OLIVA I.; *Administración Estratégica y Política de Negocios*; Décima Edición; México; Editorial Pearson; 2007

En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

A raíz de la importancia del análisis debe asegurarse que el asunto del análisis sea descrito en forma clara, de modo que quienes contribuyan a él y quienes vean el análisis terminado, entiendan el propósito del mismo y sus implicaciones.

A continuación presentamos un ejemplo con variables importantes desde el punto de vista de una Organización cualquiera para cada de cada perspectiva del Análisis PEST.

**Figura 26: Variables importantes presentes en el ambiente social**



Fuente: Adaptación a Análisis FODA y Análisis PEST, Pág. 7

## VII. ANÁLISIS FODA

### 1. DESCRIPCIÓN DEL FODA

La formulación de la Estrategia, denominada planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa en el desarrollo de la misión, objetivos, estrategias y las políticas de la Organización. Comienza con un análisis de la situación, esto es, el proceso de encontrar concordancia estratégica entre fortalezas y oportunidades y las debilidades y amenazas (FODA)

FODA se ocupa para cada empresa y es el análisis de los factores estratégicos para la toma de decisiones. Este no solo permite la identificación de competencias distintivas de una corporación (recursos y capacidades que hace mejor), sino que también ayuda a identificar las oportunidades que la empresa no puede tomar dado que le falta un recurso adecuado. (Es la técnica analítica más perdurable que se utilizará en la Administración estratégica).

Lo importante es que un FODA, bien elaborado, permita orientar a la organización hacia el Largo Plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos y procedimientos.

Algunas de las ventajas de este tipo de análisis son:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional de la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología que debe cumplir de acuerdo a su programación, planes de estudios y políticas internas de la Facultad.
- Permiten identificar los puntos débiles o críticos de la Organización en el contexto competitivo y ayuda a determinar las acciones necesarias para resolución enfocadas en el corto, mediano y largo plazo.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de Escuela de Graduados.

El Análisis FODA (en inglés, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) es una metodología de estudio de la situación externa e interna de la Organización, para determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Oportunidades.** Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

**Amenazas.** Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

**Fortalezas.** Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Debilidades.** Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. En otras palabras, son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Una consideración importante es la revisión de la misión y los objetivos de la Organización, ya que se deben revisar la misión y los objetivos antes de crear y evaluar estrategias. La misión no debe ser ni demasiado estrecha ni amplia; si la misión no proporciona un hilo conductor se tiene una idea poco clara de la dirección de la corporación. En tanto los objetivos pueden estar establecidos inadecuadamente, ya que se pueden enfocar demasiado en las metas operativas de corto plazo o ser muy generales. (Tratar de reducir brechas entre lo que se quiere y lo que se logra, lo que implica su revisión constante)

## **2. CREACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNAS POR MEDIO DEL USO DE UNA MATRIZ FODA**

La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una Organización específica se puede relacionar con sus fortalezas y debilidades para generar 4 series de posibles alternativas estratégicas. Obliga a los administradores estratégicos a elaborar diversos tipos de estrategias de crecimiento y reducción y también se pueden usar para generar estrategias corporativas y empresariales

Al tener ya determinadas cuales son los elementos del FODA, se puede determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la Escuela, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución<sup>66</sup>.

Los factores expuestos de la matriz FODA se caracterizan por contar con un análisis de un punto temporal o parcial de la Organización, no obstante las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

A causa de éste dinamismo, los diseñadores de estrategias deben elaborar varias matrices FODA correspondientes a distintos puntos temporales.

**Figura 27: Matriz FODA**

Factores externos /factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	FO	DO
Amenazas (A)	FA	DA

Fuente: Administración Estratégica, Wheleen, Hunger y Oliva

**Crear estrategias FO:** es la situación más deseable; es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (Maxi-Maxi). Ciertamente, las Empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la

<sup>66</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL DE MÉXICO; *Metodología para el Análisis FODA*; Secretaría Técnica; Marzo 2002; Pág. 8

matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades

**Crear estrategias FA:** se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar amenazas en su entorno. (Maxi-Mini) El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

**Crear estrategias DO:** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades (Mini-Maxi). De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

**Crear estrategias DA:** persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia Mini-Mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación.

**Figura 28: Un ejemplo de la Matriz FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Lista de Fortalezas</b> F1. F2. ... Fn.	<b>Lista de Debilidades</b> D1. D2. ... Dr.
<b>Lista de Oportunidades</b> O1. O2. ... Op.	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	<b>DO (Mini-Maxi)</b> <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
<b>Lista de Amenazas</b> A1. A2. ... Aq.	<b>FA (Maxi-Mini)</b> <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	<b>DA (Mini-Mini)</b> <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fuente: Metodología para el Análisis FODA, Pág. 9

## VIII. CINCO FUERZAS DE PORTER<sup>67</sup>

El modelo de las 5 fuerzas de Porter<sup>68</sup> es una metodología desarrollada por Michael Porter que estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico<sup>69</sup>.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos<sup>70</sup>.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Todas y cada una de las fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, en el resultado de la empresa y en el desarrollo estratégico.

---

<sup>67</sup> Basado en Aguilar J.; *Marco Teórico 5 fuerzas de Porter*, Universidad Autónoma de Occidente; Colombia; 2006, y WHEELLEN T., J. HUNGER y OLIVA I.; *Administración Estratégica y Política de Negocios*; Décima Edición; México; Editorial Pearson; 2007; Pág. 100

<sup>68</sup> PORTER, M.; *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*; CECSA; 1995

<sup>69</sup> WHEELLEN T., J. HUNGER y OLIVA I., Op. Cit.; Pág. 101

<sup>70</sup> Ibit., WHEELLEN T., HUNGER J. y OLIVA I.; Pág. 101



## 1. EL INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

- i. **Economías de escala:** Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, marketing, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.
- ii. **Diferenciación del producto:** Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.
- iii. **Requerimientos de capital:** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.
- iv. **Costos de Cambio:** Esta barrera es la creada por cambiar de proveedor. Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces

los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

- v. **Acceso a los canales de distribución:** Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante.
- vi. **Desventajas de costos, independientemente de la escala:** Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.
- vii. **Política gubernamental:** Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

## **2. LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- i. **Número de competidores:** Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- ii. **Tasa de Crecimiento de la Industria:** rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado esta en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.
- iii. **Costos Fijos:** La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun más la competencia.
- iv. **Características del producto o servicio:** Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.
- v. **Incrementos en la Capacidad:** cuando la capacidad puede ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, ya que las economías a escala se traducen en menores costos.
- vi. **La diversidad de Rivales:** cuando un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos son diferentes puede conducir a dificultades en

determinar la posición estratégica y los caminos a seguir por parte de la administración.

- vii. **Barreras de Salida:** Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

### **3. LA PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un producto sustituto es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad del otro. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

### **4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

Cuando esta fuerza es poderosa, si alguno de estos factores tiene relevancia:

- Esta concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

## **5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES O COMPRADORES**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

## IX. LA CADENA DE VALOR<sup>71</sup>

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Una empresa puede ser eficiente en los procesos, pero ineficiente en los recursos. Por ejemplo una buena universidad puede utilizar eficientemente los recursos, pero ofrecer un mal servicio educativo<sup>72</sup>. Para esto existe una herramienta analítica que permite determinar como se están utilizando los recursos dentro de la organización a través de los distintos procesos, la cual es la Cadena de Valor de Michael Porter.

Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final. Es una herramienta que separa las actividades estratégicas más relevantes de una organización, para poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. La cadena de valor considera actividades primarias y actividades de apoyo, cada una de éstas, de no ser bien administradas, puede dar origen a imperfecciones en la gestión de la organización además de su área respectiva; por lo que este análisis permitirá tomar las acciones necesarias para superarlas y poder competir en el entorno<sup>73</sup>. Además La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter

---

<sup>71</sup> WHEELLEN T., J. HUNGER y OLIVA I.; Op. Cit.; Pág. 101

<sup>72</sup> LAENGLE, S.; Strategic Process Management, Priorizando los Procesos de Negocios, Universidad de Chile, 2008

<sup>73</sup> SAN MARTIN, C.; Planteamiento *Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica*; Universidad Nacional de San Marcos; 2003

**Figura 29: Cadena de valor de Michael Porter**



Fuente: [www.estrategiamagazine.com](http://www.estrategiamagazine.com)

## 2. ACTIVIDADES PRIMARIAS

En la parte inferior de la estructura en la figura 29, se aprecian las actividades primarias. Cada unidad estratégica de negocios dará énfasis a aquellos segmentos donde hay mayor valor agregado y podrá externalizar lo que no pertenezca a la definición de su negocio<sup>74</sup>

- i. Logística Interna: Las actividades asociadas con la identificación, selección, adquisición, ingreso y registro de información
- ii. Operaciones: comprende las actividades asociadas con la transformación de la información, es decir, el procesamiento de la información: descripción, clasificación, indexación, análisis de la información, etc.
- iii. Logística externa: son las actividades de ubicación física del soporte de la información y la distribución de la misma, como producto del procesamiento de la información. Son los servicios y productos (catálogos, listados, bases de datos)

<sup>74</sup> BARROS, J.; *Gestión de Procesos*; Santiago; Editorial Evolución; 2006

- iv. Marketing y Ventas: con las actividades de difusión de los servicios y productos que brinda la unidad de información, tales como: publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación personal, etc.
- v. Servicios de Post Venta: comprende las actividades de prestación de servicios al usuario con el fin de realzar o mantener el valor: atención al usuario, atención de reclamos y/o sugerencias, grado de satisfacción del servicio o producto.

### **3. ACTIVIDADES DE APOYO**

En la parte superior de la estructura se aprecian las actividades de apoyo, que son 4 y representan funciones transversales que de una u otra forma tienen influencia y participan en las actividades primarias.

- i. Adquisiciones: se refiere a compra de insumos para la producción, repuestos, materiales, equipos, servicios y bienes del activo fijo. Eventualmente establece acuerdos estratégicos con proveedores, coordina la entrega conjunta para reducir costos, capacita a proveedores y busca alternativas de suministro
- ii. Desarrollo tecnológico: atiende las necesidades de información de la organización, comprende las actividades de conocimiento experto, procedimiento e insumos tecnológicos que requiera cada actividad en la unidad de información. Además ayuda al diseño de procesos y revisa y adquiere en el mercado tecnología útil a la organización.
- iii. Gestión de Recursos Humanos: desarrolla lo relacionado con las personas, desde la definición del cargo t perfiles, la selección y contratación, desarrollo y compensación, hasta el plan de carrera de los trabajadores. Respalda las actividades primarias y de apoyo, así como la cadena de valor completa
- iv. Infraestructura de la Organización: se relaciona a las actividades de gestión gerencial de calidad, planificación, finanzas, manejo contable, aspectos legales. Por otro lado, regula las necesidades de capital y personal y de las relaciones públicas, contables y de auditoría.





## **CAPÍTULO 3**

# **METODOLOGÍA**

## **1. INTRODUCCIÓN**

En esta sección debemos definir la metodología de trabajo que nos permite poder delimitar y contextualizar el estudio que nos encontramos realizando, para lo cual daremos una visión teórica de la investigación científica, así como de la metodología de la investigación, lo cual nos entregará la referencia necesaria para la elaboración de la metodología específica que necesitamos. A medida que vayamos definiendo e identificando los tipos de clasificaciones respectivas, haremos referencia inmediatamente al caso puntual de la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile para el trabajo que realizamos con ella. Utilizamos tanto el trabajo realizado por Caivano J.L. (1995)<sup>75</sup>, así como los conceptos que favorecen la construcción de una metodología adecuada para el desarrollo de este Seminario de Título, extraídos de Hernández, Fernández y Baptista (2006)<sup>76</sup>.

## **2. DEFINIR TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Según Caivano J.L., la investigación comienza cuando el investigador detecta un problema, es decir, cuando reconoce que algo no tiene una explicación adecuada, cuando se le presenta un fenómeno que parece contradecir alguna teoría establecida, cuando debe crear algo que dé respuesta a una necesidad inédita hasta el momento. Cuando se detecta un problema aparece un tema a ser investigado, el cual puede buscarse o surgir a través de los siguientes métodos heurísticos:

### **i. POR EXPERIENCIA PERSONAL.**

La mejor forma de comenzar una investigación se da tal vez cuando a lo largo de otras investigaciones se han detectado problemas, o cuando ha surgido un interés especial por un tema que se quiere profundizar. Nada se hace con mejor predisposición que aquello que se siente como propio o que ha surgido naturalmente en uno sin directivas de otra persona.

---

<sup>75</sup> CAIVANO J.L.; Guía para realizar, escribir y publicar trabajos de investigación; Buenos Aires: Arquim, 1995.

<sup>76</sup>.HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C., BAPTISTA P. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Latinoamericana. Cuarta Edición. 2006.

## **ii. MEDIANTE EL DIÁLOGO CON OTRAS PERSONAS.**

Compañeros de investigación, instructores, directores de investigación o profesores pueden ayudarnos a definir un tema de investigación. Resulta provechoso comunicar toda idea que nos surja para obtener de los demás algún comentario que nos ayude a precisarla o a cambiarla si nos damos cuenta que no resulta interesante o si nos informan que ya ha sido desarrollada con anterioridad.

## **iii. EXPLOTANDO LA IMAGINACIÓN.**

Un investigador debe ser un sujeto creativo, debe tejer todo tipo de hipótesis, especular con posibilidades nuevas, probar conexiones inexploradas o asociaciones de ideas inusuales. Hay que hacerse preguntas sobre cualquier cosa, comparar, definir, buscar causas, pensar en posibles efectos, clasificar, evaluar. Una forma de que surjan este tipo de posibilidades es mediante la escritura libre.

## **iv. MEDIANTE LECTURA DE FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Cuando se lee con espíritu investigativo hay que estar atento a cualquier contradicción, dispuesto a problematizar o a hacerse preguntas que van más allá de lo que el texto dice.

El punto de inicio de nuestro trabajo de investigación surge a partir de la necesidad de realizar la tesis durante el presente semestre (Primavera 2009), transformando uno de los temas con los cuales trabajaba con anterioridad uno de nosotros dos (participación en asesoría externa junto al Profesor Guía del presente trabajo), en un trabajo formal para la Facultad. El tema al cual se hace referencia involucra a la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Mediante conversaciones sostenidas entre el Profesor y uno de nosotros (quien trabajaba junto a él), fue posible definir puntualmente la forma de abordar el tema a trabajar, asociándolo con los conocimientos que han ido adquiridos durante los años de estudio en la carrera, para darle solución a un asunto preocupante para la Institución en estudio. Es por esto, que la experiencia personal de uno de los tesisistas fue primordial para empujar la idea, transmitiendo el interés de trabajar sobre esto, al otro integrante del grupo, considerando el apoyo del profesor guía en esto, para nutrirse del problema.

El primer contacto que se sostuvo antes de trabajar formalmente en el proyecto, a través del trabajo previo que se estaba iniciando por uno de nosotros, permitió generar una idea general de la situación actual por la cual pasaba la Escuela de Graduados; hablamos de una problemática aguda en la Gestión de la Escuela, surgiendo interés por profundizar en el tema, dado que impide que se tomen rápidas y buenas decisiones, sobre todo para hacer frente a la dinámica competencia que se ha manifestado en los últimos años en el mercado del cual forma parte. De todas maneras, esta motivación de cambio, surge directamente de los integrantes de la Institución involucrada, quienes vienen manifestando su preocupación por la situación actual.

Cabe destacar que a pesar que en un principio se quiso abordar la problemática desde el concepto de Procesos, es decir, utilizando el amplio y completo temario para mejorar los Procesos Internos de la Escuela de Graduados<sup>77</sup>, a medida que fuimos investigando el tema, introduciéndonos en la situación por la cual atraviesa la Escuela de Graduados y haciendo uso de la información disponible en bases de datos y libros escritos, nos dimos cuenta que este concepto podría ser parte de un todo más amplio, utilizando un modelo de gestión conocido y con un amplio prestigio gracias al éxito en las organizaciones que han decidido utilizarlo; nos referimos al Modelo de Gestión Estratégico conocido como Balanced Scorecard<sup>78</sup>.

Luis Acosta Hoyos (1970: 9-18)<sup>79</sup> dedica un capítulo entero a la elección del tema de investigación en su escrito, y propone diez factores para analizar la decisión de tomar un cierto tema, bajo los cuales se evaluó el tema seleccionado, para corroborar si cumplía con estos requisitos para ser considerado una buena elección:

1. Que no haya sido tomado también por otro investigador. Esto no ha ocurrido, dado que hemos revisado los trabajos de Seminario de Título de la Universidad de Chile, y nos encontramos con trabajos que hacen referencia a Instituciones de Salud como hospitales o clínicas, entregando modelos de cómo mejorar ciertas áreas puntuales dentro de la organización, como la bodega y botiquines, la

---

<sup>77</sup> Dependiente y burocratizada con las autoridades y decisiones que deben pasar en un primer instante por la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile.

<sup>78</sup> Su traducción al español corresponde a "Cuadro de Mando Integral".

<sup>79</sup> Citado por CAIVANO J.L.

atención a los pacientes o la contabilidad interna. Sin embargo, ninguna hacía alusión a una Institución de Salud y además Educativa, como son las Instituciones de Educación Superior del sector de la Salud, y en nuestro caso, enfocadas en la Carrera de Odontología.

2. Que cumpla con los requisitos que se exigen en aquello para lo que está destinada la investigación. Este trabajo cumple con las normas internas que la Universidad y la Facultad manejan como para que pueda operar, dado que hay que tener presente que la Escuela de Graduados depende directamente de la Facultad de Odontología y por lo tanto, el Modelo de Gestión que nosotros estamos proponiendo, no debe transgredir las actuales políticas que dan autoridad en la toma de decisiones y gestión a la Institución con la cual nos encontramos trabajando, sin pasar por sobre la autorización del Decano de dicha Facultad,
3. Que el investigador esté capacitado para desarrollarlo. El tema elegido para abordar nuestro trabajo de investigación, fue en base a los conocimientos que manejábamos a partir de la carrera que nos encontramos estudiando, asegurándonos de hacer un trabajo serio y profundo en su análisis y aplicación de conceptos. Además, el contacto para tratar directamente con las personas precisas de la Escuela de Graduados, había sido gestionado por nuestro Profesor Guía, los cual nos permitía llegar con facilidad a ellas cuando era necesario reunirse y abordar cada uno de los temas que eran de importancia para avanzar y concretar nuestro trabajo en terreno. Nuestra disponibilidad siempre estuvo del beneficio y compromiso con este proyecto que asumimos, por ende, nos adaptábamos rápidamente a la disponibilidad del resto, sea tanto para trabajar en la Escuela, las reuniones sostenidas con el Profesor, las reuniones acordadas con entidades y personas precisas, y coordinar las reuniones de trabajo entre nosotros, que conformamos este equipo para llevar a cabo el Seminario de Título, e ir analizando y redactando este trabajo.
4. Que haya el tiempo que se necesita para investigarlo. Para este trabajo se dispone de 4 meses y medio<sup>80</sup>, en el cual se debe realizar toda la investigación respectiva,

---

<sup>80</sup> Sujeto a modificaciones, según la complejidad del trabajo, en donde la Facultad autoriza de disponer de más tiempo, según la petición y la situación en la se encuentre el trabajo de investigación.

incluyendo los avances que exige el Profesor Guía, y la entrega final, en donde debe entregarse la última versión empastada. Se considera un poco más del tiempo que dura el Semestre, en este caso, Primavera 2009, siendo el tiempo considerado suficiente a concretar el Seminario de Título<sup>81</sup>.

5. Que interese al investigador. El tema que hemos decidido trabajar es un desafío dado que nos permite poner en práctica los conocimientos que hemos adquirido durante nuestros años de estudio, y por ende, es atractivo para nosotros poder interiorizar aún más el trasfondo de las herramientas que como Ingenieros Comerciales hemos visto, llevándolas a la práctica y además dar una herramienta a esta Institución para poder mejorar su gestión interna. Es por esto, que tiene más peso, hacer un buen trabajo para trascender con nuestro aporte a la sociedad, y específicamente, si este proyecto es para la Casa de Estudio a la cual pertenecemos.
6. Que sea original. Ha sido nuestra preocupación poder interiorizarnos de los trabajos y proyectos que hasta la fecha hayan sido elaborados, tanto a nivel internacional como nacional, como referencia a nuestro desarrollo y trabajo con la Escuela de Graduados, sin embargo, nos hemos encontrado con que no existen demasiados estudios que se han llevado a cabo en lo que son Instituciones Educativas ligadas a la Salud y específicamente, a Facultades de Odontologías, y más puntualmente, a sus Escuelas de Graduados. Es por esto, que es un trabajo que trascenderá, tanto por el uso en este tipo de instituciones, así como porque ampliaremos la aplicación de esta herramienta.
7. Que tenga alguna utilidad. A través de la creación de un Modelo de Gestión, específicamente del uso del Balanced Scorecard, para el tipo de Organización con la cual estamos trabajando, nos permitirá contribuir con lo que hasta la fecha existe, un aporte tanto para la Escuela, como para el resto de las Instituciones que podrán hacer uso y tomar como referencia para sus realidades, en términos de gestión estratégica, como además ampliaremos el uso de esta herramienta, comprobando lo útil y valiosa que es. Un punto trascendente para que este trabajo

---

<sup>81</sup> Sometido a excepciones, según el trabajo que se esté realizando, y las variables que estén involucradas.

tenga utilidad es contar con la disposición de parte de la Organización en cuanto a enfrentar el cambio que podría suceder con la implementación de este Modelo de Gestión, lo que finalmente radica en la apertura que se dé por parte de las autoridades de la Escuela de Graduados y finalmente de la Facultad de Odontología para aumentar la eficiencia.

8. Que exista el dinero necesario para desarrollarlo. Esto es un tema que depende de la Escuela, y más globalmente, de la Facultad de Odontología, la cual tiene que permitir que esta se lleve a cabo
9. Que se encuentre disponible el material que se necesita para desarrollarlo. El material que hemos conseguido para poder desarrollar nuestro Seminario de Título, ha sido de fácil acceso, gracias a las redes con las que cuenta la Universidad de Chile, gracias a la amplia base de datos que domina. Además, el acceso a información disponible en otras Facultades de la Universidad ha sido de fácil acceso. Por otro lado, los contactos que hemos generado con diversas entidades han sido gracias al vínculo entre las personas con las que hemos tratado, nuestra casa de estudio y la Facultad respectiva, demostrando la seriedad y compromiso con el trabajo, lo cual da la confianza de entregarnos mayor información al respecto.
10. Que sea posible su publicación. La publicación es completamente válida, considerando que cada trabajo de este tipo es distribuido en la Universidad a través de la red Bibliotecas y de forma cibernética, a través de los distintos formatos exigidos por la Universidad para su posterior aprobación. La copia virtual debe ser puesta en la página Web de nuestra Universidad a través de El Sistema de Servicios de Información y Bibliotecas (SISIB)<sup>82</sup> y además, debe estar disponible como material impreso a disposición de la comunidad Universitaria.

---

<sup>82</sup> bibliotecas.uchile.cl



### **3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), en la investigación científica es posible identificar tres tipos de enfoques, el cualitativo, el cuantitativo, y el mixto, haciéndose referencia a ellos a continuación, así como del uso que le daremos nosotros en la Escuela de Graduados:

#### **i. ENFOQUE CUANTITATIVO.**

Es aquel enfoque que tiene como finalidad demostrar cómo los fenómenos se adecuan a la realidad objetiva, mediante la recolección de abundante cantidad de datos y su análisis numérico/estadístico para probar una hipótesis enunciada al inicio de la investigación, una vez elaborado el marco teórico.

#### **ii. ENFOQUE CUALITATIVO.**

Es aquel que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El alcance de los estudios cualitativos suelen consistir en entender un fenómeno social complejo, no estando el acento en la medición de las variables asociadas, sino en su comprensión.

#### **iii. ENFOQUE MIXTO.**

Es aquél que incluye recolectar, analizar y vincular tanto datos cuantitativos como cualitativos, para la realización del estudio. Este enfoque permite tener una perspectiva más completa y holística del fenómeno a estudiar, lo cual favorece la mejor comprensión de situaciones y problemas que se producen en el contexto de una realidad dinámica y compleja.

Este último enfoque es el que utilizaremos para trabajar con la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología, es decir, utilizaremos tanto datos numéricos y/o estadísticos, como datos cualitativos.

- Los datos numéricos recolectados aportan evidencia objetiva acerca del funcionamiento del sistema. Dentro de los datos numéricos se encuentran la cantidad de alumnos y de programas en la Institución, así como de la competencia, estadísticas del mercado realizados por particulares e instituciones públicas y el crecimiento del mercado en los últimos años.
- En el caso de los datos cualitativos, éstos aportan evidencia subjetiva, pero esencial para la comprensión de la organización. Visitas realizadas a la Escuela, reuniones sostenidas con el Consejo de la Institución y entrevistas efectuadas a algunos de sus miembros, permitiéndonos efectuar observaciones y extraer opiniones expertas que, sin lugar a dudas, favorecen la comprensión de trabajo. Esto es posible además, extrapolarlo a las organizaciones con las cuales sostuvimos un contacto para profundizar la comprensión del mercado: Entidades públicas, Facultades de Odontología. Finalmente, buscamos apoyo en nuestra Facultad de Estudio, a través de docentes expertos en ciertos temas, que nos fue de ayuda para ordenar nuestro trabajo, así como también nos otorgaron material bibliográfico valioso.

#### **4. ENTORNO FÍSICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según el entorno físico en el cual se realiza la investigación y la naturaleza de las fuentes de información puede hablarse de tres tipos genéricos de investigación:

##### **i. DE CAMPO.**

Las fuentes no existen en forma de texto escrito, son fenómenos que se observan. Recolección de datos o materiales en el terreno, mediciones en condiciones naturales, relevamientos, cuestionarios, muestreos. Ejemplos de este tipo suelen darse en investigaciones en antropología, geología, etnografía, botánica, marketing, psicología social.

##### **ii. DE GABINETE O LABORATORIO.**

La principal fuente de datos tampoco existe en forma de texto escrito, sino que está dada por la experimentación en laboratorio. Experimentos, ensayos, observaciones y mediciones controladas. Es posible ver ejemplos de este tipo en investigaciones en química, biología, física, computación.

### **iii. BIBLIOGRÁFICA.**

Las fuentes están dadas por libros y todo tipo de documentación escrita, sea publicada o inédita, incluso manuscritos. Se busca en bibliotecas, archivos, registros, y cualquier organismo que almacene información escrita. Pueden encontrarse ejemplos de este tipo en investigaciones en humanidades, filosofía, historia.

La investigación en la Escuela de Graduados, comenzó por un rastreo bibliográfico a través de las bases de datos, libros impresos disponibles en las diferentes bibliotecas a nuestro alcance, todo tipo de documentación escrita, y contactos con organismos públicos y privados que nos facilitara información tanto escrita como hablada. Esto nos ayudó a definir el tema en cuestión, interiorizarnos de la aplicación de este modelo de gestión en otras instituciones educativas, como marco de referencia para lo que nosotros pretendemos hacer con la Escuela de Graduados, dado que no existe evidencia concreta del uso de ella en alguna Universidad o Institución de Educación Superior en Chile, o a la cual podamos tener acceso.

Posteriormente, continuamos con una investigación de campo, es decir, en donde interactuamos en terreno con la gente de la Escuela de Graduados, proporcionándonos datos e información valiosa, a través de conversaciones, entrevistas, cuestionarios, por nombrar algunos medios.

## **5. LAS FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las fuentes de información son los instrumentos de que nos valemos para estudiar un objeto, son los elementos que nos van a posibilitar obtener los datos que necesitamos

para el desarrollo de la investigación. Los distintos tipos de fuentes pueden clasificarse de varias maneras. Según el origen de estas, nosotros recurrimos a las siguientes:

#### **i. LIBROS**

Libros técnicos, de los cuales sacamos información del Modelo de Gestión que estamos utilizando (Balanced Scorecard), Administración en general (Procesos, Teoría de Sistemas, FODA, Cadena de Valor, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, entre otros). Además libros de Gestión aplicada al sector Salud.

#### **ii. PUBLICACIONES PERIÓDICAS.**

Utilizamos diarios y/o periódicos que salieron durante este periodo, con respecto a información del área de odontología y la visión sobre la educación dentro de la realidad del país. Utilizamos revistas impresas que nos daban una visión tanto nacional, como internacional, comparando nuestra realidad en el área dental con otras instituciones educacionales del mundo, como la Revista Qué Pasa y América Economía.

#### **iii. DOCUMENTOS GUBERNAMENTALES Y ENTIDADES PÚBLICAS**

Estadísticas, datos brutos e informes de las páginas web de la Comisión Nacional de Acreditación, Ministerio de Salud, Blog de Director General de Zona, Banco Central.

#### **iv. IMPRESOS DE TODO TIPO**

Programas y folletos de las instituciones educacionales que dictan la carrera de de Odontología en el país, y sus programas de post-grados para el presente año.

#### **v. MANUSCRITOS Y MATERIAL MECANOGRAFIADO**

Tesis de pregrado y postgrado.

#### **vi. MEDIOS ELECTRÓNICOS**

Utilizamos base de datos computarizadas, disponible por la Universidad de Chile, a través de la cual accedimos a revistas y artículos. Además nos fueron de utilidad las páginas web de ciertas instituciones gubernamentales, así como públicas y privadas, como son la del Examen Médico Nacional, Comisión Nacional de Acreditación, Ministerio de Salud, Banco Central de Chile y Consejo de Educación Superior, entre otras. Consultamos las páginas de las Universidades dictan la Carrera Odontológica así como aquellas que además poseen Escuelas de Postgrado.

#### **vii. EXPERIENCIAS DE CAMPO**

Encuestas realizadas a los funcionarios de la organización en estudio, y a los alumnos que a ella asisten.

#### **viii.COMUNICACIONES PERSONALES**

Entrevistas, conversaciones con diferentes autoridades, como Directores de Postgrado de las Facultades de Odontología, incluyendo al Director de la Escuela de Graduados de la Universidad de Chile y algunos de sus funcionarios, autoridades del Ministerio de Salud.

Por otro lado, tenemos las fuentes que destacan según el tipo de estudio efectuado y el propósito de la investigación. Estas dos fuentes que se definirán a continuación, pueden ser utilizadas en forma no excluyente en una investigación.

- **Primarias:** Son aquellas fuentes a las que el investigador recurre para obtener directamente los datos necesarios para los fines específicos de la investigación que está realizando, recolectándolos a través de diferentes instrumentos. Estos datos pueden ser obtenidos por medio de la observación, aplicación de encuestas, experimentos, entrevistas en profundidad, entre otros.

El tema que estamos desarrollando, necesita en gran medida que exista una constante interacción entre la institución implicada, y nosotros, dado que es importante recolectar información inicial para diagnosticar la situación en la cual se encuentra la Escuela de Graduados, y por otro lado, la elaboración del Balanced Scorecard necesita la participación activa de todos sus funcionarios debido que no hay nadie más que no sean ellos, quienes conocen las necesidades de la institución. Sin embargo, es responsabilidad

de nosotros, como expertos en el tema, ordenar y estructurar la información bruta que se desprende de las reuniones sostenidas y sus comentarios al respecto.

- **Secundarias:** Son estudios previos o fuentes de datos que han sido efectuados para otras investigaciones. Dentro de las principales fuentes secundarias utilizadas se encuentran las referencias bibliográficas y las fuentes de información institucionales.

Utilizamos este tipo de fuente a lo largo de nuestro trabajo, dado que recurrimos a artículos y documentos proporcionados por terceros, quienes ya han investigado y experimentado el uso de este tipo de herramienta en organizaciones, lo cual nos ayuda a formarnos una idea de cómo debe ser abordado el trabajo, rescatar ideas y comentarios, así como descubrir nuevas formas de aplicar los conceptos. Con esto me refiero a los libros que hasta la fecha se han escrito, sobre Administración y el Modelo de Gestión Estratégico Balanced Scorecard, así como de Organizaciones de Salud. Lo beneficioso de estas lecturas es que se ejemplifica con diferentes tipos de instituciones, entre las cuales se hace mención a la de Educación, lo cual nos da una referencia para nuestro desarrollo. Por otro lado, están los artículos encontrados en la base de datos de la Universidad, entre los cuales también fue posible descubrir aplicaciones del Modelo de Gestión en instituciones, tanto educacionales, como del sector salud, y unos pocos trabajos puntuales sobre el área Odontológica. Y por último, la información otorgada por aquellas instituciones públicas y privadas que han tenido la disposición de facilitarnos información.

## 6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para definir el tipo de investigación que nuestro trabajo necesita, recurrimos al Malhotra N. (1997)<sup>83</sup>. Es necesaria una estructura para conducir un proyecto de investigación como el que nosotros estamos realizando, en donde se detallan los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de resolver el problema de investigación. El diseño de la investigación es el plan de acción que guía la recolección y análisis de los

---

<sup>83</sup> MALHOTRA N.; Investigación de Mercados, Año 1997; 5a. Edición; México : Pearson Educación, 2008; xxxiv, 811, [68] p. : il.

datos, para asegurarse que la investigación corresponda al problema y se utilicen procedimientos económicos y eficientes. Existen 3 tipos básicos de diseño de investigación, que corresponden a:

### **i. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA O CUALITATIVA**

Son utilizados cuando el objetivo de la investigación es indagar acerca de un tema del que existen ideas vagas, que ha sido poco investigado previamente, o acerca del cual no existen antecedentes suficientes en la literatura. Por lo mismo, las conclusiones arrojadas no son determinantes, pero detectan comportamientos, relaciones y entregan sugerencias para el desarrollo de investigación futura acerca del tema.

Como tipo de Investigación Concluyente encontramos dos formas de trabajar:

### **ii. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA O CUANTITATIVA**

Son aquellos que tienen como objetivo describir aspectos y características particulares de un tipo de personas, grupos, comunidades, organizaciones o cualquier otro fenómeno de estudio. La descripción efectuada se basa en la medición de una o más variables, dimensiones o componentes del fenómeno escogidas para el análisis, los cuales deben permitir describir el fenómeno estudiado, desde uno o más enfoques.

### **iii. INVESTIGACIÓN CAUSAL O EXPERIMENTAL**

Se preocupa de establecer relaciones de causa y efecto o de causalidad. Normalmente toma la forma de experimentos.

Trabajamos utilizando dos de los tipos de investigación descritos, Investigación Exploratoria e Investigación Descriptiva. Dado que no existe evidencia de que el uso de este método de gestión haya sido implementado en alguna institución educacional del sector salud, y específicamente en una Institución de Odontología, entonces en parte nuestra investigación se basa en deducciones hechas de trabajos a la fecha, en otras áreas o que tienen directa relación, pero que sin embargo, no corresponde precisamente al contexto de nuestro proyecto. Además, no se ha realizado con anterioridad ningún

intento de implementar un Modelo de Gestión, sólo ha existido la inquietud de que algo se puede hacer por la Institución, por ende, las conclusiones a las cuales llegaremos, que serán realizadas sin poner en marcha ni evaluar el funcionamiento del Balanced Scorecard al interior de la Escuela de Graduados, no serán determinantes. Sin embargo, buscamos que puedan reflejar lo más fidedignamente la realidad de lo que es y será la Escuela al ponerse en marcha este proyecto, así como entregar sugerencias para el desarrollo de investigación y modificaciones futuras acerca del tema.

Por otro lado, tenemos el compromiso de describir y reflejar a través de nuestro escrito, los aspectos y características específicas de la organización, su comunidad y sus integrantes. Y por ende, entregar una solución al problema planteado lo más cercana a lo que ellos necesitan y que sea posible y fácil de implementar.



## **CAPÍTULO 4**

# **MERCADO ODONTOLÓGICO**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La educación de la Odontología en Chile se encuentra en una clara fase de expansión, debido principalmente a la a la irrupción de una cantidad considerable de Universidades privadas que aportan con un número creciente de nuevos profesionales; y por otro lado cada vez más dentistas desean continuar sus estudios y tener una especialidad u obtener algún post título que les entregue una mejor preparación para enfrentar la profesión y obtener mejores retribuciones por su trabajo.

En Chile no existe una regulación de la oferta educacional superior como sucede en otros países; como en otros sectores regula el mercado, lo que en general lleva a una sobreoferta de cupos e incluso de carreras. Mientras esta condición sea sostenible económicamente para los oferentes, vale decir las Universidades, esto se mantiene en el tiempo hasta que hay saturación y el panorama ya no es tan atractivo, ya sea porque la demanda decae o porque aparecen otros ofertantes con una mejor oferta, la cual por lo general es más atractiva económicamente y de menor calidad o simplemente, porque otra carrera se pone de moda.

Para el caso de la carrera de Odontología, la demanda de profesionales del área en el mercado es sin duda alta, incluso las encuestas nacionales de salud muestran una alta demanda de dentistas, sobre todo en la atención primaria-rural. Además, existe un aumento considerable en la formación de éstos y en los últimos años, un aumento explosivo de la carrera de Odontología entregada por distintas Universidades con facultades a lo largo de todo el país.

## **2. HISTORIA DE LA ODONTOLOGÍA Y LA TRASCENDENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE<sup>84</sup>.**

La historia de la Odontología se puede considerar desde las primeras actividades en Chile introducidas por individuos venidos de la península ibérica con los conquistadores. Tales

---

<sup>84</sup> Colin Montandon, Juan. Facultad de Odontología. Anales de la Universidad de Chile. VI serie: 12, octubre de 2000.

actividades tenían el carácter de simples labores manuales y eran ejercidas conjuntamente con la función de sangradores e incluso, con la de barberos. La formación profesional de dichos sujetos, denominados en general flebotomos, porque incidían las venas para extraer sangre a sus pacientes, era puramente empírica y no estaba controlada en forma alguna por la autoridad.

Posteriormente a la Colonia se sabe que la sociedad de esa época era atendida por dentistas, por lo menos en Santiago y Valparaíso. Atendidos en su mayoría por dentistas emigrados que, en gran número, empezaron a llegar a nuestro país para ejercer profesiones médicas o paramédicas, con títulos falsos o verdaderos, hecho que ya obligaba a las autoridades a meditar sobre la necesidad de crear la profesión de dentista. Al cabo de algunos años, ayudantes de estos individuos se independizaban, atendiendo en forma autónoma.

El nacimiento de la Universidad de Chile, en 1842, dio lugar a la creación de las facultades clásicas de: Filosofía, Matemáticas, Derecho y Medicina; luego de ello se entregó el primer permiso o autorización para ejercer, al francés Carlos Gelinet, el 26 de octubre de 1849.

En nuestro país el primer esfuerzo serio, trascendente para legalizar la profesión y formalizar un plan de estudios racional, fue la creación de una Escuela de Dentística, el 18 de octubre de 1888. Bajo la dependencia de la Facultad de Medicina y Farmacia, se establecieron exigencias de edad y de estudios previos para la incorporación de los alumnos. El plan de estudios duraba dos años y cada uno de ellos tenía un profesor con la responsabilidad de la formación de los estudiantes.

A pesar de que el Protomedicato (organismo oficial) controlaba el ejercicio de la profesión y otorgaba autorización con sello oficial, numerosos médicos cirujanos y los clásicos sangradores continuaban interviniendo en Odontología, sin mayor preparación ni experiencia y sin un control oficial que se lo pudiera impedir.

Hasta 1853 no existía en Chile la intención oficial de realizar cursos docentes específicamente para la Odontología. La iniciativa de hacerlo partió del administrador del hospital San Juan de Dios, Antonio de Torres e Irrazábal, el que, a fines de 1853 hacía

notar oficialmente al Presidente don Manuel Montt, la necesidad que existiera un curso de Flebotomía.

Transcurren 11 años, y otro Decreto, del 17 de noviembre de 1864, define un nuevo plan de estudios, específicamente para flebotomos y dentistas. Cuatro años más tarde el 10 de enero de 1868, es creado oficialmente un curso de Flebotomía y Obstetricia en Copiapó. Ya 1888 el Diario oficial daba a conocer una lista de 137 dentistas chilenos con derecho legal para ejercer la profesión. A fines del siglo XVIII se hace evidente una gran actividad en el área odontológica, arribando a Chile una verdadera ola de dentistas de diferentes nacionalidades.

La evolución de la Odontología en Chile, se inició en forma rudimentaria en cursos agregados a hospitales. El primero de ellos creado el año 1854 funcionó en el hospital de San Juan de Dios; duraba un año y tenía un solo profesor con treinta pesos de sueldo y una asignación de cincuenta pesos anuales para instrumental. Es posible hablar de la Primera Escuela de Dentística en Chile cuando el presidente Balmaceda y su ministro de Instrucción Dr. Puga Borne en octubre de 1888, dan vida a esta Primera Escuela, anexa al hospital de San Vicente, con un plan de estudios de 2 años.

Puede decirse que la Odontología contemporánea en Chile, existe desde el año 1898, fecha en que el Dr. Germán Valenzuela Basterrica regresó de Europa después de cumplir la comisión que le encomendó la modificación actualizada de la enseñanza odontológica en conformidad a escuelas extranjeras en nuestro país. En efecto, se exigió desde ese momento el 4° año de humanidades para ingresar a la Escuela; se consultó en sus programas el estudio de todos los ramos médicos fundamentales, se dio mayor amplitud a la enseñanza y a su instalación material en las clínicas.

El 10 de septiembre de 1911 es inaugurada la Escuela de Odontología con modernas instalaciones clínicas, gran desarrollo de sus programas de estudios y de su personal docente, que elevaron su categoría hasta convertirla en la primera Escuela Dental Sudamericana.

En el año 1919 nace la Universidad de Concepción con sus primeras 4 Escuelas: Química Industrial, Farmacia, Pedagogía en Inglés y Dentística; la Carrera de Odontología se crea en la forma de un curso de Dentística ese mismo año.

El año 1921 el profesorado del establecimiento pasa a formar parte de la Facultad de Medicina, resolución que significó dar a la Escuela un sitio definido entre los establecimientos universitarios. En 1923, bajo el Decreto N° 1650, de fecha 5 de julio, se le dio el nombre de Escuela Dental Dr. Germán Valenzuela Basterrica, título que lleva hasta el día de hoy.

Luego en 1928, el plan de estudios fue aumentado a cuatro años y en 1938 a cinco años, para homologar la enseñanza de la Escuela Dental con las mejores de Estados Unidos y de algunos países europeos.

En 1945 se instala la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, en la gestión del Rector Juvenal Hernández, que tenía fe en el éxito futuro de la Facultad, gracias a la mística, cariño y dedicación de hombres selectos, profesores médicos y odontólogos fundadores de la Facultad con los que se identificaba, poseedores de un verdadero espíritu universitario y un afán infinito de superación intelectual y científico.

En 1948 se crea el Colegio de Dentistas de Chile, organización que buscaba regular el funcionamiento de la profesión y agrupar a los profesionales de modo tal, que se establecieran mayores normas y requisitos previos para ejercer. También dentro de sus actividades realiza diversas publicaciones, y recibe el patrocinio de diversas entidades públicas y privadas.

En 1950 se crea la cátedra de Radiología y cinco años más tarde se crea la cátedra de Física Biológica y el departamento de Investigación Odontológica en la Universidad de Chile, dando un mayor avance a la actividad. Ya en 1957 se cambia el título de Dentista por el de cirujano dentista.

En 1955 se crea la Escuela de Odontología en Valparaíso en un inicio a cargo de la Universidad de Chile y a partir de 1981, a cargo de la Universidad de Valparaíso.

En 1958 se crea el Departamento de Graduados por decreto ministerial de educación N° 13.524 y en 1962, la Oficina Postgrado en la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Su primer director fue el profesor Rafael Hunneus Guzmán. 8 años más tarde, en 1970, se forman los Departamentos integrando asignaturas que se complementaban unas a otras y se inician los programas de Extensión Universitaria en la Facultad. Hasta esta fecha ejercían la profesión alrededor de 3.500 dentistas.

En 1978 La Academia de Estudios acordó crear un Museo Odontológico, para lo cual realiza gestiones ante el Ministerio de Salud, para rescatar los elementos odontológicos depositados en custodia en el Museo de Historia de la Medicina. El Museo se inaugura oficialmente en 1984.

En 1981, se produce un vuelco profundo en la estructuración académica de la Universidad de Chile, programándose la evaluación a alto nivel por la Comisión Central designada para ese efecto. Siete años más tarde, en 1988, La Comisión de Evaluación de la Facultad da término a la calificación de sus académicos.

Ya en 1995 existían 6000 dentistas ejerciendo la profesión en Chile. En 1998, se aprueba el nuevo reglamento y plan de estudios de la carrera de Odontología y se remodela tanto la escuela de Pregrado como la de Postgrado de la Universidad de Chile, para ofrecer una mayor cantidad de cupos y mejorar sus instalaciones para entregar una educación acorde con lo que exige el mercado a partir de la nueva competencia.

En 1997 se crea la Carrera de Odontología en la Universidad Mayor, primera universidad privada en contar con esta especialidad. En 2001, como parte del alcance que estaban teniendo en todas las disciplinas las Universidades privadas, varias de estas se suman en la entrega de la carrera de Odontología como la Universidad Diego Portales, Finis Terrae, Andrés Bello y de Los Andes.

### **3. PERFIL DE LA ODONTOLOGÍA EN EL PAÍS**

La mayor parte de la atención dental en el país se entrega en servicios públicos, como es la atención en hospitales y consultorios, mientras que por otro lado, está la atención

privada. Podemos identificar a 4 actores relevantes en el mercado odontológico: los pacientes, el estado, las Universidades y los profesionales.

Los primeros corresponden a los pacientes, quienes demandan la atención y son receptores de las políticas que se lleven en la materia, pero también tienen un grado de responsabilidad en el desarrollo de la profesión. Primero en su propio autocuidado y el de su familia, y segundo en la exigencia de atención adecuada para sí y el resto de la comunidad. Lamentablemente, la mayoría de la población no cumple con estas responsabilidades, dado a que no se lavan los dientes, no enseñan a sus hijos, no exigen organizadamente el mejoramiento de la atención dental en sus localidades, aún cuando tienen que asistir a sus atenciones bajo situaciones desagradables (altos tiempos de espera, horarios incómodos), entre otros. En conclusión, el perfil de la población nos dice que, si bien necesita de atención dental, no valora adecuadamente su estado de salud oral y el de su salud en general.

Otro de los actores relevantes son las Universidades, entiéndase a éstas por las Escuelas Dentales, las cuales tienen la misión de formar Cirujanos Dentistas con un nivel adecuado y que sean un aporte al mejoramiento de la actual situación. En este punto mucho se ha discutido sobre la calidad de las Universidades Privadas, y si bien en general la percepción es que aún no logran alcanzar el nivel de las Universidades Tradicionales, muchas de ellas cuentan con una adecuada infraestructura y campo docente, incluso superior a algunas tradicionales; pero muchos otros centros privados destacan por la falta de un plan de trabajo, de objetivos, control de calidad, entre otros más, y queda la percepción que entregan un título profesional irresponsablemente.

Y aquí es donde enlazamos al siguiente actor, como son los profesionales, quienes antes de ingresar a la Universidad son recién egresados de enseñanza media que rindieron la PSU. Históricamente el estudiante de odontología tiene un prestigio intelectual alto, llevando el nivel profesional de los Dentistas a niveles bastante elevados, lo que redundaba en atención de calidad para el paciente. Sin embargo, con el aumento de la oferta educacional, ha decaído la calidad de los estudiantes que ingresan a la carrera, dado que los puntajes de corte son más bajos, menos selección, asociándolo principalmente por la aparición de las Universidades Privadas.

Finalmente tenemos el papel que cumple el Estado en velar por la salud de la población, por lo que debiese asegurar la cantidad suficiente de recursos para cumplir con esto. El control que debe haber de los profesionales de la salud de nuestro país es algo básico, aunque en estos momentos no sea tomada muy en cuenta ni prioritario, impresión que da por parte del rol que cumple el Estado. Ha quedado de manifiesto situaciones con algunos médicos que han realizado intervenciones sin los conocimientos ni la infraestructura adecuada y que han terminado con personas fallecidas. Cuando baja la calidad, también se relajan los estándares éticos y clínicos, estándares que los pacientes no tienen la obligación de dominar si es que el Doctor tiene su título profesional, avalado por el Estado.

Sin duda que existen muchos factores que terminan determinando la calidad profesional de los Dentistas, pero uno de los más relevantes es la calidad académica de los estudiantes y el de la formación que se les entregue, calidad que cuando las Escuelas Dentales crecen exponencialmente como lo han hecho hasta la fecha, sin clínicas, sin un cuerpo docente adecuado, sin un plan de estudios bien definido, por nombrar algunos, la calidad se hace bastante dudosa y las consecuencias no se verán ahora, sino que en 5 o 10 años. Además a esto, podemos sumarle el intrusismo profesional y la llegada sin control de dentistas extranjeros. Y no es más que el Estado quien puede tomar medidas al respecto y que debiesen partir por regular la formación de recursos humanos de calidad.

#### **i. CARACTERÍSTICAS DE UN ODONTÓLOGO**

La Odontología ha diversificado sus áreas de acción, entendiéndose como parte de la salud no sólo lo relacionado a piezas dentarias, sino que extiende su labor a la salud general. Esto implica el desarrollo de las diferentes ramas de la Odontología: Patología, Cirugía Máxilo-Facial, Radiología, Ortodoncia, Rehabilitación Oral, Odontopediatría, Salud Pública y otras.

La Odontología es una disciplina que, en todos sus aspectos, se muestra eminentemente objetiva. El conocimiento teórico debe necesariamente estar acompañado por la práctica, esto es una exigencia relevante para el ejercicio de la profesión hoy en día. La senda para cumplir este propósito no es otra que el adiestramiento paulatino que conduzca a la adquisición de destrezas psicomotoras que permitan alcanzar al estudiante los mejores



logros en su práctica, las que deben ser adquiridas desde el primer año de la carrera en una secuencia escalonada de conocimientos que otorgue, a lo largo de los cinco años (o seis en algunos casos) de estudios de pregrado, la eficiencia necesaria para que el estudiante quede capacitado para la atención clínica integral del paciente<sup>85</sup>.

La profesión se apoya en técnicas sostenidas por software que disminuyen las horas de atención y entregan respuestas más inmediatas y seguras para los pacientes, permitiendo además contar con un éxito más predecible y una importante reducción de los tiempos de tratamiento lo que constituye una mejora en la calidad de vida para los pacientes.

Odontología sin duda es una carrera para seguir expandiéndose profesionalmente. En otros países la mayoría de los odontólogos trabaja independientemente, y aunque en Chile se asemejan a este modelo, aún no es tan radical como en países desarrollados como EE.UU. El 78% de los dentistas estadounidenses trabaja en su propia consulta, trabajan generalmente entre 35 a 40 horas como máximo. Sus rentas son altas y el promedio en el país del norte es de US\$129.920 anuales (correspondiente a \$6.599.395)<sup>86</sup>. En relación a este último punto una estimación realizada el año 2004 en el país, mostró que el sueldo promedio de los odontólogos chilenos era de \$838.033 al segundo año de egreso, mientras que esa cifra aumenta a \$1.015.462 al cuarto año de egresado. La tasa de retorno es del 105%, es decir, que estos profesionales al séptimo año de egresados son capaces de recuperar lo invertido y además tener ingresos extra<sup>87</sup>.

## ii. SECTOR PÚBLICO EN ODONTOLOGÍA

El sector público es de gran interés para el desarrollo profesional de las carreras del sector salud, debido a que les permite adquirir mayor experiencia dado que optan por la **Etapa de Destinación y Formación (EDF)**, ex Cargo General de Zona. Es una iniciativa del Ministerio de Salud, utilizada para profesionales que se encuentren en período de perfeccionamiento y desarrollo de sus competencias, para desempeñar preferentemente funciones asistenciales que impliquen atención integral del individuo y la comunidad

---

<sup>85</sup> Colin J., Facultad de Odontología. Anales de la Universidad de Chile. VI serie: 12, octubre de 2000.

<sup>86</sup> El tipo de cambio corresponde al promedio del dólar durante el año 2004, sacado de la página del Banco Central. US\$1 = \$609,55

<sup>87</sup> Revista Qué Pasa, 2008

mediante acciones de fomento, protección y recuperación de la salud, y manejo de los problemas de salud prevalentes. Además, dichos profesionales pueden desempeñar funciones directivas o de administración de establecimientos o unidades de menor complejidad. Los lugares en donde se desempeñan laboralmente son los hospitales y consultorios.

A estos cargos pueden postular sólo durante el primer año de egresados. Por lo general, se dirigen a los lugares más apartados del país<sup>88</sup>. Las estimaciones al respecto muestran que de 2000 personas que postulan, son tan sólo 120 las vacantes que están disponibles. Para optar a éstos, se consideran ciertas herramientas de selección, las cuales, difieren en relevancia entre las carreras del área médica y la odontología, a pesar que ambas pertenecen al área de la salud. En el caso de los médicos se considera el puntaje del llamado Examen Médico Nacional (EMN)<sup>89</sup>, prueba escrita a la que las escuelas de medicina chilenas se someten voluntariamente, aportando a la sociedad una forma objetiva de comparar los conocimientos teóricos de los médicos que inician su ejercicio profesional en el país.

Sin embargo, como en odontología no hay aún un examen equivalente, la asignación de puntaje para la selección de ingreso de dentistas a la Etapa de Destinación y Formación, considera cuatro rubros:

Rubro 1: Calificación. (92,5 puntos) es un conglomerado de calificaciones de la carrera, más la nota de título (tesis + examen de grado).

Rubro 2: Ayudante-alumno. (2,5 puntos)

Rubro 3: Trabajos científicos. (2,5 puntos) aquí no califica la tesis, son trabajos presentados o publicados.

Rubro 4: Práctica en Atención Asistencial certificada. (2,5 puntos) no es el internado, es haber hecho en forma voluntaria atención asistencial.

---

<sup>88</sup> Además los sueldos pagados a quienes ocupan este tipo de cargo, son elevados, por lo que implica tener que movilizarse a lugares apartados de donde viven.

<sup>89</sup> Iniciativa de ASOFAMECh, utilizada desde el 2003, con una cobertura de 100%; son 13 las Universidades miembros.

Cada institución educacional utiliza sus propios criterios de evaluación, determinados por la Universidad, la Facultad, la Carrera y los Docentes. Es por esto, que dado que las calificaciones no son comparables entre ellas, la creación de un examen similar al Examen Médico Nacional permitiría comparar sobre una misma base, y medir los conocimientos de los alumnos de manera objetiva. De todas maneras, es una herramienta que aún no está siendo utilizada por la carrera odontológica, pero está siendo considerada para su aplicación, observando que el mercado es cada vez más competitivo y dinámico.

Por otro lado, el Ministerio de Educación otorga entre 50 y 60 cupos anuales para continuar estudios de postgrados en odontología, en las instituciones educacionales que se encuentran en el mercado.

#### **4. LOS DESAFÍOS DE LA ODONTOLOGÍA**

La actividad del profesional odontológico en estas últimas décadas ha estado ligada estrechamente al uso de instrumentos y tecnología de punta. Las tareas se han facilitado considerablemente y permiten realizar un trabajo acucioso y prolijo. Es por esto, que los dentistas deben estar a la par de la tecnología y mantenerse en constante actualización, pues ha habido grandes avances de conocimiento que deben ser asimilados y recogidos por los estudiantes en diversas disciplinas del conocimiento odontológico en beneficio de la Salud Pública.

Dentro de estos medios, la computación ha ido adquiriendo un rol cada vez más preponderante como complemento de la acción profesional. Mediante un software computacional se puede manejar la organización de la clínica, a través de sistemas de información que automatizan las actividades y coordinan las distintas actividades requeridas para la atención, abastecimiento y control de pacientes. También existen programas que prestan una enorme utilidad para obtener radiografías de manera rápida, hacer modelaciones en programa especializados y finalmente, obtener una calidad mejorada en la atención con los actuales sistemas de información que ocupa el profesional. Por ejemplo el uso de software y maquinaria para periodoncia, entrega mayor

libertad al profesional para trabajar y poder resolver las problemáticas propias dentro del saco periodontal o también se pueden realizar incrustaciones cerámicas a partir de una cavidad operatoria, a través de un sistema automatizado que convierte un cubo de cerámica en la incrustación requerida.

Otro punto interesante es uso de la Internet como medio de contacto e información para los profesionales, lo que ayuda enormemente a obtener información, sobre las últimas publicaciones, participar en grupos de trabajo interactivos y en foros de discusión por especialidad, consiguiendo información sobre los últimos materiales y su uso en docencia, desarrollar de lazos entre odontólogos y desarrollar cursos de especialización a través de la red<sup>90</sup>

En algunos casos (en terapias de periodoncia y endodoncias), odontólogos realizan tratamientos con láser, lo que ofrece una mayor calidad a los pacientes. Desde hace algunos años se usa esta herramienta para tratar caries y terapias en tejidos duros efectivos, con reducidas molestias para el paciente. Las cualidades de esta herramientas son altamente útiles para los profesionales pero requieren de un equipo capacitado, un servicio técnico confiable, investigación básica, y capacitación (formación) permanente.

En cuanto a la educación de Pregrado y Postgrado, fundamental será tener una Clínica Integral que agrupe la prestación dental a los pacientes, la docencia y la investigación, en donde los distintos profesionales y alumnos podrán desarrollar a cabalidad la profesión, teniendo la opción de hacer investigación y poder realizar práctica en un ambiente óptimo de aprendizaje para los estudiantes.

Otro punto importante dentro del desarrollo futuro de la Odontología es, a pesar de los avances en la odontología, es que las enfermedades bucales siguen siendo un gran problema de salud pública en el mundo, ya que según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2007 las enfermedades bucales más comunes fueron la caries y las periodontopatías (de las encías). Además, entre 60 y 90% de los escolares de todo el mundo presenta caries dental, y además se estima que entre un 5% y 20% de los adultos, sufren enfermedades periodontales graves (que pueden ocasionar pérdida de dientes).

---

<sup>90</sup> Caso de la Universidad de Chile y sus programas de Graduados en Formación Autónoma a Distancia en Radiología Dento Máxilo Facial y el Programa de Formación Autónoma a Distancia en Periodoncia

Por otro lado, han aparecido enfermedades relacionadas con el Cáncer en la cavidad bucal y faringe o traumatismos orofaciales y dentales tienen una tendencia epidemiológica creciente, lo que requiere un manejo mucho más profundo. Por lo tanto es necesario recalcar que la Odontología actual no ha sido capaz, de resolver la situación de salud bucal de los habitantes en forma satisfactoria, debido principalmente a los altos costos y el excesivo tiempo que se requiere para esto.

## **5. TENDENCIA DE LA ODONTOLOGÍA DURANTE LOS ÚLTIMOS 12 AÑOS.**

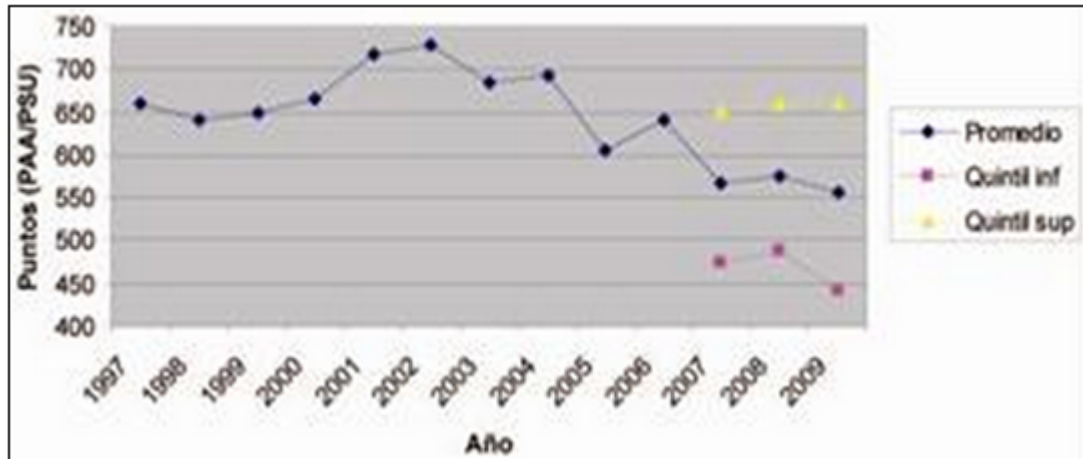
Si nos remontamos en la historia, durante el año 1997 existían funcionando 5 Escuelas de Odontología, sin embargo, en el presente año existen 29 a lo largo del país. En los últimos años, se ha producido un explosivo aumento en la oferta de pregrado de odontología, lo que ha diversificado las opciones y realidades, es así como variados planteles privados se han abierto a esta especialidad, sin considerar ni siquiera la necesidad de acreditar su carrera en investigación, infraestructura y gestión institucional, llegando a bajar considerablemente el puntaje promedio de corte para los nuevos alumnos que ingresan a odontología.

A partir de la base de datos de ÍNDICES, del Consejo de Educación Superior<sup>91</sup>, se compiló y analizó la información del período 1997-2009, incluyendo las variables: vacantes disponibles, instituciones, puntajes de ingreso, costos, acreditación y cantidad de estudiantes.

---

<sup>91</sup> Este trabajo resumen lo realizó el Dr. Ricardo Cartes Velásquez, lo cual lo publicó a través de la Bitácora Virtual Dentistas Generales de Zona (DGZ).

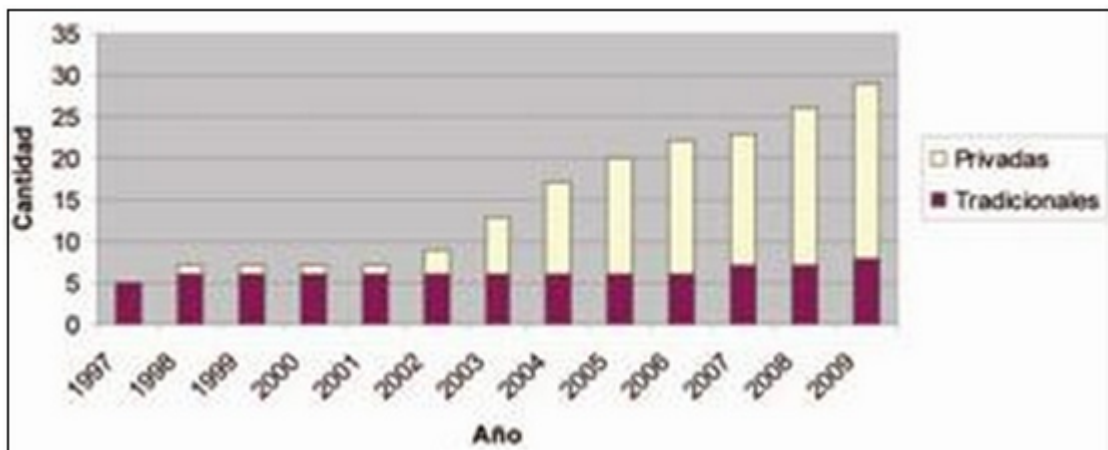
**Gráfico 1: Puntajes de corte para Odontología entre 1997 y 2009, Chile.**



Fuente: Consejo de Educación Superior

Actualmente, el promedio de puntaje entre las Universidades que tienen Odontología, es de 550 puntos, evaluación que mide la Prueba de Selección Universitaria (PSU).<sup>92</sup> Incluso, los estudios realizados al respecto, han concluido que el nivel académico de los estudiantes que ingresan a la carrera ha tenido un franco descenso, dado que las Universidades privadas, tiene puntajes de corte más bajo que las tradicionales, y han sido las primeras las que más se ha abierto a la creación de nuevas facultades de Odontología en el mercado nacional.

**Gráfico 2: Escuelas de Odontología, 1997-2009, Chile**

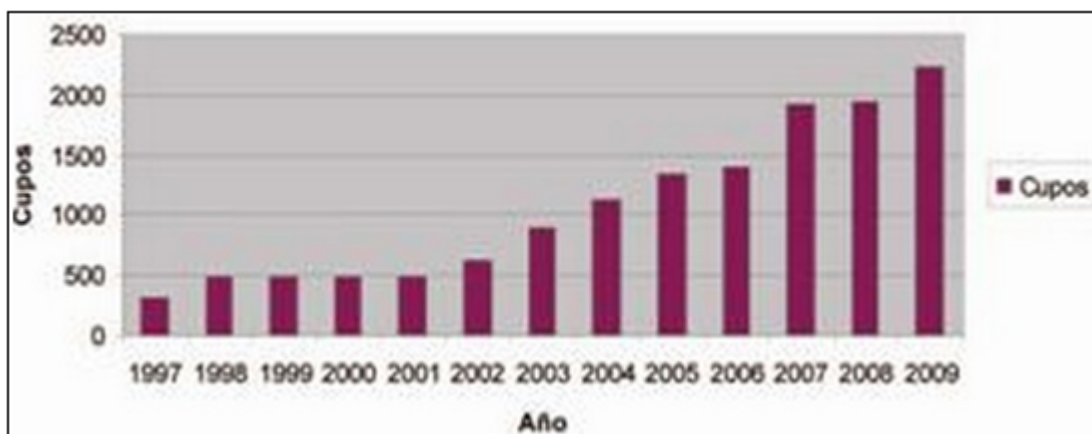


Fuente: Consejo de Educación Superior

<sup>92</sup> Algunos datos estaban incompletos, dado que las Universidades privadas no exigen PSU, por lo que los puntajes de corte para estudiar la carrera, son menores.

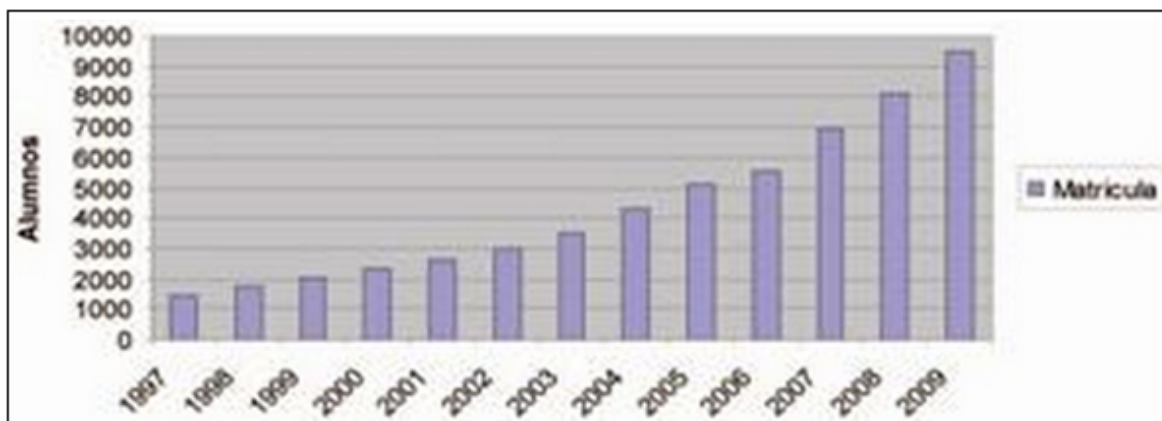
La oferta educacional para la formación de Cirujano Dentistas en Chile se quintuplicó en los últimos 12 años. Al observar este gráfico, son las Instituciones Privadas las que han entrado al mercado odontológico, donde a partir del 2002 en adelante se da un explosivo aumento de las ofertas por dichas Universidades.

**Gráfico 3: Cupos anuales para Odontología, 1997-2009, Chile.**



Fuente: Consejo de Educación Superior

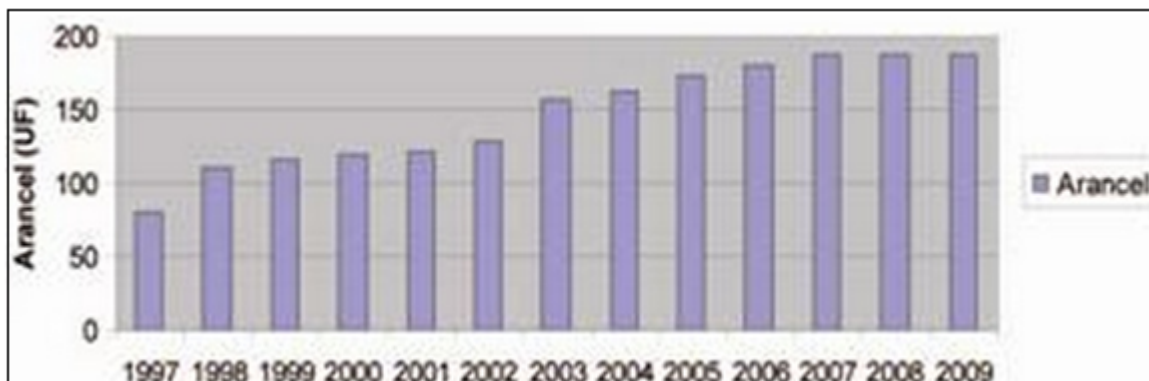
**Gráfico 4: Matrícula total de alumnos de Odontología, 1997-2009, Chile.**



Fuente: Consejo de Educación Superior

A partir de 1997 ha habido una tendencia constante y exponencial en el aumento de alumnos estudiando la carrera odontológica, llegando a aumentar alrededor del 630% el presente año, en relación a 12 años atrás. Incluso, la cantidad de alumnos que existe actualmente estudiando, se ha igualado a la cantidad de dentistas profesionales egresados, debido principalmente a la mayor cantidad de Facultades de Odontología.

**Gráfico 5: Arancel Anual para la Carrera de Odontología, 1997.2009, Chile.**



Fuente: Consejo de Educación Superior

Estudiar odontología hace 12 años atrás costaba alrededor de 80 UF, correspondiente a \$1.680.740<sup>93</sup>. En la actualidad, estudiar la carrera cuesta alrededor de 187 UF, es decir, \$3.928.729.<sup>94</sup>; se ha producido un encarecimiento real en los aranceles, cerca del doble; sin embargo, a partir del 2007 a la fecha, este no ha variado, manteniéndose en torno al mismo valor.

## **6. EL MERCADO ODONTOLÓGICO ACTUAL**

En Chile son 19 las instituciones que ofrecen la carrera de Odontología, 11 Universidades privadas sumadas a las 8 instituciones del Consejo de Rectores, con un total de 29 facultades a lo largo del país lo cual ha abierto el mercado, lo que significa que todos los años se gradúan alrededor de 1.200 dentistas, más del 12% de los dentistas actuales. Con respecto al desarrollo de Postgrado, son 12 las Universidades que entregan dichos programas en el área odontológica, los que cada vez son más los cursos y programas creados, en todas las especialidades. La tabla siguiente resume esta información:

<sup>93</sup> Se considero el valor de la UF promedio anual 2009, obtenida de la página del Banco Central. 1 UF = \$21.009,25.

<sup>94</sup> Estos valores son actualizados según el año.



**Cuadro 2: Carrera de Odontología en Universidades y sus Facultades**

Nº	INSTITUCIÓN	CREACIÓN	SEDE	ESCUELAS DE GRADUADOS
1	<b>U. Andrés Bello</b>	2002	Santiago - Viña el Mar - Concepción	Sí
2	<b>U. Austral de Chile</b>	2005	Valdivia	No
3	<b>U. Católica de Chile</b>	2008	Santiago	No
4	<b>U. de Antofagasta</b>	1952	Antofagasta	Sí
5	<b>U. de Concepción</b>	1919	Concepción	Sí
6	<b>U. de Chile</b>	1888	Santiago	Sí
7	<b>U. de la Frontera</b>	1981	Temuco	Sí
8	<b>U. de los Andes</b>	2002	Santiago	Sí
9	<b>U. de Talca</b>	1981	Talca	Sí
10	<b>U. de Viña del Mar</b>	2007	Valparaíso	No
11	<b>U. del Desarrollo</b>	2003	Santiago - Concepción	Sí
12	<b>U. del Mar</b>	2007	La Serena - Iquique	No
13	<b>U. Diego Portales</b>	2002	Santiago	No
14	<b>U. Finis Terrae</b>	2002	Santiago	Sí
15	<b>U. Mayor</b>	1997	Santiago - Temuco	Sí
16	<b>U. Pedro de Valdivia</b>	2003	Santiago - La Serena	No
17	<b>U. Regional San Marcos</b>	2003	Concepción	No
18	<b>U. San Sebastián</b>	1989	Santiago - Concepción - Valdivia - Osorno - Puerto Montt	Sí
19	<b>U. de Valparaíso</b>	1952	Valparaíso	Sí

Fuente: Información disponible en las páginas de las Universidades involucradas, Ediciones Especiales, El Mercurio

El mercado cuenta con 8.700 Cirujano Dentistas. El 45% de ellos están en Santiago, mientras que 55% restante está en provincias, con una mayor concentración en el sur del país. Cifras más específicas dicen que en el Gran Santiago se encuentran alrededor de 3.900 dentistas, en Concepción unos 2.200, y en Valparaíso – Viña del Mar, un total de 800. En el resto del país se concentran los 1.800 restantes.

En el siguiente cuadro se detalla la distribución de la cantidad de Dentistas que existe en Chile y su respectiva Universidad.

**Cuadro 3: Cantidad de Cirujano Dentistas en Chile**

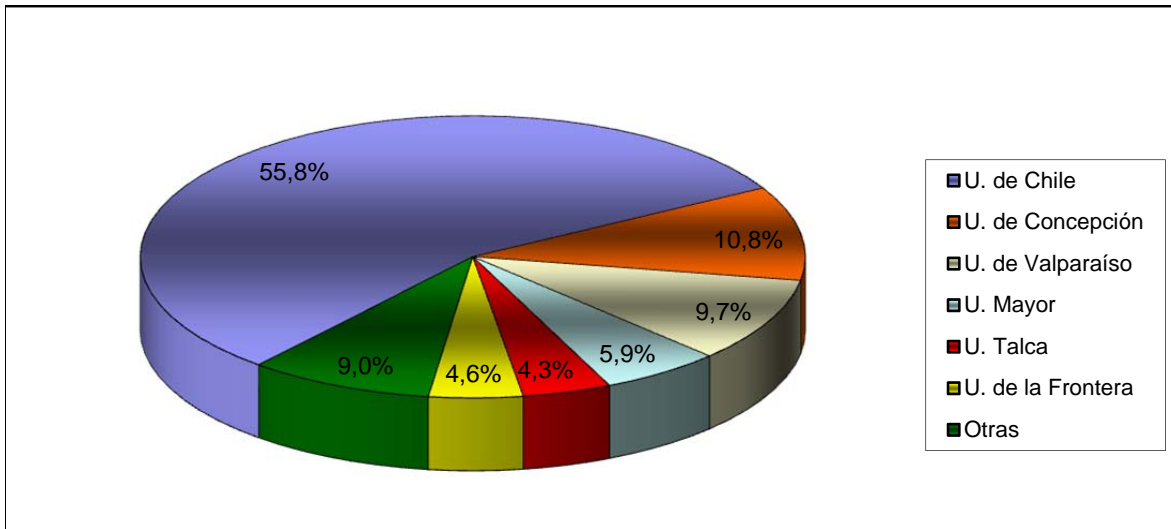
Instituciones	Cantidad de Dentistas	Porcentaje
U. Andrés Bello	148	1,7%
U. Antofagasta	235	2,7%
U. de Chile	4.853	55,8%
U. de Concepción	940	10,8%
U. de la Frontera	397	4,6%
U. de Los Andes	63	0,7%
U. Talca	375	4,3%
U. de Valparaíso	845	9,7%
U. del Desarrollo	64	0,7%
U. Diego Portales	79	0,9%
U. Finis Terrae	73	0,8%
U. Mayor	509	5,9%
U. San Sebastian	99	1,1%
Extranjeros	20	0,2%
<b>Total</b>	<b>8.700</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Superintendencia de Salud,  
<http://webserver.superdesalud.cl/bases/prestadoresindividuales.nsf/WebRegistro>

La mayor cantidad de Dentistas provienen de la U. de Chile, el 55,8% del total, principalmente porque es la Facultad que más años lleva funcionando en el mercado (122 años). Luego, es precedida por la U. de Concepción, U. de Valparaíso y U. Mayo, con un 10,8%, 9,7% y 5,9% de concentración respectivamente. También tiene presencia en el mercado la U. de la Frontera, U. de Talca y U. de Antofagasta, con 4,6%, 4,3% y 2,7% respectivamente. Bajo este escenario, no está demás recalcar que la razón de esta distribución sigue siendo en base al año de inicio de cada Facultad, dado que mientras más temprano se haya formado, mayor cantidad de Dentistas egresados habrán el mercado.

Podemos apreciar dicha distribución a través de los siguientes gráficos:

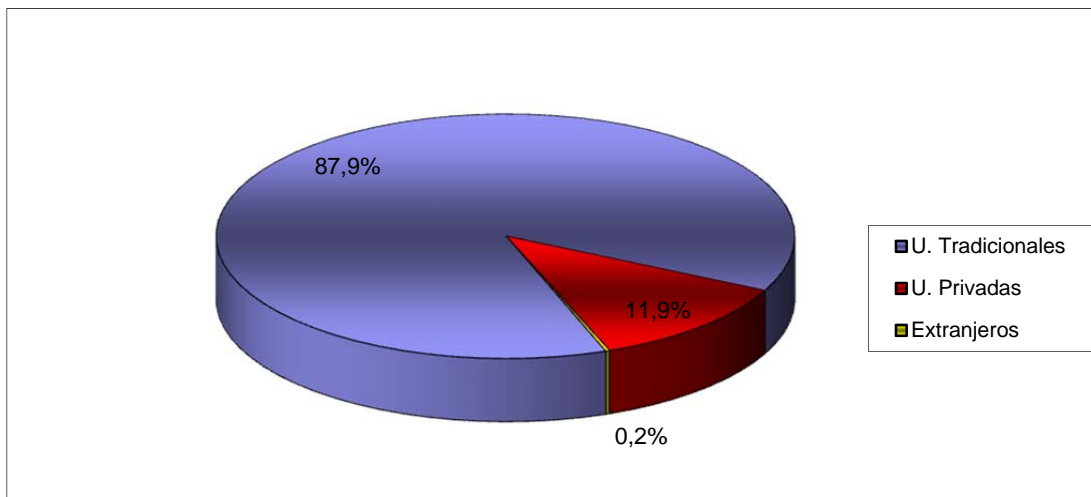
**Gráfico 6: Distribución de alumnos de Pregrado por Universidad**



Fuente: Elaboración Propia, Datos Superintendencia de Salud

Como se puede apreciar en la figura anterior, varias de las Universidades que comenzaron hace unos pocos años están sacando sus primeras generaciones de profesionales por lo que no concentran una gran cantidad de profesionales en el mercado laboral, en tanto se encuentra muy marcada la hegemonía de las Universidades Tradicionales dentro de este campo, las que representan alrededor de un 88%, y las Universidades Privadas el 12% a nivel agregado.

**Gráfico 7: Distribución de alumnos de Pregrado por Tipo de Universidad**



Fuente: Elaboración Propia, Datos Superintendencia de Salud

El crecimiento de la Odontología en Chile es muy fuerte y se espera que aumente durante los próximos cinco años, sobrepase el Índice de 1 dentista por cada 10 mil habitantes de

los países en desarrollo y podría encumbrarse muy por sobre el Índice que recomienda la Organización Mundial de la Salud de 1 dentista por cada 3500 personas<sup>95</sup>. Chile actualmente considera a 5 dentistas por cada 10.000 habitantes, lo cual es una cifra inferior aún a lo que muestran los países desarrollados, como es el caso de Canadá, EE.UU. y España, con un índice entorno a 5,7. La situación de Perú, país menos desarrollado del grupo, es bastante bien deficiente, dado que existe 1 dentista por cada 10.000 habitantes, algo que es completamente insuficiente para dar abasto a las necesidades de la sociedad.

**Cuadro 4: Índice de 1 dentista por cada 10 mil habitantes**

País	Población	N° Dentistas	Proporción	Razón x cada 10.000 hab.
<b>Canadá</b>	32.788.000	18.861	0,000575	<b>5,75</b>
<b>Chile</b>	16.800.000	8.700	0,000518	<b>5,18</b>
<b>EE.UU.</b>	306.198.088	175.705	0,000574	<b>5,74</b>
<b>España</b>	46.063.511	26.256	0,000570	<b>5,70</b>
<b>Perú</b>	25.785.714	3.610	0,000140	<b>1,40</b>

Fuente: Fuente: Min. Salud Perú, Wikipedia, Data Base EE.UU. y Canadá, Facedental.es

Otra comparación que podemos hacer es considerar el ranking que la Revista Qué Pasa ha elaborado, la cual muestra la percepción de calidad para las Universidades que poseen la Carrera de Odontología, en donde el rango de calificación fluctúa entre 1 y 7.

**Cuadro 5: Ranking de Percepción de calidad para las Universidades que imparten la carrera de Odontología, 2007 y 2008<sup>96</sup>.**

Institución	Lugar	Calificación 2007	Lugar	Calificación 2008
<b>Universidad de Chile</b>	1	6.39	1	6.43
<b>Universidad de Concepción</b>	2	6.04	2	5.95
<b>Universidad de Valparaíso</b>	3	5.60	3	5.40
<b>Universidad Mayor</b>	4	5.48	4	5.22
<b>Universidad de los Andes</b>	5	5.01	5	5.17
<b>Universidad Andrés Bello</b>	6	4.95	9	4.68
<b>Universidad de Talca</b>	7	4.85	7	4.72

<sup>95</sup> Organización Mundial de la Salud

<sup>96</sup> Respondieron la encuesta profesionales del área que se desempeñan en consultas particulares y diversos servicios de salud odontológicos, tanto públicos como privados.

<b>Universidad de La Frontera</b>	8	4.76	8	4.72
<b>Universidad del Desarrollo</b>	9	4.73	6	4.73
<b>Universidad Finis Terrae</b>	10	4.73	10	4.53

Fuente: Revista Qué Pasa año 2007 y 2008

La Universidad de Chile, sube su puntaje desde la medición efectuada en 2007, de 6.39 a 6.43 y sus principales “competidores” disminuyen, de 6.04 a 5.95, como es la Universidad de Concepción y de 5,60 a 5,40 para la Universidad de Valparaíso, estirando la brecha en la valoración del mercado nacional.

Por otro lado, América Economía también elaboró un ranking de percepción de calidad, Este Ranking es el más actual (año 2009) y evalúa tanto la calidad de la enseñanza en pregrado como en postgrado, así como también a los profesores y el prestigio de la institución. La evaluación va de 1 a 100. En primer lugar se encuentra la Universidad de Chile y se mantiene una diferencia de 20,2 puntos con la Universidad de Concepción que es la que la sigue en el ranking. Se puede ver además la presencia de la Universidad Católica, con la incorporación reciente de la carrera a su plan de estudios, la cual ya tiene un prestigio de calidad no menor, para lo poco que lleva, ocupando el 9º lugar en el ranking.

**Cuadro 6: Ranking de Calidad de la carrera de Odontología, 2009.**

<b>Lugar</b>	<b>Institución</b>	<b>Índice</b>
1	Universidad de Chile	100.0
2	Universidad de Concepción	70.8
3	Universidad Mayor	60.2
4	Universidad de Talca	51.1
5	Universidad de Valparaíso	50.9
6	Universidad de La Frontera	50.7
7	Universidad de los Andes	43.8
8	Universidad Nacional Andrés Bello	43.4
9	Universidad Católica	42.6
10	Universidad Diego Portales	42.2

Fuente: América Economía 2009

Después de poder identificar cuales son los actores que participan en la industria de la Odontología a través de la enseñanza de Educación Superior (Facultades de Odontología), debemos identificar a los actores que participan en la enseñanza de

estudios de Postgrado, que es nuestro mercado de estudio, información que resume el cuadro a continuación:

**Cuadro 7: Resumen de Programas de Postgrado que ofrecen las Instituciones Educativas Odontológicas.**

Institución	Magíster	Diplomado	Especialización	Total
Universidad de Chile	5	13	13 <sup>97</sup>	31
Universidad de Concepción	-	3	5	8
Universidad de Valparaíso	3	12	12	27
Universidad Mayor	1	4	5	10
Universidad Andrés Bello	8	2	1	11
Universidad Finis Terrae	1	6	8	15
Universidad Los Andes	-	-	4	4
Universidad de Antofagasta	3	3	-	6
Universidad de Talca	-	3	4	7
Universidad San Sebastián	-	-	2	2
Universidad de la Frontera	-	-	2	2
Universidad del Desarrollo	-	2	5	7

Fuente: Elaboración Propia, Páginas Web de cada Universidad, Noviembre 2009

Del total de 19 Universidades que imparten la Carrera de Odontología, son 12 las que dictan programas de Postgrado, es decir, un 63% de todas ellas. Estos corresponde a Programas de Magíster, Diplomado y Especialización; ninguna de las Universidades ofrece actualmente programas de Doctorado. La Universidad de Chile es la institución que más ofrece este tipo de programas 31, incluso Diplomados y Cursos de Especialización Profesional, utilizando además tecnologías de Formación Autónoma a Distancia. La sigue muy de cerca la Universidad de Valparaíso con 27 Programas.

#### **i. ACREDITACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ODONTOLÓGICAS**

Para el mercado odontológica, hemos realizado un catastro de las Universidades que dictan dicha carrera, las cuales corresponden a 19 Universidades. De todas ellas, tan sólo

<sup>97</sup> 4 de los programas son entregados vía *Autónoma a Distancia* lo que representa una innovación, dando a la Universidad de Chile mayor cobertura a nivel nacional

3 son las que no se encuentran acreditadas: U. del Mar, U. Pedro de Valdivia y U. Regional San Marcos.

Por otro lado, con respecto a la acreditación de la Carrera de Odontología, son 4 las que están acreditadas, de las cuales 3 son tradicionales (U. de Concepción, U. de Chile, y U. de la Frontera) y sólo una es privada (U. Mayor); son 2 en las cuales ha expirado su acreditación durante el presente año; y son 13 las que aún siguen sin acreditación. Entonces podemos decir, que en promedio, 1 de cada 4 escuelas se encuentra acreditada, mayormente las instituciones tradicionales.

**Cuadro 8: Resumen de Acreditación**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL (vigencia acreditación)</b>	<b>ACREDITACIÓN CARRERA ODONTOLOGÍA</b>
U. Andrés Bello	Desde Diciembre 2008 hasta Diciembre 2013	No Acreditada
U. Austral de Chile	En renovación de acreditación	No Acreditada
U. Católica de Chile	Desde Agosto 2004 hasta Agosto 2011	No Acreditada
U. de Antofagasta	Desde Agosto 2009 hasta Agosto 2013	No Acreditada
U. de Concepción	Desde Agosto 2004 hasta Agosto 2010	Sede: Concepción. Julio del 2005 hasta Octubre del 2011
U. de Chile	Desde Agosto del 2004 hasta Agosto 2011	Sede: Santiago. Agosto del 2006 hasta Noviembre del 2012
U. de la Frontera	Desde Noviembre 2008 hasta Noviembre 2013	Sede: Temuco. Agosto del 2006 hasta Noviembre del 2010
U. de los Andes	Desde Noviembre 2007 hasta Noviembre 2012	No Acreditada
U. de Talca	En renovación de acreditación	Sede: Talca. Expirada. Desde Junio del 2006 hasta Septiembre del 2009
U. de Viña del Mar	Desde Diciembre 2008 hasta Diciembre 2011	No Acreditada
U. del Desarrollo	Desde Noviembre 2006 hasta Noviembre 2011	No Acreditada
U. del Mar	No Acreditada	No Acreditada
U. Diego Portales	Desde Noviembre 2008 hasta Noviembre 2013	No Acreditada
U. Finis Terrae	Desde Noviembre 2007 hasta Noviembre 2010	No Acreditada

U. Mayor	Desde Diciembre 2005 hasta Diciembre 2009, en nuevo proceso de Acreditación	Sede: Santiago y Temuco. Reposición. Desde Julio del 2008 hasta Julio del 2013.
U. Pedro de Valdivia	No Acreditada	No Acreditada
U. Regional San Marcos	No Acreditada	No Acreditada
U. San Sebastián	Desde Noviembre 2008 hasta Febrero 2012	No Acreditada
U. de Valparaíso	Desde Octubre 2009 hasta Octubre 2012	Sede: Valparaíso. Expirada. Desde Enero del 2004 hasta Abril del 2009.

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación, [www.cnachile.cl](http://www.cnachile.cl)

Entre las carreras que no se encuentran acreditadas, hay que destacar que en algunos casos esto se debe a que como requisito de incorporación al proceso se necesita tener al menos a una generación de egresados, lo cual en el caso de algunas de estas Universidades, aún no cumplen con dicho requisito (alrededor de 4 casos), dado que se conformaron entre el 2005 y el 2008.

Con respecto a la acreditación de los Programas de Postgrado (Magíster, Diplomados y especialidades del área), esta información no se encontraba del todo disponible en la página de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), por lo que no fue posible determinar dicha información.

## **7. TENDENCIAS POSTGRADOS**

### **i. ANÁLISIS PEST AL MERCADO DE POSTGRADO**

#### **a. Factores Políticos**

En la Educación Superior hay distintas organizaciones que regulan de alguna u otra forma, el funcionamiento de las Universidades, tanto Tradicionales como Privadas, así como también, los Centros de Formación Técnica y los Institutos Profesionales. Según el Consejo Superior de Educación<sup>98</sup> estas son las Organizaciones relacionadas con la Institucionalidad del Estado en educación superior:

<sup>98</sup> [www.cse.cl](http://www.cse.cl)



- **División de Educación Superior, DIVISUP**, es la encargada de velar por el cumplimiento de la normativa que regula la Educación Superior, dentro de la competencia del Ministerio de Educación. Le corresponde proponer la asignación presupuestaria estatal a las instituciones de educación superior, administrar la supervisión de centros de formación técnica creados antes de 1990, participar en el proceso de reconocimiento oficial de instituciones de Educación Superior y llevar su registro, entre otros aspectos.
- **El Consejo de Rectores, CRUCH**, coordina las actividades que desarrollan las 25 Universidades Tradicionales que lo conforman, generando políticas que tiendan a fortalecer el quehacer de ellas en el ámbito nacional
- **El Consejo Superior de Educación, CSE**, organismo público encargado de administrar el licenciamiento de instituciones de educación superior privadas de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.
- **La Comisión Nacional de Acreditación, CNA**, creada en el marco de la ley 20.129, con la misión de verificar y promover la calidad de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos y de las carreras y programas de estudios que ellos imparten<sup>99</sup>.
- **La Comisión de Evaluación de la Calidad de Programas de Postgrado de Universidades Autónomas, CONAP**, encargada de asesorar al Ministerio de Educación, y de efectuar procesos experimentales de acreditación de programas de postgrado de Universidades autónomas.
- **Comisión de Crédito Universitario**, creada en virtud de la ley 20.027, es la encargada de administrar el sistema créditos con garantía estatal, a los que pueden acceder los alumnos de las instituciones de educación superior autónomas que cuenten con acreditación institucional de la CNA
- **Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT**, encargada de promover y fortalecer la investigación científica y tecnológica, la

---

<sup>99</sup> Ver Marco Teórico

formación de recursos humanos, el desarrollo de áreas nuevas del conocimiento y de la innovación productiva, para lo cual administra, a nivel nacional, los recursos públicos destinados a estas materias.

Actualmente, se encuentra en discusión en el Congreso Nacional, un proyecto de ley para establecer un sistema coordinado e integrado de aseguramiento de la calidad, que considere la función de licenciamiento realizada por el Consejo Superior de Educación, la acreditación institucional, y de programas de Pregrado y Postgrado, actualmente desarrollados por la CNAP y la CONAP, y una nueva función de información que sería desarrollada por el Ministerio de Educación, a través de su División de Educación Superior.

#### **b. Factores Económicos**

Actualmente el país se encuentra con cifras económicas bastante bajas en cuanto a crecimiento económico e inflación, pero según las autoridades se ha visto una recuperación tras la crisis mundial suscitada el año pasado, que produjo el decaimiento de toda la economía global. Las proyecciones de crecimiento e inflación para los años 2009 y 2010 se presentan a continuación<sup>100</sup>

**Cuadro 9: Proyecciones Económicas**

<b>Índice</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
PIB	-2,0 / -1,5	4,5 / 5,5
INFLACIÓN	-0,8	2,8

Fuente: Informe de Política Monetaria, Sep-2009, Banco Central de Chile

Por otro lado, y como se pudo ver en detalle en la descripción efectuada del mercado Odontológico, existen tendencias claras por estudiar y especializarse con cursos de Postgrado y Postítulo. Como lo indica el Consejo de Rectores, las 25 Universidades que lo integran triplicaron en 10 años sus graduados: de 705 en 1997, pasaron a 2.978 en 2007. Mientras que el año 2008, las 46 Universidades que ofrecieron algún tipo de posgrado matricularon más de 25 mil personas. Adicionalmente, la cantidad de

<sup>100</sup> [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

Programas ha crecido de forma considerable en los últimos años, en respuesta a la alta demanda que existe.

En el caso de Odontología, existe un total de 19 Universidades que imparten la Carrera, pero son 12 las que dictan programas de Postgrado, es decir, un 63% de todas ellas. Estos corresponde a Programas de Magister, Diplomado y Especialización; ninguna de las Universidades ofrece actualmente programas de Doctorado. La Universidad de Chile es la institución que más ofrece este tipo de programas 28, incluso Diplomados y Cursos de Especialización Profesional, utilizando además tecnologías de Formación Autónoma a Distancia. La sigue muy de cerca la Universidad de Valparaíso con 27 Programas.

Finalmente, una política gubernamental que ha tomado el Estado para apoyar la realización de programas de Doctorado y Magíster, es la entrega de Becas a través de CONYCYT, lo que en la última década a apoyado a un total de 2.070 estudiantes de doctorado y 419 de magíster han sido becados por CONICYT para proseguir estudios de posgrado<sup>101</sup>

**Cuadro 10. Becas CONICYT para cursar estudios de postgrado en Chile (2001 – 2008)<sup>102</sup>**

Beca	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Doctorado	121	187	140	200	220	332	350	520	2070
Magíster	27	32	14	20	20	96	50	80	419
Total	147	219	154	220	240	428	400	600	2489

Fuente: CONICYT (2008).

El programa nacional de becas de posgrado se complementa con otros programas que incluye: becas Chile, becas de término de tesis, apoyo a la realización de tesis, participación en congresos y cursos cortos, y pasantías en el extranjero. A dichos programas pueden postular todos los alumnos de programas de doctorado acreditados por la Comisión Nacional de Acreditación. Con ello adquieren mayor notoriedad los procesos de internacionalización de los posgrados nacionales.

<sup>101</sup> Espinoza, O., González L., Los Estudios de Postgrado en Chile, Revista Argentina de Educación Superior, Pág. 90 - 91

<sup>102</sup> Se refiere a becas de mantención para alumnos chilenos o latinoamericanos para realizar el doctorado en Chile.

### **c. Factores Sociales**

La masificación de la educación superior Chile en la última década, sumado a un panorama económico de crecimiento del PIB, ha exigido a las personas y a las empresas a requerir una mayor especialización generando una elevada competencia en los mercados laborales y una gran cantidad de egresados. Como consecuencia de lo anterior, se ha generado una demanda creciente de estudios de postgrado, la que ha tenido que ser contenida por las universidades tanto públicas como privadas. En ese sentido las universidades fueron contratando cada vez a más docentes de jornada completa dedicadas a la institución en docencia e investigación, desde donde nacieron proyectos que se fueron consolidando y ampliando, hasta llegar a los programas de Postgrado y Postítulo.

Según estudios, las motivaciones de los estudiantes a tomar cursos de postgrados, son las necesidades se enfocan principalmente en adquirir nuevos conocimientos, en segundo lugar señalan que "profundizar conocimientos", y en tercer lugar "mejorar su C.V.", todas razones que tienen una elevada importancia para los alumnos de post títulos.

Finalmente podemos mencionar que para la Universidad de Chile, líder en este campo a nivel nacional, ha desarrollado la mayor cantidad de programas tanto de Doctorados como de Magíster, que son reconocidos por su alta calidad. Como se menciona anteriormente en el capítulo del Mercado, la oferta de programas de doctorado se concentra principalmente en tres instituciones: la Universidad de Chile (24%), la Pontificia Universidad Católica de Chile (22%) y la Universidad de Concepción (13%) y la oferta de programas de magíster se concentra en los mismos 3 actores donde la Universidad de Chile tiene alrededor del 30%, mientras que en conjunto la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Concepción albergan un 22%.

### **d. Factores Tecnológicos**

En cuanto a la tecnología, es muy importante para las instituciones que imparten Programas de Postgrado y Postítulo contar con lo necesario para desarrollar los cursos, en cuanto a infraestructura, instalaciones, materiales, software, equipos, entre una serie

de condicionantes vinculadas con la tecnología, que marcan la diferencia entre los competidores. Para el caso de la Educación en Odontología el desarrollo tecnológico toma mayor relevancia, dada la constante evolución que existe en la industria en cuanto a la innovación de nuevos equipos y materiales, con mayores prestaciones para poder desempeñar la actividad de forma más completa; y por otro lado, la investigación científica que se desarrolla encamina a la profesión hacia el mejoramiento de los procedimientos y la búsqueda de soluciones de mayor calidad para las personas, lo que debe ser asimilado por las instituciones de educación de Salud, las que deben continuamente adquirir este conocimiento.

## **ii. MERCADO DEL POSTGRADO EN ODONTOLOGÍA**

En Chile, poco más de 25 mil son estudiantes de magíster, lo que ha significado una sostenida alza en cuanto a postítulos, tanto en postulantes como en programas ofrecidos.

Lo que ocurre en Chile no es un fenómeno aislado, la tendencia mundial en educación es a invertir más en postítulos. En los últimos 20 años, sólo en Estados Unidos hubo un aumento de un 102% en los matriculados a magíster, cifra que, según el Consejo de Escuelas de Posgrados de ese país, refleja el escenario a nivel global. Chile se haya unido al fenómeno. Según el Consejo de Rectores, las 25 Universidades que lo integran triplicaron en 10 años sus graduados: de 705 en 1997, pasaron a 2.978 en 2007. Mientras que el año 2008, las 46 Universidades que ofrecieron algún tipo de posgrado matricularon más de 25 mil personas.

Los postgrados propiamente tal que deben estar orientados al perfeccionamiento académico y la formación de científicos, que incluye los magíster, doctorados y postdoctorado. En segundo lugar, los programas de post título y de especialización (en particular en el área médica) están orientados al perfeccionamiento para el desempeño profesional (Por ejemplo, los programas de formación de orientadores educacionales y las especialidades médicas). En tercer lugar, los programas de educación continua están destinados al reciclaje de profesionales en servicios como son los programas de diplomados y los certificados de cursos de actualización

A mediados de los años 90 había en Chile 47 programas de doctorado y 234 programas de magíster. Entre los años 2005 y 2006 hubo un aumento del 10% en la cantidad de programas de Postgrado ofertados en el mercado a nivel nacional. Las áreas que registraron una mayor cantidad de programas de Postgrado fueron: Salud, Ciencias y Educación<sup>103</sup>. En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución en dichos años.

**Cuadro 11: Evolución de los Programas de Postgrado por Área del Conocimiento (2005 - 2006)**

Área del Conocimiento	Año	
	2005	2006
Administración y Comercio	98	106
Agropecuaria	50	52
Arte y Arquitectura	14	17
Ciencias	122	126
Ciencias Sociales	84	93
Derecho	24	28
Educación	92	117
Humanidades	60	62
Salud	244	284
Tecnología	87	89
<b>Total</b>	<b>875</b>	<b>974</b>

Fuente: Consejo Superior de Educación (CSE)

Se puede ver además que en el año 2004 existían en total 610 programas (incluyendo magíster y doctorado) las Universidades del Consejo de Rectores ofrecían un total de 498 programas y las Universidades privadas ofrecían 112 programas (102 de los cuales eran programas de magíster). Es decir, el 92% los programas de doctorado estaban concentrados en las Universidades del Consejo de Rectores. Sin embargo, las Universidades privadas han incrementado en forma importante el número de programas de Magíster respecto de la oferta que ostentan las Universidades tradicionales.<sup>104</sup> En el siguiente cuadro se puede apreciar esta diferencia

<sup>103</sup> Espinoza, O., González L., Los Estudios de Postgrado en Chile, Revista Argentina de Educación Superior, Pág. 83

<sup>104</sup> Ibit. Espinoza O., González L. Pág. 84

**Cuadro 12: Oferta de Programas de Magíster y Doctorado según tipo de Institución (Año 2004)**

TIPO DE UNIVERSIDADES	PROGRAMAS		TOTAL
	MAGISTER	DOCTORADO	
Universidades del Consejo de Rectores	393	115	498
Universidades Privadas	102	10	112

Fuentes: El Mercurio, Suplemento Índices 2004. Miércoles 19 de Noviembre 2003

La oferta de programas de doctorado se concentra principalmente en tres instituciones: la Universidad de Chile (24%), la Pontificia Universidad Católica de Chile (22%) y la Universidad de Concepción (13%). En cambio, la oferta de programas de doctorado al interior de las Universidades privadas es bastante restringida y limitada y al respecto resulta interesante relevar que el liderazgo lo lleva la Universidad Andrés Bello que al año 2004 albergaba el 40% de la oferta a nivel nacional. Cabe destacar que prácticamente la mitad de las Universidades privadas no dispone aún de programas de doctorado.

En relación a la oferta de programas de magíster la Universidad de Chile concentra alrededor del 30%, mientras que en conjunto la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Concepción albergan un 22%. Entre las Universidades privadas se aprecia un claro predominio de la Universidad Adolfo Ibáñez (18%), la Universidad del Mar (15%) y la Universidad Nacional Andrés Bello (13%).

Según un estudio de Laborum.com con la Universidad Adolfo Ibáñez<sup>105</sup>, señala que el prestigio de la universidad es lo que más pesa a la hora de escoger un posgrado. Un 40% de los entrevistados respondió que su elección se basó precisamente en el reconocimiento que tiene el plantel universitario, mientras que un 37% hizo por la especialidad ofrecida. Con un porcentaje significativamente menor se nombró el costo, las buenas referencias, el ranking de la universidad, el prestigio de los egresados o un horario conveniente.

Y en el mismo estudio, se entrega una visión sobre las motivaciones de los alumnos a tomar cursos de postgrados, en ese sentido, las necesidades se enfocan principalmente en adquirir nuevos conocimientos, en segundo lugar señalan que “profundizar

<sup>105</sup> [http://www.quepasa.cl/articulo/8\\_350\\_9.html](http://www.quepasa.cl/articulo/8_350_9.html)

conocimientos", y en tercer lugar "mejorar su C.V.", todas razones que tienen una elevada importancia para los alumnos de post títulos.

Algunas de las opciones que tienen los estudiantes de Odontología al finalizar el Pregrado son variadas y cuentan con la amplitud propia del área médica. La primera sin lugar a dudas es ejercer de inmediato la profesión a través de la práctica privada donde el odontólogo desarrolla en solitario la profesión, o puede hacerlo a través de la asociación con un dentista establecido (como ayudante, para ganar habilidad y experiencia) o con otro (s) egresado (s), de modo tal, de reducir los costos de puesta en marcha de la consulta dental y tener que dividir los costos con un socio. Otra forma puede ser desempeñar la actividad en el Sector Público como un primer acercamiento con pacientes y posibilidad de ganar experiencia. Sin embargo para poder desarrollar la carrera dentro de estas organizaciones, es necesario tener estudios de Post grado, para tener cargos más relevantes dentro del desarrollo de carrera del profesional.

Por otro lado, los estudiantes pueden seguir Estudios Posteriores, donde existe la posibilidad real para adentrarse en las distintas especialidades de la Odontología (Endodoncia, Patología, Radiología, Cirugía Oral, Ortodoncia, Pediatría, Periodoncia, Prótesis, y Salud Pública) los que tienen una duración entre 1 y 3 años. Esta opción es frecuentemente prerrequisito para poder optar a algún cargo académico como docente en una facultad de Odontología lo que representa una oportunidad para aquellos que deseen desarrollar su trabajo en la academia y la investigación.

Cada una de estas opciones de carrera representa una oportunidad de obtener ganancias y pérdidas en cuanto a las remuneraciones, sin embargo, odontología es una carrera bastante bien cotizada y muy bien remunerada en Chile, lo que abre mucho el espectro de posibilidades para los nuevos dentistas que quieren desarrollar la actividad en los distintos escenarios propuestos anteriormente.



## **CAPÍTULO 5**

# **ESCUELA DE GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

## **I. FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

La Escuela de Graduados de la Universidad de Chile es una Unidad de Negocio que depende directamente de la Facultad de Odontología de la misma Universidad. La Facultad de Odontología es el organismo académico y de gobierno, encargado de llevar a cabo labores específicas de Docencia, Investigación y Extensión en las disciplinas odontológicas. Además de la Escuela de Graduados, posee las unidades administrativas del Consejo de Facultad, la Dirección de Asuntos Estudiantiles, Dirección de Asuntos Académicos, Dirección Económica y Administrativa, Escuela de Pregrado, Secretaría de Estudios, Dirección de Investigación, Dirección de Extensión y la Dirección de Relaciones Internacionales.

Por otro lado, se divide a través de los Departamentos Académicos, los cuales corresponden a; Ciencias Físicas y Químicas, Cirugía y Traumatología, Del Niño y Ortopedia Dentomaxilar, Odontología Conservadora, Odontología Restauradora, Patología, y Prótesis, los que se caracterizan por tener a cargo profesores de basta trayectoria en la actividad y de reconocida experiencia.

Cuenta también con dos Institutos, el Instituto de Referencia de Patología Oral (IREPO) y el Instituto de Rehabilitación de Malformaciones y Deformaciones Máxilo-Faciales (IRMADEMA). El IREPO tiene como misión fundamental el registro de lesiones patológicas, la investigación, el avance en el conocimiento de la Patología Oral en Chile y colaboración en la educación. Por su parte, el IRMADEMA realiza actividades de promoción de la Docencia, la Extensión y la Investigación de temas como la Malformación y Deformaciones, tanto en niños como adultos; además cuenta con una serie de publicaciones en revistas nacionales e internacionales.

La misión Compartida de toda la Facultad y sus unidades es: "Desarrollar el conocimiento científico mediante la Investigación, Docencia y Extensión, y formar recursos humanos para la Odontología orientados a satisfacer las necesidades de salud de la población"  
Por otro lado la Visión es: "Ser una comunidad líder que crece en la excelencia", basada en el Compromiso, la Honestidad, el Respeto y la Solidaridad

Como parte de la Universidad de Chile, la Facultad de Odontología se alinea con los objetivos estratégicos globales de la Organización, los que están enfocados en los siguientes puntos<sup>106107</sup>:

- Consolidar la calidad y pertinencia de los programas de Pregrado.
- Consolidar el liderazgo nacional y avanzar en el reconocimiento internacional del Posgrado.
- Fortalecer y consolidar la Investigación científica y la creación.
- Potenciar la Extensión como medio de vinculación con la comunidad.
- Mejorar y modernizar la administración universitaria y la situación patrimonial.
- Consolidar la vinculación externa y avanzar en la internacionalización de la institución.

Sin lugar a dudas, la Facultad es un referente en la Educación Odontológica en Chile, ya que sus egresados representan un gran porcentaje de los profesionales nacionales (más del 55%) y muchos de ellos destacan en el liderazgo del ámbito odontológico chileno, participando en instancias ministeriales, institucionales, públicas y privadas, y como Decanos o Directores de nuevas Facultades y Escuelas de Odontología de Universidades de reciente formación.

## **II. ESCUELA DE GRADUADOS DE ODONTOLOGÍA, UNIVERSIDAD DE CHILE**

La Escuela de Graduados de la Universidad de Chile fue fundada en 1958 y se ha consagrado como una institución líder en la formación de investigadores, especialistas y académicos de nivel superior en las diferentes menciones de la Odontología, promoviendo la educación continua que sustenta la Universidad de Chile.

El Área de Postítulo tiene por misión capacitar al Cirujano Dentista para resolver problemas de alta complejidad en el ejercicio odontológico; mientras que el Posgrado

---

<sup>106</sup> Adaptación de los Objetivos Estratégicos declarados por la Universidad de Chile en su página Web: [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl)

<sup>107</sup> Declaración de la Facultad de Odontología a través de su página Web: [www.odontologia.uchile.cl](http://www.odontologia.uchile.cl)

prepara académicos de alto nivel para realizar docencia universitaria e investigadores calificados y creativos al servicio del país.

Durante sus 50 años de existencia, alrededor de 2.500 alumnos han egresado de la Escuela de Graduados<sup>108</sup>, cuya dilatada trayectoria y reconocido prestigio la ubica como la principal entidad universitaria chilena en el desarrollo del perfeccionamiento y actualización, tanto de odontólogos nacionales como extranjeros. En el caso de los estudiantes extranjeros, representan alrededor del 23% del total de alumnos recibidos en el año 2009, lo que marca de alguna u otra forma el prestigio y la presencia de la Universidad de Chile, y esta especialidad en particular, fuera de Chile. De esta forma, se genera el interés y atracción por odontólogos, de preferencia latinoamericanos, en buscar perfeccionamiento en la Escuela de Graduados de la Universidad, en vez de continuar estudios en sus países de origen o en otras instituciones extranjeras.

En el marco de su Cincuentenario, la Escuela de Graduados inauguró recientemente la remodelación de sus Pabellones y Clínicas, Sala de Recepción y otros Servicios de apoyo, modernizando su planta física y equipamiento de acuerdo a normas del Ministerio de Salud, lo que potencia, aún más, su consolidada trayectoria formativa. La Escuela de Graduados desde su existencia ha logrado desarrollar una labor muy exitosa dado cada vez una mayor variedad de programas para los alumnos, orientando los esfuerzos a agilizar los programas, dándoles un alto nivel docente y curricular, demarcando claramente la preparación que están recibiendo generaciones de dentistas.

En la actualidad, la Escuela de Graduados ofrece un variado Plan de Estudios en sus Programas de educación continuada, los que consideran 5 Programas de Magíster en Ciencias Odontológicas; 9 Programas de Especialización Profesional, 3 Programas de Especialización Profesional, utilizando tecnologías de Formación Autónoma a Distancia, y 12 Diplomas de Postítulo, tanto para Odontólogos Generales como para Especialistas. Lo anterior se detalla a continuación con una breve descripción de los Programas.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Página Web de la Escuela de Graduados: <http://odontologia.uchile.cl>

<sup>109</sup> Colín Montandon, Juan. Facultad de Odontología. Anales de la Universidad de Chile

**Cuadro 13: Programas Académicos dictados en la Escuela de Graduados<sup>110</sup>**

<b>PROGRAMAS</b>	<b>Precio</b>	<b>Horas</b>	<b>Cupos máx.</b>	<b>Duración</b>
<b>DIPLOMADOS</b>				
Rehabilitación Oral del desdentado parcial	2.640.000	810	8	2 semestres
Prevención e Intercepción de anomalías dento maxilares	3.351.000	1.680	15	2 semestres
Oclusión y Trastornos Temporomandibulares	2.640.000	790	25	2 semestres
Rehabilitación Protésica Fija	2.640.000	468	5	2 semestres
Cirugía Ortognática	5.041.000	720		2 Trimestres
Rehabilitación del paciente desdentado completo	2.640.000	360	6	2 semestres
Tratamiento quirúrgico de las fisuras labio-máxilo-palatinas	1.440.000	972		1 semestre
Kinesiología para el aprendizaje motor oral	1.840.000	648	15	3 semestres
Manejo Endodóntico del diente traumatizado	2.574.000	486	12	2 semestres
Odontología Clínica Basada en Evidencia	1.300.000		30	1 semestre
Rehabilitación Protésica sobre implantes oseointegrados	3.515.000	918	12	2 semestres
Cirugía de los implantes	3.515.000	864	12	2 semestres
Procedimientos Preventivos y Restauradores Estéticos	2.740.000	342	20	2 semestres

<b>PROGRAMAS</b>	<b>Precio</b>	<b>Horas</b>	<b>Cupos máx.</b>	<b>Duración</b>
<b>MAGÍSTER EN CIENCIAS ODONTOLÓGICAS</b>				
Periodontología	1.496.800	2.790		6 semestres
Biología Oral	1.496.800	2.628		6 semestres
Cariología	1.496.800	2.682		6 semestres
Fisiología y Patología de Crecimiento y Desarrollo Máxilo Facial	1.496.800	2.574		6 semestres
Patología y Medicina Oral	1.496.800	2.736		6 semestres

<b>PROGRAMAS</b>	<b>Precio</b>	<b>Horas</b>	<b>Cupos máx.</b>	<b>Duración</b>
<b>TÍTULO DE PROFESIONAL DE ESPECIALISTA</b>				
Cirugía y Traumatología Bucal y Máxilo Facial	5.265.000	3.636		6 semestres
Implantología Buco Máxilo Facial	4.950.000	2.268		6 semestres
Odontopediatría	4.577.000	2.367		4 semestres
Endodoncia	4.971.000	2.052		4 semestres
Ortodoncia y Ortopedia Dento Máxilo Facial	6.450.000	2.754		6 semestres
Patología Buco Máxilo Facial	5.041.000	2.412		4 semestres
Periodoncia	5.583.000	3.528		6 semestres
Radiología Dento Máxilo Facial	5.041.000	1.998		3 semestres
Rehabilitación Oral	5.200.000	3.744		5 semestres

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la Página Web: <http://odontologia.uchile.cl>

<sup>110</sup> Valor Matrícula Anual: \$100.500 (2010)

## **1. DIPLOMADOS**

Los cursos de Diplomado corresponden a estudios sistemáticos ofrecidos por la Facultad a cirujanos dentistas u otros profesionales universitarios de nivel equivalente, destinados a profundizar conocimientos y habilidades en una unidad temática en una disciplina.

## **2. PROGRAMAS DE MAGÍSTER**

El propósito de los Programas de Magíster es formar graduados universitarios que posean un dominio profundo de sus disciplinas, la capacidad de trabajar creativamente y de planificar actividades e integrar y dirigir equipos de personas calificadas en un área del conocimiento. Por su formación, los graduados de estos niveles pueden responsabilizarse de tareas superiores de investigación y docencia universitaria, así como las actividades científicas y tecnológicas relacionadas con su campo de formación.

La gran mayoría de los programas de Postgrado de la Escuela, reciben becas otorgadas por el Decano, conocidas como Becas Académicas, a las cuales acceden preferentemente académicos o aquellos odontólogos que obtuvieron el primer lugar durante sus estudios de pregrado.

## **3. ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL**

Los Cursos de Especialización corresponden a estudios sistemáticos para graduados universitarios y profesionales universitarios u otros de nivel equivalente, ofrecidos por las Facultades o Institutos Interdisciplinarios de la Universidad de Chile que conducen a la formación de especialistas, altamente calificados, en un sector específico de un campo profesional o de un área temática de ciencia aplicada.

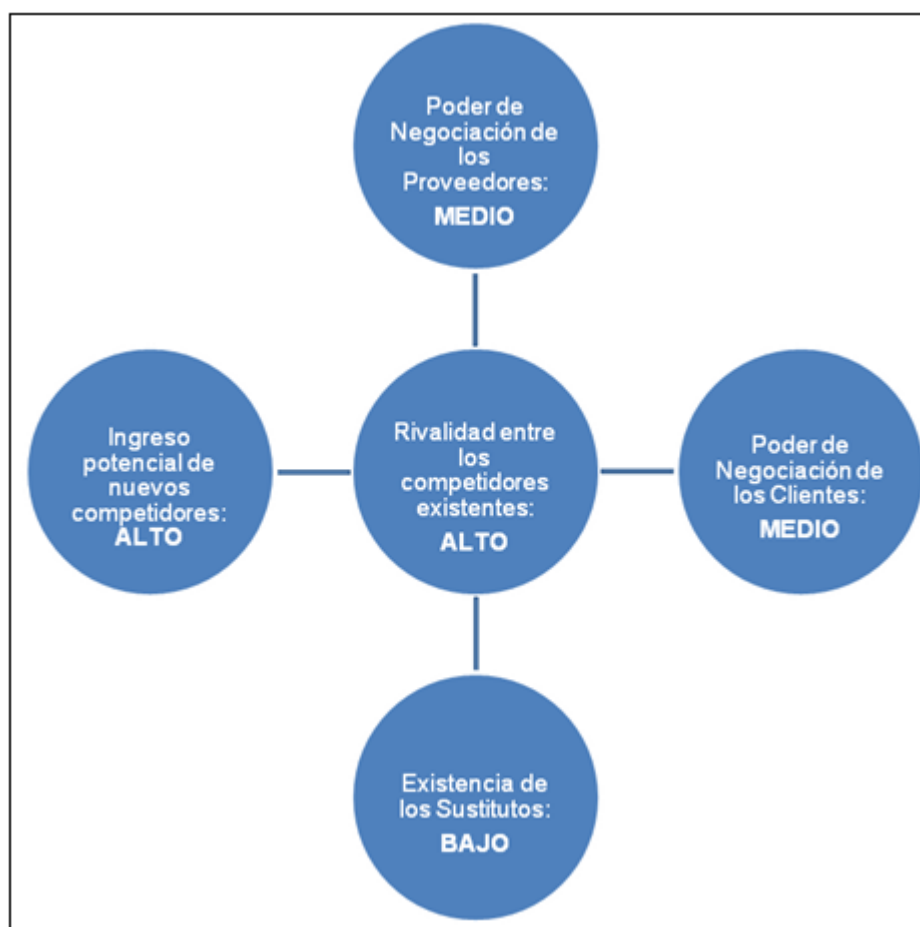
## **4. FORMACIÓN DE POSTÍTULO AUTÓNOMA A DISTANCIA**

Los programas a distancia que dicta la Escuela de Graduados son programas cuyos fundamentos corresponden a un proceso de formación esencialmente centrado en el alumno. La modalidad a utilizar en los cursos a distancia contempla en un 70 a 80% del total de horas del curso, actividades individualizadas teóricas y prácticas o clínicas a

realizar por el alumno en su lugar de residencia y con sus pacientes. En el 20 o 30% restante, se realizan actividades individualizadas y grupales concentradas en determinados períodos de tiempo bajo supervisión directa de los profesores del respectivo programa.

### III. ANÁLISIS PORTER

**Figura 30: Cinco Fuerzas de Porter del Mercado de Postgrado-Carrera de Odontología**



Fuente: Elaboración Propia

## 1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES: Alto

La rivalidad entre las instituciones educacionales existentes es claramente apreciable a través de las gestiones que han venido desarrollando éstas, con la intención de expandirse en el mercado y de generar prestigio. Como dijimos en el Capítulo anterior, son 19 las Universidades que están dictando la carrera odontológica, y 29 las Facultades funcionando a lo largo del Chile. El continuo crecimiento en Chile de esta área de la salud, ha sido exponencial, no sólo creciendo en pregrado, sino que las Escuelas de Postgrado han tenido su boom de igual manera, considerándose incluso este sector más atractivo dado que tiene aún mucho en donde seguir expandiéndose<sup>111</sup>. Son tanto las Universidades tradicionales como las privadas las que se han abierto a este nuevo sector de la educación, sin embargo, son las segundas las que han invertido más tiempo y recursos en marcar presencia y no desaprovechar la alta demanda del sector dental en el país. De las 19 Facultades de Odontología, 12 tienen programas de Postgrado, mientras que las otras no descartan la posibilidad de abrirse prontamente en este sector, a medida que se van consolidando y posicionando. Es por esto que el mercado está altamente diversificado, tratando de atraer el interés en sus casas de estudio. La tendencia es que los actuales actores sigan manteniendo su participación, aumentando la cantidad de programas y especialidades que ofrecen.

Entre los programas que ofrecen las Unidades de Postgrado encontramos magister, diplomados y cursos de especialización, totalizando una oferta en el mercado de 21, 45 y 61 respectivamente. Estos se agrupan según la especialidad de la Odontología de la cual tratamos: Rehabilitación Oral, Ortodoncia, Prótesis dental, Periodoncia, Endodoncia, Implantología, Odontopediatría, Odontología estética, Odontología preventiva, Cirugía maxilofacial, y Odontología neurofocal, por nombrar las más conocidas. El tiempo de duración promedio de estas especialidades es de 2 a 6 semestres, dependiendo de que tipo de postgrado hagamos referencia. Y la oferta aumenta todos los años, según las tendencias nacionales e internacionales.

---

<sup>111</sup> Se habla de la saturación del mercado odontológico a nivel de pregrado, y que por ende, se está concentrando la actual competencia en crecer y expandirse en el mercado de la Odontología a nivel de los estudios de postgrados.



Por otro lado, las Universidades que han desarrollado la carrera, se expanden a través de las regiones y ciudades del país abriendo nuevas sedes, para satisfacer las necesidades de la población en cada zona. Por ende, así como son las Facultades de Odontología las que hasta la fecha más se han conformado, dan la oportunidad para posteriormente abrirse también sus Programas de Posgrado en dichos lugares, o promocionando más arduamente la continuación de los estudios, incluyendo los programas a distancia, una ventaja para quienes no deseen trasladarse de dichas zonas.

## **2. INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES: Alto**

Dentro de los actuales actores del mercado, son 19 las Facultades de Odontología, pero de ellas, son 12 las que tienen sus propios Programas de Postgrado, siendo una oportunidad latente de crecimiento para las otras 7 en pensar en expandir su negocio hacia este sector. De hecho, dichas Facultades que aún no se han abierto a este negocio, son aquellas que recién llevan funcionando en el mercado de pregrado entre 2 y 7 años. En el caso de las que llevan cerca de 7 años, ya han salido 1 ó 2 generaciones, por lo cual pueden captar el interés de sus propios egresados en continuar estudios de posteriores en la misma institución. Sin embargo, las que han comenzado a funcionar en los últimos 3 años, como la U. del Mar, U. de Viña del Mar y U. Católica de Chile, aún no han madurado con la carrera, a pesar que no ha sido impedimento en algunos casos para comenzar a operar Unidades de Postgrado, ya que captan el interés de estudiantes egresados de las otras Facultades de Odontología, así como alumnos extranjeros a través de convenios entre Universidad - Facultad, o que se informan a través de las páginas web. Incluso, existen casos, como el de la sede de Santiago de la U. del Desarrollo, la cual tendrá recién su primera generación de egresados de pregrado el año que viene, pero ya cuenta con cursos de especialización de postgrado para alumnos externos a la Facultad.

Las características de las barreras de entrada, dan la posibilidad que entren con facilidad nuevos actores a este sector:

- **ECONOMÍAS DE ESCALA.** Las Escuelas de Postgrado se originan después de la operación de su respectiva Facultad de Odontología en el mercado, recibiendo a los

alumnos licenciados en la carrera profesional<sup>112</sup>; por ende en muchos casos, las Unidades de Postgrado utilizan las mismas dependencias ocupadas para las clases de pregrado, por lo cual las inversiones que se deben realizar para la operación de ellas son menores, como es el caso de la U. Andrés Bello, U. del Desarrollo y la U. Mayor, por nombrar algunas. Por otro lado, los docentes que participan en los programas, pueden en muchos casos ser los mismos docentes que trabajan en pregrado, por lo cual se reduce tanto el costo económico como de tiempos de búsqueda. Los costos en campañas de marketing pueden ser menor si se considera que ya se tienen los contactos y se utilizan los mismos medios de difusión. Es por esto, que para las actuales Facultades de Odontología que aún no se abren a este mercado, se les facilita la incorporación, dado que es más rápido y menos costoso al no tener que partir de cero.

• **DIFERENCIAS DE PRODUCTOS.** La lealtad que mantienen los alumnos por continuar estudios en la misma institución en que realizaron sus estudios de pregrado, no es precisamente una tendencia que se dé con certeza, dado que en la actualidad los clientes cuando deciden realizar estudios de postgrados, no sólo están considerando el prestigio de las instituciones de estudio dada la trayectoria y la experiencia de ellas en el mercado, sino que también la ubicación estratégica que esta tenga, la infraestructura, el desarrollo investigativo, y lo que tiene mayor incidencia, la calidad docente, algo que no ha sido impedimento para las Escuelas más nuevas, dado que logran atraer el interés de los docentes que tienen años de trayectoria, la mayoría provenientes de la Universidad de Chile, cuya Escuela de Graduados lleva operando desde 1958 (Facultad desde 1888) y tiene la mayor cantidad de profesionales de esta área en el mercado.

Además, lo que es relevante considerar es que los programas ofrecidos por las instituciones no son tan diferentes unos de otros, siguen las tendencias nacionales e internacionales en cuanto a lo que está afectando a la sociedad, por ende, tienden a ofrecer los mismos cursos y tipos de especialización en cuanto a contenido se refiere, así como también a la duración de éstos.

---

<sup>112</sup> Es el mismo sector, sin embargo, los clientes de las Facultades son alumnos que han terminado sus estudios de enseñanza media, mientras que los de las Escuelas de Postgrados son los egresados de Odontología de las Facultades Dentales.

•**REQUERIMIENTOS DE CAPITAL.** Estos gastos no son menores para poder operar en el mercado, considerando que Odontología es una carrera que necesita una alta inversión, dado que no sólo basta con tener salas de clases equipadas para las cátedras teóricas, sino que la práctica de la profesión necesita de una clínica para la atención de pacientes, por ende, esto implica inversión especial, en comparación con carreras tradicionales, en infraestructura, equipamiento, insumos e instrumental. Con respecto a la promoción y contratación de mayor personal para las labores administrativas, así como de docentes cualificados, son gastos en los que debe incurrir una Escuela de Graduados, si se desea poner en marcha el servicio y lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, la ventaja del mercado que nos encontramos estudiando, es que para poder funcionar es necesario que esté operando primero su respectiva Facultad de Odontología, dando pie al negocio de los programas de postgrado; de esta manera, ya se habrá realizado una considerable inversión inicial, si es que se hiciera uso de las mismas dependencias, del mismo grupo de docentes, o del mismo tipo de marketing. Sin embargo, hay Universidades en donde cada uno de los negocios funciona por separado, por ende necesitan requerimiento de capital de forma independiente; ejemplo de esto es el caso de la U. de los Andes que tiene su Unidad de Postgrados de Odontología ubicada en un lugar diferente a la ubicación de su Facultad de Odontología.

•**COSTOS DE CAMBIO.** Los costos de cambio son altos para los clientes del servicio educacional que se está ofreciendo, debido a que los cursos de formación de postgrado tienen costos económicos elevados, por ende, quien opte por seguir un curso del programa, sabrá que es una decisión de principio a fin. Por otro lado, también se involucra el tiempo que se ocupa en perfeccionarse, el cual puede ser de 1 a 3 años, por lo cual es tiempo invertido, que el cliente no pensará en perder. Por lo tanto, antes de tomar una decisión, se informan al respecto, para evaluar todas las variables y tomar la mejor opción.

•**ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN.** Los canales de distribución del servicio son de fácil acceso; gracias a buenas campañas de marketing es posible llegar con mayor rapidez y efectividad a los potenciales clientes, y dándoles fáciles vías de acceso a los lugares físicos en donde se encuentran ubicadas las Unidades de

Postgrado, que por lo general son en lugares donde se concentran más instituciones de educación superior, o puntos de acceso directo.

•**POLÍTICAS DE FUNCIONAMIENTO.** La acreditación de las Instituciones de Educación Superior no es un requisito para poder operar en el mercado, por ende no están condicionadas a hacerlo, ni siquiera de las áreas obligatorias para ser otorgada ésta<sup>113</sup>.

A pesar que para conformar una Escuela de Postgrado requiere gestionar primero la creación de pregrado, la cual contribuye a crear prestigio y participación en el mercado, para las Universidades que aún no han introducido la carrera en sus planes académicos, puede serles de interés a largo plazo. Considerar este proceso puede iniciarse en el corto plazo, generando las condiciones necesarias y suficientes para poder invertir en el mercado para egresados de la especialidad educacional. Los recursos para instalar una Unidad de Postgrado pueden surgir de los generados por las Facultades que las avalan, así como claramente el apoyo económico que aporta la Universidad. En cuanto a infraestructura física, esta necesita de una alta inversión, considerando que se utilizan instrumental y equipamiento de alto costo, sin embargo, la misma puede ser proporcionada por la Facultad a la cual pertenece. Por otro lado, en cuanto al plantel docente que se necesita para implementar los cursos de especialización, la estrategia seguida por las actuales Facultades y Escuelas existentes, es atraer a personal docente cualificado, el cual se encuentra disponible si es que se genera una buena oferta económica, desarrollo profesional y desarrollo en investigación.

### **3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Medio**

Se podría pensar que los proveedores de las Unidades de Postgrado de Odontología tienen poder en el mercado dado que la demanda de los egresados de Odontología es alta, llevando a la Escuela a una postura de negociación más débil, además debido a que no existen sustitutos para este servicio y los costos de cambio son elevados. También, estos proveedores venden insumos importantes para el negocio de la Escuela, como lo

---

<sup>113</sup> Es decir, la gestión institucional y la calidad de la docencia.

son el equipamiento y el instrumental para poder trabajar en clínicas, siendo diferenciados y con costos de cambio altos.

Sin embargo, las instituciones públicas pueden acceder a las compras en el mercado a través de Chilecompra<sup>114</sup>, en donde se realizan una diversidad de ofertas de miles de proveedores interesados en detectar oportunidades de negocio. Es por esto, que la Escuela de Graduados, al decidir adquirir un nuevo insumo, debe elaborar una serie de bases administrativas y técnicas, en donde aparecen los criterios de evaluación de la oferta, como son la calidad técnica de lo ofrecido, experiencia del oferente, garantía del producto, servicio técnico post-venta y precio, por nombrar las más comunes. Bajo estas medidas y considerando los requisitos que les exigen sobre la documentación que deben adjuntar, la institución evaluará cada una de las ofertas, lo cual le quita poder de negociación a los proveedores, que deben competir en la adjudicación de la licitación.

Por otro lado, se les resta poder de negociación debido a que no pueden integrarse hacia delante para sacarle mayor provecho a la interacción con el cliente final, que en este caso son los alumnos egresados de Odontología.<sup>115</sup> Esto es debido a que ellos solo conforman una parte de todas las herramientas que se necesitan para poder operar como Institución Educacional, dado que esto es un servicio en donde convergen las interacciones de las relaciones con varias organizaciones que deben prestarle apoyo y abastecer de las necesidades que están conllevan, como laboratorios, empresas de insumos, equipamiento e instrumental.

#### **4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: Medio**

Los clientes son los alumnos egresados de la carrera de Odontología, que desean continuar especializándose en algunas de los campos de estudio que ofrece esta profesión. Estos provienen tanto de las instituciones nacionales que poseen sus Facultades de Odontología, así como alumnos extranjeros que vienen a especializarse al país.

---

<sup>114</sup> Es un Servicio Público descentralizado, dependiente del Ministerio de Hacienda, y sometido a la super vigilancia del Presidente de la República. Se creó con la Ley de Compras Públicas y comenzó a operar formalmente el 29 de agosto de 2003. ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl))

<sup>115</sup> La integración hacia delante es una característica que les otorga poder de negociación a los proveedores debido a que de esta manera dejarían de ser proveedores, sino que comercializarán el producto/servicio final directamente en el mercado.

Los Estudiantes no tienen mucho poder de negociación con estas Instituciones Educativas en lo que respecta a los valores y la variedad de cada uno de los programas existentes, dado que no existen productos sustitutos, presentan costos de cambio altos y los clientes no pueden integrarse hacia atrás, es decir, elaborar ellos mismos el servicio que necesitan, para evitar consumir de los programas que se dictan en el mercado por este tipo de organizaciones, dado que es un servicio que deben adquirir si o si con estas instituciones, especialistas en el tema<sup>116</sup>. Los precios de los programas que se dictan están fijados por el mercado, por ende, no pueden influir en las tarifas que maneja cada institución. Por otro lado, la gama de cursos depende de la disponibilidad de docentes con ciertas especialidades y la competencia que se esté dando en el mercado.

Sin embargo, los alumnos que deben elegir donde continuar sus estudios de postgrado, exigen ciertas condiciones según sus prioridades, entre ellas calidad y un servicio superior. El tiempo de duración de cada curso, el material proporcionado, la ubicación e infraestructura, los docentes que se encargan de dictar las cátedras y guiar a los alumnos en sus trabajos, son variables relevantes en las que deben tener consideración las Escuelas, debido principalmente a que la oferta de programas de postítulos ha aumentado rápidamente (consecuencia de la apertura de las Facultades de Odontología de Universidades privadas principalmente). La gran cantidad de información en donde se invita a los alumnos a ingresar a dichas instituciones que tratan de captar a los clientes mediante la gran publicidad que hacen a través de los medios de comunicación existentes, les otorga a los alumnos mayor poder a la hora de tomar la decisión de en donde desean estudiar. Finalmente, manejan poder de negociación dado que las ventas del servicio a los clientes representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de estas organizaciones educativas.

## **5. EXISTENCIA DE LOS SUSTITUTOS: Bajo**

De las 12 Escuelas de Postgrados en Odontología existentes, son 6 las que ofrecen Magister, 9 las que ofrecen Diplomado y 11 las que ofrecen Cursos de Especialización.

---

<sup>116</sup> Hago esta observación sobre la integración hacia atrás, debido a que es una herramienta que pueden utilizar los clientes/compradores de servicios y/o productos, como parte de su poder de negociación con las organizaciones.

Por ende podríamos decir que están cubiertas en su totalidad cada una de las alternativas de continuar estudios de postgrado, una vez egresados de la Carrera de Odontología, dado que son estas las posibilidades que se ofrecen en general en el mercado para continuar estudios.

Con esto podríamos decir que al no haber sustitutos para este servicio, no es una amenaza para las Unidades de Postgrado, el que pueda aparecer alguna otra opción que reemplace las ofertas de las Unidades de Postgrado en el mercado.

## **6. ATRACTIVO DEL MERCADO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EN ODONTOLOGÍA**

Hemos descrito las fuerzas que afectan a la industria, con intensidad entre media y alta. El negocio de la Odontología se ha trasladado desde la oferta de pregrado realizadas por las Facultades de Odontología, hacia la creación de sus propias Escuelas de Postgrados, debido a la demanda por programas de especialización en el área. El mercado se ha diversificado debido a la presencia de cada vez más Instituciones de este tipo, deseando mantener a sus alumnos, así como atraer a aquellos que egresan de las otras casas de estudio, tanto nacionales como de fuera del país, tomando en cuenta el interés que se genera en la región de venir a especializarse a Chile, gracias al prestigio que tiene la educación dental fuera de las fronteras. La oferta de programas es cada vez más amplia, en la obtención de grados en magíster, diplomados y cursos de especialización, estandarizándose el formato y duración de estos entre los competidores existentes.

De las 19 Facultades de Odontología que operan en el mercado, son 12 las Unidades de Postgrado presentes, siendo predecible la intención de las restantes facultades de entrar en el corto/mediano plazo con sus programas de Postgrado, así como también es predecible la posibilidad de que nuevas Universidades deseen ingresar, primero a través de la creación de nuevas Facultades para luego posicionarse con sus Escuelas de estudios posteriores. Las barreras de entradas son bajas para los potenciales entrantes, dado que las economías de escala y requerimiento de capital se suavizan dado que la creación de las Facultades de Odontología permiten disminuir la inversión en infraestructura, equipamiento, instrumental, docentes y personal administrativo, e inversión en marketing; hay baja diferenciación de los programas ofrecidos, dado que se

han estandarizado tanto en sus contenidos, como en los tiempos de duración de estos; hay facilidad en el acceso a los canales de distribución; y por último, no es requisito la acreditación de la Institución para poder operar en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores y los clientes es medio, debido a que los costos de cambio son altos, no hay existencia de sustitutos y la demanda por estos programas ha aumentado. Los proveedores abastecen con equipamiento e instrumental diferenciados y con costos de cambio altos (si se desea adquirir otro tipo de equipamiento). El uso obligado por las instituciones públicas del sistema de ChileCompra, les resta poder, dado que deben competir en la adjudicación de la licitación, siendo la Unidad de Postgrado respectiva la que finalmente fija los parámetros de evaluación y los requisitos para esta decisión. Además, no existe la posibilidad de integrarse hacia delante. En el caso de los clientes, no pueden integrarse hacia atrás, no influyen en las tarifas que se fijan según el mercado. Sin embargo, los alumnos exigen programas de calidad considerando las variables como ubicación e infraestructura y docentes cualificados. Por lo tanto, ellos buscan manejar la mayor cantidad de información al respecto, desafío en las campañas de marketing de las instituciones de postgrado, siendo su principal fuente de ingreso la inscripción de estos egresados en cada uno de los cursos que tienen a disposición, para que sean realmente rentables.

Finalmente, cabe destacar que operar con una Escuela de Postgrado implica una madurez mínima de 4 a 5 años de su respectiva Facultad de Odontología, para comenzar con una oferta de diplomas, especializaciones, aumentando la cantidad de estos programas paulatina en el tiempo, así como la oferta de magister, de mayor duración y precisión en la especialidad en un área en particular. Un tema que no ha sido de relevancia para la apertura y puesta en marcha de estas organizaciones es la previa acreditación de su gestión institucional y calidad de docencia, dado que no es una restricción ni requisito. Sin embargo, para aquellas que invierten en este procedimiento y le es otorgada su Acreditación, ésta se convierte en una ventaja dado que la validez de su calidad está respaldada, da la posibilidad a sus alumnos de adquirir becas por parte del sector público, apoya la imagen de la marca de la institución atrayendo mayor interés en la búsqueda de un servicio superior y la inversión educacional es reconocida en el mercado, al momento de ejercer la profesión.



## IV. ANÁLISIS FODA

### 1. FORTALEZAS

#### i. PERCEPCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE

Adicional a lo que se pueda decir sobre la Universidad, según el último estudio de la Revista América Economía, la Universidad de Chile es considerada la Número Uno en el ranking de Universidades a nivel nacional, resaltando principalmente los 1.215 docentes full time; el 33,5% de los alumnos de pregrado entran con un puntaje por sobre los 700 puntos; son 119.348 m<sup>2</sup> los construidos en biblioteca, talleres y laboratorios; las publicaciones de Investigación corresponden a 1.436 Papers ISI al 2008 y hasta Octubre del 2009, eran de 776; y en la oferta de postgrado, son 127 los Magíster y 35 los Doctorados que ofrece la Universidad, lo que es muy superior a sus competidores más cercanos, como la Pontificia Universidad Católica, la Universidad de Concepción, la Universidad de Santiago, la Universidad Federico Santa María y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso<sup>117</sup>. Esto sin duda marca la posición de la Universidad de Chile como la mejor dentro de la educación superior chilena, así como también queda de manifiesto en el reconocimiento que logra a nivel internacional junto a la Universidad Católica, en Academic Ranking of World Universities (ARWU)<sup>118119</sup>, organización que se encarga de publicar anualmente un ranking con las mejores Universidades a nivel mundial, siendo considerado el más influyente en todo el mundo. En ese contexto, ambas Universidades son registradas dentro de las mejores 500 del mundo y dentro de Sudamérica se ubican entre las 20 primeras. Otro ranking efectuado durante el presente año por Webmetrics, para las Universidades en América Latina, dan a la Universidad de Chile el lugar número 8, a la Universidad de Concepción el lugar 21 y a la Universidad

---

<sup>117</sup> Para más Información, revisar la Revista América Economía, Ranking 2009 “Las Mejores universidades de Chile”, N° 42, Octubre 2009

<sup>118</sup> Página Web del Ranking Académico de Universidades del Mundo <http://www.arwu.org>

<sup>119</sup> El Ranking Académico de Universidades del Mundo (ARWU) se publicó por primera vez en junio de 2003 por el Centro de Universidades de Talla Mundial y el Instituto de Enseñanza Superior de la Shanghai Jiao Tong University, China, el que se actualiza anualmente. ARWU emplea seis indicadores objetivos para clasificar las universidades del mundo, incluyendo el número de estudiantes y profesores ganadores de los Premios Nobel y Medallas, el número de investigadores altamente citados seleccionados por Thomson Scientific, el número de artículos publicados en revistas de Naturaleza y Ciencia, el número de artículos indexados en Science Citation Index- Expanded y Social Sciences Citation Index, y el rendimiento con respecto al tamaño de la institución. Más de 1000 universidades son clasificadas por ARWU cada año y los 500 mejores son publicadas en la Web.

Católica el lugar 29, ratificando la posición que tiene la Universidad de Chile dentro de nuestro país, así como también en la región.

## **ii. PERCEPCIÓN COMO UNIVERSIDAD TRADICIONAL**

A lo largo del tiempo, en base a las evidencias que se han manifestado en el negocio de la Educación Superior (y en general en la Educación), hay diferentes percepciones sobre la calidad de enseñanza entre las Instituciones privadas y las públicas. Si bien, se dice que aún las Universidades Privadas no alcanzan el nivel educacional de las Universidades Tradicionales, si han sabido desarrollar e invertir en infraestructura, equipamiento, instrumental y campo docente. Aún así, en la evaluación de los estudios y en los trámites de acreditación a los que muchas se someten, se denota la ausencia de un programa académico preciso, completo y de acuerdo a los estándares nacionales, así como objetivos poco claros, o con un mayor enfoque hacia la rentabilidad, pasando por alto consideraciones netamente académicas.

Es por esto, que la Escuela de Graduados de la Universidad de Chile, cuenta con el prestigio nacional dentro de las Instituciones Tradicionales, en donde privilegian la formación profesional de sus alumnos, utilizando un buen grupo de académicos, y sistema de enseñanza. Esto permite sopesar ciertas deficiencias en infraestructura y campo docente, el cual se ha quedado bien atrás en relación a lo que ofrecen en este sentido las Universidades Privadas.

## **iii. PERSONAL ACADÉMICO CUALIFICADO**

La calidad de los Académicos en la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile es indiscutible y se convierte en uno de los pilares fundamentales de la enseñanza entregada tanto en Pregrado como en Postgrado. Varios factores influyen en esto, como por ejemplo el Sistema de Calificación Académica que es el proceso destinado a medir cuantitativamente y cualitativamente el rendimiento y el desempeño del académico, en las actividades propias de su cargo y jerarquía o categoría, en la respectiva Unidad Académica, en un período determinado<sup>120</sup>. Algunas de las actividades académicas que se

---

<sup>120</sup> Además los académicos regidos por la Ley N°15.076 debe someterse a la evaluación del Reglamento General de Carrera Académica de la Universidad de Chile.

consideran son la Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación, Perfeccionamiento Académico, Administración y Dirección Académica, entre otras actividades del ámbito académico.

Por otro lado, la Comisión Central de Evaluación Académica, se encarga de evaluar el desempeño académico del personal docente de la Facultad y clasificarlos en las categorías académicas que corresponda, según sus antecedentes académicos, pudiendo ser Ordinaria, Docente y Adjunta, según si realiza funciones docentes, de investigación y/o de extensión. Finalmente, esta categorización da la opción a los profesores y en particular a los profesionales jóvenes, de ir avanzando en la “carrera docente”, sobre todo a los que quieran irse por el camino de especialización académica.

En el caso de la Escuela de Graduados de la Facultad, los programas de Especialización y Magíster deben tener como coordinador un profesor Titular, lo que es un requisito esencial para poder dictar un curso dentro de la Universidad de Chile, lo que de alguna forma, le entrega mayor credibilidad y sustento al alumno que requiere de tal instrucción, debido al rango dada por su expertise en dicho sector académico. Esta élite de profesores no solo tiene su espíritu abocado a lo académico, sino que también a despertar la preocupación por la sociedad en que vivimos y las necesidades del país. Es por eso que se dice que la Universidad de Chile entrega una formación de excelencia académica, pero a la vez forja el carácter y las ganas de salir adelante, valores que en otras partes no se encuentran y ciertamente las personas que escogen dedicar su tiempo a esta institución, no lo hacen teniendo como motivo principal la recompensa económica, sino que influye el cariño, prestigio y proyecto país que esta institución representa.

Los docentes, además de trabajar en las salas de clases y en la clínica de la Facultad y la Escuela de Graduados, también son funcionarios de hospitales públicos, por ende, están en contacto con la realidad de la salud pública del país, donde se tiene acceso a una mayor cantidad de experiencia, explicando con ello que la producción de investigación sea más alta. Por otro lado, son académicos de la Universidad de Chile los que participan en la elaboración de las políticas públicas del Ministerio de Salud en este ámbito.

#### **iv. CAPACIDAD DE PROPORCIONAR UNA DIVERSIDAD DE CURSOS**

En la actualidad 19 Universidades imparten la Carrera de Odontología, pero son 12 las que dictan programas de Postgrado, es decir, un 63% de todas ellas. Estos corresponden a Programas de Magíster, Diplomado y Especialización, tomando en cuenta que ninguna de estas Universidades ofrecen actualmente programas de Doctorado. La Universidad de Chile es la institución que más ofrece este tipo de programas, incluso Diplomados y Cursos de Especialización Profesional, utilizando además tecnologías de Formación Autónoma a Distancia. La sigue muy de cerca la Universidad de Valparaíso con 27 Programas.

La Escuela de Graduados ofrece una amplia variedad de Programas de Educación Continua, los que consideran 5 Programas de Magíster en Ciencias Odontológicas; 9 Programas de Especialización Profesional, 3 Programas de Especialización Profesional utilizando tecnología de Formación Autónoma a Distancia y 12 Diplomas de Postítulo, tanto para Odontólogos Generales como Especialistas.

En los 50 años que lleva desarrollando programas de Postgrados, la Escuela de Graduados ha logrado la hegemonía absoluta, la que en la última década se ha visto exigida por la oferta explosiva de programas de Pregrado y Postgrado, pero sigue siendo una fortaleza, debido al nivel de estos programas que se caracterizan por tener una exigencia alta y son reconocidos incluso en el extranjero, por la cantidad creciente de estudiantes de afuera que están interesados de venir a cursar estudios en Chile (para el 2009 cerca de un 23% de los estudiantes, provinieron de los países de la región).

#### **v. ACREDITACIÓN**

Una fortaleza que tiene hoy en día, tanto la Facultad de Odontología como la Escuela de Graduados, es la acreditación de que ha recibido por parte de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), lo cual otorga mayor valor a la educación, que es proporcionada por la Universidad. Para el caso de la Carrera de Odontología de la U. de Chile, está acreditada por 6 años, hasta el 2012, y es una de las 4 Universidades que en la actualidad cuenta con esta categorización, siendo otras 2 también de Universidades tradicionales (U. de Concepción y U. de la Frontera) y sólo una de una Universidad

privada (U. Mayor). Cabe mencionar, que existen 2 Universidades en las cuales ha expirado la acreditación de la carrera durante el presente año, así como son otras 13 las que aún siguen sin acreditación.

En particular en el caso de la Escuela de Graduados, ésta cuenta con 1 Magíster acreditado por la CONAP<sup>121</sup>, el cual es el Magíster en Ciencias Odontológicas, Mención Periodontología, otorgándole una mayor garantía, superando a la competencia.

#### **vi. ESTRECHAS RELACIONES DE LA ESCUELA Y LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE, CON EL ENTORNO**

La Escuela de Graduados a través de sus profesores y alumnos esta involucrada en todo tipo de interrelaciones con el medio social; es así como en el programa de Internado de la Facultad de Odontología, los alumnos pueden desempeñar actividades en terreno en su quinto año, teniendo un acercamiento concreto con la actividad. La Facultad tiene convenio a través del Ministerio de Salud con el Hospital Salvador, Calvo Mackenna, Barros Luco, San Borja Arriarán, Sótero del Río, San José y San Juan de Dios. Además cuenta con redes en otros servicios como Consultorios Urbanos, Consultorios Rurales y el SEMDA.

Además, a través de su cuerpo académico, la Facultad de Odontología se inserta en la comunidad transmitiendo el conocimiento generado en sus aulas, laboratorios y clínicas, mediante Charlas educativas, de modo de contribuir a mejorar las condiciones de salud oral de la población,<sup>122</sup> así como coopera con instituciones sin fines de lucro que requieran apoyo, tanto en materia de atención clínica odontológica como de prácticas de prevención y educación en Salud Oral. Asimismo, pero en sentido inverso, la Facultad de Odontología abre sus puertas para permitir un intercambio de conocimientos desde la sociedad civil y a través de sus instituciones, públicas o privadas.

En los últimos diez años se han generado 3.594 publicaciones ISI y un total de 277 proyectos FONDECYT Regulares adjudicados, y en los últimos cuatro años se ha

---

<sup>121</sup> La CONAP tiene por objeto propiciar la consolidación de la formación de postgrado, adoptando criterios de excelencia reconocidos internacionalmente, con el propósito de diseñar políticas de apoyo, estímulo y mejoramiento de los programas, en el otorgamiento de becas a los estudiantes y otros recursos

<sup>122</sup> Extensión Cultural, Conferencias.

adjudicado 8 proyectos aplicados en el concurso FONDEF e INNOVA CORFO. Este esfuerzo se ha visto materializado en siete inventos patentables, entre 2005 y 2008 y que han generado solicitudes de patentes nacionales y en el extranjero.

Finalmente, la relación con el medio es estrecha desde los comienzos de la Historia Odontológica en nuestro país, donde la Universidad fue llamada a cultivar y desarrollar la carrera para una sociedad con mayores necesidades en cuanto a Salud. Hoy en día una gran cantidad de docentes de la Universidad son funcionarios de hospitales públicos y están participando tanto en la elaboración como en la ejecución de las políticas públicas del Ministerio de Salud en este ámbito, manteniendo fuerte el lazo de la Universidad con la Sociedad.

#### **vii. ACCESIBILIDAD VIAL**

La Escuela de Graduados cuenta con una privilegiada ubicación en el centro de la comuna de Providencia (Av. Santa María 0596), así como con fluidos accesos viales, cuya cercanía a la estación Metro Salvador facilita y asegura el oportuno arribo de los estudiantes de Postgrado y Postítulo.

## **2. DEBILIDADES**

### **i. ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN**

Las actividades de promoción y difusión se ven bastante restringidas por parte de la Facultad de Odontología, desde donde no se entregan los recursos necesarios para realizar mayor difusión y exposición de los programas que son impartidos por la Escuela de Graduados. Según los miembros del Consejo de la Escuela de Graduados, existe la opción de realizar una vez al año algún tipo de difusión, lo que claramente representa una debilidad frente a las campañas masivas de la competencia, que hacen uso de todos los medios comunicacionales que se encuentran a disposición, como lo son la televisión, radios, revistas, Internet, folletos y trípticos, entre otras formas de llegar a los estudiantes y profesionales con llamativas y fuertes actividades comunicacionales, donde pueden resaltar sus características y llevarlas a los interesados.

## ii. INSTALACIONES FÍSICAS

El edificio en el cual funciona actualmente la Escuela de Graduados es el mismo desde su nacimiento en los años 60. Pese a tener una buena ubicación dentro de la comuna de Providencia y cumplir en sus instalaciones con las normas del Ministerio de Salud (incluso se remodelaron sus Pabellones y Clínicas, Sala de Recepción y otros Servicios de Apoyo, modernizando su planta física y equipamiento), es un hecho que las Universidades de la competencia y, en especial, las Universidades Privadas, hacen grandes inversiones en infraestructura y mejoramiento de sus instalaciones, dado que con esto constituyen su ventaja competitiva en el mercado de Educación Superior de Pregrado y Postgrado.<sup>123</sup>

En la Facultad de Odontología se percibe una disminuida prioridad a la disposición de los recursos que se destinan a la Escuela de Graduados, lo cual permitiría reestructurar el edificio y/o efectuar adquisiciones que posibiliten ampliar las instalaciones y por consiguiente, mejorar la infraestructura y aumentar la disposición de dependencias, como son las salas de clases, cantidad de sillones, un casino más amplio, entre otras.

Con la construcción de la nueva Facultad, se consideró la posibilidad de trasladar la Escuela de Graduados a Independencia, en donde se encuentra actualmente la Facultad de Odontología, sin embargo, la ubicación estratégica que la Escuela actualmente tiene, fue una de las principales razones para rechazar dicha posibilidad. En el presente se puede considerar que las instalaciones de la Escuela cumplen con los estándares mínimos para su operación, no obstante, sus autoridades están intentando generar recursos propios para mejorar las instalaciones, los cuales siguen siendo insuficientes para igualar a la competencia.

Tarde o temprano la Facultad de Odontología deberá tomar en consideración la tendencia que se está dando en el mercado odontológico de la Educación de Postgrado, en la que sin duda, se da un énfasis bastante importante a la infraestructura con la que cuenta la organización, en temas como estacionamientos, lugares de descanso o relajación, biblioteca, acceso a Internet, salas de clases, clínicas bien equipadas, entre otras, considerando que

---

<sup>123</sup> A diferencia de lo que se supone de las Universidades Tradicionales, las cuales basan su ventaja competitiva en la calidad de los programas académicos y la calidad de sus docentes.

el cliente objetivo es mas exigente por ser profesionales que ya se han insertado en el mercado laboral.

### **iii. INCAPACIDAD DE PODER RETENER A SUS DOCENTES**

Muchos de los académicos del área dental de la Universidad de Chile son tentados por Universidades de la competencia, específicamente por las Instituciones Privadas, ya que es fundamental contar con un plantel docente de calidad superior, lo que pudimos corroborar con los Directores de distintas Escuelas Odontológicas, que manifestaban que tener un plantel de profesores reconocidos por su calidad y nivel académico dentro de un programa era garantía de éxito en los programas que se dictan. Por lo tanto, es trascendental lo que se ofrece a los clientes, los cuales ya son profesionales y que no sólo buscan mejorar sus conocimientos teóricos y prácticos, sino que también buscan la experiencia que les pueden entregar sus profesores, una práctica clínica enriquecedora y un aporte complementario a su formación como profesionales del área, algo que valoran y priorizan todas las Instituciones Educativas que se encuentran funcionando en el mercado, en el sector dental.

Es por esto que la Escuela de Graduados de la U. de Chile debe considerar que sus académicos pueden ser tentados por las ofertas de la competencia, económicas e intelectuales, siendo en casos incitados a dirigir alguna unidad o departamento en alguna Universidad privada o incluso manejar algún(os) programas de Postgrado como ha pasado con algunos académicos.

Los incentivos que debe disponer la Escuela, deben ser complementados con propuestas interesantes de investigación o desarrollo académico que no realiza la competencia, y ofertas atractivas para seguir la carrera docente en la Institución, lo que cada vez, como ellos mismos afirman, no es tan llamativo para las nuevas generaciones, priorizando a alguna de las Universidades Privadas, tanto en Santiago como en Regiones, las cuales les ofrecen mejores incentivos económicos y cargos importantes dentro su respectiva Facultad.



#### iv. FALTA DE INVESTIGACIÓN EN LA ESCUELA DE GRADUADOS

La Universidad de Chile es la institución líder en investigación en el país, lo que le impone la responsabilidad de participar muy activamente en la generación e implementación de las políticas públicas que guían el desarrollo científico-tecnológico de Chile. Es por esto que un punto esencial para las Facultades y sus Unidades Académicas, deben modificar y adaptar las políticas académicas tendientes a elevar el nivel y la cantidad de investigación, especialmente en las Facultades con menor actividad en este campo.

Es por esto que una de las debilidades aparentes que tiene en general la Facultad de Odontología, y por consiguiente la Escuela de Graduados, es la Investigación que se desarrolla debido a la baja cantidad de Proyectos regulares FONDECYT entre 2001 y 2007 (3) y por otro lado, la reducida cantidad de *papers* ISI publicados entre 1998 y 2006, llegando a 68, un número muy inferior en comparación con Facultades como la de Medicina, Ciencias, Ciencias Físicas y Matemáticas, y Ciencias Químicas y Farmacéuticas<sup>124</sup>.

Esto es un tema preocupante para la Facultad; a través de los departamentos existe la posibilidad de desarrollar investigación en una multiplicidad de temas, además de existir los recursos para el desarrollo de ellos (a través de FONDECYT o el Programa Domeyko), por lo que es necesario estimular la investigación y fomentar asociaciones transversales entre investigadores de diferentes unidades orientada a los temas de interés nacional, consolidando áreas temáticas de discusión e investigaciones que contribuyan a la solución de problemas sociales, culturales, científicos y tecnológicos de alcance nacional<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> Ver Detalle en Anexos, extraídos de IV Encuentro de Investigación, Universidad de Chile, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Publicado en Santiago de Chile, marzo de 2008

<sup>125</sup> Prioridades de la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, de la Universidad de Chile

### **3. OPORTUNIDADES**

#### **i. ALTA CANTIDAD DE DENTISTAS QUE HAN EGRESADO DE PREGRADO**

Según cifras oficiales del Ministerio de Salud, existen en el mercado aproximadamente 8.700 profesionales odontólogos, de los cuales el 55,8% de ellos pertenece a la Universidad de Chile, marcando la destacada presencia de esta Casa de Estudios dentro del mercado en general; le siguen la U. de Concepción con 10,8%, la U. de Valparaíso con 9,7% y la U. Mayor 5,9%.

Dicha cantidad hace más atractivo el mercado odontológico de postgrado, dado que hay una mayor cantidad de alumnos potenciales a quienes dirigir la creación de los programas. Para esto se requiere de un intenso esfuerzo comunicacional y de disponibilidad de abrirse al mercado, necesario para atraer a la gran cantidad de Instituciones de Postgrado del área odontológica, parte de los egresados de la carreras que buscan o tienen intenciones de continuar estudios, tendiendo en el tiempo a incrementar el nivel de los cursos, la cantidad de ellos y las vacantes.

#### **ii. AUMENTO DE LA POPULARIDAD DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Los programas de postgrado han ido adquiriendo cada vez más relevancia en el mundo y, naturalmente en Chile, especialmente en la última década. Junto con ello, la matrícula en la educación de Postgrado ha tenido un crecimiento notable en los últimos 10 años en especial a nivel de los programas de magíster, lo que hace suponer que dicha tendencia se podría acentuar en el corto y mediano plazo.

En Chile, poco más de 25 mil son estudiantes de magíster, lo que ha significado una sostenida alza en cuanto a postítulos desde los años 90, tanto en postulantes como en programas ofrecidos. Según el Consejo de Rectores, las 25 universidades que lo integran triplicaron en 10 años sus graduados: de 705 personas el año 1997, pasando a 2.978 personas el año 2007. Mientras que el año 2008, las 46 universidades que ofrecieron algún tipo de posgrado, matricularon más de 25 mil personas.

Uno de los principales desafíos que deberán enfrentar la mayoría de los programas de magíster que se ofrecen en la actualidad dice relación con la consolidación de un núcleo académico estable que tenga alta productividad (tanto a nivel de investigaciones como de publicaciones). Por otra parte, otro punto a considerar dentro de esta nueva tendencia es perfeccionar a los actuales académicos, que en promedio superan los cincuenta años de edad, los cuales se mantendrán en el sistema durante la próxima década y, por otra, el requerimiento de contar con personal de mayor nivel académico formal y de preparar los cuadros de recambio<sup>126</sup>.

Un punto a favor que ayuda a continuar con la tendencia al alza de los programas es el apoyo que pueden recibir los alumnos al entrar a estos programas con ayuda económica, donde destacan los organismos que llevan a cabo acciones de apoyo a la formación de alto nivel en Chile, lo que son el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT), el Ministerio de Educación mediante el Programa MECESUP y el Ministerio de Economía a través de CORFO.

### **iii. LAS NECESIDADES DEL SECTOR ODONTOLÓGICO**

Para el caso de la carrera de Odontología, la demanda de profesionales del área en el mercado es sin duda alta, incluso las encuestas nacionales de salud, muestran una alta demanda de dentistas, sobre todo en la atención primaria-rural. Además, existe un aumento considerable en la formación de éstos, y en los últimos años, un aumento explosivo de la carrera de Odontología. Sin embargo, sigue existiendo una sobre demanda en el mercado, por lo que es conveniente tener una mayor cantidad de dentistas en los próximos años para poder satisfacer las necesidades de la sociedad chilena. De todas maneras, se requerirá una mayor rigurosidad en la calificación de estos, debido principalmente a la baja fiscalización que existe para poder evaluar su preparación para asumir responsabilidades, las cuales comprometen la calidad del área.

---

<sup>126</sup> Espinoza, O., González L., Los Estudios de Postgrado en Chile, Revista Argentina de Educación Superior, Pág. 18

#### **iv. CARRERA ENTRE LAS MEJORES PAGADAS DEL MERCADO**

En el Ranking de las profesiones del sector de Salud<sup>127</sup>, Odontología encabeza el ranking pues es una de las carreras más caras que se pueden encontrar en la oferta universitaria. Su arancel anual oscila entre los \$2.800.000 y \$3.400.000 en las Universidades tradicionales y supera los \$5.300.000 en algunas privadas como la Andrés Bello (UNAB) y Los Andes, existiendo diferencias de hasta un 70% entre Universidades públicas y privadas. Estas diferencias son debidas principalmente al traspaso de los costos de los insumos utilizados por los estudiantes, lo que redundo en las grandes diferencias que tienen los aranceles de estas Universidades. "Medicina y Odontología, constituyen una de las carreras más caras del país, con aranceles anuales por sobre los 5 millones de pesos, debido principalmente a que las herramientas técnicas y la infraestructura que requieren los estudiantes son de alto costo", plantea el director general de Trabajando.com<sup>128</sup>

En la Universidad de Concepción y en la Universidad de Chile, Odontología es la carrera más cara de todas las que se imparten, según estadísticas del CSE. Muy cerca está Medicina, donde se repiten los valores. En la UNAB el arancel anual alcanza la cifra de \$5.300.000.

El sistema es justo con los mayores inversores de la educación superior. El estudio de Trabajando.com arroja que varias de las carreras de salud entran en la categoría de las mejores pagadas del mercado laboral, así como también las ingenierías civiles y carreras ligadas al ámbito de la geología y la minería. Según el ranking, las mejor pagadas son Ingeniería en Geomensura, Ingeniería en Minas, Fonoaudiología, Enfermería, Odontología, Kinesiología y Medicina.

Se da en este sentido, que las carreras del área salud son muy bien remuneradas y a la vez caras, debido a los profesores y la infraestructura que se necesita, lo que se devuelve en términos de inversión. El director de Laborum.com sostiene que "en gran parte de los casos la inversión realizada se recupera entre los 11 y 13 años de trabajo, ya que reciben rentas promedios superiores al millón de pesos a los cinco años de egreso".

---

<sup>127</sup> Estudio realizado por Terra.cl donde actualiza el ranking 2007 de "Las Carreras Mejor Pagadas y Demandadas en Chile", hace un catastro arancelario en la base de datos 2008 del Consejo Superior de Educación (CSE) y las cifras del estudio de Mercado Laboral 2008 del portal de empleo Trabajando.com

<sup>128</sup> Juan Pablo Swett, Director general de Trabajando.com

Finalmente existen buenas expectativas en materia de empleabilidad, ya que los profesionales de estas especialidades cuentan con trabajo incluso antes de terminar sus estudios, principalmente, debido a la escasez que existe en el mercado de estos profesionales.

## **4. AMENAZAS**

### **i. CRECIENTE CANTIDAD DE ACTORES EN EL MERCADO**

En los últimos 12 años, es donde más se ha evidenciado el creciente aumento de los actores en el mercado de educación superior de la carrera de odontología, pasando de ser tan sólo 5 Facultades hacia el año 1997, a ser actualmente 29, pertenecientes a 19 Universidades, a lo largo del país. Son las instituciones privadas las que en número, se han abierto a esta área, dado que además cuentan con mayor presupuesto para poder financiar la alta inversión que implica abrir una nueva carrera, debido a que se necesita, por un lado, infraestructura, equipamiento e instrumental, el cual maneja elevados precios hacerse de ello en el mercado; y por otro lado, personal administrativo y sobre todo una precisa cantidad de docentes cualificados, que le entreguen prestigio a la institución.

Dado que, como a la fecha ya se han abierto bastante Facultades de Odontología, de ellas, 12 son las que cuentan con sus Escuelas de Postgrado, restando otras 7 que también hagan lo mismo. Con esto, la amenaza con que la competencia siga siendo más fuerte y agresiva, está latente. Sin embargo, el mercado objetivo también está en alza, dado que son cada vez más los egresados de pregrado, así como también crece la presencia y el prestigio que a nivel internacional, la carrera se ha hecho, a través de convenios entre Universidades y/o Facultades chilenas y extranjeras.

Por otro lado, siempre está latente la posibilidad que más de las Universidades del país que aún no se abren a la carrera de Odontología se interesen por incursionar en este rubro educacional, considerando lo atractivo y rentable del mercado, y las proyecciones futuras. Y de esta manera, al abrirse nuevas Facultades de Odontología, trae consigo el posterior interés de incursionar en la educación de Postgrado, lo cual, a pesar que sería

un panorama en el mediano-largo plazo, está presente en la realidad que en los últimos 12 años ha marcado al país.

## **ii. FALTA DE REGULACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

El sistema formal de Educación se distribuye en cuatro categorías: 64 universidades, 48 institutos profesionales, 117 centros de formación técnica y 10 instituciones de las Fuerzas Armadas y de Orden. Entre las instituciones civiles (229) hay 16 universidades estatales y el resto (213) son privadas, incluyendo 48 universidades. Nueve de estas últimas corresponden a las denominadas por el MINEDUC “privadas de carácter público” que reciben el mismo trato de financiamiento que las estatales. Las 25 universidades que reciben aporte financiero directo del Estado conforman el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.

A partir de los años 90, el fenómeno más importante e influyente fue el aumento de la demanda por Educación Superior y la apertura de las Universidades a grupos de estudiantes más diversificados. El Consejo Superior de Educación (CSE), organismo público de carácter autónomo, fue destinado a evaluar todas las propuestas de nuevas universidades e institutos profesionales

Dentro de las labores de este organismo estaba la aprobación de los programas ofrecidos y la certificación de la nueva institución para que cuente con los recursos necesarios para implementarlos. Asimismo, el CSE puede examinar a los estudiantes, someter al organismo a auditorías financieras y administrativas, debe evaluar periódicamente el grado de avance del proyecto académico y aprobar todos los nuevos programas que la institución desee ofrecer, incluyendo las modificaciones a los programas ya aprobados. Durante todo el período de supervisión, el CSE puede suspender el ingreso de nuevos alumnos o solicitar la clausura de la institución supervisada si ésta no responde satisfactoriamente a sus requerimientos

Pero para el CSE en 1998, estas circunstancias hicieron más evidentes el doble estándar en la regulación: las nuevas instituciones privadas estaban sujetas a un riguroso proceso de supervisión mientras las públicas y aquellas que ya habían obtenido su autonomía estaban al margen de todo proceso evaluativo. La falta de regulación y la percepción de

diversidad dentro de las ofertas iban generando la desconfianza social tanto en la Educación Superior como en el valor relativo de los títulos otorgados y, por otra parte, haciendo evidente la necesidad de una nueva forma de aseguramiento de la calidad: la acreditación voluntaria de carreras y programas

En 1999, el Ministerio de Educación creó la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) y la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado (CONAP) con el fin que diseñaran e implementaran un proceso experimental de acreditación de carreras y programas y que generaran una propuesta que pudiera transformarse en un proyecto de ley.

La evaluación de la CNAP - centrada en el análisis del perfil de egreso de las carreras y en el cumplimiento de nueve criterios de evaluación – consta de un proceso de autoevaluación y de una evaluación externa dirigida por especialistas. Consta de estándares generales y otros específicos de determinadas carreras.

Hoy en día la acreditación es voluntaria, pero si bien éste no es obligatorio para funcionar, sí lo es para participar en el sistema de financiamiento privado con garantía del Estado, lo que condiciona el acceso a los alumnos a dicho financiamiento.

Por este motivo la acreditación debería ser de todas formas obligatoria, ya que podría controlar de mejor forma la calidad de los nuevos actores del mercado, en cuanto a la existencia y operación eficaz de las mismas instituciones, de políticas y mecanismos para verificar el cumplimiento de los propósitos institucionales, en un marco general de criterios de calidad<sup>129</sup>. En este mismo sentido la sociedad y sus integrantes exigen que alguien proporcione alguna medida de aseguramiento de la calidad, para que tanto los alumnos como sus familias, puedan tomar las decisiones respecto a la educación con la mayor cantidad de información posible

Finalmente esta amenaza se debe considerar, ya que al observar la situación de la Educación Superior, ésta aún se encuentra en una etapa de matrícula creciente; por otro lado el notable crecimiento de la oferta ha hecho que exista un exceso de oferta

---

<sup>129</sup> LEMAÏTRE, María José. Mecanismos de aseguramiento de la calidad: respuesta a los desafíos del cambio en la Educación Superior. En: Calidad en la educación (21): 87-106, diciembre, 2004.

importante en los últimos años, concentrado especialmente en algunas regiones y disciplinas específicas<sup>130</sup>, lo que representa un potencial debilitamiento de la Educación Superior al Mediano y Largo plazo.

## 5. MATRIZ FODA

Con el análisis anterior, se podría recomendar seguir una estrategia de Debilidades-Oportunidades (DO): pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades (Mini-Maxi). De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

**Figura 31: Matriz FODA Escuela de Graduados**

Factores externos /factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	FO	<b><u>DO</u></b>
Amenazas (A)	FA	DA

Fuente: Administración Estratégica, Wheleen, Hunger y Oliva

Parte de los aspectos que resaltan dentro de las estrategias que podría seguir la Escuela de Graduados es la consolidación que tiene dentro del mercado a través de la misma Universidad de Chile y también por el mérito propio de estar entregando los programas de estudios a las generación de dentistas por más de 50 años, lo que le entrega un lugar prioritario y a la vanguardia que ha sostenido de la mano con los cambios tecnológicos requeridos.

Por lo tanto pudiendo mejorar debilidades aparentes en temas como la comunicación y difusión de la Escuela como de los Programas en sí, así como también haciendo inversiones en mejorar y potenciar la infraestructura de la Escuela, modernizando las instalaciones y haciéndolas más confortables para los estudiantes se puede tener un efecto muy positivo en la imagen que se puede tener de la Escuela de Graduados. Por

<sup>130</sup> GUERRERO, R., Regulación en Educación Superior: ¿adecuada?, Universidad Finis Terrae, Santiago, Enero 2005



otra parte, temas relacionados con la incapacidad de retener a los docentes y la falta de Investigación dentro de la Escuela, es muy probable que ambos problemas vayan de la mano, pudiendo resultar uno parte de la solución del otro, debido principalmente a que los incentivos que puede recibir un académico que pertenece a la Escuela van más allá que los de los incentivos de carácter monetario; van enfocados a la opción de realizar Investigación y Publicaciones que permitan desarrollar la “carrera docente” dentro de la Unidad Académica y por consiguiente, dentro de la Universidad de Chile, lo que representa una motivación para aquellos profesores que siguen el desarrollo académico de la actividad, representando a largo plazo un aporte significativo en prestigio y reputación para la Escuela de Graduados.

En cuanto a las oportunidades que se presentan para la Escuela de Graduados, existe cada vez una mayor cantidad de graduados y la tasa de crecimiento también se ha ido incrementando a través de los años, lo que sumado a la popularidad de los estudios de Postgrado, representan sin duda una opción de seguir creciendo en cantidad de Programas ofrecidos y en la cantidad de alumnos que pueden llegar a postular, lo que en teoría debería mejorar la selección de los postulantes y consigo la calidad de los cursos sería aun mejor. Los esfuerzos que se están haciendo a través de convenios para resaltar la Escuela de Graduados tanto a nivel nacional como internacional son correctos y van en la senda de crecimiento necesaria para alcanzar mayor reputación y posicionamiento, con el fin de extender la oferta a alumnos extranjeros, que actualmente representa un 23% del total<sup>131</sup>.

Finalmente, la carrera de Odontología es prácticamente la más cara en los diferentes planteles donde se imparte (por ejemplo la Universidad de Chile, de Concepción o Andrés Bello), lo que trae consigo profesionales que obtienen una remuneración alta, transformando a Odontología en una de las carreras mejor pagadas del mercado laboral según distintas fuentes antes mencionadas; además el mercado de Odontólogos aun no se encuentra saturado, incluso es más, actualmente existe una sobre demanda por estos profesionales lo que representa una oportunidad muy deseable para muchas carreras, es por esto que pueden extender sus programas educacionales a través de la Educación

---

<sup>131</sup> La Escuela de Graduados recibirá a un total de 429 alumnos, 23% de ellos corresponde a estudiantes extranjeros, latinoamericanos y europeos.

Continúa atendiendo de mejor forma las necesidades del sector de Salud y en particular el caso de Salud Dental y Bucal.

## V. ANÁLISIS DE RECURSOS

En esta sección analizaremos los recursos según el método expuesto por Froilan Quezada, que toma la definición de recursos de Hunt para su identificación y la complementa con la prueba de recursos de Collis y Montgomery.

### 1. CATEGORIZACIÓN DE LOS RECURSOS

**Cuadro 14: Categorización de los Recursos**

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS
<b>Financieros</b>	Financiamiento por Parte de los Aranceles y Matriculas que son cobrados a los alumnos por los programas que cursan; existe una Matricula Fija para cada año y hay un Arancel determinado por cada programa, reajutable anualmente.
<b>Físicos</b>	<p>a. Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Salas de clases</li> <li>- 1 Casino</li> <li>- 3 Clínicas Odontológicas de atención pacientes</li> <li>- 1 Sala de Radiología</li> <li>- 1 Bodega de Abastecimiento Clínicas</li> <li>- 1 Bodega de insumos para el Edificio</li> <li>- 1 Laboratorio Odontológico</li> <li>- 1 Sala de Lavado</li> <li>- 1 Sala Seminarios</li> <li>- 1 Sala de Computación y Biblioteca Virtual</li> <li>- 1 Sala de Consejo de Escuela</li> <li>- 6 Oficinas de Secretarias y Docentes</li> <li>- 1 Sala de Recepción de Pacientes</li> <li>- 1 Patio de recreación.</li> </ul> <p>b. Equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sillones de atención</li> <li>- Equipos dentales y equipos médicos relacionados</li> <li>- Equipos computacionales.</li> </ul> <p>c. Ubicación: Centro de Santiago, Comuna de Providencia, Av. Santa María 0596, Metro Salvador.</p>
<b>Legales</b>	La Marca y reconocimiento de la Universidad de Chile como Casa de Estudios, y en particular el nombre de la Escuela de Graduados, le entregan un posición de prestigio

<b>Humanos</b>	<p>a. El Director de Escuela es la máxima autoridad y junto con el Consejo de Escuela, realizan la Toma de Decisiones</p> <p>b. 14 Funcionarios conforman el personal administrativo de la Escuela de Graduados</p> <p>c. Docentes, reunidos según la especialidad odontológica de la cual se hayan perfeccionado, y a las cuales se les atribuyen los programas de postgrado que se dictan dentro de la Escuela.</p>
<b>Organizacionales</b>	<p>a. Conocimientos apropiados. El personal maneja los conocimientos adecuados para poder desempeñar sus funciones de forma correcta, dada su experiencia y su alta capacidad frente al trabajo diario.</p> <p>b. Personal multifuncional. A pesar que cada uno tiene designado un cargo dentro de la Escuela, muchas veces es requerido que manejen habilidades de otras áreas, ampliando sus roles</p> <p>c. Personal Docente Cualificado. Los docentes que participan en la enseñanza de los programas de postgrado que maneja la Escuela, son en su totalidad egresados de la Facultad de la U. de Chile, así como muchos siguieron cursos de postgrado en la misma casa de estudio, o prestigiosas Escuelas extranjeras. Por otro lado, llevan años de experiencia trabajando en el mercado, por ende manejan no tan sólo los conocimientos teóricos, sino que la práctica que les permite resolver situaciones de todo tipo con los alumnos y pacientes.</p>
<b>Informacionales</b>	<p>Manejo de Software básicos como Office; Intranet con la información necesaria para Alumnos y profesores sobre los cursos, materiales, lecturas y distintos elementos propios de cada Programa; Software especializados de alta tecnología en Odontología para el desarrollo de clases y actividades docentes que permiten modelar problemáticas dentales.</p>
<b>Relacionales</b>	<p>Existe una fuerte relación entre los Alumnos (clientes), Docentes y Funcionarios, lazo que esta estrechamente relacionado con la Universidad de Chile, la Profesión y la relación de aprendizaje que existe en el ambiente académico y práctico. Además existe una estrecha relación con los laboratorios, contactos de largo plazo generado por los mismos docentes y alumnos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## 2. TEST DE INIMITABILIDAD

**Cuadro 15: Test de Inimitabilidad**

<b>CATEGORIA DE RECURSOS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS</b>
<b>Financieros</b>	<p>Este recurso es imitable absolutamente, ya que los competidores tienen aranceles similares o superiores en sus programas, lo que les entrega cierta competitividad dentro del mercado. Por otro lado, la mayoría de las escuelas de este tipo pueden disponer de todo lo que generan, devolviendo un cierto "royalty" a la universidad, lo que finalmente les da mayor poder de acción sobre sus propios recursos financieros</p>
<b>Físicos</b>	<p>En cuanto a la Infraestructura, es perfectamente imitable en el sentido de</p>

	<p>tener instalaciones más modernas y equipadas, sin embargo un punto a favor de la Escuela de Graduados, es que cuenta con un edificio propio, es decir, no compartido con Pregrado lo que es un punto a considerar debido a la saturación o sobre ocupación que se puede dar dentro del edificio.</p> <p>Por otro lado, los Equipos dentales y equipos médicos relacionados, materiales y Sillones de atención con los que cuenta la Facultad y por extensión, la Escuela de Graduados, son de la más alta calidad dentro de la Odontología en Chile, lo que se podría considerar como un recurso inimitable para los competidores, por la gran inversión que se realiza en este ítem, considerado fundamental para la práctica tanto por docentes como alumnos.</p> <p>Finalmente lo que dice relación con la ubicación de la Escuela de Graduados, es reconocida como una de sus grandes fortalezas dentro del mercado, lo que ayuda a establecer una conexión bastante cómoda para los estudiantes.</p>
<b>Legales</b>	<p>Este Recurso es inimitable, debido principalmente a la confianza y prestigio que la Universidad de Chile tiene en el ámbito Educativo y Nacional, a través de su extensa tradición como Universidad pública y su Rol protagónico en el desarrollo país de las distintas disciplinas científicas, educacionales sociales y de salud.</p>
<b>Humanos</b>	<p>Este recurso es inimitable, debido a los conocimientos y experiencias adquiridos por las autoridades, equipo docente y personal administrativo, que han contribuido de forma sustancial al desarrollo de la Organización</p>
<b>Organizacionales</b>	<p>Este recurso es inimitable debido principalmente al conocimiento y capacidad que tienen los funcionarios y administrativos, el compromiso por la Escuela de Graduados y la Universidad de Chile, el entusiasmo por el trabajo y la contribución que ellos entregan al quehacer diario, los que muchas veces deben prestar su apoyo a ciertas actividades que son prioritarias.</p> <p>Adicionalmente, el personal Docente Cualificado, es decir, profesores y Directores de Programas participan en la enseñanza integral de los estudiantes aportando su experiencia y conocimiento de modo tal de dar calidad y confiabilidad sobre las materias que se tratan. La organización de los programas esta acompañada de un respaldo fuerte de los funcionarios que están disponibles para ayudar a entregar un mejor servicio educacional</p>
<b>Informacionales</b>	<p>Este recurso es imitable absolutamente, ya que los competidores tienen la posibilidad de adquirir estos sistemas informáticos en el mercado, por lo tanto, no se goza de una exclusividad en el uso y disposición de ellos. Sin embargo, los software especializados en Odontología, requieren de una inversión considerable en productos y sus licencias, por lo tanto puede llegar a representar un recurso más raro.</p>
<b>Relacionales</b>	<p>Este recurso es inimitable debido principalmente a la relación de confianza que existe entre los miembros del sistema y externos, como los laboratorios, y la Universidad de Chile y por tanto, con la Escuela de Graduados, por lo tanto es un capacidad particular en las relaciones internas dentro de la Organización.</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 3. TEST DE DURABILIDAD

**Cuadro 16: Test de Durabilidad**

<b>CATEGORIA DE RECURSOS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS</b>
<b>Financieros</b>	Este recurso es de rápida depreciación, debido a que el dinero pierde el valor en el tiempo.
<b>Físicos</b>	Este tipo de recursos son de lenta depreciación, debido a las características de cada uno de los recursos detallados anteriormente, como el Edificio, los Equipos dentales y sillones de atención. En caso de los materiales y utensilios dentales, estos tienen una depreciación más elevada.
<b>Legales</b>	Este Recurso es durable, ya que es un bien intangible, por lo que puede incrementar el valor de la Escuela de Graduados, por el fuerte reconocimiento de la Universidad de Chile.
<b>Humanos</b>	Este recurso es durable, debido a las capacidades y habilidades de los trabajadores, se potencian y mejoran continuamente, incrementando la calidad del servicio que se entrega a los alumnos dentro de la Organización en temas como la cultura y clima organizacional, atención y calidad de servicio, conocimiento de las necesidades y requerimientos de docente y alumnos, mantención adecuada del lugar, entre otras actividades que requieren aprendizaje por parte de los funcionarios.
<b>Organizacionales</b>	Este recurso es sin duda durable, debido a la configuración de la toma de decisiones dentro de la Organización que es más bien centralizada y recae sobre el Director y el Consejo de Escuela, profesores con basta experiencia y con reconocida trayectoria en la Universidad de Chile y específicamente en el Postgrado; son ellos finalmente los que mantienen el diseño, ordenamiento y control de los procesos organizacionales de la Escuela de Graduados.
<b>Informacionales</b>	Este recurso es poco durable, ya que no existen dificultades superiores para la adquisición de software y programas. Por otro lado, la información que maneja la Escuela a nivel interno de sus alumnos, profesores y funcionarios, puede considerarse de carácter confidencial y no traspasable a la competencia o alguna otra organización, por lo que es durable en el tiempo.
<b>Relacionales</b>	Este recurso es durable debido principalmente a la relación de corto plazo (programa a desarrollar) y se puede extender a largo plazo por la vinculación con la Casa de Estudios, lo que remarca la conexión profesional y social que existe entre el alumno y la Universidad, así como sus stakeholders (laboratorios).

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. TEST DE APROPIABILIDAD

**Cuadro 17: Test de Apropiabilidad**

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS
<b>Financieros</b>	El valor de este recurso lo recibe la organización, por lo tanto es un recurso apropiable, sin embargo, la Dirección Económica de la Facultad es la que reasigna los aportes financieros para Pregrado y Postgrado.
<b>Físicos</b>	El valor de este recurso lo captura la organización, ya que la inversión que la empresa realiza en infraestructura es para ofrecer un mejor servicio educacional, facilitar a los docentes y alumnos una mayor cantidad de prestaciones para poder realizar la práctica dental y un equipamiento acorde con las necesidades de una organización de alto estándar en la educación de Postgrado
<b>Legales</b>	Este Recurso le pertenece absolutamente a la Organización, debido a la pertenencia que tiene de la Facultad de Odontología y la Universidad de Chile, lo que en sus 50 años de funcionamiento le ha entregado la confianza y prestigio a muchas generaciones de profesionales para realizar estudios de Postgrado y Postitulo, dada la garantía de calidad.
<b>Humanos</b>	El valor es capturado por la empresa, ya que las habilidades, destrezas y capacidades que ha adquirido el personal se traduce en un recurso eficiente que le genera beneficios a ésta, creando condiciones que permitan un óptimo desempeño. Por otro lado, y en particular, la mayoría los funcionarios se han mantenido en la Escuela de Graduados por más de 5 años, denotando de esta forma la experiencia con la que cuentan y el aprendizaje que han logrado obtener, lo que se ha ido transformando en un recurso capturado por la Organización.
<b>Organizacionales</b>	La administración que tiene la Escuela de Graduados es muy rígida, la mayor parte de la responsabilidad recae en el Director, pero en este marco, en el trabajo diario se cumple de buena forma, pudiendo ser más eficiente.
<b>Informacionales</b>	En cuanto a los Software, no hay apropiabilidad, ya que cualquiera los puede obtener es decir, la Escuela de Graduados no cuenta con ningún software "a medida" para poder contar el valor de ese recurso para dicha Organización. En cuanto a la información interna que maneja, tanto, información de docentes, alumnos, funcionarios, funcionamiento interno y diseño académico de sus Programas de estudio; y por otro lado, información de postulantes, otras organizaciones, el mercado u otras, le perteneces absolutamente a la Escuela de Graduados, lo que estaría captando el valor que le proporciona esa información.
<b>Relacionales</b>	La organización captura el valor de este recurso, debido a la conexión que genera con los alumnos y todas las partes involucradas en el proceso. Por cierto al poseer buenas relaciones entre ellos, se obtiene mejores resultados, traducido en beneficios para cada uno de ellos. Lo mismo ocurre con los laboratorios, los cuales mantienen fidelidad y compromiso en su relación con la Escuela de Graduados.

Fuente: Elaboración Propia

## 5. TEST DE SUSTITUCIÓN

**Cuadro 18: Test de Sustitución**

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS
<b>Financieros</b>	Este recurso no es único, debido a que las formas de financiamiento con las que cuenta la Escuela de Graduados no se limitan solo a lo que se obtiene de parte de los alumnos por concepto de arancel y matrícula (Facultad), sino que también puede obtener financiamiento de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, a través de becas para investigación o fondos para desarrollo investigativo; a través de donaciones o patrocinio de organizaciones del sector Dental y Becas del Gobierno de Chile, como las que proporciona la CONYCI
<b>Físicos</b>	Este recurso no es único, debido a que la infraestructura instalaciones y sistemas computacionales que utiliza la Escuela de Graduados no son inalcanzables para otras universidades, en especial porque es en este ítem donde ponen el énfasis para competir, por lo que puede ser superado en ese sentido por los competidores existentes en el mercado.
<b>Legales</b>	Este Recurso es único, debido a que es el nombre propio de la Universidad de Chile, la que marca la propiedad de ese nombre lo que agrega valor de la Escuela de Graduados
<b>Humanos</b>	Este recurso es único. Como se ha señalado anteriormente, las habilidades, destrezas y capacidades que ha adquirido el personal a través del tiempo y la experiencia, son propias tanto de las personas que la ejecutan como de la empresa, y puede ser muy difícil reemplazarlas.
<b>Organizacionales</b>	Este recurso es único de cada institución, debido a que cada una establece la forma de administrar y gestionar de manera adecuada los recursos y procesos que posee, además la importancia que tiene esta unidad para la Facultad, como unidad de Postgrados y como principal fuente de financiamiento; por lo tanto, su organización es fundamental dada la relevancia dentro de la Organización
<b>Informacionales</b>	Este recurso no es único, debido que la tecnología se actualiza constantemente y es necesario actualizar y/o cambiar los programas que son ocupados; por otro lado cada vez las universidades ponen más información a disposición de los alumnos de Postgrado para que éstos estén al tanto de la oferta de Programas y condiciones que tienen estas instituciones.
<b>Relacionales</b>	Este recurso es único, debido a que no es normal tener una doble militancia que pueda sustituir la relación de las personas con la Escuela de Graduados por otra institución semejante, lo que se puede considerar una ligazón a largo plazo. En el caso de los laboratorios, está expuesta a que estos puedan profundizar relaciones con las otras instituciones, sin embargo, también deben mantener las ya existentes con la Escuela de Graduados dado que es un negocio rentable.

Fuente: Elaboración Propia

## 6. TEST DE SUPERIORIDAD COMPETITIVA

**Cuadro 19: Test de superioridad competitiva**

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS
<b>Financieros</b>	Este recurso no representa una condición de superioridad debido a que por un lado la Escuela de Graduados no tiene a disposición todo lo que "genera" por concepto de magíster, diplomados y especializaciones; y por otro, los aranceles cobrados son bastante homogéneos, por lo que no hay una ganancia superior de la que podría llegar a tener la competencia.
<b>Físicos</b>	Este recurso no representa una condición de superioridad, ya que el equipamiento y las instalaciones del edificio pueden ser copiadas e incluso mejoradas por la competencia, con las grandes inversiones que realizan en infraestructura. Por otro lado, el edificio no ha sido ampliado por lo que se deben hacer gestiones necesarias para poder crecer en cuanto al espacio físico. Como punto alto se encuentra la ubicación dentro de la ciudad que tiene, siendo de muy fácil acceso para los alumnos, tener un edificio exclusivo para Postgrado y la alta calidad los materiales e insumos dentales que se ocupan en la práctica, lo que si son superiores a las de la competencia.
<b>Legales</b>	Este Recurso es superior debido a la imagen de marca de la Universidad de Chile, que conlleva la tradición y excelencia académica dentro de ella, habiendo sido la primera Universidad del país que dictó la carrera de Odontología.
<b>Humanos</b>	Este recurso es bastante importante para la organización, debido a la labor que realizan los funcionarios diariamente, lo que ha llevado a la Escuela a funcionar de buena forma a pesar de sus limitaciones aparentes. Por otro lado, la calidad de la plana docente, desde el Director hasta los docentes, son de gran nivel y reconocidos en sus áreas de especialización lo que le da un valor más elevado a los programas que son impartidos.
<b>Organizacionales</b>	Dada la importancia de estos recursos y capacidades Organizacionales de la Escuela de Graduados, fundamental poder organizarlos de forma correcta por parte de las autoridades y ser luego desarrolladas por los funcionarios, lo que se ha podido mantener a la Escuela de Graduados en una posición de privilegio dentro de la entrega de programas de Postgrado en Chile y en la región, siendo atractivo incluso para extranjeros venir a especializarse con algún curso, lo que habla del buen manejo que logrado tener.
<b>Informacionales</b>	Este recurso no es superior, ya que la Escuela de Graduados no tiene un control tan acabado de datos de mercado (sólo datos propios) que la puedan llevar a enfocar los esfuerzos en algún nicho específico o poder aprovechar los sistemas computacionales con los que cuentan de forma competitiva.
<b>Relacionales</b>	Este recurso es superior, debido a que una relación de corto o mediano plazo, que puede ser el desarrollo de algún programa, se va a extender a largo plazo debido a que ese profesional ejercerá bajo el nombre de la Universidad de Chile su actividad, lo que marca de alguna manera su calidad y se le atribuyen ciertas características que lo ligan a la institución en el tiempo. Esto también ocurre con los funcionarios, que en el caso particular de la Escuela de Graduados, llevan trabajando muchos años, conociendo a la perfección las actividades que se requieren día a día. Lo mismo ocurre con los laboratorios, quienes han formado una sólida base de relaciones duraderas.

Fuente: Elaboración Propia



## **VI. SELECCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO**

En general, podemos decir que todos los programas que se entregan en cualquier unidad Educativa, son parte de un servicio, ya que se producen y se consumen simultáneamente, es decir, implican que el cliente debe estar en el sistema de producción mientras éste se lleva a cabo<sup>132</sup>.

En el caso particular de la Escuela de Graduados, el servicio lo podemos caracterizar como *“la formación de investigadores, especialistas y académicos de nivel superior en las diferentes menciones de la Odontología, promoviendo la educación continua que sustenta la U. de Chile.”*

Para visualizar de mejor manera el proceso de servicio veremos distintos elementos que permiten enmarcar teóricamente sus características.

### **1. CONTACTO CON EL CLIENTE**

En primer lugar, podemos ver el nivel de contacto que tiene el cliente con el servicio, lo que clasificaremos para este caso, como de “mucho contacto” básicamente por 4 elementos que son muy ajustados a la realidad educativa:

#### **i. INTRODUCIR INCERTIDUMBRE EN EL PROCESO CON LA RESULTANTE PÉRDIDA DE EFICACIA.**

A pesar que los Programas Académicos son elaborados con anterioridad al inicio del año académico, no están del todo controladas las situaciones que puedan presentarse sin previo aviso, las cuales pueden influir en el orden en que son presentados los temas, el tiempo de duración de los programas, desajustes entre el tiempo destinado a la parte teórica y práctica, problemas de inasistencia por parte de los docentes y/o alumnos, y otros muchos eventos fuera del control de los involucrados en el desarrollo de éstos, y de los interesados por estos programas de postgrado. Es por esto, que la eficacia puede ser alterada por estas situaciones no controladas, lo cual puede modificar el cumplimiento del

---

<sup>132</sup> Definición de Schmenner, R.

plan de acción trazado, influyendo en el desempeño o en la percepción del servicio, lo que se refleja finalmente en la evaluación final que realizan los alumnos como clientes de este servicio.

## **ii. LA DEMANDA DEL CLIENTE ES CAMBIANTE O INCIERTA.**

Esto lo atribuimos porque el servicio en sí depende de la demanda; es decir, los Programas requieren una cantidad de alumnos mínima y máxima para desarrollarse, por lo tanto, el interés por uno u otro programa es incierta cuando se aprecia que la competencia en el mercado es tan dinámica como se ha manifestado durante los últimos años, por ende, el escenario para la Escuela es más incierto que hace periodos atrás. Por ende, hay que saber qué es lo que buscan los clientes potenciales y entregar los programas acorde a las necesidades de los estos profesionales.

## **iii. EMPLEADOS FLEXIBLES, AGRADABLES Y DISPUESTOS A TRABAJAR CON EL CLIENTE.**

Este punto aplica muy bien a la Escuela de Graduados, ya que los funcionarios realizan un trabajo diario que puede requerir flexibilidad para desarrollar tareas en distintos temas, lo que hace que sus roles se puedan incluso intercambiar para cumplir con las necesidades que aparecen y requieren soluciones *in situ*.

## **iv. PRECIOS MÁS ALTOS Y MÁS FABRICACIÓN A LA MEDIDA.**

En general, estudiar un Postgrado o un Postítulo requiere una inversión importante de parte de los estudiantes, ya que los costos en docencia y práctica son bastante altos, lo que se refleja finalmente en la matrícula y los aranceles. Por otro lado, los programas son diseñados para que los profesionales puedan seguir haciendo sus actividades laborales y familiares, ajustando los horarios y los días de clases en algunos casos, y así puedan continuar con sus actividades cotidianas, sin mayores sobresaltos ni alteraciones.

## 2. MATRIZ DE PROCESOS DE SERVICIOS

Para poder visualizar el Grado de Personalización de este servicio y el Grado de Intensidad de la Mano de Obra, podemos usar la Matriz de Proceso de Servicio, de Schmenner, la que nos muestra la posición de la Escuela de Graduados dentro de esta clasificación.

**Cuadro 18: Matriz de Proceso de Servicio, Escuela de Graduados**

Matriz	Grado de Personalización		
		Bajo	Alto
Grado de Intensidad de la Mano de Obra	Bajo	<b>Factoría de Servicios</b>	<b>Taller de Servicio</b>
	Alto	<b>Servicios en Masa</b>	<b>Servicios profesionales: Escuela de Graduados</b>

Fuente: Elaboración propia

La mejor representación es un alto grado de personalización debido a la relación que se establece entre el docente y los alumnos, al haber una cantidad reducida en clase, lo que facilita la entrega de una mejor calidad de enseñanza. Esta valoración, se ve reflejada con mayor fuerza al desarrollar los alumnos el trabajo clínico, debido a que los docentes deben apoyar el desarrollo y evolución de los alumnos a su cargo, para que se instruyan y perfeccionen. Por ende, se necesita una relación personalizada, estrecha y de confianza, sobre todo considerando, que dichos profesionales prestarán un servicio a la sociedad, en un tema tan primordial como es la salud bucal.

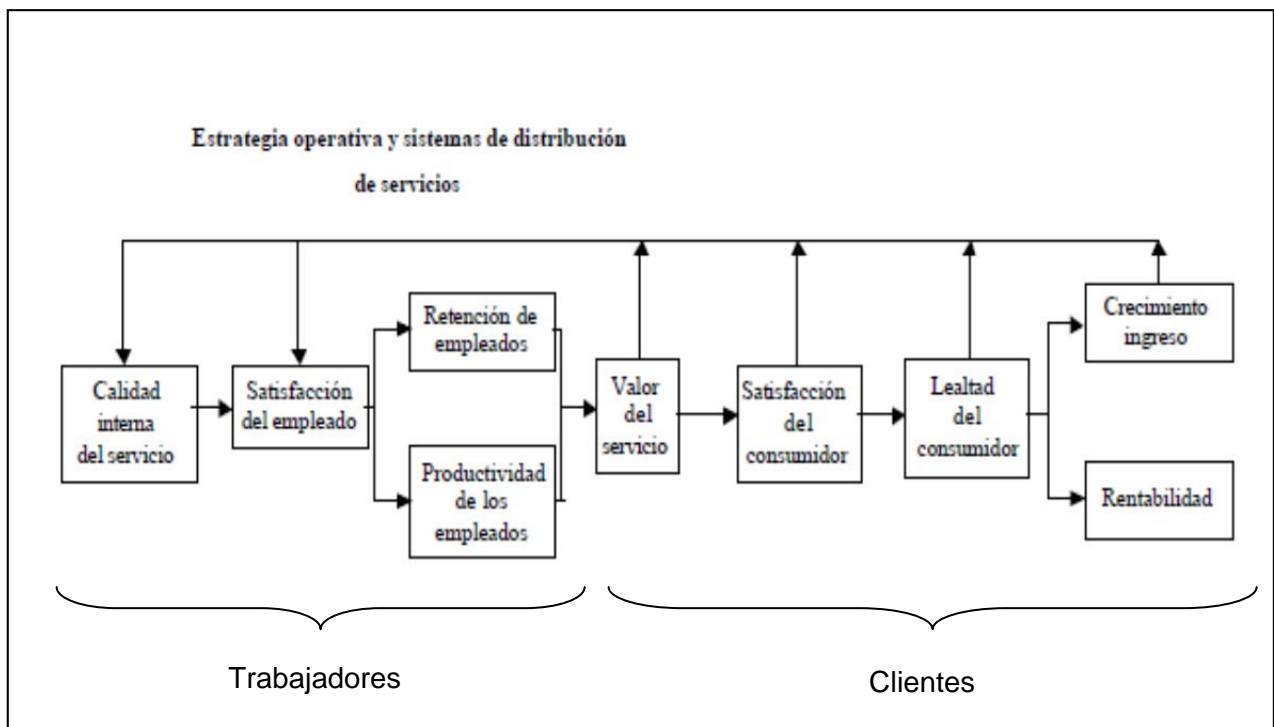
Por su parte el grado de Mano de Obra es alto, debido principalmente a que el costo anual de mano de obra es elevado, lo que marca el precio de un servicio de excelencia, debido a sus docentes, adquisición de los insumos e instrumental dental y médico, y a la mantención de la tradición de enseñanza que respalda a la Escuela de Graduados como la primera dentro del mercado de Postgrado y Postítulo en Chile.

### 3. CADENA DE SERVICIO - UTILIDAD

Finalmente, en cuanto a la cadena de Servicio – Utilidad (Heskett), que establece la relación entre el rendimiento de los servicios y la importancia fundamental de centrarse en los clientes y empleados, realizamos una encuesta a ambas partes, para así conocer más de cerca lo que ocurre con el servicio de la Escuela de Graduados<sup>133</sup>.

Para analizar los resultados, dividimos la **Figura 32** en dos segmentos. La primera parte del esquema está relacionada con el Personal de la Escuela, mientras que la segunda con los Clientes (alumnos), de modo tal, de poder efectuar un análisis de las partes de la cadena acorde a las preguntas realizadas a los involucrados y los resultados obtenidos.

**Figura 32: Cadena Servicio – Utilidad. Escuela de Graduados**



Fuente: Heskett, 1994, con arreglos propios

<sup>133</sup> Revisar Anexo, sobre Metodología y Diseño de encuesta

## **i. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA AL PERSONAL DE LA ESCUELA DE GRADUADOS**

A continuación se presentan los cuadros resumen de la tabulación de encuestas para funcionarios, teniendo como medida estimativa el Promedio de los resultados de la muestra, para así revisar la situación imperante al interior de la Organización.

### **a. Características del trabajo**

En esta sección, se utilizó una escala de 1 a 5 donde 1 representa “Totalmente en Desacuerdo” y 5 “Totalmente de Acuerdo”.

**Cuadro 21: Características del trabajo. Encuesta de Satisfacción Funcionarios**

<b>SECCIÓN 1.1</b>	<b>Promedio</b>
1.Mi trabajo requiere usar un gran número de habilidades complejas y de alto nivel	4,6
2.Soy competente en todas las áreas de mi trabajo y manejo todas las tareas con habilidad	4,2
3.Mi trabajo requiere cooperar mucho con otras personas	4,5
4.El trabajo puede realizarse adecuadamente por una persona trabajando sola, sin hablar o revisar con otras personas	4,0
5.La gente con la que trabajo casi nunca me da "feedback" (comentario) sobre lo bien que hago mi trabajo	3,5
6.En mi trabajo tengo la posibilidad de finalizar completamente las tareas que comienzo	4,0
7.En mi trabajo tengo una considerable independencia y libertad sobre cómo realizar las tareas	3,2
8.El trabajo en si mismo no es muy significativo e importante dentro del marco general de las cosas	2,1
9.Logro los objetivos de mi trabajo	4,4
10.Estoy dispuesto(a) a ocuparme de funciones no requeridas por la organización, pero que pueden mejorar su imagen global	4,7

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se puede apreciar la relación de los trabajadores con su puesto en el trabajo, lo que es bastante bien evaluado en general, donde la gente se siente bastante competente cumpliendo sus funciones, logra sus objetivos, incluso se siente capacitado de apoyar y contribuir a desarrollar otras actividades, reflejado en el apoyo que pueden brindarles a otros funcionarios, transformándose en una cooperación mutua. Sin embargo,

ellos consideran que el trabajo de cada uno por sí solo no posee el valor suficiente, sino que es parte de la suma de todas las funciones que el personal debe llevar a cabo, para poder sacar adelante a la organización en el servicio educacional de excelencia. Finalmente, también queda evidenciado que a pesar que son autosuficientes y multifuncionales, sus funciones están condicionadas a la supervisión de sus superiores más cercanos, centralizándose todo en la autoridad máxima, correspondiente al Director de Escuela.

**b. Frecuencia de eventos en el trabajo**

En esta sección, se utilizó una escala de 1 a 5 donde 1 representa “Nunca” y 5 “Siempre”.

**Cuadro 22: Frecuencia de Eventos en el Trabajo. Encuesta de Satisfacción Funcionarios**

SECCIÓN 1.2	Promedio
1.Tengo mucho trabajo que hacer	4,5
2.Necesito trabajar muy duro para terminar mi trabajo o cumplir con los plazos	3,8
3.Tengo trabajo atrasado	2,5
4.Descubro nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo, así como genero ideas innovadoras	4,3

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar el compromiso que tienen los funcionarios con el trabajo y como sacan las tareas a tiempo y cumplen a diario con su labor, involucrándose de tal forma, que han llegado a desarrollar y aplicar herramientas creadas por ellos para cumplir de la mejor manera con las funciones que sus cargos estipulan.

**c. Sentimientos en el trabajo**

Nuevamente en esta sección, se utilizó una escala de 1 a 5 donde 1 representa “Nunca” y 5 “Siempre”.

**Cuadro 23: Sentimientos en el trabajo. Encuesta de Satisfacción Funcionarios**

<b>SECCIÓN 2</b>	<b>Promedio</b>
1.Estoy entusiasmado con mi trabajo	4,4
2.Me siento feliz y lleno de energía cuando estoy absorto en mi trabajo	4,3
3.Me disgusta tener demasiado trabajo	2,4
4.Me comprometo demasiado con mi trabajo, hago más de lo que puedo	4,6
5.Dedico más tiempo a trabajar que a estar con mis amigos, familia, practicar <i>hobbies</i> o hacer actividades de placer	4,3
5.Voy a trabajar estando enfermo	3,8

Fuente: Elaboración propia

En esta sección se puede ver la motivación y compromiso que sienten los funcionarios con el trabajo y su importante labor dentro del funcionamiento de la Escuela de Graduados, pudiendo incluso tener que destinar más tiempo a las tareas del trabajo que a sus propias actividades, dado que lo valoran y les agrada poder involucrarse. Sin embargo, hay que considerar que este compromiso en algunos casos, puede conllevar que se posterguen otros aspectos en sus vidas, incluso considerando la posibilidad de asistir a trabajar a pesar que se encuentren enfermos, lo que implica consecuencias perjudiciales a la calidad de vida.

#### **d. Opinión sobre la organización**

Finalmente en esta sección, se utilizó una escala de 1 a 5 donde 1 representa “Totalmente en Desacuerdo” y 5 “Totalmente de Acuerdo”.

**Cuadro 24: Opinión sobre la Organización. Encuesta de Satisfacción Funcionarios**

<b>SECCIÓN 3</b>	<b>Promedio</b>
1.Estoy muy interesado en lo que los demás piensan de mi organización	3,8
2.Cuando alguien elogia a mi organización, lo siento como un cumplido personal	4,2
3.La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores	1,5
4.Recibo un justo reconocimiento por mi labor	2,3
5.La institución me brinda un ambiente de trabajo propicio para realizar mis funciones	2,3
6.La institución tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados	1,6
7.Tengo influencia en la toma de decisiones	1,7
8.Trabajando duro creo tener la posibilidad de progresar en la empresa	2,5

Fuente: Elaboración propia

En esta última sección, se puede ver que las decisiones de la Escuela, son tomadas de manera centralizada con bajísima influencia de los funcionarios, lo que se traduce en una visión con pocas expectativas de progresar y de bajo reconocimiento del trabajo, lo que puede ser un tema a perfeccionar para una mejor gestión de la Escuela de Graduados. Incluso, dado que se les destaca reducidamente el logro de sus funciones, cuando se les hace mención a ellos, les enorgullece de sobremanera el poder recibir estos reconocimientos.

Como se puede apreciar, hay una percepción de satisfacción bastante importante desde los trabajadores con su puesto y en las tareas que tienen que desempeñar, sin embargo, según sus opiniones a través de esta encuesta, se puede ver que no es tan claro el reconocimiento y sentido de unidad que existe, lo que puede ser mejorado con propuestas que ayuden a los funcionarios a participar más de la organización y potenciar el servicio que entregan a diario.

## **ii. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN REALIZADA A LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA DE GRADUADOS**

Para la segunda parte del recuadro de la Cadena Servicio – Utilidad, veremos los resultados de la encuesta de percepción para Alumnos, la que se dividió en tres partes: Infraestructura, Docencia y Programa, las que se resumen a continuación a través de los



Promedios de la muestra para cada punto consultado. Las preguntas tenían respuestas en una escala de 1 a 5 donde 1 es “Pésimo” y 5 es “Excelente”.

**a. Infraestructura**

**Cuadro 25: Infraestructura. Encuesta de percepción de Alumnos**

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>Promedio</b>
1. Ubicación	4,0
2. Presentación del Establecimiento	3,0
3. Higiene del Establecimiento	3,8
4. Comodidad de las Instalaciones	3,0
5. Ambientación, Decoración	2,8
6. Atención de Funcionarios	4,1
7. Disponibilidad de Computadores	2,8
8. Disponibilidad de Materiales	3,1
9. Calidad de Salas de Clases	2,7
10. Acceso a Intranet	2,6
11. Clínica	3,4
12. Estacionamientos	1,4
13. Otros (Casino, Baños, Patio)	2,4
<b>Promedio</b>	<b>3,0</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se puede apreciar que existe una valoración elevada de ciertos puntos, como la Ubicación<sup>134</sup>, la Higiene del Establecimiento, y la Atención de los Funcionarios, siendo este último punto congruente con lo anteriormente dicho acerca del compromiso de los trabajadores por hacer una buena labor y prestar un buen servicio. No obstante, se puede ver baja valoración en lo que dice relación con los estacionamientos (que como es sabido, la Escuela no cuenta con estacionamientos propios), y en el ítem otros, especialmente en el Casino y Patio (apareciendo en los comentarios de la encuesta), así como la disponibilidad de computadores, el acceso a Internet y la calidad de las salas de clases, teniendo estrecha relación con lo que hemos detectado en nuestras reuniones con el personal y las autoridades, los claros problemas de infraestructura, hardware y software

<sup>134</sup> Razón por la cual la Escuela prefirió no trasladarse junto a la Facultad de Odontología a la cual pertenece.

computacional. Resulta preocupante para la posterior difusión que se pudiese entregar de la Escuela de Graduados a otros profesionales, por lo tanto, es un tema que las autoridades tanto de la Escuela de Graduados como de Facultad de Odontología, deben prestar atención.

#### b. Docencia

**Cuadro 26: Docencia. Encuesta de percepción de Alumnos**

<b>DOCENCIA</b>	<b>Promedio</b>
1. Disposición del Docente a escuchar y explicar	3,7
2. Amabilidad e interés del Docente	3,6
3. Claridad de las clases	3,7
4. Confianza que inspira el Docente	4,0
5. Comunicación con el Docente	3,7
6. Bibliografía y apuntes apropiados	3,3
<b>Promedio</b>	<b>3,7</b>

Fuente: Elaboración propia

En este punto se puede ver como perciben los alumnos la calidad docente, y todos los puntos están bastante bien evaluados, siendo trascendental la confianza que inspira el docente y la relación que llega a formar con el alumno, lo que finalmente es fundamental para un buen aprendizaje teórico y práctico.

#### c. Programa

**Cuadro 27: Programa. Encuesta de percepción de Alumnos**

<b>PROGRAMA</b>	<b>Promedio</b>
1. Duración del Programa	3,1
2. Equilibrio entre lo Práctico y lo Teórico	3,1
3. Práctica en Clínica	3,1
4. Acceso a Bibliografía	3,2
5. Calidad plana Docente	3,8
6. Organización general del Programa	2,6
7. Desempeño del Director del Programa	3,7
8. Satisfacción con el programa	3,2
<b>Promedio</b>	<b>3,2</b>

Fuente: Elaboración propia

En este último punto se puede ver la percepción que tienen los alumnos sobre el programa correspondiente, donde se puede ver que todos los ítem son aceptables y resalta el reconocimiento a la calidad de la plana docente y el director, pero hay una baja en la organización general del programa que se puede atribuir a la disposición de salas, laboratorios y materiales de trabajo, que no están disponibles siempre y del todo, lo que puede significar un retraso en el desarrollo de ciertas asignaturas y por lo tanto del programa en general. También puede deberse a alguna mala programación de algún docente, que a fin de cuentas se traduce en un retraso de clases o una pérdida de éstas, motivo por el cual, los alumnos lo reconocen con poca valoración.

Tomando en consideración la percepción del servicio que entrega la Escuela de Graduados, existe un valor del servicio reconocido por los alumnos y ha logrado posicionar a la Organización como número 1 en la entrega de cursos de Postgrado y Postítulo en Chile; por otro lado, existen ciertas deficiencias que dicen relación con la infraestructura, la cual debe ser modernizada para dar mayor comodidad tanto a profesores, alumnos y funcionarios, y finalmente ser un lugar grato y confortable para los miembros del sistema, lo que trae consigo la satisfacción del alumnado y posteriormente la lealtad de ellos, traducida en buenos comentarios, opiniones y referencias sobre la Escuela y la calidad del servicio Educativo que entrega a los profesionales.

## **VII. DIAGNÓSTICO ESCUELA DE GRADUADOS**

El objetivo principal de la Escuela es desarrollar la DOCENCIA, a través de un destacado cuerpo de académicos, el cual no sólo realiza clases en la Escuela, sino que además, muchos imparten clases en la Facultad de Pregrado. Por otro lado, la Escuela desarrolla a través de la Facultad, INVESTIGACIONES ACADÉMICAS, ya que participa parte del plantel docente que conforma la Escuela, junto con alumnos que quieran involucrarse en temas puntuales que la especialidad estudiada les permita, investigaciones que pueden ser dirigidas tanto para la Universidad como prestaciones de servicio a otras entidades. Finalmente, las ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN también son llevadas a cabo a través de la Facultad de pregrado de la Universidad, mediante los cursos dirigidos a la comunidad.

## 1. ORGANIZACIÓN

### i. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCUELA DE GRADUADOS

La Escuela de Graduados comparte la misión y visión con su Facultad de Odontología, las que a continuación se expresan:

**Misión Compartida:** "Desarrollar el conocimiento científico mediante la Investigación, Docencia y Extensión, y formar recursos humanos para la Odontología orientados a satisfacer las necesidades de salud de la población"

**Visión Compartida:** "Ser una comunidad líder que crece en la excelencia". Basada en los siguientes valores: Compromiso, Honestidad, Respeto y Solidaridad.

### ii. ORGANIGRAMA Y RECURSOS HUMANOS

La Escuela de Graduados posee su propio Organigrama<sup>135</sup>, el cual contiene cada uno de los cargos y departamentos que es posible identificar en su estructura, así como el tipo de relación que se da entre ellos. Son 14 el total de funcionarios administrativos que conforman la Escuela. A través de la Dirección de la Escuela de Graduados es que se mantiene la relación con la Facultad, y el control de la Escuela. Es el Director de Escuela es quien dirige la organización, y es quien toma todas las decisiones administrativas y económicas<sup>136</sup> al interior de ésta.

Son 3 los Consejos constituidos, los cuales están integrados todos por docentes egresados de Odontología de la Universidad de Chile, siendo además profesores asociados y/o titulares<sup>137</sup>: Los miembros del Consejo de Postítulo y de Postgrado, son designados por el Director de Escuela, y posteriormente aprobados por el Decano.

---

<sup>135</sup> En el CAPÍTULO 8, Anexos, en Anexo N°3 adjuntamos el Organigrama completo de la Escuela de Graduados.

<sup>136</sup> Autorizadas estas últimas, por la Dirección Económica de la Facultad de Odontología.

<sup>137</sup> Aprobados por el Consejo de Evaluación de la Universidad.

**a. Consejo de Escuela.** El Consejo de Escuela es quien toma en conjunto las decisiones concernientes a la Escuela en general, como mantención de ella, problemas de administración, decisiones de inversión económica (remodelación), determinando el camino a seguir por la institución. Está compuesto por 7 miembros, entre los cuales se encuentra el Director de la Escuela de Graduados<sup>138</sup>.

**b. Consejo Postítulo.** Es quien evalúa y determina los cursos de especialización que se dictan en la Escuela año a año. Está constituido por 10 docentes, todos Directores de las especialidades.

**c. Consejo de Postgrado.** De igual manera, es quién evalúa y determina los magíster que se dictan en la Escuela año a año. Está constituido por 9 docentes, todos Directores de los programas.

Los programas de Postítulo y de postgrado tienen a cargo cada uno un coordinador respectivo, quienes a su vez coordinan el trabajo de los Jefes de Programas de Especialización, que corresponden a los Directores de cada una de dichas especialidades.

Los docentes de la Escuela se agrupan según al programa de especialidad al cual pertenezcan, contabilizándose un total de 19 Programas al periodo actual. En cada uno de ellos es posible identificar a su Director, al Coordinador y a sus Invitados, quienes corresponden a los docentes que dictan parte de las cátedras que el programa incluye. Estimando la cantidad de programas, podríamos decir que hay un total de 19 Directores, 8 Coordinadores, y 223 Docentes.

Debemos mencionar que para la Escuela de Graduados es primordial acreditar a sus docentes, quienes deben mantener los altos estándares de calidad, formación y experiencia profesional. Esta condición se cumple en la Institución dado que todos los docentes, con ciertas excepciones, son egresados de Odontología de la Facultad de la U. de Chile. Además cuentan con fondos ganados por proyectos presentados, lo cual les otorga prestigio. Incluso, se cree al interior de la Escuela, y también dentro de la Facultad,

---

<sup>138</sup> Dr. Raúl de la Sotta.

que gracias al valor académico de los docentes, se mantienen los altos estándares de enseñanza en la institución.

Contar con un grupo de profesionales de alto rango le asegura un prestigio a la organización, ayudando a atraer a sus potenciales clientes; estos consideran la docencia como una variable de suma importancia al momento de donde seguir sus estudios de postgrado, en factores como el tipo de docente que se le asocia al programa específico, de dónde proviene, qué experiencia y prestigio tiene dentro de la medio Odontológico, determinando así, la opción que finalmente priorice.

Uno de los problemas que es posible apreciar con respecto a los académicos de la Escuela, es que muchos han sido tentados por la competencia a través de mayores sueldos, ofreciéndoles la posibilidad de hacerse cargo de una determinada especialidad o cargo administrativo al interior de la Facultad o Escuela de postgrado de dicha institución o posibilidades de investigar con mejores condiciones y disponibilidad de recursos. Por ende, ha sido de suma importancia evitar que dichos académicos migren hacia las instituciones de la competencia, algo que de todas maneras no ha sido posible de evitar del todo.

Con respecto al plantel administrativo, la Escuela cuenta con 4 Secretarias las cuales manejan información relevante para la Gestión de Escuela: Secretaria de Dirección, Secretaria de Coordinación de Los Programas de Postítulo y dos Secretarias de Manejo General.

Entre los otros cargos que se manejan en la Escuela, se identifican el Jefe de Radiología junto al encargado de tomar y revelar los Exámenes de Rayos X; Esterilización, Asistente Dental (2), Asistente Dental de Pabellón (2), Mantención Clínica y Recepción de Pacientes, Caja, Encargado de Bodega y Botiquín, Clínicas y Pabellón y el de Mayordomía (2).

Finalmente, debemos mencionar que la Escuela de Graduados, a pesar que tiene definidos los cargos y las funciones que cada parte del personal desarrolla, con el tiempo, las fronteras de acción se han ido transformando, debido a que las funciones que realizan se han ido compartiendo, buscando apoyo en momentos en que cierta actividad toma más

prioridad frente a otra, y en donde se necesita más personal participante. Dado que no se ha optado por contratar a más personas, ha ido quedando estipulado por convicción que las funciones de cada uno se han ampliado en el tiempo, asumiendo de este modo más carga laboral. Incluso, claro es el caso de la Secretaría de Dirección, quien tiene que soportar día a día una gran carga laboral y de responsabilidades, cumpliendo funciones ya no tan sólo de Dirección, sino que a su vez académicos y administrativos en general.

### **iii. TOMA DE DECISIONES**

#### **a. Relación al interior de la Escuela de Graduados**

La máxima autoridad al interior de la Escuela de Graduados es el Director de Escuela. Por él es que pasan todas las decisiones que deben tomarse a interior de la organización, la mayoría del tipo administrativa, y las menos de tipo económicas, las cuales necesitan por lo general la aprobación del Decano y de la Dirección Económica de la Facultad de Odontología.

En cada una de las áreas de la Escuela, hay un encargado del área, y quien tiene que coordinar el trabajo del personal a su cargo, que no sobrepasa en promedio a los dos funcionarios, a excepción de los Coordinadores de los programas de posttítulo y postgrado, quienes deben organizar el trabajo de todas las especialidades que se estén dictando, las cuales poseen a un representante a lo menos, el cual corresponde al Director de la especialidad. Todos los encargados de área, deben tratar directamente con el Director de la Escuela de Graduados, quien evalúa el trabajo que ellos realizan, lo cual es posible debido a que son pocos los funcionarios que componen la Escuela, por ende es posible que la relación entre el Director y el personal sea cercana y estrecha.

Todas las decisiones que deben tomarse en cada una de áreas, y en la Escuela, son aprobadas por el Director. Sin embargo, éste no puede actuar sin antes sea el Decano de la Facultad de Odontología, quien apruebe estas decisiones, quien debe evaluarlas, y en muchos casos, dependiendo también de lo que digan la Dirección Económica y/o la Dirección de Adquisiciones de la Facultad.

### **b. Relación con la Facultad de Odontología**

Al interior de la Escuela de Graduados, como destacamos en el apartado anterior, las decisiones convergen en el Director de la Escuela, quien representa a la Institución. Sin embargo, él tiene la facultad de tomar todo tipo de decisiones a nivel administrativo, no así a nivel económico, decisiones que pasan por el Decanato de la Facultad de Odontología, la Dirección Económica y Administrativa y en algunos casos por la Dirección de Adquisiciones. No existe la capacidad de gestionarse autónomamente, dado que la administración está centralizada en la Facultad respectiva.

Con respecto a la independencia económica, la Escuela no cuenta con esta ventaja, sino que para todas las decisiones que se deseen tomar, debe redactarse formalmente una petición con la situación a considerar, la cual debe dirigirse a la Facultad. Estas solicitudes son agrupadas junto a las que realiza la Facultad de Odontología según sus propias necesidades, enlistándose en una misma categoría, para luego ir siendo tratadas y evaluadas según las prioridades que la Dirección Económica y/o el Decanato consideren. Debido a que ambas organizaciones manejan diferentes objetivos y le dan otras prioridades a los temas de su interés, incluso a temas similares entre ambas instituciones, debería tratarse de manera separada, sin embargo ello no ocurre, siendo vistas las necesidades de la Escuela y de la Facultad como si fueran parte de una misma Unidad, lo cual perjudica la rápida toma de decisiones al interior de cada organización.

### **c. Restricciones para la Innovación**

No hay muchas posibilidades de innovar y crear al interior de la Escuela de Graduados, ya que todas las decisiones son controladas por el Decanato y la Dirección Económica y ciertas áreas administrativas, ubicadas en la Facultad Odontológica, por lo que la libertad de acción de la Escuela se encuentra condicionada a las autorizaciones que de la Facultad de Odontología. Por ende, no se permite a la Escuela realizar acciones rápidas en lo que a esos aspectos se refiere; por lo que se hace necesario proyectar a la organización, de forma tal, de tener una estructura acorde a las organizaciones de hoy en día, donde se debe estar en constante evaluación y renovación para mantener las ventajas competitivas que la diferencian de los competidores, aprovechando



completamente los recursos con los que cuentan, respaldado por la imagen de marca de la Universidad de Chile.

#### **iv. Reglamentos**

##### **a. Reglamento del Departamento de Postgrado y Postítulo de la Universidad de Chile**

Por el Decreto exento N°0052, con fecha del 6 de enero de 1993, se estipula que, definido en el Artículo 1°, que *“el Departamento de Postgrado y Postítulo, dependiente de la Vicerrectoría Académica y Estudiantil, tendrá la finalidad de cautelar y estimular un adecuado nivel académico de los programas de postgrado y de postítulo que imparte la Universidad de Chile.”*

El Departamento de Postgrado y Postítulo estará bajo la jefatura de un Director, quien actuará, según corresponda, con la asesoría de un Consejo de Postgrado y un Consejo de Postítulo respectivamente. Además, el Director de cada programa será designado por el Director del Departamento.

##### **b. Reglamento de cursos conducentes a Diploma o a Certificado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile**

El Reglamento de Cursos Conducentes a Diploma o a Certificado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, fue aprobado por el Consejo de la Facultad de Odontología en Reunión extraordinaria el 19 de Agosto de 1996, el cual en el Artículo 1° dice que *“El presente reglamento establece las normas generales para la administración de los Cursos conducentes a Diploma o a Certificado ofrecidos por la Facultad de Odontología, a través de su Escuela de Graduados.”*

Son dos los Títulos que enmarcan los tipos de cursos de perfeccionamiento. El Título I habla sobre los Cursos de perfeccionamiento conducentes a Diploma, y el Título II de los Cursos de capacitación temática. En cada uno se especifican los objetivos, la administración de ellos, la admisión al curso, la organización y evaluación de los estudios, y del examen final u obtención del certificado, según sea un curso de perfeccionamiento o

un curso de capacitación temática. En el Título III se habla sobre los Cursos de créditos de programas de especialización, en donde se especifican los objetivos, la administración y la obtención del certificado. En total son 29 Artículos en donde se concentra toda esta información.

#### **c. Reglamento del funcionamiento de las Clínicas de la Escuela de Graduados**

Se ha redactado un Reglamento de funcionamiento de las Clínicas de la Escuela de Graduados, el cual fue aprobado por el Consejo de Escuela de esta organización, la cual forma parte de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. La fecha de aprobación se registró el día 30 de Marzo del año 2009.

Este reglamento cuenta con 36 Artículos, especificándose en el Artículo N°1 lo siguiente: *“El presente reglamento rige el funcionamiento de las Clínicas en las que cumplen funciones formativas alumnos de la Escuela de Graduados y es de aplicación obligatoria para los docentes de los Programas que se dictan, para los alumnos regulares de los mismos y para el Personal de Administración y de Servicio asignado a su funcionamiento.”* El resto de los Artículos se encuentran agrupados en Títulos, los cuales corresponden a reglamentos que se especifican para las Clínicas, Académicos que cumplan funciones Clínicas en la Escuela, Alumnos que desarrollan actividades clínicas en la Escuela de Graduados, y Pacientes.

#### **d. Memorándum D.E.A. N°035/2009**

Este documento es elaborado todos los años por la Dirección Económica de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Decano de la Facultad, en el cual se establecen los Aranceles de los Programas de Magister de la Escuela.<sup>139</sup> En el se especifican el programa de Magister, su respectivo arancel para la promoción del año respectivo, y la matrícula. Cabe mencionar, que es el Director de la Escuela de Graduados quien determina los valores a cobrar en los programas, información que es revisada por el Decanato y la Dirección Económica.

---

<sup>139</sup> Este documento tiene fecha de envío el jueves 2 de abril del 2009.

Por otro lado, se establecen los términos de aquellas situaciones en donde se devuelva el dinero del arancel cancelado de Postgrado o Posttítulo.

## 2. INFRAESTRUCTURA

### i. FÍSICA

#### a. Infraestructura

Tanto la Facultad de Pregrado de Odontología como su Escuela de Graduados se encontraban ubicadas hasta hace 3 años en el mismo lugar físico, sin embargo, la Facultad se trasladó a Independencia en donde se construyeron 3 edificios que están bajo los estándares de modernización internacionales: la Clínica Odontológica, el Edificio de Investigación y el Edificio Administrativo-Docente. La Escuela de Graduados sigue ubicada en el centro de Santiago, lugar estratégicamente accesible a través del transporte público y particular. En dicha dependencia llevan alrededor de 50 años, casona antigua por la cual han pasado más de 2.000 estudiantes, buscando perfeccionarse en esta casa de estudio. Cabe mencionar que, en el momento que la Facultad de Odontología decidió trasladarse a Independencia, las autoridades de la Escuela de Graduados prefirieron mantener la actual ubicación, considerando que estratégicamente no podía estar mejor localizada para su mercado.

#### 1. Edificio

La casona en donde funciona la Escuela de Graduados, cuenta con 4 niveles, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera, nombrando las dependencias más importantes por piso<sup>140</sup>:

- **Zócalo.** Bodega de Insumos del Edificio, Casilleros de los alumnos, Duchas.
- **Primer Piso.** 3 Clínicas de atención de pacientes (Nº1 de 9 sillones, Nº2 de 12 sillones y Nº3 de 5 sillones), 3 pabellones, auditorium, laboratorio odontológico,

---

<sup>140</sup> En el Capítulo 8, Anexos, en el Anexo N°1 se adjunta el detalle con cada una de las dependencias ubicadas en los 4 niveles del lugar en donde opera la Escuela de Graduados.

sala de esterilización, sala de radiología, sala de espera, sala de lavados, bodega de abastecimiento de clínicas, botiquín, casino, patio trasero<sup>141</sup>, entre otros.

- **Segundo Piso.** Oficina de caja de la Escuela, Oficina Docente e Informaciones de los cursos de actualización, 3 Auditorium, Sala de computación y biblioteca virtual
- **Tercer Piso.** Oficina Dirección Escuela de Graduados, Oficina Secretaría Dirección, Sala de Consejo y Sala Docentes<sup>142</sup>.

La infraestructura sigue siendo antigua en relación al grado de modernidad que ha formado parte de la Facultad, lo cual ha obligado a utilizar fondos para realizar ciertas adaptaciones y adquisiciones, para evitar quedar obsoletos y en desventaja a los avances estructurales y tecnológicos.

La continuación en esta dependencia ha traído una serie de trastornos, marcados profundamente por la aparición en el último periodo de nuevas Facultades de Odontología y sus respectivas Instituciones de Postgrado, principalmente irrupciones realizadas por Universidades Privadas. Al ser este tipo de organizaciones las que más se han abierto a este mercado, son altas las inversiones que efectúan en infraestructura y equipamiento, utilizando las últimas tendencias en construcción, adaptándose a la época y a la modernidad imperante.

Es por esto, que para la Escuela de Graduados no ha sido fácil enfrentar esta nueva etapa de dinámica competencia, si la infraestructura no le hace peso a la competencia. En un principio, era de pensar que esto no era una variable que afectaba la fuerza con la cual imperaba en el mercado, debido a que siempre el prestigio de esta institución pública ha estado en la calidad de sus docentes y programas académicos, entregando enseñanza de los más altos niveles. Sin embargo, hoy en día, los clientes que consumen este tipo de servicio, egresados de la carrera de Odontología, exigen que no tan sólo sean los

---

<sup>141</sup> En donde se ubican los compresores, los tachos de basura y asientos para aquellos que deciden salir a fumar.

<sup>142</sup> Antes era posible encontrar en la misma Sala de Docentes, la Sala de Enfermería, sin embargo, en la actualidad esta no existe.

programas y docentes de excelencia, sino que además, se cuente con una infraestructura ad-hoc a los tiempos, cómodas, amplias y con matices de modernidad, como lo es la presencia y uso de la tecnología.

Debido a la importancia mencionada con anterioridad, de brindar una óptima infraestructura, es que la Escuela de Graduados adquirió en el presente año, el inmueble ubicado a continuación de ésta.. Con esto, se pretende prolongar la infraestructura de la Escuela, ampliando el casino y la cantidad de clínicas de atención de pacientes. La Escuela está consciente de la desventaja de no contar con una infraestructura de último nivel, que le permite competir de igual a igual en este aspecto, con las otras organizaciones que dictan programas de Postgrado y Postítulo, sin embargo, utiliza las herramientas que están a su alcance para hacer frente a la competencia, quedando de manifiesto el haber adquirido un nuevo espacio; no será la modernidad física lo que prime en la Escuela, sin embargo, se realizan las gestiones necesarias para pretender brindarles cómodos y amplios espacios a sus actuales y futuros alumnos.

## 2. Equipamiento

El equipamiento correspondiente a una institución de este tipo, tiene que ver con equipos dentales y médicos relacionados, y sillones de atención de las clínicas odontológicas. El equipamiento con el que cuenta actualmente la Escuela, es de última tecnología, adquisiciones que fueron realizadas paulatinamente, para ir reemplazando parte de los equipos que iban desgastándose. Incluso, cabe destacar, que aprovechando las economías de escala, la Escuela compró nuevos sillones dentales, incluyendo la remodelación de sus clínicas; (economías de escala, dado que esta acción fue realizada al mismo tiempo en que se equipaba la nueva Clínica Odontológica de pregrado de la Facultad).

No es que la Escuela de Graduados se resista y genere barreras para mejorar su infraestructura y equipamiento, sino que las políticas por las cuales se rigen al interior de la Facultad dificultan la toma de decisiones para la Escuela de Graduados, evitando que pueda administrarse autónomamente. La organización no puede llegar y hacer uso de los ingresos que ella genera, debido a que estos deben ser entregados a la Facultad para que ella decida como distribuirlos, según las prioridades en la gestión de la organización.

Es por esto, que la Escuela ha tenido que idear la manera de poder generar ingresos extras, del cual pueda hacer uso con total libertad. Este se ha utilizado con el fin de renovar parte de su equipo, así como para la mantención de la infraestructura de la Institución.

### 3. Estacionamientos

Uno de los temas que no ha sido menor de enfrentar para la Escuela de Graduados, es la ausencia de estacionamientos para sus alumnos, docentes y personal. Esta situación se ha mantenido desde sus inicios, en donde no ha existido un espacio ideal para ser utilizado como estacionamiento, principalmente para el uso de vehículos, dado que los alumnos en su mayoría son profesionales que se movilizan en sus propios medios de transporte. En algún momento, existió la idea de que el patio trasero de la organización fuera utilizado como tal, sin embargo, es irónico pensar que un espacio tan reducido como ese fuera capaz de satisfacer la demanda al respecto.

Este es un tema de suma importancia para la Institución, debido a que sus clientes han tenido que idear la forma de poder enfrentar este escenario, sea estacionando sus vehículos en las inmediaciones o utilizar el transporte público, el cual si es una ventaja de tener a tan sólo unas cuadras de la Escuela de Graduados, tanto el Metro, como el Transantiago.

Este es un tema que no se ha pensado en solucionar en el corto y mediano plazo, dado que no existe la disponibilidad de espacio físico en los alrededores, ni intenciones de invertir utilizando las dependencias que actualmente son parte de la Facultad, como sería construir estacionamientos subterráneos; todo a razón de las prioridades económicas que imperan en la Facultad de Odontología, en evasión por invertir en este tipo de proyectos. De todas maneras, no es menor considerar que parte de la competencia, ha destinado recursos para integrar este servicio complementario a los programas que dictan en sus dependencias, considerando que esta disposición puede condicionar las decisiones de sus potenciales alumnos, cuando deben decidir dónde seguir estudios de postgrado en el área.

### 4. Casino

El Casino de la Escuela de Graduados corresponde a un pequeño espacio dispuesto en el primer piso. Dicho sector presta servicios de cafetería vendiendo todo tipo de bebidas y snacks, y ofrece almuerzos para sus alumnos, docentes y personal administrativo.

Debido a que la Escuela de Graduados no cuenta con una sala de estudio, el Casino además es usado como tal, tanto para el estudio personal, como para el grupal, y reuniones entre alumnos y docentes. Por ende, el reducido espacio de este sector, disminuye aún más si se considera que además se le atribuye otros usos, que no son tan sólo como zona de alimentación. Estas personas que disponen del casino con motivos secundarios, es posible encontrarlas principalmente en un horario en donde no es tanta la afluencia de público, pero sin embargo, no es razón como para justificar esta doble función que cumple este sector. Por otro lado, es una zona reducida, en donde muchas veces no es posible soportar la alta demanda de consumidores, por ende, se ha hecho evidente la necesidad de poder ampliar esta parte de la Escuela.

Esta situación se verá en parte superada, debido a que se llevará a cabo un proyecto de ampliación de la Escuela de Graduados, concretado el año 2009<sup>143</sup>, destinándose parte de la nueva adquisición, como una prolongación del casino, para sostener el alto afluente de personas durante el día<sup>144</sup>. Esto soluciona en parte el problema de espacio, dado que mientras la Escuela no decida disponer de una sala de estudio para sus alumnos, seguirá siendo centro de reuniones para sus alumnos y docentes.

---

<sup>143</sup> Se adquirió la casa vecina a la Escuela de Graduados.

<sup>144</sup> Además de ser la continuación del patio trasero, utilizado actualmente para almacenar desperdicios y contenedores, y muchas veces, en donde salen a distraerse algunos alumnos.

## 5. Biblioteca, Sala de Estudio y Sala de Computación

La Escuela de Graduados no cuenta con una biblioteca en donde sea posible encontrar material bibliográfico impreso<sup>145</sup>. Tampoco cuenta con una sala de estudio, por lo que sus alumnos usan las dependencias del casino; aquí se instalan con sus computadores personales, así como se reúnen en grupos para discutir los temas que le son relevantes, además de ser centro de reunión con los docentes, quienes les prestan apoyo en la comprensión de los conceptos y temas fuera de las salas de clases y clínicas de atención a los pacientes.

Por otro lado, se destaca la presencia de una sala de computación, en la cual hay disponibles 8 computadores, con acceso a Internet. En sí, se explica la poca cantidad de ellos, porque debido a que la mayoría de los alumnos que ingresan a la Escuela, posee sus computadores personales, quienes los cargan con ellos la mayor parte del tiempo, y por lo mismo, no se hace necesario disponer de una mayor cantidad de computadores de escritorio en las dependencias de la Escuela. Además, se ha habilitado conexión Wi Fi en toda la Institución, para darle mayor facilidad y apoyo a sus docentes y alumnos. Pese a estas mejoras, aun existen pocos computadores disponibles dentro de la Escuela y existen problemas con la conectividad de Internet inalámbrica, lo que no está solucionado del todo y requiere la asistencia técnica correspondiente.

Finalmente, es de suma importancia destacar que a pesar que no existe una biblioteca de material impreso, si a través de Internet es posible acceder a la **Biblioteca Virtual** de la Universidad de Chile, gracias a la existencia de una vasta base de datos, enriquecida por los convenios y accesos a publicaciones de todos los tiempos hasta lo más actual de Universidades nacionales e internacionales. Sólo basta tener una clave de acceso al sistema, otorgada por ser alumno de pregrado o de postgrado, de la Universidad de Chile.

## ii. HARDWARE COMPUTACIONAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

---

<sup>145</sup> Si la Facultad de Odontología cuenta con una Biblioteca, accesible tanto para la Facultad como para la Escuela.



Haciendo referencia a un apartado anterior, la Escuela de Graduados se ha encargado, de equipar sus dependencias con tecnología actual, para que el trabajo de los funcionarios, alumnos y docentes no se vea perjudicado por las deficiencias de este tipo de herramienta de trabajo. Es por esto, que es posible identificar la existencia de equipos computacionales de avanzada tecnología en cada una de las oficinas administrativas, así como en la sala de computación; además, cada computador se encuentra con un Sistema Operativo de fábrica. Pese a lo anterior, la cantidad disponible de estos equipos, no es insuficiente, considerando la actual forma de trabajo de la Escuela<sup>146</sup>.

Con respecto a los tipos de sistemas de información que se utilizan para manejar la información de la Institución, se utiliza el software de la Universidad de Chile, el cual permite funciones como gestionar la postulación y la matrícula en línea, las gestiones de la tarjeta TUI, entre otras tantas funciones de este tipo. Sin embargo, no existe un software utilizado por toda la Escuela capaz de integrar cada una de las áreas y funciones que se llevan a cabo al interior de la organización, manteniendo la información en línea; sino que por el contrario, toda la información se encuentra en la memoria de los computadores. Las funciones administrativas se llevan a cabo en las herramientas bases del software que acompaña al Sistema Operativo con el cual se cargan los PC's que se adquieren; se hace uso de programas como Word y Excel, almacenándose la información en este tipo de archivos. Sin embargo, la no existencia de un software que integre las funciones de la Escuela, ocasiona duplicidad de información, dado que para poder acceder a los archivos que un funcionario tenga en su poder, se debe enviar vía mail, o a través de un pen-drive o dispositivo de similares características.

El caso particular de la Caja de la Escuela, se utiliza un Software que ha estado por muchos años en la institución. De hecho, la Facultad de Odontología está comprando un nuevo sistema para la Escuela, específicamente para el área de tesorería de ésta.

Las áreas de Bodega y Botiquín, y Recepción de Pacientes, no almacenan digitalmente la información que a ellos les concierne, situación que hace más engorroso el trabajo, por ende no existen sistemas de información que les de soporte y permita hacer el trabajo más ordenado y eficiente. Incluso, la ficha clínica de los pacientes se realiza de manera

---

<sup>146</sup> Hago referencia a eso, dado que si consideramos nuestra propuesta, hace falta adquirir mayor cantidad de equipos.

manual, fichas que se van archivando al final del tratamiento del paciente. Por otro lado, no existe una agenda digital en donde ir registrando las horas de atención de los pacientes, sin embargo, el sistema actual es de fijación de horas vistas personalmente entre paciente y alumno, donde recepción sólo realiza el contacto inicial.

### **3. RELACIONES**

#### **i. LABORATORIOS**

Una de las relaciones que son permanentes en el tiempo, son las que mantiene la Escuela de Graduados con los Laboratorios, a los cuales se les envían las prótesis y los trabajos de tratamiento que los alumnos les realizan a sus pacientes, para ser analizadas, resultados que posteriormente son entregados de vuelta a la Escuela. Existen ciertas excepciones al respecto, las cuales corresponden a las siguientes:

- Las Biopsias, debido a que se mandan a hacer directamente a la Facultad de Odontología de la Universidad.
- Controles biológicos para el autoclave y el pupinel, se hacen en el servicio de laboratorio del área de Microbiología.

Estos vínculos son producto de las relaciones que personalmente generan los alumnos con algún laboratorio en particular, con el cual negocian algún tipo de convenio que permite rebajar el costo del análisis de sus envíos. A su vez, los doctores a cargo de las especialidades, también generan vínculos con los laboratorios, los cuales de igual manera, ofrecen mejores precios y más convenientes, dependiendo de estos docentes a cargo de una determinada especialidad. Por otro lado, la Escuela se relaciona tanto con pequeños laboratorios, que reciben en general trabajos primarios, como con grandes laboratorios, quienes reciben trabajos más definitivos.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Por nombrar a los más importantes, tenemos a Zahennen, Sergio Avendaño, Nelson Kemp, Aguilar, Villarroel y Katenacci

## **ii. PROVEEDORES DE INSUMOS**

Las relaciones con los proveedores de insumos e instrumental, se generan a través de Mercado Público, sustentado por la Dirección ChileCompra<sup>148</sup>. *“En Mercado Público se produce la interacción de las necesidades por bienes y servicios de los organismos estatales con la diversidad de oferta de miles de proveedores interesados en detectar oportunidades de negocio...”*, se especifica en la página web. Por medio de la dicha página electrónica, se llevan a cabo todas las transacciones, iniciándose con la introducción de las bases, tanto técnicas como administrativas por parte del interesado en adquirir algún producto o servicio; posteriormente, se manifiesta el interés de los proveedores, quienes ofrecen sus bienes y/o servicios; finalmente, la institución pública debe evaluar si estos oferentes cumplen con los requisitos y condiciones estipuladas en sus bases para de esta manera tomar la decisión final, la cual es publicada a través de la página web, permitiendo que todo el proceso sea transparente

Es por este sistema de adquisiciones, que la relación que mantiene la Escuela con los mismos proveedores, no tiende a ser estable en el tiempo, debido a que constantemente pueden aparecer en el mercado nuevos actores que ofrezcan nuevos y mejores insumos para abastecer a la Facultad de Odontología y a su Escuela de Graduados.

## **iii. ALUMNOS EXTRANJEROS**

Actualmente, la Escuela de Graduados no mantiene ningún convenio con Universidades Extranjeras, a pesar que en algún momento se mantuvo uno con la Universidad San Andrés (Bolivia). La Universidad de Chile respaldaba la especialidad de Implantología, Periodoncia y Rehabilitación oral, sin embargo, el fin de este convenio fue por el término natural de su duración, el cual no fue renovado nuevamente.

A pesar de no existir acuerdos internacionales, los extranjeros que llegan a Chile a seguir los programas de postgrado que dicta la Escuela de Graduados, lo hacen encontrando información disponible al respecto en medios como Internet, y a través de comentarios de

---

<sup>148</sup> Es un Servicio Público descentralizado, dependiente del Ministerio de Hacienda, y sometido a la supervigilancia del Presidente de la República. Se creó con la Ley de Compras Públicas y comenzó a operar formalmente el 29 de agosto de 2003. [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)

otros estudiantes que hayan venido con antelación y les transmiten su experiencia, la cual entusiasma a los potenciales alumnos a tomar los cursos que aquí se dictan, gracias a la satisfacción que sienten y proyectan al preferir especializarse en el país.

Los lugares de los cuales provienen casi en su totalidad, los alumnos extranjeros corresponden, a países de Centro y Sur América, estando presente durante el 2009, alumnos de Costa Rica, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, República Dominicana, Nicaragua, Uruguay y Brasil, así como también pasaron en algún momento, personas de países como Venezuela, Argentina y Canadá. Cabe mencionar, que del total de alumnos que en el pasado año fueron parte de la Escuela, el 23% provienen de otros países.

De hace un tiempo atrás, la Escuela de Graduados se encuentra realizando una reestructuración, tanto curricular como de los programas de la Facultad, con el fin de llevar a cabo posibles convenios para un futuro cercano, el cual permita estrechar lazos con

#### **4. RECEPCIÓN: ALUMNOS Y PACIENTES**

Como mencionamos en otro apartado, esta función de la Escuela de Graduados no trabaja con el uso de un equipo computacional, y tampoco con algún sistema de información, es decir, todas las funciones que aquí se coordinan, son realizadas de manera manual, sin el apoyo de tecnología al respecto.

##### **i. ALUMNOS**

La recepción de pacientes, mantiene una relación directa con todos los alumnos de la Escuela, sea en la inducción que les realizan a los alumnos nuevos, la derivación de los pacientes con ellos y la relación que deben sostener, mantener las fichas clínicas disponibles para los alumnos, y recibir los tratamientos de los alumnos para ser enviados a los laboratorios.

## **ii. RECEPCIÓN DEL PACIENTE**

El alumno cuando recibe al paciente, le crea su propia ficha clínica<sup>149</sup>, la cual es administrada por el profesional durante todo el periodo que dure su tratamiento, para ser finalmente entregada en recepción y ser archivada para cuando el alumno termine su postgrado, debido a que será en parte evaluado por los resultados que con los pacientes obtuvo. Este alumno, no sólo debe pretender realizarle un buen tratamiento a su paciente, sino que tratar de complementar las diferentes especialidades que en la Escuela se estén dictando en dicho momento, derivándolo a alguna de éstas para que la atención sea integral.

## **iii. FICHA CLÍNICA**

Al final del periodo en que el alumno se encuentra tomando un programa de postgrado en la Escuela de Graduados, se le entrega a éste las fichas clínicas de todos los pacientes que ha tratado, tanto los que han terminado sus tratamientos, como los que han quedado a medio camino, dado que puede ser que haya una parte posible de evaluar, además de poder regresar dicho paciente, para continuar atendándose posteriormente.<sup>150</sup> Esto es debido a que el alumno será evaluado, como parte de su aprendizaje práctico, por los resultados que obtuvo en estas consultas clínicas,.

Además, junto con las fichas clínicas, se mantienen todo tipo de documentación, como certificados de atención, órdenes de Rayos X, entre otros, los cuales pueden ser necesitados por el área de pagos, control, y Rayos X.

## **iv. RECEPCIÓN DE LOS TRABAJOS DE LABORATORIO**

Los alumnos entregan en recepción, las prótesis y los trabajos de tratamiento que les realizan a sus pacientes, para ser enviados a los laboratorios respectivos, y después en este mismo lugar, reciben los resultados finales enviados por estas entidades.

---

<sup>149</sup> Formulario que se completa de manera manual.

<sup>150</sup> Las fichas de los pacientes son foliadas.

## **v. PACIENTES**

Los pacientes que se atienden en la Escuela de Graduados, puede llegar por diversas formas, entre las cuales encontramos:

- Proceso espontáneo, acercándose personalmente a la Escuela, o vía telefónica.
- Derivado por Pregrado, después de realizarse un diagnóstico, o derivado directamente, sin haberlo revisado.
- Enviados por los doctores, desde sus consultas, debido al menor costo del presupuesto en la Escuela de Graduados, al cual pueden acceder económicamente.
- Boca en boca, por otros pacientes que anteriormente se hayan atendido y recomiendan a la Escuela de Graduados entre sus conocidos y cercanos.
- Traídos por los propios alumnos

Después de generarse el contacto entre la Escuela y el paciente, este es derivado a una inter-consulta, aplicándose el criterio del personal a cargo de recepcionar al paciente, quien a través de una serie de preguntas, identifica en parte la necesidad de dicho paciente; luego es derivado a una determinada especialidad, y si ésta no se está dictando en los programas de postgrado de dicho periodo, debe esperar el tiempo que sea necesario hasta que se lleve a cabo.

Si el paciente es derivado a un determinado alumno, con el coordinará directamente las horas de atención posteriores, dado que no existe en la Escuela un sistema de Agenda. Además, según la especialidad en la que se esté tratando, no es necesario coordinar las horas de atención con antelación, sólo debe asistir en el horario que se le diga en que la especialidad estará atendiendo, y en ese mismo instante será derivado a un alumno para ser intervenido.

## **5. CAJA**

La caja de la Escuela de Graduados es la que debe recibir los pagos, tanto de la matrícula y aranceles de los alumnos, como de la atención de los pacientes en clínica y en pabellón.

No todas las especialidades tienen el mismo valor, sino que este varía según el trabajo que “en boca” se realiza, por ende, a los pacientes se les cobran diferentes montos por sus tratamientos, además de diferenciarse la forma en la que deben pagar, sin embargo, con respecto a esto último, por lo general la atención de los pacientes tiene una duración de dos años, que corresponde a los 2 años de práctica del alumno<sup>151</sup>, periodo que se le facilita al paciente para cancelar sus tratamientos. Hay excepciones como es el caso de la especialidad de Implantología, la cual exige un pago inicial para poder realizarle al paciente las radiografías y sacarles los moldes. Los pacientes tienen dos opciones de modalidad de pago, cheque y efectivo.

## **6. BODEGA**

### **i. NIVELES DE RELACIÓN**

El abastecimiento de las clínicas odontológicas de la Escuela de Graduados, necesita de la relación de 4 niveles:

#### **a. Botiquín**

Los dos botiquines que se encuentran ubicados en la Escuela de Graduados, más los que son puntualmente de las especialidades como Odontopediatría, Endodoncia y Prótesis Fija. Los Encargados de Botiquín, son los responsables de entregar a los alumnos los insumos dentales necesarios cada vez que atienden a sus pacientes. Esto se abastecen directamente de la Bodega de la Escuela de Graduados.

#### **b. Bodega escuela de graduados.**

Lugar en donde se almacenan los insumos que son distribuidos en la Escuela de Graduados, a través de los botiquines. Para abastecerse, se relaciona directamente con la Bodega Central de la Facultad.

---

<sup>151</sup> Cinco semestres dura en promedio un postgrado en la Escuela de Graduados, de los cuales, 1 semestre corresponde a la enseñanza teórica, y 4 semestres a la práctica clínica.

### **c. Bodega Central en la Facultad de Odontología.**

En la Facultad de Odontología es posible identificar el Centro de Adquisiciones, en el cual se realizan todas las compras, tanto de la Facultad de Pregrado como de la Escuela de Graduados, a través del Mercado Público. Por ende, la Escuela de Graduados, cada vez que necesita adquirir insumos, de todo tipo, debe realizar el pedido directamente a la Facultad, quien gestiona la solicitud.

### **d. Dirección de la Escuela.**

Es el Director de Escuela quien autoriza la solicitud de material a la Bodega Central de la Facultad de Odontología.

## **ii. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL SISTEMA DE BODEGA**

### **a. Centralización**

Semanalmente, los botiquines elaboran un listado con los insumos dentales que son necesarios reponer, petición que se le entrega a la Bodega de la Escuela de Graduados, quien posteriormente envía a la Bodega Central de la Facultad para que gestione la adquisición de estos a través de Mercado Público. Además, cada especialidad hace entrega a principio del semestre, de una lista con los insumos que necesitará durante dicho periodo, para posteriormente, ir entregándosele de manera parcelada a medida que lo van solicitando.

Por ende, podemos percibir, que para abastecerse con los insumos dentales necesarios, la Escuela de Graduados depende de la Facultad de Odontología a la cual pertenece. Además, se debe considerar, que por el uso de este sistema de compra, las peticiones deben realizarse con aproximadamente 2 meses de anticipación, tiempo que se demora en concretarse la transacción, desde que se suben las bases a Chile Compra, hasta que se reciben físicamente los insumos en las dependencias de la Facultad. Una vez que llegan, se les da aviso a la Escuela de Graduados quienes deben retirar los pedidos.

### **b. Carencia de Insumos e Instrumental**



Como mencionamos anteriormente, los pedidos de insumos deben realizarse con al menos dos meses de anticipación, dado que el sistema de compra que maneja la Facultad<sup>152</sup>, no permite que las transacciones se concreten más rápido. Por ende, suele ocurrir que hay periodos en donde hay ausencia de insumos e instrumental, debido a varias razones:

- No se pudo proyectar la carencia de un insumo con tal anticipación, que habrá un lapso de tiempo en el que no se cuente con él, mientras el pedido demore en llegar a la Escuela.
- Debido a la falta de control por parte de los alumnos en el uso de los insumos, hay ocasiones en donde existe un uso desmedido de ellos, acabándose antes del tiempo proyectado que debían durar, y por lo tanto, antes de realizarse el próximo pedido a Bodega.
- La Facultad de Odontología no prioriza los pedidos que la Escuela de Graduados realiza, aplazando que estos se concreten en las fechas que la Escuela estima recibirán los insumos.
- A pesar que los pedidos pudieron ser realizados, la Facultad de Odontología puede priorizar abastecer a la Clínica de Pregrado, haciendo uso de los insumos solicitados por la Escuela de Graduados.

Una de las medidas que ha tomado la Escuela para poder apaciguar los efectos negativos que esta situación conlleva, ha sido habilitar una pequeña sala de abastecimiento, en la cual se guarda la cantidad de insumos sobrantes, de tal manera de tener un inventario de reserva, que permita cubrir las necesidades de los docentes y alumnos cuando los pedidos que se hacen a la Bodega Central en la Facultad sufren cierto atraso o no son atendidos con inmediatez.

### **c. Falta de Control Interno**

#### **1. Registro Manual**

---

<sup>152</sup> Y en sí, en todas las organizaciones del Estado.

Cada vez que los alumnos necesitan disponer de insumos para atender a sus pacientes, estos deben llenar un registro de manera manual, en donde especifican el tipo de insumo y la cantidad de éste que será utilizado en la atención clínica. Los botiquines llevan un registro de estas peticiones, también de manera manual, registros que después sirven para identificar cuando es necesario realizar peticiones de nuevos insumos e instrumental en la Escuela. Sin embargo, la ausencia de algún tipo de sistema de información, dificulta el control de las solicitudes de insumos, dado que hay mucho desperdicio de ellos cuando los alumnos solicitan a botiquines más material después de haber completado la primera solicitud, sea por mal uso de ellos, por abusos en su utilización, o porque simplemente calcularon mal el primer pedido que solicitaron. Por consiguiente, si se contara con un software apropiado, podrían establecerse las cantidades máximas que se les pueden otorgar a los alumnos por insumos, así como saber con certeza cuando es necesario realizar adquisiciones nuevas.

## 2. Incumplimiento de Pedidos

Dado que la Bodega Central de la Facultad es la que almacena los pedidos, tanto de la Facultad de Odontología, como de su Escuela de Graduados, hasta ahora, los pedidos no se mantienen almacenados de forma independiente, sino que se agrupan los materiales según el tipo de éstos. Esto ha dado espacio para que en varias ocasiones, ocurran problemas entre los pedidos de ambas instituciones, como los siguientes:

- Llegan menos insumos de los que solicita la Escuela.
- Las especificaciones de los insumos solicitados corresponden a otras a las que físicamente les entregan a la Facultad, incluso siendo en situaciones de menor calidad a el tipo de material que debería usarse en las clínicas de Postgrado, dado que son otro tipo de tratamientos, y los alumnos además exigen mejor y mayor calidad en los insumos e instrumentales que deben emplear, algo que también se justifica en los elevados aranceles que deben pagar.

## 7. MARKETING

### a. Estrategias de Marketing de la Facultad de Odontología

No hay un gran gasto en marketing, dado que no se invierte en publicitar los programas a través de los periódicos y/o diarios, ni en revistas del medio, ni tampoco en medios como la televisión y la radio. La estrategia de Marketing que sigue actualmente la Escuela de Graduados, consiste en:

- Publicar en el Diario El mercurio, en una página entera, 1 mes antes de la fecha de postulación, toda la lista de los programas de postgrados y postítulos que serán dictados en el presente año.
- A través de su página web, la cual es administrada desde la oficina de Extensión de la Facultad. La página da a conocer a la Escuela, a la Facultad y Universidad internacionalmente., con información sobre los programas de Postgrado<sup>153</sup>, en donde es posible informarse de todos aquellos aspectos que los alumnos consideran relevantes a la hora de tomar una decisión: becas, duración de los cursos, valores, tipos de cursos, servicios estudiantiles, biblioteca, entre otros.
- Trípticos, los cuales de igual manera, son mandados a elaborar a través de la Oficina de Extensión, y se los entregan a los alumnos que vienen a buscar información directamente a la Facultad y Escuela de Graduados. Se mandan a imprimir año a año un nuevo tríptico con las programas de Postgrado y Postítulo que se dictarán, material impreso a color.
- Feria en la Casa Central, en donde se exponen los programas de pos título y postgrado, a donde también se mandan los trípticos al stand de la Facultad de Odontología, para ser distribuidos

#### **b. Comparación con la Competencia**

La competencia ha desarrollado una agresiva estrategia de marketing, la cual le ha quitado valor a los esfuerzos que la Escuela de Gradados realiza. Incluso, es dicho por los

---

<sup>153</sup> [http://odontologia.uchile.cl/?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=postgradoOdontologia](http://odontologia.uchile.cl/?_nfpb=true&_pageLabel=postgradoOdontologia)

académicos de la Escuela de la Universidad de Chile, que la mejor calidad de los materiales odontológicos, los sillones de atención clínica y la biblioteca, se encuentra en las dependencias de la Facultad y Escuela de Graduados de dicha institución, pero sin embargo, la competencia, gracias a la mayor inversión en marketing con la que ha irrumpido, ha logrado potenciar otros aspectos, guiando la atención hacia otras variables, que no son menores de considerar, como lo es la infraestructura y la ubicación. De todas formas, son variadas y muchos más que estos aspectos los que deben ser evaluados al momento de optar donde estudiar.

La inversión en promocionar a la Escuela de Graduados y a los programas de Postgrado y Postítulo que se dictan, es uno de los más grandes apremios que se viven al interior de la organización, sin embargo para la Facultad de Odontología es considerado como un gran gasto de dinero, por ende, ha evitado darle prioridad a dicho aspecto, mientras siga funcionando y teniendo la demanda que actualmente maneja la Escuela. Sin embargo, ya se han percibido las consecuencias por la irrupción de nuevos actores en el mercado así, como el aumento de los gastos en publicidad que desarrollan los competidores en general. Mientras más alumnos se atraigan, más rentable será el negocio, por ende, el mayor gastos en las campañas de marketing, a largo plazo se verá compensado con el aumento de los ingresos por la mayor demanda de los programas.

La competencia utiliza todo tipo de medio para dar a conocer sus programas de postgrados, realizando grandes gastos en campañas publicitarias. Aventajan a la Escuela de Graduados de la U. de Chile en la cantidad de información que ponen a disposición en el medio, además de la diversificación de las campañas durante el año, a diferencia de la institución en estudio, que es una vez al año.

## **8. INGRESOS**

Los ingresos de la Escuela de Graduados provienen del pago de los Aranceles y Matriculas que son cobrados a los alumnos por los programas de Postgrado y Postítulo que cursan; existe una Matricula Fija para cada año y hay un Arancel determinado por cada programa, reajutable anualmente. Del total de ingresos que genera Odontología, el 80% proviene de la Escuela de Graduados, y el 20% restante corresponde a la Facultad

de Odontología. Sin embargo, la redistribución de estos dineros como parte del presupuesto a gastar, no es proporcional al total del aporte que realiza cada institución, sino que el Decanato junto con el Consejo de la Facultad y la Dirección Económica, deciden cuál será el destino del dinero. La prioridad recae sobre la Facultad Odontológica, la cual se lleva la mayor parte del total, ya que se potencian las fortalezas y solventan continuamente nuevos proyectos, para mantener sus ventajas en el mercado. Pero esto va en perjuicio de la Escuela de Graduados, la cual por lo general queda postergada, restándole importancia a sus asuntos.

Sin embargo, la Escuela ha ideado una forma particular de poder disponer de ciertos fondos para invertir en necesidades que se han hecho relevantes satisfacer en el corto plazo, frente a este escenario, de un presupuesto inmerso en el proceso de la Facultad y sus necesidades como prioridad. Es por esto, que el año pasado se ideó una estrategia, con la previa aprobación del Decano, la cual consistía en aumentar el arancel que pagan los estudiantes de magíster, en \$200.000, montos que irían a un fondo propio de la Escuela, la cual decidiría que destino darle; de hecho, se utilizaron para adquirir nuevo equipamiento, dado lo antiguo de los existentes, entre otras cosas. Así, se tiene la posibilidad de reaccionar, con mayor agilidad, a situaciones que requieren tener mayor liquidez y menos burocracia en las decisiones. A pesar que no son grandes inversiones, sino que forman parte de la renovación constante que debe hacer la institución, como renovar sus equipos médicos y dentales, otorgar más becas o adquirir más instrumental, contribuyen a hacerle frente a la burocracia y centralización que entorno a la Facultad se origina.

No hay muchas posibilidades de innovar y crear, en donde se permitan realizar acciones que vayan a favor de la Escuela y su imagen, su control interno, estructura acorde a las organizaciones de hoy en día, donde es necesaria la constante evaluación y renovación para realizar las funciones del rubro de la manera más eficiente posible y mantener las ventajas competitivas que la diferencian de los competidores, aprovechando completamente los recursos con los que cuentan, respaldado por la imagen de marca de la Universidad de Chile.

## **CAPÍTULO 6**

# **MODELO DE GESTIÓN: BALANCED SCORECARD**

## I. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

La Escuela de Graduados debe definir su Misión y Visión de acuerdo a la motivación común que tiene la Universidad de Chile, y más puntualmente, con la Facultad de Odontología a la que pertenece, lo cual sirve de herramienta para proyectar a la sociedad el por qué de su creación y los objetivos fundamentales necesarios para contribuir a mejorar la comunidad. Esto también permitirá que los miembros de la Organización guíen y alineen sus funciones, tratando así de no perder el rumbo y el sentido de entrega que tiene la institución.

Por ende, a la Misión y Visión compartida que involucra el trabajo tanto de la Facultad como de la Escuela, hemos definido una Misión y Visión propia de la Escuela de Graduados, lo cual enmarcará la función que esta organización cumple en el medio nacional.

### 1. VISIÓN

*“Consolidación del liderazgo de la Institución en cuanto proveedor a la sociedad de formación y conocimiento en el campo odontológico en la frontera de los avances científicos y tecnológicos del siglo XXI”*

### 2. MISIÓN

*“Promover la excelencia en la docencia, en la investigación aplicada y en el desarrollo científico, buscando siempre contribuir con la formación de profesionales acordes con el perfil de ciudadanos críticos y conscientes de la realidad social.”*

## II. ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia de la Escuela de Graduados se centra en la segmentación, ya que la Escuela se enfoca en los profesionales egresados de la carrera de odontología tanto a nivel nacional, como aquellos interesados que provengan de otros países, pero

reconociéndoles el grado académico en el país. Dicho de otro modo, la misión de la Escuela de Graduados sólo está enfocada a la formación integral de sus alumnos, capacitándolos en el ejercicio profesional, es por esto que ofreciendo educación de calidad a través de la creación e implementación de programas académicos, la Escuela estaría cumpliendo sus objetivos, “contribuir a la formación de profesionales de la más alta calidad y especialidad”, creando mayores y mejores posibilidades de superación mediante la educación continua.

### **III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

En esta sección se presentan los objetivos específicos que se consideraron relevantes para el funcionamiento de la Escuela, en su labor de mejora del nivel educacional de postgrado, en el área de la salud del país.

#### **1. MEJORAR GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EDUCACIONAL**

Este es el objetivo primordial de la Escuela de Graduados, la cual considera el desarrollo de la estructura apropiada para coordinar las funciones del personal administrativo y el desarrollo de las funciones académicas, integrando cada área funcional de la Organización, considerando la visión de sistema en todo este proceso. Además considera la regularización de todos los procesos de documentación e infraestructura que permitan el sano y correcto funcionamiento de la Escuela, para poder contar con la confianza de sus stakeholders, como la propia Facultad de Odontología, de la Universidad de Chile, del Ministerio de Educación y del Ministerio de Salud, de los docentes, de los alumnos, y de la sociedad en general, para que de este modo, se puedan obtener todos los beneficios que estos actores entregan.

#### **2. ALINEAR PERSONAL EN TORNO A LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCUELA**

Es importante que el personal se identifique con la misión y visión de la Escuela, para crear una cultura que apoye el trabajo en equipo y la consecución de cada uno de los



objetivos que se plantea la organización. Por esto se plantea como objetivo específico el alinear al personal entorno a los valores e intenciones de la Escuela de Graduados, para generar un sello de organización en la sociedad.

Por otro lado, es deseable desarrollar una sentido de comunidad dentro de la Organización para que los funcionarios que están insertos dentro de la orgánica cotidiana de la Escuela, puedan reconocer y valorar el trabajo que realizan a diario, entregando sus conocimientos y experiencia para que finalmente, se cumpla el servicio educacional.

### **3. CONTRIBUIR EFECTIVAMENTE A LA SATISFACCIÓN DE LOS PRINCIPALES CLIENTES**

Es muy relevante mantener el foco en la satisfacción de los alumnos, ya que a través del servicio que se entrega, es como se forma la reputación y la consolidación de los planes de estudio. De esta manera una de las características primordiales de la Escuela de Graduados, es la docencia; por la que debe haber una especial dedicación a evaluar constantemente los programas académicos existentes, con tal de perfeccionarlos, mejorarlos, modificarlos, e incluir nuevos, para de esta manera mantenerlos actualizados con las necesidades del medio nacional y las tendencias a nivel internacional, pero siempre enfocados en entregarles un servicio de calidad a sus alumnos, quienes serán más tarde quienes interactúen directamente con la sociedad y contribuirán a la mejora en los servicios y calidad de la salud.

### **4. PERMITIR EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA CON QUE CUENTA LA INSTITUCIÓN**

Con esto la Escuela busca suplir toda su carencia estructural para brindarles calidad tanto a los alumnos que deciden estudiar en esta casa de estudio, como para sus funcionarios que se merecen un ambiente de trabajo lo más agradable posible para rendir a su más alto nivel intelectual y laboral. Es por esto, y aceptando las restricciones a las que están sometidos como organización, se deben centrar los esfuerzos en mejorar las actuales dependencias buscando la mayor comodidad tanto de su personal como de sus alumnos, transmitiéndose esta intención ya con la adquisición de la dependencia contigua a la Escuela.

## **5. INCORPORAR EL USO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN APROPIADO PARA LA ESCUELA DE GRADUADOS**

El propósito de este punto es integrar alguna de las actividades clave para la operatividad de la Escuela, pudiendo controlar aquellas que son necesarias para funciones como abastecimiento, de atención en clínica y manejo de datos, las que son necesarias para este servicio educacional. Dada la integración de la información, se pueden controlar de mejor manera los procesos que se llevan a cabo, así como también, medir los resultados obtenidos sobre la Organización, para finalmente, evaluar las consecuencias que éstas tienen y buscar opciones que mejoren en desempeño final. En la actualidad, se hace necesaria la aplicación de tecnologías de información que sistematicen actividades importantes para el funcionamiento y desarrollo rutinario de la Escuela, como lo es el registro acabado actividades, tareas y generación de información, que se manejan sin un criterio uniforme; no obstante esta herramienta de gestión ayuda a disponer de la información generada al interior en cualquier momento del tiempo y de manera eficiente.

## **6. GENERAR Y BUSCAR REDES DE APOYO**

Esto es fundamental para conseguir los recursos necesarios para operar de manera adecuada en su labor de gestión educacional de programas de postgrados. Los socios y redes de apoyo toman un papel importante en la Escuela, pues se consideran como uno de los proveedores de ésta (laboratorios, hospitales y/o clínicas). Por otro lado, los vínculos que se generan tienen consigo el beneficio mutuo y la proyección de alianzas a largo plazo, que potencian la enseñanza, dan la posibilidad de realizar investigación financiada y obtener mejores relaciones con proveedores que impactan positivamente en el desarrollo de una institución de Educación en Salud.

## **IV. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS**

De acuerdo a los objetivos específicos definidos en el punto anterior, podemos describir las estrategias a seguir para su cumplimiento. Estas son:

## **1. DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN EDUCACIONAL REPLICABLE**

Este es el proyecto más auspicioso de la Escuela de Graduados, es decir, desarrollar un modelo de gestión que permita integrar la visión de la organización, con los objetivos, política y táctica, en un todo unificado, como gestión estratégica. Este modelo no sólo pretende abarcar el ámbito administrativo, sino que el académico de igual manera. Además, este modelo permitirá descentralizar parte de la toma de decisiones de la Facultad de Odontología, a favor de una mayor autonomía y capacidad de acción frente a la dinámica del mercado odontológico, y específicamente, de postgrado.

## **2. GENERAR NUEVAS ALTERNATIVAS DE DIFUSIÓN PARA LA INSTITUCIÓN**

La Escuela de Graduados requiere utilizar todos los medios posibles para difundir los programas de postgrado y postítulos, con la intención de mantenerse como líderes en lo que a esta especialidad se refiere. Para esto necesita integrar la necesidad de realizar fuertes campañas de marketing, capaces de posicionar la imagen y la marca de la Escuela, a pesar de que el prestigio nacional ya está consolidado. No obstante, la agresiva competencia es una amenaza latente, lo cual le exige a la Facultad de Odontología un apoyo al posicionamiento y reconocimiento de marca de la Escuela de Graduados.

Además, es necesario conseguir constantemente nuevas fuentes de apoyo, sea financiamiento, alianzas, convenios, entre otras, para lo cual es fundamental dar a conocer las actividades y los resultados obtenidos de la organización, de manera de poder armar nuevas relaciones y aumentar la satisfacción de las ya existentes.

Esto se llevará a cabo a través de la utilización de los medios de comunicación masivos, ferias estudiantiles, charlas realizadas por académicos, página Web, motivación boca a boca de cada uno de sus colaboradores, entre otras que se consideren apropiadas.

### **3. MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL Y PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS**

Pretendemos instaurar la aplicación de encuestas capaces de medir la satisfacción de los funcionarios de la Escuela, así como la percepción de la calidad del servicio de los alumnos, profesionales que buscan invertir bien sus recursos para su desarrollo profesional. De esta manera, el personal podrá opinar del cómo se está gestionando la Escuela y cómo ellos valoran el trabajo, y las condiciones en las cuales tienen que desempeñarse. Esto se puede realizar a través del desarrollo de puntos específicos dentro de la Gestión de Recursos Humanos, como la correcta asignación de roles y funciones que debe cumplir cada funcionario, capacitaciones con miras a las nuevas incorporaciones de software o funcionalidades adicionales, o programas de trabajo que involucren explícitamente la participación de los funcionarios para mejorar el rendimiento en ciertas áreas donde su experiencia dentro de la Organización les da la posibilidad de participar, para finalmente alcanzar buenos resultados, de manera que ellos se sientan parte de los logros que la Escuela obtiene. Esto permite formar y conservar las relaciones laborales, más allá del trabajo rutinario y le da una cuota de motivación extra, fortaleciendo el compromiso y lealtad por parte de los funcionarios hacia la institución.

Y por otro lado, los alumnos podrán valorar la calidad de los programas académicos, incluyendo a sus docentes y la infraestructura. Con esta información, la Escuela se encuentra con la capacidad de mejorar y perfeccionar el servicio, que sea de calidad superior, tanto para su personal administrativo y académicos, como para sus clientes externos.

### **V. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los factores que son de vital importancia para la Escuela de Graduados, de manera de asegurar una buena gestión y el logro de sus objetivos son:

## **1. MANTENER EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN DE POSTGRADO Y POSTÍTULO EN ODONTOLOGÍA**

Este factor contribuye a atraer a nuevos clientes, los cuales preferirán a esta casa de estudio dado su liderazgo reconocido, prestigio e imagen de marca que se ha mantenido desde sus inicios, destacando principalmente, la oferta de programas académicos y grupo de docentes de la más alta calidad. Además, con esto se genera la confianza para obtener nuevos recursos y/o generar nuevas alianzas que ayuden a la consecución de objetivos y a mejorar la educación de postgrado en el país.

## **2. REALIZAR UNA GESTIÓN EXITOSA**

La realización de una gestión exitosa es fundamental para lograr los objetivos de la organización, administrar los recursos financieros eficientemente, mantener a un personal motivado y comprometido, mantener elevada la satisfacción de los alumnos, trabajar con procesos internos efectivos y captar a nuevos profesionales que quieren especializarse para que prioricen la Universidad de Chile por sobre las demás.

## **3. ADECUADO CONTROL DEL PERSONAL**

El personal de la Escuela de Graduados, tanto administrativo como docente, son un importantísimo factor de éxito, ya que en sus manos está la gestión y realización de las funciones, por tanto el logro de los objetivos. Para ellos es necesario tener un adecuado control del personal, monitoreando su labor, y potenciando sus capacidades. Por otro lado, el servicio completo que se entrega, desde la logística interna hasta la logística de salida, son responsabilidad de todos ellos, los que finalmente son, la cara visible de la Organización frente a los clientes, que forman sus impresiones y posteriormente sus juicios sobre la Escuela de Graduados, transformándose en difusores, lo que requiere de un cuidado por parte de las autoridades, en cuanto a la calidad de los clientes internos y su desempeño.

#### **4. CONTRIBUCIÓN A LA INVESTIGACIÓN Y AL DESARROLLO DE NUEVAS SOLUCIONES PARA LA SALUD BUCAL DEL PAÍS**

Como Escuela de postgrados de la Universidad de Chile, es necesario desarrollar programas sociales que estén acordes a las necesidades del país, y por lo tanto, que brinden un apoyo real. Por ende, la atención clínica que se lleva a cabo en la institución, permite que las personas se transformen en pacientes del desarrollo científico, recibiendo una atención profesional, y ellos aportando al desarrollo de la salud bucal del país, a través de la investigación. Además, los programas que se llevan a cabo con hospitales y centros médicos, contribuye al desarrollo de programas que llegan a todas las ciudades que requieren una atención accesible y digna.

#### **5. AUSTERIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**

Gestionar de forma eficiente los recursos es una prioridad a la hora de administrar, ya que los recursos son escasos, y para múltiples necesidades, por tanto es necesaria la austeridad en la administración de recursos. Esto es un detalle importante debido a la dependencia que tiene la Escuela de Graduados frente a la Facultad de Odontología que finalmente distribuye los insumos y da la prioridad a ciertos requerimientos, por consiguiente, es clave el manejo y control de los recursos, por parte de las autoridades. Sin embargo, a pesar que nuestra propuesta descentraliza la administración de recursos, otorgándole dicho control a la Escuela, es de suma importancia que demuestre tener la capacidad de administrar los recursos eficientemente.

#### **6. MANTENER LA VANGUARDIA EN TECNOLOGÍA**

Como parte fundamental de la entrega de la ecuación de calidad que ofrece la Escuela de Graduados, se hace indispensable contar con la tecnología adecuada para potenciar a los profesionales que llegan por los programas de especialización o por la opción de desarrollar investigación, lo que exige un esfuerzo contante en esta materia. Por lo tanto, es un tema en el cual la Escuela de Graduados ha efectuado y que debe continuar efectuando instancias para mejorar, y en virtud de ello, potenciar a su uso en toda la Organización como forma de cumplir con las necesidades propias de la actividad Odontológica, y para aprovechar las ventajas que representa.

## VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se presentó en el Organigrama de la Escuela de Graduados, ella cuenta hoy con una estructura organizacional establecida, bien definida para desarrollar sus labores, es decir, técnicamente cuenta con una Estructura Funcional dividida por Procesos que conforman la cadena de actividades de la Escuela, la que se caracteriza por reunir los cargos de acuerdo con la similitud de tareas que se desarrollan en los mismos<sup>154</sup>. En cada una de las áreas de la Escuela, hay un encargado del área, quien trata directamente con el Director de la Escuela de Graduados, a su vez quien evalúa el trabajo que ellos realizan, lo cual es posible debido al reducido número de funcionarios que trabajan dentro de la Escuela de Graduados.

Todas las decisiones que deben tomarse en cada una de áreas, y en la Escuela, son aprobadas por el Director, es decir las decisiones de carácter administrativo y rutinarias recaen sobre el Director de la Escuela, sin embargo, éste no puede actuar sin antes sea el Decano de la Facultad de Odontología quien apruebe, a modo de ejemplo, en temas de carácter económico o de abastecimiento; esto se debe a que es la Autoridad máxima de la Facultad quien aprueba estas decisiones de tipo económicas, quien debe evaluarlas, y en muchos casos, debe considerar las indicaciones que haga la Dirección Económica y/o la Dirección de Adquisiciones de la Facultad.

Como se menciona anteriormente, las decisiones que deben tener aprobación de parte del Decano son en su mayoría de tipo económicas, y las menos veces, tipo administrativas, éstas últimas por general tomadas por el Director sin previa consulta al Decano. Esta situación dificulta la capacidad de reacción de la Escuela frente a situaciones que necesitan ser resueltas con inmediatez. Se trabaja bajo una **estructura organizacional vertical**<sup>155</sup> bastante rígida en la relación que se mantiene con la Facultad de Odontología, no así al interior de la Escuela de Graduados, dado que haber poco personal en su interior, este se comunica rápidamente unos con otros.

---

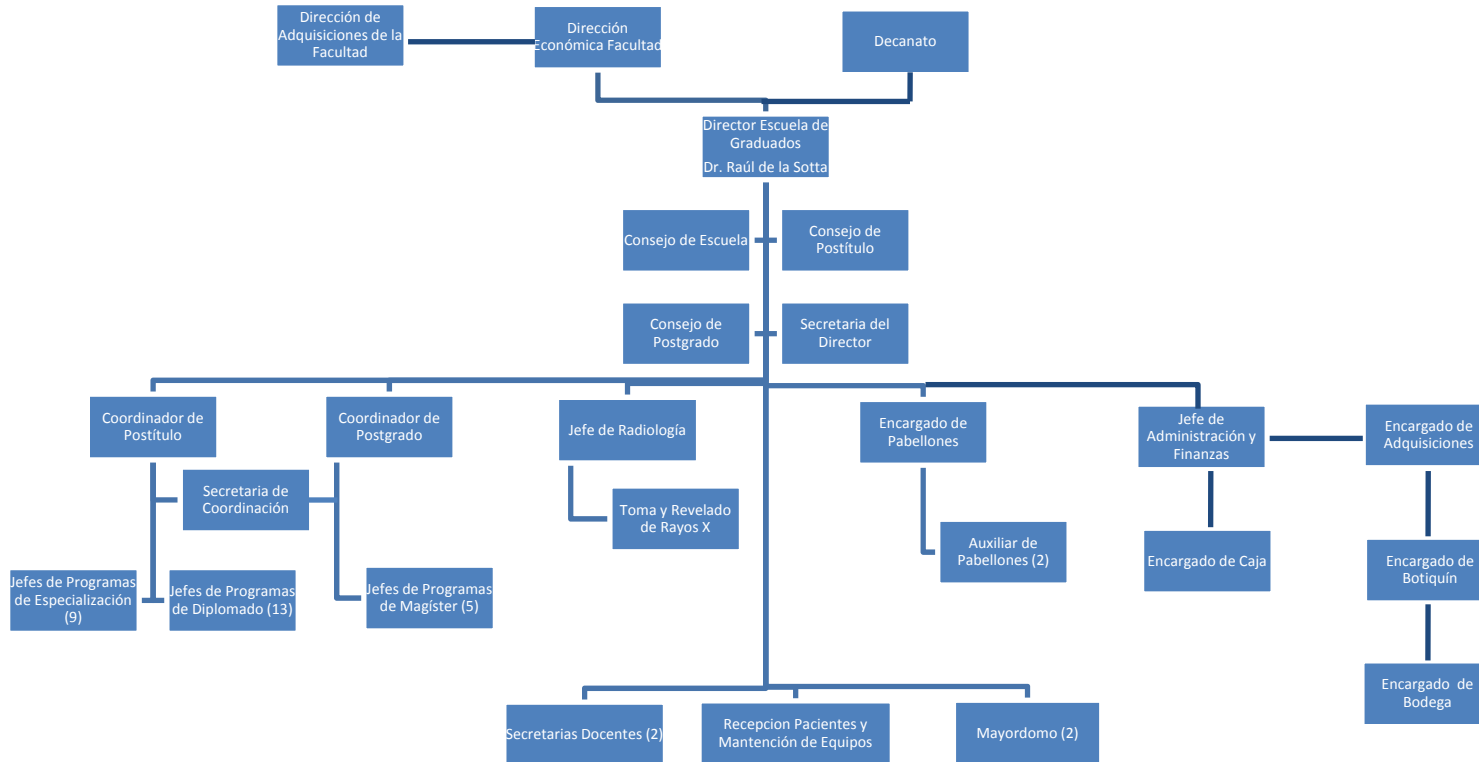
<sup>154</sup> HUTT, G. y MARMIROLI, M.; "Estructura Organizacional"; Adaptación Libro "Diseño de Organizaciones Eficientes" de Mintzberg, H. Unidad 4 "Estructuras Organizativas".

<sup>155</sup> O también dicho Estructura Piramidal.

Considerando los objetivos que se quieren alcanzar y la estrategia definida es necesario que la Escuela de Graduados modifique parte de su actual estructura. La propuesta se traduce en una reorganización en una de sus áreas, así como en la definición de ciertas consideraciones para la buena coordinación del personal de la organización, como se muestra a continuación.



**Figura 33: Nuevo Organigrama para la Escuela de Graduados de Odontología – Universidad de Chile**



Fuente: Elaboración Propia

Buscamos cambiar la estructura rígida vertical de la relación de la Escuela con el Decanato, dándole una mayor flexibilidad en términos de delegación de poder, toma de decisiones, y rapidez y fluidez en actividades específicas de la gestión. Nos referimos a tener una estructura con ciertas características de la estructura **horizontal y descentralizada**, creando ciertas unidades funcionales al interior de la Escuela, que ayuden a la descentralización de la toma de decisiones sujetas a los departamentos de la Facultad de Odontología, dándoles las atribuciones al Director de la Escuela, de decidir más rápidamente frente a las situaciones que son primordiales para el buen funcionamiento de la Institución. Además, queremos lograr mejor comunicación al interior de la organización, empoderando a sus empleados, con la necesidad de lograr resultados más rápidos. Debe ser posible formar grupos de trabajo y equipos encargados de llevar a cabo proyectos o funciones, en donde se reúnan las capacidades de diferentes áreas, logrando mejores resultados, y hacerlos sentir parte de un sistema integrado, en donde cada uno importa para cumplir los objetivos que la Escuela se ha propuesto lograr.

Estas propuestas lo que buscan son descentralizar la toma de decisiones de la Facultad de Odontología, para tener mayor y mejor capacidad de respuesta frente a la dinámica del mercado, las que consisten en:

## **1. CREACIÓN DE UN CARGO DE JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

La creación de un cargo de jefe de Administración y Finanzas, responde a la necesidad por tener una administración más formal y con mejor desempeño que sea capaz de controlar de forma eficiente los recursos. El rol que tendrá la persona encargada de este puesto, serán de características similares a las de un gerente, que en este caso, trabajara junto al director en temas administrativos y financieros, que se relacionen con la mejor gestión y rapidez en la toma de decisiones. Una de las potenciales ventajas que podría tener, sería la opción de poder desarrollar un nexo con las otras unidades de la Facultad que tienen directa influencia sobre la actividad que desempeña la Escuela, lo que también es una ayuda a la descentralización y rapidez que requiere una organización de Salud. Por otra parte, el manejo administrativo en cuanto al abastecimiento y los Recursos Humanos, también será responsabilidad de esta unidad, la que espera tener mayor control de temas administrativos, dejando al director los temas más relevantes en estas

materias para poder responder mejor a los requerimientos de los clientes internos y externos que aparezcan. A continuación se describen parte de la estructura de esta nueva unidad que tendrá una responsabilidad trascendental dentro del funcionamiento y nuevo Modelo de Gestión para la Escuela de Graduados.

## **2. CREACIÓN DE UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN LA ESCUELA DE GRADUADOS**

### **i. ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA**

La Unidad en cuestión debe responder a las necesidades que dicen relación con la Administración económica de la Escuela de Graduados. Buscamos agilizar las decisiones económicas que debe tomar la Escuela, responsable de la gestión administrativa, contable, presupuestaria y financiera de la organización en estudio. De todas maneras, esta unidad, dependerá directamente de la Dirección Económica de la Facultad de Odontología, sin embargo, el objetivo principal de su creación es dar agilidad a los temas que son primordiales para la Escuela, y tratarlos de manera independiente de los temas de igual relevancia de la Facultad<sup>156</sup>. De esta manera, después de discutirse y elaborarse la propuesta al respecto al interior de la Escuela, esta es presentada a la Facultad, la que tendrá que aprobar el documento final, permitiendo darle urgencia a la gestión que debe tomar nuestra organización. Otras de las actividades que deberá desempeñar, serán:

- La administración de sus propios ingresos, o parte de ellos, según la Facultad de Odontología lo permita. Las pretensiones de la Escuela de Graduados es poder disponer del 20% de los ingresos generados por la venta de programas de Postgrados y Postítulos, mientras que el 80% restante, quedará en las arcas de la Facultad de Odontología.
- Contar con los recursos para abastecer a la clínica con los insumos e instrumental, tanto administrativos como clínicos, desembolsos para la compra de equipamiento, y gastos relacionados con la infraestructura.

---

<sup>156</sup> A la fecha, los temas de importancia de la Facultad y de la Escuela son incluidos en una lista ordenados en términos de relevancia, dándoles mayor prioridad a los de la Facultad, y dejando en segundo plano los de la Escuela, los que tardan en ser tratados y abordados.

- Realizar análisis y estudios de la situación financiera de la empresa.
- Conocer y saber aplicar las herramientas de financiamiento que permitan a la Escuela obtener recursos para su funcionamiento.
- Optimizar la gestión que se lleva a cabo en la caja de la Escuela, la cual recibe el pago de la matrícula y aranceles de los alumnos, y el pago de los pacientes que cancelan sus tratamientos. (adquisición de algún sistema para automatizar procesos)
- Dar asesoramiento al Director de la Escuela de Graduados para la fijación de Aranceles
- Gestionar solicitudes de Becas o Beneficios arancelarios a estudiantes que lo requieran
- Manejar la contabilidad de la Escuela de Graduados y rendir informes periódicos a la Facultad de Odontología como parte de la dependencia natural que se produce entre ambas entidades.

## ii. UNIDAD DE ADQUISICIONES

Para descentralizar la compra de insumos y materiales que debe realizar la Escuela de Graduados, se le dará mayor protagonismo a la Bodega Central de esta institución, transformándola en una Unidad de Adquisiciones, con un encargado de Adquisiciones, dependiente de la Unidad de Administración y Finanzas. Con ello estableceremos que esta Unidad, no sólo centralizará las compras que deben realizarse, sino que además las realizará mediante Chile Compra. Con esto, se busca darle importancia a las decisiones que debe tomar la Escuela de Graduados en base al abastecimiento y decisiones que conlleven desembolsos de dinero en general<sup>157</sup>. Sin embargo, esta unidad depende de la

---

<sup>157</sup> Hacemos esta referencia, dado que también debe licitar a través de Chile Compra otro tipo de servicios que no sean adquisiciones de productos, como por ejemplo la necesidad de un técnico para la mantención de la maquinaria.

Dirección de Adquisiciones de la Facultad de Odontología, la cual debe dar el visto bueno a las gestiones de la Unidad de Adquisiciones de la Escuela.

Esto sería beneficio para la Escuela en el sentido de poder controlar de mejor manera la utilización e inventario de los recursos utilizados, por otro lado, reduciría el conflicto que se provoca cuando los pedidos de materiales no son correctamente concretados, lo que genera problemas de abastecimiento y desarrollo de la práctica de los alumnos. Esta propuesta se vería aun más potenciada por la adquisición de algún “Sistema de Gestión de bodega”, lo que ordenaría el proceso de abastecimiento y entrega de insumos dentro de la Organización, una inversión que se debe mirar desde el punto de vista de la eficiencia operativa de las actividades como forma de mejor aprovechamiento de los recursos y necesidad de modernización de dichos procesos.

### **iii. RECURSOS HUMANOS**

Dado que no existe una Unidad al interior de la Escuela de Graduados que se haga cargo de las necesidades del personal que en ella trabaja, más que crear una Unidad que se encargue de administrar al recurso humano, dado que son pocos los funcionarios que aquí encontramos, se optó por delegar sobre el mismo Jefe de Administración y Finanzas, la responsabilidad de cumplir todas las funciones que tengan relación con el manejo del personal de la organización.

Por esta vía se espera canalizar las necesidades que manifiestan los funcionarios, así como de la planeación, organización, desarrollo y coordinación del recurso humano que en esta Escuela es posible identificar. Además, evaluará el desempeño eficiente del personal, así como prestará la ayuda necesaria en el caso que necesiten canalizar cierta colaboración para alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Es difícil considerar la posibilidad de remover a alguna persona de sus actuales puestos de trabajo, debido a que la mayoría ha tenido un óptimo desempeño laboral, así como también por la dificultad de prescindir del servicio de alguno de ellos dada la situación de

ser una entidad pública<sup>158</sup>. De todas maneras, la persona a cargo deberá dotar del recurso humano idóneo a todas las áreas de la organización, en caso que fuera necesario. Por otro lado, debe administrarlos correctamente a fin de mantener la equidad en toda la institución, así como motivar un adecuado clima organizacional y facilitar a comunicación entre los diferentes niveles de la misma.

Como se menciona anteriormente, sobre estos temas también habrá contacto entre el Director y el Jefe de Administración y Finanzas, quien evaluará y aprobará cada una de las decisiones que deban tomarse con respecto a las necesidades y problemáticas que el personal manifieste, todo con la intención de mantenerlos motivados y con las condiciones de trabajo lo más óptimas posibles. El Director, finalmente, expondrá todos estos temas, al Decanato de la Facultad de Odontología, el cual evaluará la propuesta que la Escuela haga.

#### **iv. GESTIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN**

Con este nuevo modelo de gestión a implementar en la Escuela de Graduados, será necesario asumir el control del Balance Scorecard. Por lo tanto, el mismo "Gerente", será la persona responsable de planificar coordinar, dirigir y supervisar el proceso de presupuesto y de análisis y control de gestión financiera de la organización, así como de controlar el correcto funcionamiento de los procesos internos, de la satisfacción de los clientes con el servicio que está siendo entregado en el mercado, y el correcto control del recurso humano.

El encargado estará controlando si es que realmente se están cumpliendo los objetivos propuestos, si se está siguiendo las estrategias precisadas, si los indicadores están midiendo adecuadamente el desempeño de las partes involucradas, y si las metas están siendo alcanzadas. Su trabajo será complementario a sus otras obligaciones, por lo que se considera óptimo para la Organización tener a una persona con esta tarea.

---

<sup>158</sup> Según el Estatuto de la Universidad de Chile, CAPÍTULO VI, Art. 53, donde se señala: "Los funcionarios de la Universidad de Chile cualquiera que sea la tarea que desempeñen, tendrán la calidad de empleados públicos y se regirán por los Reglamentos que a su respecto dicte la Universidad"; año 2006

### 3. OTRAS DECISIONES QUE APOYAN A ESTA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La formación de quienes participan en los programas de Postgrado y Postítulo, se centra en un enfoque integral e integrador del aprendizaje, con el propósito de desarrollar competencias que permitan establecer un diálogo permanente con la sociedad, con el fin de dar respuestas a sus necesidades y demandas. Es por esto, que es importante encontrar el equilibrio en conjunto entre la Docencia, el Servicio de Atención Clínica y la Investigación como modelo educativo para la formación integral.

•**SISTEMA DE INFORMACIÓN.** Se debe incorporar a la tecnología en la educación, no sólo contribuyendo con la cantidad y calidad de hardware requerido, sino que incorporar a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación al proceso de gestión y de aprendizaje. Para que todo el modelo de Gestión planteado permita mejorar el desempeño de la Escuela de Graduados, es relevante integrar a las principales actividades que la Escuela necesita llevar a cabo para entregar el mejor servicio a sus clientes. Para esto, el Sistema de Información que la Facultad de Odontología adquirió hace ya dos años<sup>159</sup>, debe considerar la incorporación de esta unidad de negocio de la Facultad de Odontología, ya que esto permitirá automatizar todas las áreas funcionales de la institución y por sobre todas las cosas, descentralizar el control que existe sobre la Bodega y la Caja de la Escuela, dándole sostenibilidad a la creación de la Unidad de Administración y Finanzas de la Escuela de Graduados. De esta manera, la Escuela de Graduados tendría la misma prioridad que la Facultad de Odontología, tratándose los temas más apremiantes en lo que respecta en estas áreas, de manera paralela.

•**DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN EL PERSONAL.** Esta nueva estructura propone delegar responsabilidades al personal de la Escuela, los cuales se centrarán en el manejo de tareas específicas por área de gestión, pero que sin embargo, les otorgara la facultad de sentirse integrados en el manejo de la institución, confiando de antemano en sus capacidades y conocimientos, acelerando el ritmo de trabajo. De todas maneras, el Director continuará estando presente en cada decisión,

---

<sup>159</sup> Empresa Alnitak, Sistema de Información llamado Dentalsoft.

no obstante, integrará el criterio aplicado por el personal de la Escuela, considerando que para ello será necesario reevaluar los cargos y funciones de cada uno, y evaluar al personal existente.

•**INFRAESTRUCTURA.** Para fortalecer el área académico, es de suma relevancia contar una apropiada infraestructura, la cual le de sostenibilidad al desarrollo de las actividades académicas, clínicas y administrativas, y satisfaciendo las necesidades de todas las partes involucradas (personal, docentes, alumnos, entre otros). Además se debe contar con el equipamiento e insumos necesarios para que los estudiantes trabajen en ellos y con ellos, y que cumplan con los requerimientos de las tecnologías actuales. Cada vez más, los estudiantes de programas de Postgrado o Postítulo, dan más preponderancia a las instalaciones que tienen a disposición y las utilidades prácticas que pueden obtener estando en ellas, lo que para la Escuela de Graduados se torna un tema crítico pensando en el mediano y largo plazo, donde habrá una cantidad muy superior de odontólogos a nivel nacional, que puede ser una gran oportunidad o finalmente una debilidad, al no actualizar las instalaciones necesarias para la adecuada educación de esta especialidad.

•**INTEGRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.** Se busca la incorporación de las actividades de investigación en todos los niveles del aprendizaje, como un eje transversal, en la enseñanza que realizan los docentes tanto en las salas de clases, pero más importante es el trabajo que se lleva a cabo en las clínicas, la atención directa a los pacientes que llegan a tratarse con los alumnos, a poner sus problemas y situaciones dentales. Esto permite el constante desarrollo investigativo en beneficio de la ciencia y la sociedad, en donde no se pierde la oportunidad de progresar y encontrar nuevas formas de afrontar los temas que actualmente preocupan. Por ende, proponemos plantear el desarrollo permanente de líneas de investigación en cada una de las especialidades, para que el alumnado se sienta con la libertad de manifestar su interés, y que este sea considerado e integrado al trabajo que algún docente este realizando en dicha área.



## **VII. CADENA DE VALOR**

### **1. ACTIVIDADES PRIMARIAS**

#### **i. LOGÍSTICA INTERNA**

En esta parte de la Cadena de Valor se debe dar énfasis en la obtención de los recursos necesarios y dar cumplimiento a las disposiciones mínimas del servicio, y por consiguiente, de las actividades que se desarrollarán. Debemos fijarnos en lo que corresponde a la consecución de elementos clave, tanto docentes, como técnicos y materiales, luego se debe realizar la recepción y almacenamiento de ellos y posteriormente, la distribución de todos aquellos insumos que son necesarios para articular los Programas de Postgrado y Postítulo de la Escuela de Graduados de la Universidad de Chile, acorde con las necesidades que se presentan por un lado, las Autoridades de Facultad y Universidad y el mercado. Estos recursos corresponden a:

- Disponibilidad de los docentes calificados para formar parte de una determinada especialidad a dictar, incluyendo la presencia del Director y Coordinador de Programa. Gracias al conocimiento académico es posible elaborar los programas académicos de Postgrado y Postítulo. Dicho conocimiento es entregado por el cuerpo docente que participa de cada uno de los programas. Además, son estos mismos docentes los encargados de dictar las clases teóricas a través de sus cátedras, tiempo que corresponde al primer semestre del programa, y posteriormente, en los semestres restantes (de 3 a 5 semestres), están encargados de guiar y perfeccionar la práctica de sus alumnos en las clínicas de la organización.
- Requerimientos de la misma Vicerrectoría de Asuntos Académicos de la Universidad de Chile, que a través del Departamento de Postgrado y Postítulo, exige a la Facultad de Odontología, y por lo tanto, a la Escuela de Graduados, para que se entreguen determinados programas, que no dependen necesariamente de otro tipo de consideraciones más que la obligatoriedad de impartir un programa establecido.

- Información de la demanda del mercado, determinada por la tendencia a lo que investigación y docencia se refiere, así como a las necesidades que la comunidad nacional manifiesta, la que por cierto, también tiene cierta influencia de las tendencias que a nivel mundial.

## **ii. OPERACIONES.**

Después que se ha identificado todo aquello que es parte de la logística interna, se debe proceder a elaborar los programas académicos a dictarse en la Escuela, armando el programa general anual para los cursos de Postgrados y Posttítulos a llevarse a cabo.

Por lo general, las especialidades son las mismas todos los años; lo que va siendo modificado son los Directores y algunos de los docentes que conforman el staff, propuestos por el Director y aprobados por el Consejo de Postgrado o Postítulo, según sea el caso. Cada programa tiene su plan de estudio establecido por un decreto exento de la Universidad que no se puede cambiar, sólo alterar su forma técnica (orden, horario, etc)<sup>160</sup>. Por ende, cada Director puede crear y/o modificar la parte técnica de su programa.

Los programas académicos, gracias a la unión de docentes calificados, se crean, elaboran, perfeccionan y potencian año a año los contenidos de los programas de las diferentes especialidades. Para ellos se reúnen las veces que sean necesarias, liderados por el Director y Coordinador<sup>161</sup>, para dejar el formato determinado, el cual contiene:

- El grado académico que se consigue al culminar el Programa, dependiendo si es Magíster, Especialidad o Diplomado
- Los objetivos del programa, en cuanto a lo que se entregara al alumno en términos teóricos y prácticos.

---

<sup>160</sup> Decreto número 0017682/2002 para Magíster y número 0014251 /1996 para Especialidades,

<sup>161</sup> En el caso que el curso posea un Coordinador a cargo.

- La cronología del Programa académico, es decir, los tiempos de inicio y finalización del programa, en cuanto al periodo en que este se esté dictando el curso, como de cada parte que lo compone, entre clases teóricas y prácticas en las clínicas odontológicas.
- El valor del Programa, dependiendo si es Magíster, Especialidad o Diplomado, el cual tiene una matrícula fija y un arancel referencial que varía año a año
- La distribución de los académicos, según el tema puntual que dominan dentro del programa de la especialidad.
- Los requisitos de aprobación de cada tipo de curso, con criterio de créditos mínimos para acceder al título<sup>162</sup>.
- La determinación de los cursos obligatorios, electivos, específicos obligatorios, seminarios de discusión e investigación. Aquí por consiguiente, se detallan los contenidos que serán abordados y el orden en que serán tratados
- La elaboración del material audiovisual de las clases teóricas, material que es creado y ordenado por el docente con dicha cátedra a cargo.

Luego de la determinación de todos estos aspectos, la información es publicada para el conocimiento de los interesados. Posteriormente, los potenciales alumnos deben llenar un formulario de Solicitud de Admisión General para el curso que quieren tomar en la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, el que finalmente es evaluado por el comité de mención y el Director del programa, quienes determinan los seleccionados definitivos para el curso.

### **iii. LOGÍSTICA EXTERNA**

En esta etapa del proceso debemos determinar el almacenamiento y la distribución del servicio educacional. Como este es un servicio y no un producto, no se almacena, sino

---

<sup>162</sup> El Total de horas del Programa divididas por 18 son el mínimo de créditos que se debe obtener un alumno para aprobar el plan de Estudios.

que después que ha sido creado y determinado todas las condiciones para que se pueda llevar a cabo, se entrega a los alumnos que se inscriben en cada uno de los programas. Para ello, se disponen de las salas de clases y de las clínicas odontológicas ubicadas todas en la Escuela de Graduados, sean clases teóricas o prácticas respectivamente. Se puede agregar que existen elementos adicionales necesarios para el desarrollo adecuado de los programas, como el uso de la infraestructura, computadores y software, laboratorios, bibliografía, uso de materiales de estudio y de docencia para clases, entre otros, que son requerimientos esenciales que debe ofrecer la Escuela de Graduados dentro de su propuesta de valor.

#### **iv. MARKETING Y VENTAS**

En esta actividad debemos determinar que tipo de publicidad, promoción, precios y relaciones con los canales estableceremos. Para lograr que los programas de especialización sean atractivos y logren captar la atención de sus potenciales clientes, es necesario que se invierta en la difusión de estos, utilizando todos los medios que están a disposición y a los cuales se pueden acceder para lograr mantenerse como líderes en lo que programas de postgrados de la especialidad de odontología se refiere.

Para la difusión de los programas de especialización a dictarse, proponemos seguir utilizando los medios en los que actualmente se tiene presencia, sin embargo, también proponemos aumentar a otros tantos, así como incrementar la cantidad de veces en que se invierte al año para mantener presencia en el mercado y hacerle frente a la fuerte inversión de la competencia, sobre todo de las Universidades privadas.

Esto se llevara a cabo a través de la utilización de los medios de comunicación masivos, de ferias estudiantiles, ferias laborales, charlas realizadas por académicos, página Web, motivación boca a boca de cada uno de sus colaboradores, etc.

- **Diarios y/o periódicos.** Se debe mantener el actual medio escrito a través del cual se ha hecho difusión de los programas dictados; es por esto, que El Mercurio seguirá siendo el medio estable por donde se publicarán los avisos, 3 veces al año. Además, se publicará el mismo aviso en el diario La Tercera, con una frecuencia de 2 veces al año, y se deberá evaluar la posibilidad de considerar alguno de los

diarios gratuitos de circulación nacional (La Hora, Publimetro). Cabe destacar, que este aviso es publicado en una página completa en donde se expone toda la información relevante para generar el interés de los potenciales clientes.

- **Página Web.** La administración de la página web se realiza desde el área de la Facultad de Odontología encargada de las actividades de Extensión de la Institución. En dicha página se accede a toda la información de pregrado de la Carrera de Odontología, así como es posible ingresar a la información disponible para continuar los estudios de Postgrado y Postítulo. La propuesta que hacemos es mejorar los canales de acceso a toda esta información, así como integrar links que permitan profundizar los conocimientos en las diferentes especialidades, y convenios con laboratorios e instituciones internacionales.
- **Trípticos.** Estos son distribuidos a través de la oficina de Extensión, los cuales son entregados a los alumnos que vienen a buscar información directamente a la Facultad de Odontología y Escuela de Graduados. Deberán ser impresos 2 veces al año. Cabe destacar que estos trípticos son distribuidos de igual manera en Ferias estudiantiles, como la que se realiza en la Casa Central de la Universidad de Chile, cuando se exponen los programas de postgrados.
- **Ferias estudiantiles en la Casa Central:** sólo para los programas de Postítulo, en donde se debe potenciar el stand de los programas de la Escuela de Graduados de Odontología de la Universidad, mediante mayor disposición de información. Además, se deberá participar en ferias de este tipo que se hagan a nivel nacional, incluyendo las posibilidades de estar presentes en las regiones del país.
- **Charlas de académicos:** en este tipo de eventos, se podría aprovechar de realizar difusión de los programas educacionales con los que cuenta la Escuela de Graduados tomando en consideración el perfil de los asistentes a dichas actividades, lugar que puede ser propicio para dar a conocer a la Escuela de Graduados.
- **Motivación boca a boca:** Esto es parte del sello propio de la Escuela y va directamente correlacionado con la calidad de enseñanza entregada al alumno durante su paso por la escuela, lo que repercute sin duda en la “promoción” o

recomendación que efectúe en su círculo de contactos a nivel profesional. Es por esto, que la calidad del servicio que la Institución presta, debe ser del más alto nivel, para que de esta manera, los clientes queden satisfechos y es posible que puedan transmitir sus experiencias para atraer a nuevos alumnos para las generaciones posteriores.

- **Ferias de Postgrado y Postítulo:** Este año, la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, realizó una Feria de Postgrado dirigida a estudiantes universitarios y profesionales nacionales y extranjeros, para informar de las diversas especialidades de la ingeniería y las ciencias, orientados especialmente por académicos y estudiantes de los diferentes programas. Es así como todas las especialidades de este campus se reunieron en esta feria, dando alcance a una gran cantidad de interesados. Este ejemplo puede ser replicado por las Facultades del área de Salud de nuestra Universidad en el sentido de reunirse para una campaña de difusión masiva de sus Programas de Postgrado y Postítulo, con la finalidad de alcanzar un número mayor de postulantes a los diferentes cursos. Idealmente, sería una oportunidad interesante poder cooperar con las Facultades de Medicina y Ciencias Químicas y de Farmacia, para que en conjunto realizaran una actividad de estas características con el fin de resolver sus inquietudes sobre las alternativas académicas de Postgrado y Postítulo en el área de Salud.

- **SERVICIOS POST – VENTA**

Para darles un respaldo a la entrega del servicio educacional de postgrado y postítulo que se está entregando, debemos definir e identificar como se respaldará la entrega de éstos, transmitiendo confianza a los alumnos. En el Memorandum D.E.A. N°035/2009, en el cual se estipulan los Aranceles de los programas de Magister de la Escuela de Graduados<sup>163</sup>, se determina la garantía que reciben los alumnos, después de cancelar el programa al cual deseen inscribirse.

---

<sup>163</sup>El actual memorándum tiene fecha de envío del jueves 2 de abril de 2009

Se especifica que una vez iniciado el respectivo Programa o Curso, no se devolverán los montos cancelados, por ningún motivo, a menos que la decisión de suspender, cancelar o postergar una actividad haya sido adoptada por la Escuela de Graduados y/o la Facultad de Odontología. Adicionalmente, la Escuela de Graduados determina el plazo máximo, previo a la iniciación del respectivo programa o curso, durante el cual se pueden aceptar retiros o anulaciones de matrícula. En estos casos, se devolverá el 90% de los montos cancelados, quedando el 10% en manos de la Facultad, como compensación de los Gastos de Administración en que la Unidad Académica debió incurrir para el procesamiento de la matrícula anulada.

Por otro lado, no se devolverá ningún pago por motivos de fuerza mayor<sup>164</sup>, sin embargo, y atendidas las razones esgrimidas por el alumno ante la Dirección de la Escuela de Graduados, ésta podrá autorizar la “congelación” de las sumas canceladas, quedando ellas a disposición del alumno para que reanude sus mismos estudios o inicie otros Programas o Cursos en la Escuela. Sin embargo, la congelación o postergación de estudios aprobada por la Dirección de la Escuela de Graduados, implicará un cargo por Gastos de Administración equivalente al 10% del arancel anual del respectivo Programa o Curso.

## **2. ACTIVIDADES DE APOYO**

### **i. INFRAESTRUCTURA DE LA ESCUELA**

En este tipo de actividad debemos considerar los siguientes aspectos: administración académica, contabilidad/finanzas y planeación estratégica a nivel general.

#### **a. Administración Académica**

La Escuela de Graduados tendrá la responsabilidad de la administración y coordinación académica de los programas de Postgrados y Postítulos a dictarse.

---

<sup>164</sup> Como fallecimiento del alumno y/o miembro de su familia, enfermedad grave, entre otros.

Por otro lado, le corresponderá a los Consejos de Postgrados y de Postítulos de la Escuela de Graduados, el asesorar al Director de la Escuela en estas materias, estudiando y proponiendo las políticas y orientación académicas generales de estos estudios.

Cada magíster, diploma y curso de especialización, será dirigido por un Director, el cual será un académico de la jerarquía de profesor titular o asociado, ratificado por el Consejo de Postgrado o Postítulo de la Escuela de Graduados, dependiendo de cual sea el caso. Serán funciones del Director del curso:

- Planificar y proponer al Consejo respectivo, para su aprobación, el plan de estudios del Curso respectivo.
- Dirigir y coordinar las actividades curriculares del respectivo curso.
- Proponer al Consejo respectivo, a los académicos que actuarán como responsables de las actividades curriculares.
- Supervisar e informar en forma periódica al Consejo respectivo, del rendimiento académico de los alumnos.

Con respecto a la postulación a los diferentes programas de postgrados, postítulos y cursos de especialidad, el Consejo respectivo nombrará una Comisión puntual, integrada por docentes de los diferentes Cursos que ofrecen vacantes en el periodo correspondiente, la cual estudiará y calificará los antecedentes de los postulantes a dichos Cursos<sup>165</sup>. De acuerdo con ello, establecerá un orden de precedencia entre ellos y propondrá al Consejo respectivo, para su aprobación, la nómina de los postulantes aceptados.

#### **b. Contabilidad/finanzas**

Mediante la creación de una Unidad encargada de los temas económicos en la Escuela de Graduados, se coordinará la gestión administrativa, contable, presupuestaria y financiera de la Escuela, a través de la cual se darán los lineamientos económicos. Esta a

---

<sup>165</sup> El postulante deberá estar en posesión del título de Cirujano dentista o de otro título o grado otorgado por Universidades nacionales o extranjeras, postulación que deberá estar acompañada del Curriculum Vitae y de los documentos que acrediten los antecedentes reseñados.



su vez, mantendrá una relación directa con la Dirección Económica de la Facultad de Odontología, la cual deberá aprobar las decisiones que tome la Dirección de la Escuela. Sin embargo, con la creación de ésta, se acelera el tiempo que antes tomaba esperar una respuesta a las peticiones que realizaba la Escuela.

Además, la Escuela pretende retener un porcentaje correspondiente al 20% del total de ingresos generados en la venta de programas y cursos, por ende este dinero deberá ser administrado por la Unidad de Administración y Finanzas, para permitir invertir y/o ahorrar, según lo que se considere más apremiante para la institución.

De la unidad mencionada, dependerá la gestión de la Caja de la Escuela de Graduados, la debe recibir los pagos, tanto de la matrícula y aranceles de los alumnos, como el pago de la atención a los pacientes en clínica y en pabellón.

### **c. Planeación estratégica a nivel general**

Con este nuevo modelo de gestión a implementar en la Escuela de Graduados, será necesaria la contratación de un encargado que asuma el manejo y control del Balanced Scorecard. Se busca que esta persona sea el responsable de planificar, coordinar, dirigir y supervisar el proceso de presupuesto y de análisis y control de gestión financiera de la organización, así como de controlar el correcto funcionamiento de los procesos internos, de la satisfacción de los clientes con el servicio que está siendo entregado en el mercado, y el correcto control del Recurso Humano.

El trabajo de este encargado estará controlando si es que realmente se están cumpliendo los objetivos propuestos, si se está siguiendo las estrategias precisadas, si los indicadores están midiendo adecuadamente el desempeño de las partes involucradas, y si las metas están siendo alcanzadas. Su trabajo será transversal a todas las áreas funcionales que le dan movimiento a la Escuela de Graduados, dado que supervisará el trabajo de todo el personal, o por lo menos, de los encargados de cada una de las áreas.

Este cargo ejecutivo dentro de la organización tendrá directa supervisión del Director de la Escuela y por tanto, del Consejo de Escuela que debe velar al igual que este nuevo

funcionario, por la correcta gestión y manejo del modelo de gestión, que finalmente podrá ser evaluado por la Facultad a través de los resultados obtenidos.

## **ii. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La gestión de Recursos Humanos prima sobre el personal administrativo, sobre el plantel docente que ha sido contratado y sobre el personal que se ha contratado a través de agencias.

### **a. Personal Administrativo**

Para gestionar a todo el personal que forma parte de la Escuela de Graduados, se creará un puesto de trabajo, el cual tendrá una persona a cargo de administrar los Recursos Humanos de la organización. No se piensa en una Unidad de Recursos Humanos, debido a que son pocos los funcionarios, por ende, no se necesita una estructura más grande que la administración que una persona puede dar como soporte a la gestión, control y apoyo a las necesidades laborales del personal a cargo.

Esta persona estará a cargo de canalizar las necesidades que manifiestan los funcionarios, así como de la planeación, organización, desarrollo y coordinación del recurso humano que en esta Escuela es posible identificar. Además, evaluará el desempeño eficiente del personal, así como prestará la ayuda necesaria en el caso que necesiten canalizar cierta colaboración para alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Es difícil considerar la posibilidad de remover a alguna persona de sus actuales puestos de trabajo, debido a que la mayoría ha tenido un buen desempeño laboral, así como también por la dificultad de prescindir del servicio de alguno de ellos dada la situación de ser una entidad pública<sup>166</sup>. De todas maneras, la persona a cargo deberá dotar del recurso humano idóneo a todas las áreas de la organización, en caso que fuera necesario. Por otro lado, debe administrarlos correctamente a fin de mantener la equidad en toda la

---

<sup>166</sup>. Según el Estatuto de la Universidad de Chile, CAPÍTULO VI, Art. 53, donde se señala: "Los funcionarios de la Universidad de Chile cualquiera que sea la tarea que desempeñen, tendrán la calidad de empleados públicos y se regirán por los Reglamentos que a su respecto dicte la Universidad"; año 2006

institución, así como motivar un adecuado clima organizacional y facilitar a comunicación entre los diferentes niveles de la misma, factores que suelen estar relacionados íntimamente con la satisfacción laboral y el desempeño final del funcionario, lo que redundaría en la calidad del servicio que se entrega a los alumnos.

#### **b. Reclutamiento Docente**

Todos ellos son egresados de la misma Facultad de Odontología, quienes son contratados según sus competencias y conocimientos, los cuales son parte del staff de cada especialidad, para llevar a cabo los cursos de especialización, diplomados y magíster. Sin embargo, la contratación de docentes egresados de otras Universidades, es una posibilidad latente, sobre todo de aquellas que tienen experiencia en el mercado, que llevan operando de tiempo lo cual les ha generado a dichas instituciones educacionales prestigio, y de donde son reconocidos sus docentes.<sup>167</sup>

Son los Directores de cada especialidad los que evalúan la integración de nuevos académicos al grupo, decisión que finalmente son aprobadas por el Consejo de Postgrado o Postítulo, respectivamente.

#### **c. Outsourcing**

Mediante la contratación de servicios externos, la Escuela se libera de tener que capacitar a cierto tipo de persona, que en términos económicos genera un costo más alto. Por ende la contratación de personal externo para realizar las funciones del aseo es un recurso que la Escuela utiliza, quienes se deben encargar de mantener las Clínicas, Auditorium, Oficinas, Baños, Entrada principal, es decir, el aseo general de toda la Escuela de Graduados. Se coordinan los horarios en que deben realizar aseo en algunas situaciones, como al término de una cátedra o de las atenciones clínicas.

---

<sup>167</sup> Como son los egresados de la Universidad de Valparaíso, Universidad de Concepción, por nombrar algunas.

Se realizan tanto, actividades de aseo (lavar una clínica o aspirar un auditorio), así como actividades de mantenimiento (limpiar desagüe en una clínica). El encargado de esta función en la Escuela se entiende directamente con el supervisor y la jefa del grupo de empleados.

### **iii. DESARROLLO DE TECNOLOGÍA**

#### **a. Sistema de información**

En este apartado es importante destacar el desarrollo de un sistema de información que permita sistematizar las Funciones de la Facultad, para así agilizar los procesos e integrar la información, para que esté disponible para todos. Es por esto, que se deberá incorporar a la Escuela de Graduados en el funcionamiento del software odontológico adquirido por la Facultad de Odontología, en donde se automatizan e integran todas aquellas funciones que son primordiales para el buen funcionamiento de este tipo de institución, en donde al digitalizar el registro de cada uno de los movimientos que se realizan, es posible mantener un correcto control de las tareas del personal, y de las decisiones que toma la organización. Se agilizan las actividades transformándose en organizaciones dinámicas de la era de la información.

Dentalsoft Académico<sup>168</sup> corresponde a un sistema de gestión dental para la administración de Facultades de Odontología<sup>169</sup>, el cual permite controlar los procesos fundamentales de la institución. Por ende, es posible integrar las tareas de la Escuela de Graduados al de la Facultad, dado que cumplen las mismas funciones, solo que ofrece un servicio de Postgrado a los alumnos de Pregrado que egresan de la Facultad. De todas maneras, con esto sería posible integrar las actividades que tienen relación con Agenda, Ficha Electrónica, Control académico por parte de los docentes, Control de Bodegas, Inventario, Pago de Pacientes y alumnos, entre otras más que sean necesarias. A pesar que muchas de estas actividades no son realizadas por la Escuela utilizando algún sistema existente en ella, si existe el deseo de poder automatizar dichas funciones, dado que es urgente que se facilite el trabajo de todos, así como de lograr poseer control y

---

<sup>168</sup> Desarrollado por Alnitak, empresa certificada por ISO 9001.

<sup>169</sup> Así como también para la administración de clínicas.

facilitar la comunicación con la Facultad, para poder lograr autonomía y poder en las toma de decisiones que son importantes para la Escuela

#### **b. Adquisición de computadores**

La inversión que debe realizarse en adquirir equipos computacionales, es necesaria por dos importantes razones:

- La necesidad de disponer de una mayor cantidad de computadores para los alumnos de la Escuela de Graduados, debido a que la cantidad de los actuales<sup>170</sup> no es suficiente para la demanda que existe de ellos. A pesar que hay una tendencia a que cada uno de los alumnos porte su computador personal, de todas maneras, es necesario que la Escuela de Graduados disponga de este tipo de hardware, debido a que no siempre portarán con ellos, así como además se proyecta que la cantidad de alumnos que lleguen a cursar los programas a la Escuela, vaya aumentando en el tiempo.

Actualmente, no es posible contar con un lugar físico en donde se pueda dar cabida a la ubicación de nuevo equipamiento, sin embargo, con esta nueva adquisición que realizó la Escuela, comprando la infraestructura contigua, deberá considerarse la decisión de disponer de una sala de computación en donde puedan instalarse, además de generar las condiciones óptimas para el uso de ellos.

- La implementación de un nuevo software computacional, dará espacio a que se deban adquirir nuevo equipamiento computacional, considerando que deberán equiparse cada una de las áreas de trabajo de la Escuela, como es el caso de bodega, botiquines, caja, recepción, y las clínicas odontológicas, por nombrar las más importantes, dado que las funciones que hasta ahora el personal desempeña de manera manual, o con equipos que no cuentan con las condiciones necesarias para cargar el nuevo programa, deberán ser comprados y/o reemplazados.

En relación a la cantidad de computadores con los que debería contar la Escuela de Graduados, se estima que debería considerar una proporción de 1 computador por cada

---

<sup>170</sup> Ocho computadores a disposición de los alumnos.

20 alumnos<sup>171</sup>. Con esto, se debería considerar la compra de al menos 12 computadores, tomando en cuenta los 8 computadores que tienen, haciendo un total de 20, lo que consideramos una cifra razonable para la cantidad de alumnos con la que cuenta la Escuela de Graduados y la necesidad casi inevitable de lo que representa un computador para un estudiante.

### **c. Servicio de Tecnología Integrada**

La Escuela de Graduados deberá integrar una red de soluciones tecnológicas, disponiendo de todo un sistema al interior de ésta que entregue soporte a cada una de las áreas funcionales que la componen. Esto está basado en a Integración de Tecnologías de Información, que involucra desde el diseño, implementación, hasta el montaje y administración de todos los componentes tecnológicos considerados para una solución integrada para la organización. Las áreas de integración corresponden a:

1. Diseñar de una red computacional, considerando la conectividad alámbrica e inalámbrica. Con esto se pretende habilitar a toda la Escuela de Graduados con sistema Wi Fi, para acceder a Internet desde cualquier computador, provea a todos los computadores de la Red con una calidad de conexión aceptable.
2. Disponer de Sistemas y equipos de comunicación integrando el uso de voz, datos, video conferencia, sistemas de cableado estructurado y otros. También se puede considerar la actualización de ciertos complementos tecnológicos como proyectores y telones para éstos, para mejorar la calidad de las presentaciones que se realizan tanto en las salas como en la Sala de Reuniones del Consejo.
3. Contar con un Sistema de Seguridad que proteja a todo el conjunto de hardware y software tecnológico que se encuentre al interior de la Escuela, para cuidarse frente a los posibles riesgos que son parte de un mundo globalizado y comunicado.
4. Disponer de un Sistema de Mantenimiento, que permita perfeccionar y corregir el equipamiento computacional, garantizar el funcionamiento de todos los equipos, e implementar un sistema de inventario y hojas de vida de cada PC.

---

<sup>171</sup> Estimación realizada con respecto a la cantidad que maneja la Facultad de Economía y Negocios y la Facultad de Odontología para sus planteles

#### **iv. COMPRAS**

Las compras en la Escuela de Graduados, al igual que todas las instituciones públicas se realizan todas a través de Mercad Público, a través del portal de Chile Compra, en el cual se suben las bases de los productos que se desean adquirirse, para luego ser licitado a mejor oferente, según lo requisitos técnicos y administrativos establecidos. En la Actualidad, las compras de la Escuela se realizarán a través de la Unidad de Adquisiciones de la Facultad, la que hace las adquisiciones de manera agregada para toda la Macro-Organización.

##### **a. Unidad de Adquisiciones de la Escuela de Graduados**

Los insumos y materiales de la Escuela serán comprados a través de la Unidad de Adquisiciones que pretendemos crear en ella, la cual se hará cargo de abastecer a todas las dependencias que en ella funciona, sea con insumos para el trabajo administrativo, con insumos clínicos y médicos para el trabajo en clínicas, como para aquellos servicios tales como mantenimiento, servicio técnico, compra de insumos para el casino, entre otros. Cabe destacar, como hemos mencionado anteriormente, que las adquisiciones se realizan a través de Chile Compra, manteniendo el Protocolo para las instituciones como la Escuela de Graduados.

Esta propuesta busca descentralizar las necesidades de abastecimiento de la Escuela, de las Unidad de Adquisiciones de la Facultad de Odontología, en donde se realizan las compras para todas las áreas, incluyendo la de nuestra organización. Sin embargo, con la existencia de esta Unidad, se podrá dar rapidez a satisfacer las necesidades de la Escuela. Cabe destacar, que de todas maneras dependerá de la Dirección de la Facultad, la cual deberá autorizar la concretización de las negociaciones que ésta haga.

La Unidad de Adquisiciones de la Escuela abastecerá a los Botiquines de las Clínicas de Atención Odontológica, los cuales tratarán directamente con la Unidad cada vez que necesiten reponer parte de los insumos e instrumental odontológico y médico. Para esto, los botiquines de la Escuela mandan una lista con los insumos faltantes al final de cada semana.

Con respecto a los insumos e instrumental dental, el Director de cada programa envía el listado con insumos que necesita durante el año o semestre al Director de la Escuela de Graduados<sup>172</sup>, el cual hará la petición formal a esta nueva Unidad de Adquisiciones.

Finalmente, cabe mencionar que las compras llegarán directamente a la Escuela, la cual deberá considerar si es necesario mejorar o disponer de un lugar adecuado para almacenar todo lo adquirido, proporcionando las condiciones óptimas para su más ordenado almacenamiento.

## **VIII. MAPA ESTRÁTEGICO**

En esta sección se presentará el mapa estratégico propuesto para la Escuela de Graduados, en el cual se propone gestionar las actividades y recursos estratégicos de la Escuela. En el mapa se presentan objetivos de cada una de las perspectivas, diferenciada cada perspectiva por un color específico.

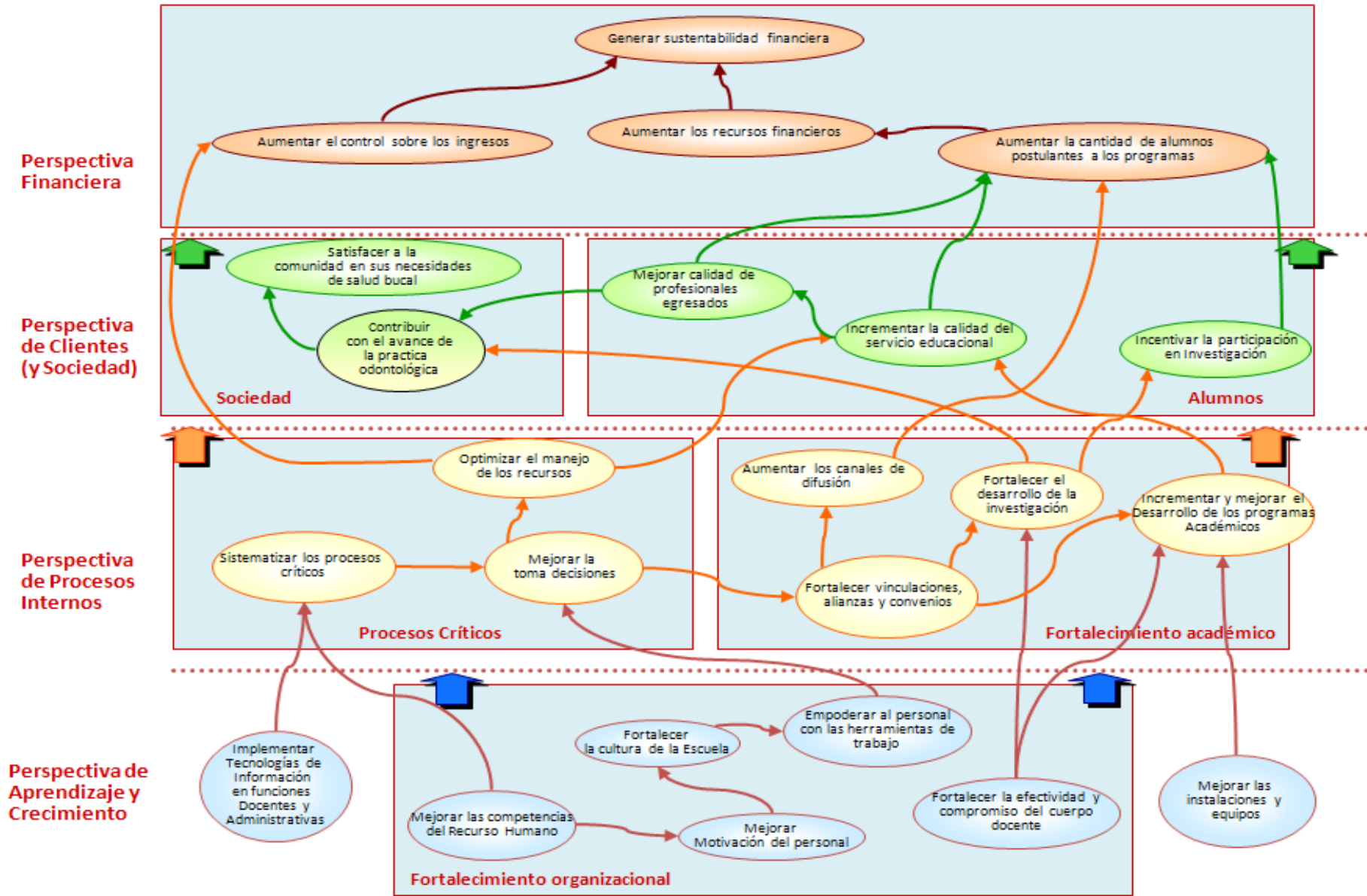
La Figura 34 presenta el mapa estratégico diseñado para el monitoreo y gestión de la Escuela, como dijimos anteriormente. Éste ha sido construido con cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, que representa los recursos estratégicos con los que debe contar la institución; Procesos Internos, que plasma aquellos procesos clave para el éxito de la estrategia de la organización; Clientes, que es donde se define la imagen y el valor que debe entregarse al cliente con el servicio ofrecido; y finalmente, la Financiera, que representa la gestión de los recursos financieros.

---

<sup>172</sup> Cabe destacar que cada especialidad tiene un costo de almacén.



Figura 34: Mapa Estratégico Propuesto para la Escuela de Graduados de Odontología - Universidad de Chile



Fuente: Elaboración Propia

## 1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Hemos subdividido en tres secciones a los principales objetivos de esta perspectiva, las cuales corresponden a: “Infraestructura”, “Tecnologías de Información” y “Fortalecimiento Organizacional”.

### i. INFRAESTRUCTURA

**a. Mejorar las instalaciones y equipos.** Este objetivo tiene especial importancia para la Organización, debido a las actuales condiciones de uso del espacio físico, siendo necesario disponer de una mayor y mejor infraestructura para brindar un servicio más moderno y confortable. Los esfuerzos deben enfocarse en el uso eficiente del espacio y la adecuada utilización de las nuevas instalaciones adquiridas<sup>173</sup>, para así alcanzar un estándar más elevado a nivel nacional e internacional, y conformar una Organización más competitiva.

Así mismo, debemos considerar el enfoque en mantener el equipamiento médico y odontológico en aquellos estándares que permitan transmitir modernidad y efectividad en el trabajo que los docentes y el alumnado realizan en el aprendizaje práctico, sin dejar de lado que también es necesario otorgar el mismo nivel de alcance en el tipo de equipo utilizado en el trabajo teórico. Con esto, queda de manifiesto la relación que existe entre este objetivo con el que busca ‘Incrementar y mejorar el desarrollo de los Programas Académicos.’

### ii. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

**a. Implementar Tecnologías de Información en funciones Docentes y Administrativas.** Este objetivo es otro de los más relevantes dentro del Mapa Estratégico, dado que se hace necesaria la aplicación de herramientas que agilicen la gestión de las actividades críticas de la Escuela de Graduados, y es a través de las tecnologías de información, que se puede lograr este propósito. Esta herramienta de gestión permite integrar la información generada en cada una de las actividades

---

<sup>173</sup> Como lo la reciente adquisición de la infraestructura contigua a la Escuela de Graduados.

críticas de la Organización, existiendo hoy en día un tratamiento deficiente con la información que manejan en su interior, la que no se aprovecha del todo en las diferentes tareas que le dan soporte al eficiente funcionamiento de la Escuela. Es por esto, que a través del uso de las Tic's, se asegura la disponibilidad de la información en cualquier momento del tiempo, tanto para la institución, como para aquellos agentes externos que soliciten acceder a ella, como puede ser el caso de la misma Facultad de Odontología.

La concretización de este objetivo, permitirá lograr 'Sistematizar los procesos críticos', objetivo primordial a cumplir con el Modelo de Gestión propuesto.

### **iii. FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL**

En esta sección hemos englobado los objetivos que dicen relación con el cuerpo humano que sostiene el servicio educacional que ha venido desarrollado la Escuela de Graduados a través del tiempo.

**a. Mejorar las competencias del recurso humano.** Este objetivo es determinante no tan sólo para mejorar el desempeño en las actuales funciones y formas de trabajo del personal de la Escuela, sino que también permite enfrentar el desafío que asume la institución, a través de la implementación de un nuevo Modelo de Gestión, el cual permitirá organizar el funcionamiento interno y optimizar la gestión de los recursos, que antes no tenían la rigurosidad que se requiere para lograr eficiencia e integración institucional. Por ende, el apoyo otorgado al personal en el desarrollo de las actividades del día a día, a los docentes que están a cargo de la dirección y coordinación de las actividades así como de los que son invitados a participar en la implementación de los programas académicos, requiere del conocimiento y de las habilidades precisas para la correcta conducción de la Escuela de Graduados.

Esto tiene implicancia directa en 'Mejorar la motivación del personal', ya que se espera mayor participación y compromiso del cuerpo docente y administrativo. Por otro lado, este objetivo tiene consecuencia directa en 'Sistematizar los procesos críticos' debido a que con un personal capacitado se puede lograr el manejo eficiente de los procesos críticos de la institución.

**b. Mejorar motivación del personal.** Cumpliendo este objetivo, se busca que el personal esté estimulado a cumplir sus funciones, las cuales se verán afectadas por la nueva gestión de la organización. Es por esto, que a la Escuela le preocupa que el personal asuma sus responsabilidades con el fin de generar compromiso y dedicación en el logro de las metas individuales y organizacionales, así como con la entrega del servicio educacional. A su vez, se enfoca en 'Fortalecer la cultura de la Escuela', con la intención de encausar la integración del personal en el logro de los objetivos globales.

**c. Fortalecer la cultura de la Escuela.** Este objetivo contempla instaurar el sentido de pertenencia y satisfacción de los miembros de la organización en miras del nuevo enfoque organizacional, desempeñando sus tareas en un ambiente de mayor autonomía y descentralización, en donde puedan sentirse como una pieza necesaria en la consecución de los procesos relevantes para la Escuela. Además, se debe consolidar entre el grupo de personas, la misión y visión de la organización, así como también el conjunto de creencias y valores gestados a través del tiempo en la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, como ente fundadora de dichos preceptos. Este objetivo contribuye por consecuencia a 'Empoderar al personal con las herramientas de trabajo', dado que se ha logrado alinear al personal con las directrices de la organización.

**d. Empoderar al personal con las herramientas de trabajo.** Este objetivo es primordial, el cual se refiere al énfasis que se debe dar en la descentralización de las actividades críticas y en la delegación de poder que recae sobre el personal, quienes gracias al logro de los objetivos que lo preceden, considerando además la experiencia en el rubro y en los puestos de trabajo que desempeñan, pueden adquirir mayor nivel de responsabilidad, lo que trae un trato más integrativo y participativo en las decisiones. Por consiguiente, los funcionarios deben adoptar una actitud propositiva y dispuesta a asumir los próximos desafíos que contempla esta renovada forma de gestión. Queda de manifiesto, que este objetivo es la causa de 'Mejorar la toma de decisiones', perteneciente a la próxima perspectiva.

**e. Fortalecer la eficiencia y compromiso del cuerpo docente.** Es reconocida la experiencia, prestigio y calidad del cuerpo docente que dictan los programas académicos en la Escuela de Graduados. Sin embargo, debido a la fuerte competencia, se hace primordial retener a los académicos, comprometiéndolos con la formación de los futuros profesionales que se integrarán al mercado, asumiendo la importancia y rol que juega la institución entre sus pares. Cabe mencionar, que una de las ventajas competitivas que tiene la Escuela, es la calidad de sus programas académicos, los cuales están respaldados por el equipo docente, o que es sumamente valorado por los profesionales del área odontológica.

Los objetivos que están a continuación de este, 'Fortalecer el desarrollo de la Investigación' e 'Incrementar y mejorar el desarrollo de los programas académicos', son consecuencia del cumplimiento de este objetivo descrito.

## **2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Para la esta perspectiva, hemos subdividido en dos secciones al conjunto de objetivos, las cuales corresponden a Procesos Críticos y Fortalecimiento Académico.

### **i. PROCESOS CRÍTICOS**

**a. Sistematizar los procesos críticos.** Este objetivo es considerado uno de los puntos fuertes del modelo de gestión, debido principalmente a la mejor utilización de la información y control sobre las actividades clave del funcionamiento de la Escuela. Dichas actividades se enfocan en Abastecimiento, Atención a pacientes en clínica y la administración de los recursos financieros. En cuanto a la mejor utilización de la información, se espera eliminar los vicios que tiene hoy en día la Institución en lo que dice relación con el ingreso de ésta al sistema, el acceso por parte de los usuarios, la potencial duplicación de datos y/o la pérdida de ellos, lo que gatilla finalmente, una falta de disponibilidad, integridad y seguridad en el tratamiento de estos recursos, y por consiguiente en los Procesos Críticos.

Por su parte, el control que se puede realizar sobre las actividades clave del funcionamiento de la Escuela, permite reducir en gran medida el tiempo que toma una

actividad, y por ende, el tiempo que puede demorar la siguiente en llevarse a cabo. En este marco, considerando la Era de la Información, es fundamental considerar la integración de TIC's a la Escuela para progresar como Institución y obtener los beneficios de estar en conocimiento de nuevas herramientas de gestión estratégica. En la misma línea, al poder contar con estos elementos le da la posibilidad a la Escuela de avanzar en la automatización y control progresivos de sus procesos, factores que pueden llegar a indicar su capacidad de organización como unidad frente a la facultad, la cual ya ha utilizado herramientas tecnológicas que han demostrado su alto impacto en la gestión y optimización de sus tareas.

En síntesis, contar con un protocolo que garantice el manejo de los procesos críticos, potencia a la Escuela de Graduados en la búsqueda de mayor descentralización y autonomía, en pro de una respuesta más rápida y eficiente a la actual competencia que enfrenta.

Finalmente, este objetivo radica en el "Mejoramiento de la toma de decisiones", en cuanto al tiempo de respuesta y uso eficiente de la información disponible.

**b. Mejorar la toma de decisiones.** En cuanto a la definición de este objetivo, la automatización de los procesos críticos, nos permite mejorar la toma de decisiones, debido a que la información es presentada de forma ordenada, disponible en cualquier momento del tiempo y actualizada, con tal de poder evaluar situaciones que vayan en beneficio de potenciar el servicio educacional que la Escuela entrega.

Contribuir a este objetivo también permite que la Escuela pueda determinar y decidir cuales son aquellas disposiciones que mejor resultados conlleven, dado que las personas que allí trabajan cuentan con el manejo necesario que la experiencia les ha demostrado deben tener frente a dichos eventos, así como a minimizar los tiempos de respuesta; por ende, la Facultad de Odontología podría delegar parte de las responsabilidades que afectan directamente a la Escuela de Graduados, la que puede hacerse cargo de sus propias actividades, sin embargo, se mantiene el monitoreo de la Facultad, por parte de sus unidades controladoras, lo que en definitiva contribuye al beneficio en conjunto de ambas entidades.

Con respecto a la determinación en la realización de otros objetivos, permite 'Optimizar el manejo de los recursos' dada mayor autonomía y descentralización en la toma de decisiones; y por otro lado, a 'Fortalecer vinculaciones, alianzas y convenios', objetivo del ámbito académico. Este último se justifica debido a que si la Escuela es eficiente en la toma de decisiones, puede determinar y concretizar los convenios que le son beneficiosos para sus clientes y en mejoramiento de las relaciones con el mercado, en donde el personal empoderado tiene la facultad de negociar y utilizar las herramientas, capacidades y conocimientos que la Escuela les ha otorgado.

**c. Optimizar el manejo de los recursos.** En suma, todo lo anteriormente argumentado, lleva a la organización a plantear un objetivo que englobe todo lo expuesto en la sección de Procesos Críticos, acorde con la perspectiva basada en los procesos. De esta forma, optimizar los recursos es fundamental para poder llevar a cabo un servicio de tan alta complejidad como lo es, la Educación en el área de Salud, lo que debe representar sin duda, una constante preocupación de parte de las autoridades, para gestionar los recursos de manera eficiente, en especial, para una institución sin fines de lucro<sup>174</sup>. Por otro lado, la optimización de los recursos, ayuda independientemente de la organización, a potenciar y enfocar esfuerzos en mejorar el servicio y empujar a otros procesos internos.

Acorde con lo dicho anteriormente, esto tiene implicancias directas en lo que dice relación con "Incrementar la calidad del servicio educacional", debido a que los recursos están donde deben estar en el momento preciso, lo que es beneficioso para los docentes y alumnos; y por otro lado, "Aumenta el control sobre los ingresos", debido al mismo control ejercido, que da la posibilidad de no desperdiciar recursos y tener un detalle con personal más preparado para asumir ese tipo de responsabilidades técnicas.

## **ii. FORTALECIMIENTO ACADÉMICO**

---

<sup>174</sup> Pese a que la Facultad de Odontología es una Organización sin fines de lucro, dentro de sus prioridades esta generar utilidades para cubrir sus altos costos, reinvertir y generar investigación, y por otro parte, destinar parte de esos excedentes al financiamiento de otras carreras de la Universidad de Chile, a través de la Unidad Central

**a. Fortalecer vinculaciones, alianzas y convenios.** A través de este objetivo, se permite profundizar las relaciones con actores claves, o potenciales del mercado, tanto nacional como internacional. En el mercado nacional, se identifican laboratorios, hospitales, clínicas, otras Facultades del rubro, e instituciones relacionadas con la salud bucal, e incluso instituciones del área de la educación. Estas relaciones benefician a dichos stakeholders, dado que su imagen se expande en el mercado, lo cual profundiza relaciones en el tiempo con los docentes y alumnos, generando mayores ingresos para ellos.

A nivel internacional, se apoyan el mismo tipo de vínculos, sin embargo, se destaca la generación de relaciones con Universidades e Instituciones Educativas del rubro, relaciones que no han sido potenciadas a la fecha; cabe destacar, que los estudiantes que llegan a especializarse a la organización, se informan a la través de la página web de la Escuela, herramienta que ha beneficiado la marca a nivel internacional, y atraído por ende a los interesados. Es beneficioso para la Institución educativa extranjera, debido a que le permite perfeccionar a sus profesionales en el área, con el fin de contribuir al desarrollo académico y al avance de la práctica odontológica en el país aludido, asumiendo que la calidad de la especialización ahí mismo está por debajo de la Escuela de Graduados.

La Escuela se ve beneficiada debido a que marca presencia fuera del país, así como aumenta la demanda por sus programas académicos, atractivo si se considera que la institución busca ser rentable en su oferta educativa, atrayendo a los alumnos a formar parte de ellos.

Finalmente, estas relaciones benefician a la Escuela, al “Fortalecer el desarrollo de la Investigación”, así como “Incrementar y mejorar el desarrollo de los Programas Académicos”, objetivos que son parte del Fortalecimiento Académico, de la perspectiva aludida al desarrollo de estos objetivos, “Aumentar los canales de difusión” es otro objetivo que está condicionado a éste, debido a que al tener mayor presencia producto al aumento del vínculo con instituciones interesadas en la relación con la Escuela, se difunde más la marca en sí.



**b. Fortalecer el desarrollo de Investigación.** Con este objetivo se trata de dar énfasis a una de las actividades académicas que la Escuela de Graduados no ha desarrollado de forma potente, debido principalmente a que la Facultad de Odontología desarrolla la mayor cantidad de estas actividades, restando de alguna manera, atractivo para profesionales que desean complementar su formación con un enfoque en investigación.

Es por este motivo, que este objetivo es una apuesta dentro del fortalecimiento académico, aprovechando la focalización que puede entregar el cuerpo docente en temas de esta índole y potenciar la entrega en las propuestas de desarrollo de carrera que pueden tener los académicos dentro de la Escuela de Graduados. Es por esto, que ofrecer al alumnado las posibilidades para realizar investigación, o también, tener el acceso a distintas instancias donde se agreguen oportunidades para el desarrollo investigativo, son una herramienta para “contribuir con el avance de la práctica odontológica”, lo que permite realizar publicaciones que hagan un aporte científico real; y por otro lado, “Incentivar la participación en investigación”, que es el paso siguiente para concretar las oportunidades que se tengan a disposición y contar con los alumnos interesados en realizar este tipo de actividades.

**c. Incrementar y mejorar el desarrollo de los programas académicos.** Este objetivo es consistente con una actividad de mejora continua sobre los distintos tipos de programas, los que en primer término, requieren de la base antes mencionada en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, como lo son “mejorar las instalaciones y equipos” y por otro lado, “fortalecer la efectividad y compromiso del cuerpo docente”, para poder construir y entregar a los clientes programas más útiles según su interés, lo que le da flexibilidad de postular al que más se acerque a sus intereses educacionales y de proyección laboral. Esto a su vez se ve potenciado por el “fortalecimiento de vinculaciones, alianzas y convenios”, que otorgan otro tipo de incentivos en especial a nivel práctico, para desempeñar la profesión de forma más completa o también, con mejores condiciones de acceso al conocimiento en otras instituciones.

Dada la actual competencia en mercado, donde los diferentes actores ofrecen mayor cantidad de programas, otorga a los estudiantes una mayor cantidad de opciones para decidir en lo que desean especializarse y donde hacerlo, lo que entrega a los

competidores, mejores opciones para captar alumnos que no encuentran un programa atractivo en la Universidad de Chile, por lo tanto, resulta beneficioso actualizar y realizar ciertas innovaciones a los programas académicos para que den mayor alcance y resulte más atractivo realizarlos en la Escuela de Graduados, o también, crear en definitiva, cursos nuevos con distintas especificaciones para potenciar la oferta que se entrega y cubrir mayor cantidad de requerimientos sobre distintos temas del área odontológica.

Con la aplicación de este objetivo, se espera ciertamente “incrementar la calidad del servicio” a los alumnos, que en definitiva, reciben los beneficios de programas más completos, específicos y con mejores condiciones de desarrollo teórico y práctico.

**d. Aumentar los canales de Difusión.** Este objetivo busca intensificar las actividades de difusión de la Escuela, debido a que los esfuerzos a la fecha han estado restringidos, debido a la carencia de recursos económicos para invertir en campañas de marketing. Sin embargo, para la Escuela, es importante aumentar la difusión de sus programas considerando la dinámica y agresiva competencia que han originado las otras instituciones de postgrado odontológico. Se debe invertir tanto en la frecuencia con la cual se potencian los programas entre sus clientes, así como en los medios que se utilizan para darlos a conocer, sea mejorándolos y/o ampliándolos, utilizando medios de comunicación masivos, página web, ferias estudiantiles enfocados en programas de postgrados, charlas y seminarios, información impresa en diarios, trípticos, afiches publicitarios, por nombrar a los más utilizados.

Con la aplicación de este objetivo, se logra llegar y captar la atención de un mayor número de clientes potenciales, los cuales podrán informarse de las ventajas y beneficios del servicio educacional que la Escuela de Graduados brinda, favoreciendo el posicionamiento de la imagen de la marca entre los otros actores del mercado, pudiendo “Aumentar la cantidad de alumnos postulantes a los programas”, objetivo que forma parte de la perspectiva financiera.

### 3. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La actual perspectiva la hemos subdividido en dos partes que agrupan los objetivos más relevantes: “Clientes” y “Sociedad”.

#### i. CLIENTES

**a. Incentivar la participación en investigación.** Al “Fortalecer el desarrollo de investigación”, a través del objetivo de la perspectiva de procesos internos, es posible incentivar la participación en investigación, debido a que una de las razones por las cuales los alumnos optan por seguir estudios de postgrado, es producto de las intenciones de participar en proyectos de investigación, en donde puedan profundizar sus conocimientos científicos en alguna especialidad de interés, aprovechando al cuerpo académico de prestigio, siendo la Escuela de Graduados, reconocida por su más sofisticado plantel.

Hay que destacar, que es la Facultad de Odontología la que potencia la Investigación, incluso posee una dependencia precisa para eso, permitiendo integrar el trabajo que los estudiantes de postgrado deseen realizar. Por ende, lo que busca este objetivo, es transmitir a los estudiantes el interés de la Escuela por satisfacer sus necesidades de Investigación, creando las condiciones suficientes para potenciar esta área, como informar de las necesidades por investigar, la formación de un cuerpo docente capacitado y motivado para apoyar esta actividad y transmitir la confianza de contar con las instalaciones y equipos que dan soporte a un trabajo de investigación de la más alta calidad.

Finalmente, cabe destacar, que a través de este objetivo, se logra “Aumentar la cantidad de alumnos postulantes a los programas”, dado que se atrae el interés de clientes potenciales que le dan prioridad a este tipo de desarrollo profesional.

**b. Incrementar la calidad del servicio educacional.** Una de las fortalezas más reconocidas dentro del ámbito de Postgrado y Postítulo en Odontología, es acerca de la alta calidad de los programas dictados por la Escuela de Graduados, entregando el nivel más alto de docencia existente en el país. Sin embargo esta garantía de servicio

no sería posible mantenerla, si no se hicieran las correspondientes innovaciones y se realizaran las actualizaciones de los planes de estudio, lo que es piso para este objetivo dentro del Mapa estratégico, llamado “Incrementar y mejorar el desarrollo de los programas académicos”, que busca hacer más atractivos y sólidos a los diversos programas que son impartidos. Dentro del incremento del servicio entregado, notamos la importancia de “optimizar el manejo de los recursos”, punto esencial para la realización efectiva de una especialidad que requiere altos requerimientos técnicos en su infraestructura y manejo de procesos y recursos, lo que es una causa relevante para un servicio de de alto estándar.

Claramente, esto redundará sin dudas, “aumentar la cantidad de alumnos postulantes a los programas”, debido principalmente, a la reputación que se logra realizando un servicio destacado y por otro lado, “mejorar calidad de profesionales egresados”, esto básicamente, como punto fuerte de cualquier actividad académica desarrollada en la Universidad de Chile como institución formadora de profesionales integrales.

**c. Mejorar la calidad de Profesionales Egresados.** Este objetivo se logra gracias a la oferta de un servicio educacional de la más alta calidad, nivel que está condicionado al logro de gran parte de los objetivos planteados con anterioridad, los cuales involucran las actividades más relevantes para el correcto funcionamiento de la Escuela, y destacando la implementación de la nueva utilización de un Modelo de Gestión para optimizar la administración de la organización.

De esta, forma, es posible entregar un servicio superior y completo, lo cual permitirá que la formación de futuros profesionales con especialización en alguna área, sea del más alto nivel, adquiriendo las herramientas precisas para su desempeño en el mercado odontológico. No solo es importante considerar la formación académica y científica de ellos, sino que además, transmitirles la fuente valórica del espíritu de la Escuela de Graduados, así como la educación entregada por los académicos participantes de la instrucción, para que los profesionales egresados integren el sello de la Universidad de Chile, para su posterior desarrollo en el mercado. De esta forma, la formación de profesionales con el sello de su casa de estudio, permite “Contribuir con el avance de la practica odontológica”.

Por otro lado, este objetivo también permite “Aumentar la cantidad de alumnos postulantes a los programas”, objetivo de la perspectiva financiera, dado que al apreciarse la formación de los egresados de la Escuela de Graduados, generará el interés de potenciales clientes, en recibir la misma calidad de servicio. Además, la transmisión de la experiencia de dichos egresados, orgullosos y satisfechos del servicio educacional recibido, contribuye a atraer a interesados en esta institución.

## **ii. SOCIEDAD**

**a. Contribuir con el avance de la práctica odontológica.** Este objetivo está planteado con la intención de fomentar el desarrollo de la práctica odontológica en el mercado, a través de la cantidad y calidad de los profesionales que egresan de la Escuela de Graduados, preparados para afrontar la realidad nacional, y contribuir para el avance de esta especialidad, a través de sus conocimientos teóricos y prácticos. Finalmente, este objetivo es primordial para la sociedad, la cual debe “Satisfacer a la comunidad en sus necesidades de salud bucal”.

**b. Satisfacer a la comunidad en sus necesidades de Salud bucal.** Este objetivo es parte de la perspectiva debido que para la Escuela de Graduados es primordial que la calidad del servicio se transmita a través de sus egresados, y que estos puedan contribuir con sus conocimientos y experiencia clínica, para satisfacer las necesidades que la sociedad manifiesta en temas de salud bucal. Dichas necesidades se asocian, por un lado, con solucionar los problemas odontológicos que en su condición de pacientes buscan en la atención clínica; por otro lado, dichas necesidades tienen que ver con la búsqueda de información al respecto, instruyéndose de los avances que la odontología ha experimentado. Este último punto, involucra a revistas especializadas en salud bucal, revistas de salud que integren artículos del área, o información disponible a través de la web.

## **4. PERSPECTIVA FINANCIERA**

**a. Aumentar la cantidad de alumnos postulantes a los programas.** Como tendencia, el número de alumnos que han optado por la opción de tomar cursos de

Postgrado o Postítulo ha ido creciendo a través de la última década<sup>175</sup>, y esto no es ajeno a la Escuela de Graduados que ha visto incrementado el número de alumnos a través de los años, razón por la cual, es un objetivo que debe ser considerando para poder solventar los costos que genera “incrementar la calidad del servicio educacional” y por ende, todas las actividades que son necesarias desde la Infraestructura, Recursos Humanos y Sistemas de información, para agilizar los procesos críticos y el Fortalecimiento académico en miras a los clientes. Además el aumento de postulantes es beneficioso en términos prácticos, debido a que una mayor cantidad se puede hacer más eficiente el proceso de selección, eligiendo a los mejores sobre una cantidad mayor de profesionales, lo que da la opción de un desarrollo más enriquecedor.

Esto sin dudas tiene efecto sobre “aumentar los recursos financieros”, dado que la mayor cantidad de postulantes, redundan en una mayor cantidad de ingresos para la Escuela de Graduados, lo que aprovechando las economías a escala, se transforma en una mejor rentabilidad.

**b. Aumentar los recursos financieros.** Este objetivo se sustenta principalmente de los Ingresos generados por los estudiantes que se inscriben en algunos de los programas académicos que en la Escuela de Graduados se dictan; en menor medida, se generan ingresos financieros a través de los tratamientos cancelados por los pacientes en sus atenciones clínicas. Para la organización, es importante mantener una fuente de ingresos constante en el tiempo, atrayendo año a año nuevos clientes interesados en inscribirse, para así poder mantener el funcionamiento de sus procesos críticos y de aquellas actividades que permiten darle forma a la realización del servicio educacional, disponiendo en ambos casos de los recursos financieros suficientes que logren cubrir los costos que el funcionamiento óptimo de la Escuela implica, así como el concretar decisiones de relevancia. Destacamos el caso de la Unidad de Abastecimiento, que debe realizar compras constantemente, sobre todo para abastecer a la bodega y botiquines de atención clínica, y las inversiones que se pretendan realizar en la Difusión de los programas académicos. Otras actividades son

---

<sup>175</sup> Revisar capítulo de Mercado Odontológico

las que tienen que ver con las rutinarias, las cuales necesitan que se dispongan de recursos en la caja chica de la Escuela.

Además, para la Facultad de Odontología, la Escuela de Graduados es su principal fuente de ingresos, por ende es de suma importancia que esta sea capaz de aumentar año a año la capacidad de generar ingresos propios. De esta forma, la Facultad puede dar sustento a las decisiones de inversión y que impliquen desembolsos de dinero, que si no fuera por la Escuela, no podrían concretarse.

El logro de este objetivo permite “Generar sustentabilidad financiera”, para consagrar su autonomía y capacidad de autogestionarse en el tiempo.

**c. Aumentar el control sobre los ingresos.** Bajo este objetivo se concentra la eficiencia que debe tener la Escuela bajo el nuevo modelo de gestión, que ayudará de gran manera al manejo de los recursos, y en por consiguiente, va permitir aumentar el control sobre los ingresos, a través de la optimización de los recursos requeridos y utilizados en los procesos críticos como los económicos, de abastecimiento y los que dicen relación con la atención clínica. Este objetivo debe ser capaz de medir la capacidad de autogestión que puede llegar a tener la Escuela de Graduados, en cuanto a una organización con mayor poder de decisión y rapidez en las actividades clave, como indica el plan estratégico.

Además, a través de este objetivo, se espera informar y retroalimentar a la Facultad de Odontología sobre el estado de la Escuela en cuanto a la descentralización que consiga, potenciando sus procesos con mayor autonomía. Es por esto, que se hace indispensable ligar este objetivo con “generar sustentabilidad Financiera”, uno de los sustentos de este Seminario, que buscan la mayor autogestión y autonomía en la toma de decisiones por parte de la Escuela de Graduados, de forma efectiva y eficiente como garantía entregada a la Facultad.

**d. Generar sustentabilidad financiera.** Este es el último objetivo a concretar en nuestro mapa estratégico, el cual concentra todos los esfuerzos que se han manifestado a través de los logros de los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Con esto es posible que la Escuela de Graduados se pueda abastecer a si misma, a través de la generación de sus propias fuentes de ingresos, las cuales sean seguras y permanentes en el tiempo, gracias a esfuerzos realizados en cada una de las áreas funcionales de la organización; sistematizando los procesos más importantes; considerando el trabajo en conjunto y consciente del personal administrativo, dado sus competencias, compromiso, y capacidad de poder en la toma de decisiones; aprovechando la mayor descentralización y autonomía con la Facultad de Odontología; destacando el trabajo realizado por la planta académica, transmitiendo sus conocimientos en los programas dictados y apoyando e incentivando la investigación; fortaleciendo las alianzas y convenios; y aumentando los esfuerzos en la difusión de los cursos. Todo eso conlleva a que la Escuela de Graduados se consolide líder en el mercado, siendo la opción principal de todos los profesionales odontólogos que quieran continuar estudios, alumnos tanto nacionales como internacionales.

Finalmente, la Organización debe ser capaz de auto-sustentarse, característica que permitiría que cumpliera eficientemente el actual rol que tiene para la Facultad, como principal fuente de ingresos y generador de profesionales especialistas en el mercado odontológico, con presencia y prestigio tanto dentro como fuera de las fronteras del país.



## **IX. INDICADORES ESTRATÉGICOS**

En esta sección se presentará la parte del Balanced Scorecard en donde debemos especificar los indicadores estratégicos asociados a cada uno de los objetivos que en la sección anterior determinamos, a través del Mapa Estratégico de la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile.

El Cuadro de Mando Integral proveniente del Mapa Estratégico, ha sido desarrollado sobre la base de los objetivos estratégicos planteados, de manera de medir resultados concretos en el corto y largo plazo, teniendo mediciones anuales en general, debido a la dificultad de generar avances importantes en términos educacionales y además de la dinámica de obtención de resultados en universidades que se restringe a un año, por ejemplo la medición de la PSU.

Considerando las cuatro perspectivas descritas en el Mapa Estratégico se han definido para cada uno de sus objetivos, indicadores que nos permitirán medir su cumplimiento en términos cuantitativos, además de metas que nos permiten establecer claramente lo que la Escuela espera de cada uno de los responsables de dichos indicadores. También se proponen iniciativas que ayudaran a poder cuantificar los avances apoyando la medición de los indicadores.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral en detalle de La Escuela.

## 1. PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Aumentar la cantidad de alumnos postulantes a los programas	N° de alumnos que consultan por los programas académicos en t - N° de alumnos que consultan por los programas académicos en t-1	Anual	>0	Mayores esfuerzos de difusión
Aumentar los recursos financieros	Cantidad de recursos financieros en t / cantidad de recursos financieros en t-1	Semestral	>=1	Conservar mayor cantidad de ingresos dada la sistematización y la mejor gestión de los procesos claves de la Escuela
Aumentar el control sobre los ingresos	% de Ingresos que retiene la Escuela para sus requerimientos internos	Anual	$10% < x \leq 20%$	Generar mayor autonomía y descentralización de la Facultad de Odontología
Generar sustentabilidad financiera	Resultado del ejercicio obtenido / Resultado del ejercicio proyectado	Anual	>=1	Estandarizar procesos administrativos

## 2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVOS	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Incentivar la participación en investigación.	N° de Proyectos de Investigación puestos en marcha	Anual	$\geq 5$	*Invitar a los alumnos a participar en proyectos de Investigación, mejorando su desarrollo profesional
Incrementar la calidad del servicio educacional	Nota de encuesta de Percepción del servicio efectuada a los alumnos	Anual	$\geq 3,5$	*Reevaluar el contenido de Encuesta de Percepción aplicada al personal durante el presente trabajo, con la intención de rectificar criterios
	N° de Programas Académicos Acreditados	Anual	$\geq 2$	*Reforzar la calidad de los programas de magister, para optar a la acreditación de CONAP
Mejorar la calidad de Profesionales Egresados	Nota promedio de egreso de los profesionales del área de la Escuela de Graduados	Anual	$\geq 6,0$	Realizar benchmarking educacional con Instituciones extranjeras, con respecto a los programas académicos y compromiso de sus alumnos en la formación profesional
Contribuir con el avance de la práctica odontológica	N° de papers ISI y/o documentos de investigación publicados	Anual	$\geq 5$	*Trabajos de investigación que incluya la participación de los alumnos que estudian en la Escuela
Satisfacer a la comunidad en sus necesidades de Salud bucal	% de quejas, reclamos y/o sugerencias hechas por los pacientes	Anual	$\leq 5\%$	

### 3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Sistematizar los procesos críticos	Tiempo utilizado en determinada tarea en periodo t / Tiempo utilizado en determinada tarea en periodo t-1	Mensual	$\leq 1$	*Disminuir los tiempos en la realización de las tareas
Mejorar la toma de decisiones	% del total de decisiones que requieren la aprobación del Decanato	Mensual	$\leq 80\%$	Con la aplicación de la nueva Gestión, se pretende obtener mayor autonomía de forma progresiva
Optimizar el manejo de los recursos	Cantidad de insumos dentales utilizados en t / Cantidad de insumos dentales presupuestados	Mensual	$\leq 1$	*Registro de a entrada y salida de insumos e instrumental en bodega y botiquines, utilizando el nuevo Sistema de Información
	Cantidad de recursos totales utilizados en t / Cantidad de recursos totales presupuestados	Anual	$\leq 1$	Generar presupuestos anuales
Fortalecer vinculaciones, alianzas y convenios	N° de vinculaciones, alianzas y/o convenios en t / N° de vinculaciones, alianzas y/o convenios en t-1	Anual	$> 1$	*Definición de un plan de acción para captar nuevas relaciones *Aumentar la difusión de la Escuela
Fortalecer el desarrollo de Investigación	Total de proyectos de investigación exitosos desarrollados en t / Total de proyectos de investigación desarrollados en t	Anual	$\geq 1$	

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PERIODO</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>
Incrementar y mejorar el desarrollo de los programas académicos	*Nota evaluación docente en t / Nota evaluación docente en t-1	Anual	>=1	
	*N° de programas excelentes / N° total de programas presentados	Anual	>=0,6	
Aumentar los canales de Difusión	N° de Canales de Difusión en t - N° de Canales de Difusión en t-1	Anual	>=1	*Utilizar distintas formas de comunicación que no han sido utilizadas

#### 4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Mejorar las instalaciones y equipos	Metros cuadrados reparados en t / Metros cuadrados reparados en t-1	Anual	>0	Planificación de mejoramiento de infraestructura
	Metros cuadrados construidos en t / Metros cuadrados construidos en t-1	Anual	>0	
	N° de equipos reparados y/o adquiridos en t / N° de equipos reparados y/o adquiridos en t-1	Anual	>0	
Implementar Tecnologías de Información en funciones Docentes y Administrativas	Inversión en tecnología t - Inversión en tecnología en t-1	Anual	>=0	*Planes de inversión en tecnología *Integrar ERP Dentalsoft, implementado a la fecha en la Facultad de Odontología *Generar una red electrónica de documentos compartidos
	Numero de tareas integradas en t / Numero de tareas integradas en t -1	Semestral	>=0,5	
Mejorar las competencias del recurso humano	N° de capacitaciones realizadas	Anual	>=1	*Capacitaciones en áreas de procesos críticos *Capacitaciones en gestión administrativa *Evaluación general de aplicación de aprendizaje
	N° de personal capacitado / N° total de personal	Anual	>=0,6	

OBJETIVO	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Mejorar motivación del personal	N° de incentivos en t / N° de incentivos en t-1	Anual	>=1	Incentivos como bonos, premios por productividad, reconocimiento público a la labor desempeñada, entre otros.
Fortalecer la cultura de la Escuela	Nota de encuesta de satisfacción efectuada a administrativos, Sección 1.1 "Características del trabajo" y Sección 1.2 "Frecuencia de Eventos en el Trabajo"	Anual	>=3,5	*Reevaluar el contenido de Encuesta de Satisfacción aplicada al personal durante el presente trabajo, con la intención de rectificar criterios
	% de participación en actividades extraprogramáticas	Anual	>=0,5	Incentivar la participación en actividades recreativas organizadas para Fiestas Patrias, Navidad, Aniversarios, etc.
Empoderar al personal con las herramientas de trabajo	Nota de encuesta de satisfacción efectuada a administrativos, Sección 2 "Sentimientos en el trabajo" y Sección 3 "Opinión sobre la Organización".	Anual	>=3,5	*Reevaluar el contenido de Encuesta de Satisfacción aplicada al personal durante el presente trabajo, con la intención de rectificar criterios
Fortalecer la eficiencia y compromiso del cuerpo docente	*N° de propuestas presentadas por los equipos de docentes	Anual	>10	*Dar espacio para el desarrollo de programas y proyectos *Considerar las propuestas de los equipos y docentes

## **CAPÍTULO 6**

# **CONCLUSIONES**



A través del desarrollo del proyecto iniciado en el mes de Agosto, hemos podido apreciar que el modelo de gestión presentado, el Balance Scorecard, ofrece una posibilidad de significativo potencial para la administración eficiente de una organización, como lo indica la experiencia de muchas empresas que se han inclinado por su uso, el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de los objetivos según las 4 perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Con esto se logra poner énfasis en los temas fundamentales, a través de los objetivos y la medición de estos, utilizando los indicadores estratégicos.

Lo indicado cobra especial relevancia dado que , como pudimos observar, en el mercado de la Educación Odontológica de Postgrado y Postítulo, se prevé un gran dinamismo en los próximos años, lo que corresponde a la apertura de planteles universitarios, en su mayoría privados, que ven en general, a través de la Educación para profesionales, una fuente de recursos, y a la vez, una forma de conseguir prestigio y reputación dentro del mercado nacional.

En este marco, la Escuela de Graduados requiere profesionalizar ciertos procesos, procedimientos y funciones que son necesarios para competir de forma eficiente dentro del mercado, que se caracteriza por requerir una docencia de alta calidad con académicos capacitados, que dicten programas actualizados y con base teórica sólida, considerando temas trascendentes como la formación académica , la investigación y la practica dental en sí, con infraestructura que dé la cobertura a las necesidades de modernidad y calidad a los pacientes, y en definitiva a la sociedad.

A raíz de esto y en función de las necesidades propias de una Organización que debe mirar hacia el futuro y proyectar su labor, la Escuela de Graduados debe hacer frente al desafío y mejorar en los aspectos clave de la gestión estratégica como forma de competir, manteniendo el liderazgo que ha tenido por más de 50 años en la Educación de Postgrado, y el de la misma Facultad de Odontología, como cuna de la formación de dentistas en Chile por más de 120 años.

El modelo propuesto pretende ser más que una alternativa de solución para los problemas diagnosticados dentro de la Organización, es decir, pretende ser una herramienta

integradora que posea cualidades acorde con las necesidades de la Escuela de Graduados y que permita potenciar el control y la toma de decisiones y por otra parte, responder a los requerimientos de la Facultad y, por lo tanto, de la Universidad de Chile, en cuanto a una correcta administración de los recursos escasos y un desempeño académico de nivel, resguardando el prestigio y tradición de ésta Casa de Estudios.

Dentro del modelo, se presenta el mapa estratégico como columna vertebral de la estructura estratégica, donde se presentan las 4 perspectivas clásicas, con sus respectivos objetivos, los cuales fueron tratados durante todo el semestre a través de las actividades de diagnóstico propias de este Seminario y de nuestra discusión, como observadores e investigadores, donde resaltan aspectos claves, como el manejo y potenciamiento del Recurso Humano dentro de la Organización, así como también el mejoramiento estructural y de infraestructura que requiere una organización de estas características. Por otro lado, la Automatización de ciertos procesos a través de herramientas tecnológicas, como la utilización de un sistema de información, son elementos muy poderosos para buscar realmente la eficiencia. Por otro lado, los temas académicos se ven fuertemente apoyados por estas mejoras, que dan pie para reforzar el servicio que se entrega a los alumnos, lo que redundará en una posibilidad cierta de consecución de recursos financieros, principalmente, por el ahorro en costos que permite la eficiencia y control permanente de las actividades claves.

Por último, nos gustaría recalcar que este esfuerzo, estimamos, debe ser acompañado, no solo de la voluntad de querer cambiar y obtener un mejor rendimiento, sino que es fundamental que este proceso este acompañado de un compromiso a nivel de Organización y a nivel personal, por parte de las personas que participan y son parte de este sistema, ya que un modelo de estas características, se enfoca en los resultados obtenidos a través de las iniciativas propuestas a los trabajadores, docentes y directivos, que son el primer paso para alcanzar las metas en el tiempo requerido.

Es así como vemos que se puede cumplir nuestro objetivo expresado al inicio de este Seminario, que buscaba un Modelo de Gestión que fuera conducente con lo que necesita la Escuela de Graduados, en lo que dice relación con el mejoramiento de los procedimientos y procesos, así como también en la administración estratégica, lo que vemos como una realidad y la aceptamos como una oportunidad para alcanzar una mayor

desarrollo, tomando las cualidades que posee y potenciando las actividades clave que permitan darle mayor eficiencia y solidez a la gestión. Además, también, logramos conducir a un mejor manejo de la Facultad de Odontología, lo cual permitiría mejorar el control sobre sus Unidades Administrativas, y por ende, a la Escuela como nuestra organización de trabajo.

En síntesis, la educación es un tema que se funda en la necesidad de potenciar el desarrollo humano en un país, para resolver los problemas que tiene en ciertas materias. Por la naturaleza de la Organización estudiada, nos parece que la tarea es un compromiso-país constante por entregar mayor calidad de atención a la sociedad a través de la práctica de Salud, y en específico, en Odontología, que como toda disciplina del área Médica, requiere profesionales comprometidos con el paciente para entregar la mejor atención posible, por lo que, es de suma importancia este compromiso que lleva más de un siglo a través de la enseñanza desarrollada por la Universidad de Chile y sus académicos, y es requisito para construir una sociedad mejor.

## **CAPÍTULO 8**

# **BIBLIOGRAFIA**

## I. TEXTOS Y ARTÍCULOS

AGUILAR J.; "Marco Teórico 5 fuerzas de Porter"; *Universidad Autónoma de Occidente; Colombia*; 2006

AMARATUNGA, D. Y BALDRY, D.; "Assessment of facilities management performance in higher education properties"; *Facilities*; 2000; pp. 293 - 301

RIOSECO J. Y ALMEIDA A.; "Ranking 2009, las mejores Universidades de Chile"; en *América Economía Chile* N°042; Octubre; 2009; pp. 28 - 46

ARIAS, D.; "La Estrategia de Operaciones en las empresas de servicios: un Marco Teórico; Departamento de Organización de Empresas"; *Universidad Complutense de Madrid*

BAILEY, A. R. et al.; "Continuous improvement in business education: insights from the for-profit sector and business school deans", en *Journal of Education for Business*; 1999; pp. 165 - 180

BARNEY J.; "Firm resources and sustained competitive advantage"; *Journal Management*; Vol 17; N°1; 1995; pp. 99 - 120

BARROS, J.; *Gestión de Procesos*; Editorial Evolución; Santiago; 2006

BEARD, D.; "Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education", en *Journal of Education for Business*; Cape Girardeau Southeast Missouri State University; Mayo/Junio; 2009; pp. 275 - 282

BERTALANFY L.; "The Theory of Open Systems in Physics and Biology"; 1950; pp. 23 - 28.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE; *Indicadores de Calidad de la Educación Superior en Chile*; Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones Año XV; N° 307; Santiago; 2005

CAIVANO J.L.; "Guía para realizar, escribir y publicar trabajos de investigación"; Arqum; Buenos Aires; 1995

- CAMERON, K. Y WHETTEN, D.; "Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. Higher Education: Handbook of Theory and Research", en *Agathon Press*; 1996
- CHANG, O. H. Y CHOW. C. W.; "The Balanced Scorecard: A potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education", en *Issues in Accounting Education*; 1999; pp. 395 - 412.
- COLLIS, D. J. Y MONTGOMERY, C. A.: "Competing on Resources: Strategy in the 1990s"; en *Harvard Business Review*, vol. 73, Julio – Agosto; 1995; pp. 118 - 128
- CULLEN, J. et al.; "Quality in higher education: from monitoring to management; en *Quality Assurance in Education*; 2003; pp. 5 - 14
- CULLEN, J., JOYCE, J., HASSALL, T. Y BROADBENT, M.; "Quality in higher education: From monitoring to management"; en *Quality Assurance in Education*; 2003; pp. 1 - 5
- DEVIE Y TARIGAN, J.; "Implementing Balance Scorecard in Higher Education"; Indonesia; 2007; pp. 1 - 10
- DORWEILER, V. P. Y YAKHOU, M.; "Scorecard for academic administration performance on the campus", en *Managerial Auditing Journal*; 2005; pp. 138 - 144
- ESPIÑOZA, O. Y GONZÁLEZ L.; "Los Estudios de Postgrado en Chile"; en *Revista Argentina de Educación Superior*, 2008
- GALEANA, E.; "Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña"; *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*; Departamento de Gestión de Empresas; Universitat Rovira i Virgili; Tesis Doctoral; 2004
- GRANT, R.; "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation"; en *California Management Review*; 1991; pp. 114 - 135
- GUERRERO, R.; "Regulación en Educación Superior: ¿adecuada?"; *Universidad Finis Terrae*; 2007; pp. 1 - 12
- HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA P.; *Metodología de la Investigación*; Mc Graw Hil Latinoamericana; Cuarta Edición; 2006.

HUNT, S.; A "General theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth"; *Sage Publications*; Thousand Oaks; California; 2000

HUTT, G. y MARMIROLI, M.; "Estructura Organizacional"; Adaptación Libro "Diseño de Organizaciones Eficientes" de Mintzberg, H. Unidad 4 "Estructuras Organizativas".

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL DE MÉXICO; "Metodología para el Análisis FODA"; *Secretaría Técnica*; México; Marzo; 2002

JOHANSEN, O.; *Anatomía de la Empresa: Una Teoría General de las Organizaciones Sociales*; Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración; Universidad de Chile; Santiago; 1980

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System"; *Harvard Business Review*; Enero – Febrero; 1996.

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; "Putting the balanced scorecard to work", en *Harvard Business Review*; 1993; pp. 134 - 142

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; "Strategic learning and the balanced scorecard", en *Strategy and Leadership*; 1992a; pp. 18 - 25

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; "The balanced scorecard-measures that drive performance", en *Harvard Business Review*; 1992b; pp. 71 - 79

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", en *Harvard Business School Press*; Boston, MA; 2001.

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; "Using the balanced scorecard as a strategic management system", en *Harvard Business Review*; 1996b; pp. 75 - 85

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; *Translating strategy into action: The balanced*

KARATHANOS, D. Y KARATHANOS, P. "Applying the Balanced Scorecard in Education", en *Journal of Education for Business*; 2005; pp. 222 - 230

KATZ D., KAHN R.L.; *The Social Psychology of Organizations*; John Wiley & Sons; Nueva York; 1966

KETTUNEN, J.; "Implementation of strategies in continuing education", en *International Journal of Educational Management*, 2005; pp. 207 - 217

LAENGLE, S.; "Strategic Process Management, Priorizando los Procesos de Negocios", *Universidad de Chile*; 2008

LEE, S. F. et al.; "Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, Balanced Scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria", en *Managerial Auditing Journal*, 2000; pp. 407 - 423

LEMAÏTRE, M.; Mecanismos de aseguramiento de la calidad: respuesta a los desafíos del cambio en la Educación Superior. *Calidad de la Educación*; C.S.E.; Santiago, 2004; pp. 87 - 106

LOPEZ J, SABATER R.; "La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión; Departamento de Organización de Empresas", *Universidad de Murcia*; España; 2001

MALHOTRA N.; *Investigación de Mercados*; Pearson Educación; 5a. Ed.; México; 2007

MONTOYA, L., CASTAÑO, J., Y LANZAS, A.; "Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior", en *Scientia et Technica*; Facultad Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira; Brasil; Año XI; No 27; Abril 2005; pp. 181 - 184

MORENO, M.: "Indicadores de Gestión de un Sistema de quejas y reclamos de una entidad Bancaria"; *Universidad Nacional de Colombia*, Medellín, 2009

O'NEIL, H. F. et al.; "Designing and implementing an academic scorecard, *Change*"; 1999; pp. 32 - 40

OLAVARRIETA S.; "El enfoque de estrategia basado en los recursos; síntesis; Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas", *Departamento de Administración, Universidad de Chile*; Santiago, 1995;

PAPENHAUSEN, C. Y EINSTEIN, W.; "Implementing the Balanced Scorecard at a college of business"; en *Measuring Business Excellence*; 2006; pp. 15 - 22



PEREIRA, J.; "Avaiiagao Institucion: Objetivos e Criterios"; Vol. 3.; No.5; Septiembre 1997

PETERAF, M.; "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View"; en *Strategic Management Journal* 14; 1993; pp. 179 - 191

PORTER, M.; *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*; CECSA; 1995

QUEZADA, F.; "Resumen: Los recursos y capacidades de una empresa, origen de las rentas económicas", *Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio*; Chillán; 2002

SAN MARTIN, C.; "Planteamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica"; *Universidad Nacional de San Marcos*; 2003

SCHERMERHORN, J.; "Management", John Wiley and Sons; 1996

SCHMENNER, R.; *Service operations management*; Prentice Hall; Englewood Cliffs, N.J.; c1995; pp. 406

SCHMIDT, P. Y SILVA, R.; "Gestión de la docencia superior brasilera, a partir de la misión compartida", en *Revista Lasallista de Investigación*; en *Management of the Higher Education Teaching in Brazil*; Vol. 2 No. 1; Ensayo; 2005; pp. 76 - 84

"Scorecard"; en *Harvard Business School Press*; Boston; 1996a

SERDAR ASAN, S. Y TANYAS, M.; "Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education"; en *Total Quality Management*; Vol. 18; No. 9; November 2007; pp. 999 - 1014

SUTHERLAND, T.; "Designing and implementing an academic scorecard", en *Accounting Education News*; Verano 2000; pp. 11 - 13

WHEELLEN T., J. HUNGER y OLIVA I.; *Administración Estratégica y Política de Negocios*; Décima Edición; México; Editorial Pearson; 2007

WOLFF, D.; "IV Encuentro de Investigación; Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo"; *Universidad de Chile*; Santiago; Marzo; 2008

## II. PÁGINAS DE INTERNET

- AMÉRICA ECONOMÍA: <[www.americaeconomia.cl](http://www.americaeconomia.cl)>
- BANCO CENTRAL DE CHILE: <[www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)>
- BECAS CHILE: [www.becaschile.cl](http://www.becaschile.cl)
- CHILE COMPRA: <[www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)>
- COLEGIO DE DENTISTAS: <[www.colegiodontistas.cl](http://www.colegiodontistas.cl)>
- COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN: <[www.cnachile.cl](http://www.cnachile.cl)>
- CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR: <[www.cse.cl](http://www.cse.cl)>
- CONSEJO DE RECTORES: <[www.cruch.cl](http://www.cruch.cl)>
- CONYCIT: <[www.conicyt.cl](http://www.conicyt.cl)>
- EDICIONES ESPECIALES: [www.edicionesespeciales.elmercurio.com](http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com)
- EL MERCURIO: <[www.emol.cl](http://www.emol.cl)>
- EXAMEN MÉDICO NACIONAL: <[www.emn.cl](http://www.emn.cl)>
- FACULTAD DE ODONTOLOGIA: <[odontologia.uchile.cl](http://odontologia.uchile.cl)>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN: <[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)>
- MINISTERIO DE SALUD: <[www.minsal.cl](http://www.minsal.cl)>
- RED DE UNIVERSITARIOS: [www.universitarios.cl](http://www.universitarios.cl)
- REVISTA QUÉ PASA: <[www.quepasa.cl](http://www.quepasa.cl)>
- UNIVERSIA: <[www.universia.cl](http://www.universia.cl)>
- UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO: <[www.unab.cl](http://www.unab.cl)>
- UNIVERSIDAD DE CHILE <[www.uchile.cl](http://www.uchile.cl)>
- UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN: <[www.udec.cl](http://www.udec.cl)>
- UNIVERSIDAD DE TALCA: <[www.otalca.cl](http://www.otalca.cl)>
- UNIVERSIDAD DE VALPARAISO: <[www.uv.cl](http://www.uv.cl)>

- UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO: <[www.udd.cl](http://www.udd.cl)>
- UNIVERSIDAD MAYOR: <[www.umayor.cl](http://www.umayor.cl)>
- UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN: <[www.uss.cl](http://www.uss.cl)>
- WEB GERENCIA Y NEGOCIOS DE HISPANOAMERICA: <[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)>

## **CAPÍTULO 9**

# **ANEXOS**

## ANEXO N°1

PISO	DEPENDENCIAS
<b>ZOCALO</b>	Sala con 158 casilleros de alumnos
	Bodega de insumos del Edificio
	Duchas
<b>PRIMER PISO</b>	Clínicas N°1 (9 sillones); N°2 (12 sillones), N°3 (5 sillones)
	3 Pabellones (1 sillón c/u)
	Auditórium (con data; capacidad 40 alumnos)
	Laboratorio Odontológico
	Sala de esterilización
	Sala de radiología
	Sala de espera
	Sala de lavados
	Sala de lavado instrumental
	Sala de recuperación
	Sala de lavado quirúrgico
	Sala de compresores
	Sala de tableros de alta tensión
	Bodega de abastecimiento clínicas
	Botiquín
	Casino (más sala de bodega del casino)
	Oficina de recepción de pacientes – trabajos de laboratorios
	Pasillo de estanterías
	2 Salas de vestidores docentes (damas y varones)
	Sala vestidores de paciente
	Lugar torvas de ropas
	Lugar para mayordomía – reloj control – informaciones
	Patio de descanso
Baño docente	
Baño de pacientes	
2 baños funcionarios	
<b>SEGUNDO PISO</b>	Oficina de Caja Escuela de Graduados
	Oficina Docente e Informaciones - cursos de actualización
	3 Auditórium (con data - capacidad para 20-50-20 personas)
	Sala de computación y biblioteca virtual
	Baños (damas y varones)
	Sala de casilleros para los alumnos

<b>TERCER PISO</b>	Oficina Dirección Escuela de Graduados
	Oficina Secretaría Dirección
	Sala de Consejo
	Sala de Docentes
	Baños (damas y varones)

Fuente: Elaboración Propia, información otorgada por la Escuela de Graduados

## **ANEXO N°2**

### **POSTGRADOS Y POSTTÍTULOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

#### **I. DEPARTAMENTO DE POSTGRADO Y POSTÍTULO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

El Departamento de Postgrado y Postítulo de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos de la Universidad de Chile tiene como finalidad cautelar y estimular el desarrollo de los estudios conducentes a los grados de Magíster y Doctorado y de cursos de especialización profesional en todas las unidades académicas del plantel.

De igual forma, articula los recursos humanos y materiales en relación a la creación de nuevos grados académicos y cautela la idoneidad y calidad de los programas que ofrece la Corporación.

En este sentido el Departamento trabaja en estrecha relación con las Escuelas de Postgrado de cada Facultad o Instituto Interdisciplinario, así como con las otras unidades del área académica de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, con la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, y la Dirección de Relaciones Internacionales (dependiente de Rectoría).

En cumplimiento de su misión, brinda asistencia en la formulación, revisión y actualización de programas de Magíster y Doctorado y de especialización profesional, y homogeniza normas y reglamentos atinentes a la materia. Por otra parte, administra la asignación de recursos de becas para estudiantes meritorios y desarrollo de tesis.

Asimismo promueve el ingreso de alumnos extranjeros a los programas de postgrado y de especialización.

## II. ACREDITACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSTGRADOS

Para ser acreditado, un programa debe cumplir con ciertas normas generales establecidas en el Reglamento General de los Estudios Conducentes a los Grados de Magíster y Doctor. De estas normas se desprenden una serie de criterios que es necesario aplicar para garantizar que un programa ofrezca la mejor formación en su área. Entre otros indicadores, el programa debe mostrar estadísticas positivas de ingreso, egreso y graduación de estudiantes; debe contar con suficientes profesores para la dirección de tesis en el área respectiva, así como con profesores colaboradores.

Debido a la naturaleza histórica de los programas, se hace necesario hacer correcciones cuando diversas amenazas aparecen en el horizonte del mismo, tales como envejecimiento del cuerpo académico, baja productividad de los mismos, disminución de los profesores, bajo ingreso de estudiantes, baja tasa de graduación, exceso de permanencia de los estudiantes en el mismo, falta de ciertas implementaciones físicas, bibliográficas o de equipamiento de los programas, etc.

El Departamento de Postgrado y Postítulo, mantiene con la **Comisión Nacional de Acreditación (CNA)** un flujo constante de comunicación para la acreditación de programas nuevos o la re-acreditación de los que se encuentran en los plazos de renovar este reconocimiento. Del mismo modo en los programas de Magíster se trabaja con las Facultades para inducir procesos de autoevaluación y la búsqueda de evaluadores externos, en lo posible de universidades de alto prestigio internacional que son contactados por la **Oficina en Washington de la Universidad de Chile**

### i. MODALIDAD DEL PROCESO

Durante el año 2004, se desarrolló un trabajo en conjunto con las facultades para continuar con el proceso de la Acreditación ante CONAP (Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado). Este proceso ha exigido a cada programa de Magíster y Doctorado, una mirada profunda a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

En el caso de los magíster, se utilizó la Modalidad I: Autoevaluación con auditoría externa de la CONAP:



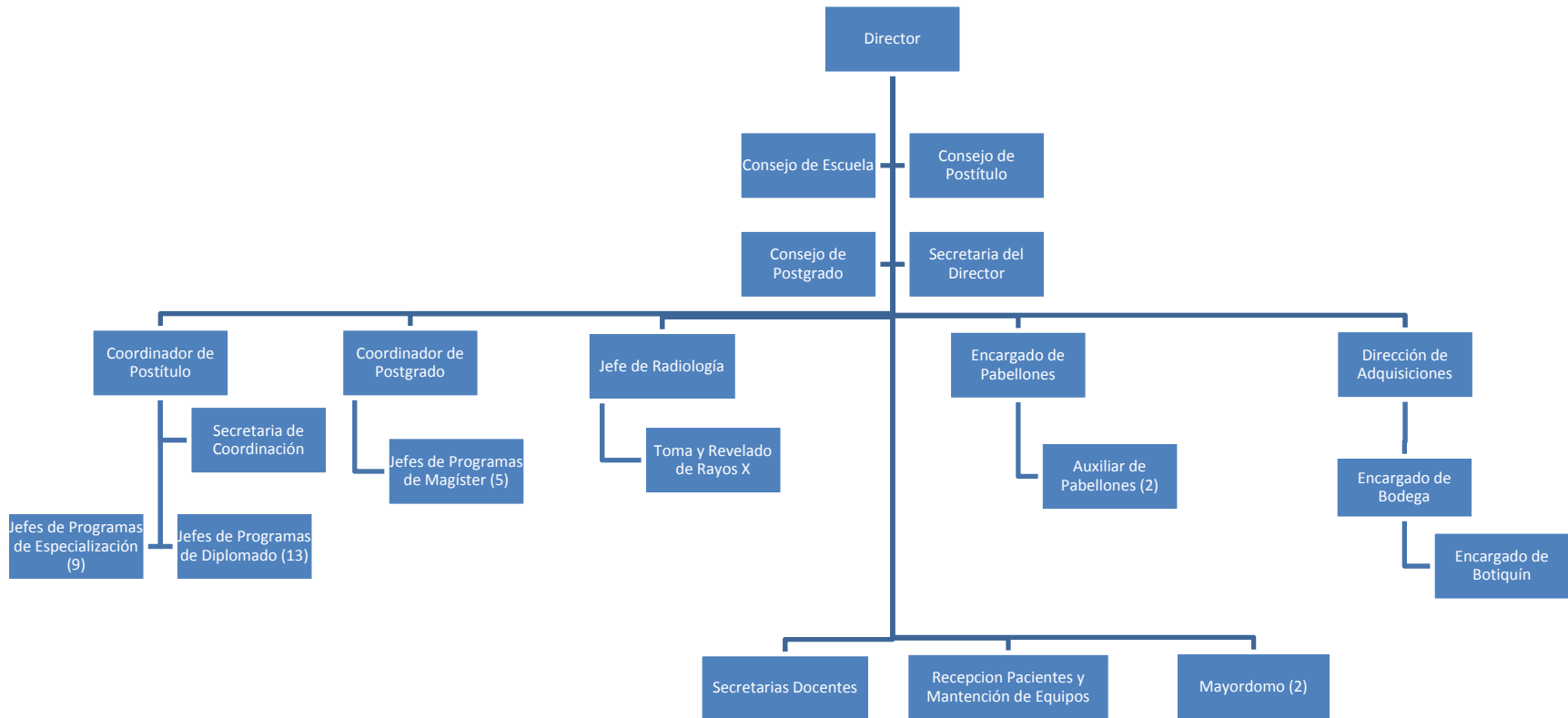
- El claustro de profesores de cada programa se reúne con el objeto de revisar las opiniones de alumnos y académicos sobre distintos aspectos del programa y de esta forma elaborar una propuesta de mejoramiento.
- Posteriormente, dos evaluadores externos revisan el magíster, entregando sugerencias que en conjunto con las propuestas elaboradas por el claustro sirven de base para construir el plan de acción.
- En la última etapa, el Departamento de Postgrado y Postítulo revisa el informe que ha hecho llegar el programa, examinando el proceso en sí. Una vez revisado se envía a CONAP para su acreditación.

En el caso de los doctorados, la Modalidad de Acreditación es de tipo externo tradicional:

- Los programas de doctorado deben completar el formulario de acreditación, enviarlo al Departamento de Postgrado y Postítulo, para su revisión, quién posteriormente lo hace llegar a CONAP.
- Este organismo evalúa los antecedentes presentados e informa a la Universidad, en un plazo no superior a 90 días, su resolución, que es inapelable.

### ANEXO N°3

## ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ESCUELA DE GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE



## ANEXO N°4

### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS

#### 1. Encuesta de Percepción, Escuela de Graduados de Odontología Universidad de Chile

Estimado Alumno: Rogamos a usted contestar esta breve encuesta, ya que su opinión es muy importante para conocer más de cerca de la Escuela de Graduados de Odontología de la Universidad de Chile en cuanto a sus Debilidades y Fortalezas. Somos alumnos de Ingeniería Comercial de esta Casa de Estudios y estamos cursando nuestro Seminario de Título, por lo que desde ya agradecemos su participación en este trascendental proyecto académico, que busca potenciar aun más la eficiencia y calidad que entrega hoy en día.

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>5 Excelente</b>	<b>4 Bueno</b>	<b>3 Normal</b>	<b>2 Malo</b>	<b>1 Pésimo</b>
1. Ubicación	5	4	3	2	1
2. Presentación del Establecimiento	5	4	3	2	1
3. Higiene del Establecimiento	5	4	3	2	1
4. Comodidad de las Instalaciones	5	4	3	2	1
5. Ambientación, Decoración	5	4	3	2	1
6. Atención de Funcionarios	5	4	3	2	1
7. Disponibilidad de Computadores	5	4	3	2	1
8. Disponibilidad de Materiales	5	4	3	2	1
9. Calidad de Salas de Clase	5	4	3	2	1
10. Acceso a Intranet	5	4	3	2	1
11. Clínica	5	4	3	2	1
12. Estacionamientos	5	4	3	2	1
13. Otros (Casino, Baños, Patio)	5	4	3	2	1

<b>DOCENCIA</b>	<b>5</b> Excelente	<b>4</b> Bueno	<b>3</b> Normal	<b>2</b> Malo	<b>1</b> Pésimo
1. Disposición del Docente a escuchar y explicar	5	4	3	2	1
2. Amabilidad e interés del Docente	5	4	3	2	1
3. Claridad de las clases	5	4	3	2	1
4. Confianza que inspira el Docente	5	4	3	2	1
5. Comunicación con el Docente	5	4	3	2	1
6. Bibliografía y apuntes apropiados	5	4	3	2	1

<b>PROGRAMA</b>	<b>5</b> Excelente	<b>4</b> Bueno	<b>3</b> Normal	<b>2</b> Malo	<b>1</b> Pésimo
1. Duración del Programa	5	4	3	2	1
2. Equilibrio entre lo Práctico y lo Teórico	5	4	3	2	1
3. Práctica en Clínica	5	4	3	2	1
4. Acceso a Bibliografía	5	4	3	2	1
5. Calidad plana Docente	5	4	3	2	1
6. Organización general del Programa	5	4	3	2	1
7. Desempeño del Director del Programa	5	4	3	2	1
8. Satisfacción con el programa	5	4	3	2	1

<b>SEXO</b>	<b>Masculino</b>
	<b>Femenino</b>

<b>AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL</b>	<b>Menos de 5</b>
	<b>5 - 10</b>
	<b>10 - 15</b>
	<b>15 - 20</b>
	<b>20 ó más</b>

<b>EDAD</b>	<b>20 - 30</b>
	<b>31 - 40</b>
	<b>41 - 50</b>
	<b>50 o más</b>

Nombre el Programa o Diploma que está:

---

Sugerencias:

---



---



---

## ANEXO N°5

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

#### 1. Encuesta de Satisfacción, Escuela de Graduados de Odontología Universidad de Chile

Estimado Funcionario: Rogamos a usted contestar esta breve encuesta, ya que su opinión es muy importante para conocer más de cerca la realidad de la Escuela de Graduados de Odontología de la Universidad de Chile en cuanto a sus Debilidades y Fortalezas. Somos alumnos de Ingeniería Comercial de esta Casa de Estudios y estamos cursando nuestro Seminario de Título, por lo que desde ya agradecemos su participación en este trascendental proyecto académico, que busca potenciar aun más la eficiencia y calidad que entrega hoy en día.

*A continuación, encontrará una lista de características que podrían ser usadas para describir su trabajo. Debe indicar con qué exactitud o acierto se puede aplicar esa característica a su trabajo*

SECCIÓN 1.1	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1.Mi trabajo requiere usar un gran número de habilidades complejas y de alto nivel	1	2	3	4	5
2.Soy competente en todas las áreas de mi trabajo y manejo todas las tareas con habilidad	1	2	3	4	5
3.Mi trabajo requiere cooperar mucho con otras personas	1	2	3	4	5
4.El trabajo puede realizarse adecuadamente por una persona trabajando sola, sin hablar o revisar con otras personas	1	2	3	4	5
5.La gente con la que trabajo casi nunca me dan "feedback" (comentario) sobre lo bien que hago mi trabajo	1	2	3	4	5
6.En mi trabajo tengo la posibilidad de finalizar completamente las tareas que comienzo	1	2	3	4	5
7.En mi trabajo tengo una considerable independencia y libertad sobre cómo realizar las tareas	1	2	3	4	5

8.El trabajo en si mismo no es muy significativo e importante dentro del marco general de las cosas	1	2	3	4	5
9.Logro los objetivos de mi trabajo	1	2	3	4	5
10.Estoy dispuesto(a) a ocuparme de funciones no requeridas por la organización, pero que pueden mejorar su imagen global	1	2	3	4	5

*Por favor, indique con qué frecuencia se aplican los siguientes enunciados a su trabajo.*

SECCIÓN 1.2	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	A veces	A menudo	Siempre
1.Tengo mucho trabajo que hacer	1	2	3	4	5
2.Necesito trabajar muy duro para terminar mi trabajo o cumplir con los plazos	1	2	3	4	5
3.Tengo trabajo atrasado	1	2	3	4	5
4.Descubro nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo, así como genero ideas innovadoras	1	2	3	4	5

*Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así contesta '1'.*

SECCIÓN 2	1	2	3	4	5
	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
1.Estoy entusiasmado con mi trabajo	1	2	3	4	5
2.Me siento feliz y lleno de energía cuando estoy absorto en mi trabajo	1	2	3	4	5
3.Me disgusta tener demasiado trabajo	1	2	3	4	5
4.Me comprometo demasiado con mi trabajo, hago más de lo que puedo	1	2	3	4	5
5.Dedico más tiempo a trabajar que a estar con mis amigos, familia, practicar <i>hobbies</i> o hacer actividades de placer	1	2	3	4	5
5.Voy a trabajar estando enfermo	1	2	3	4	5

A continuación, debe señalar su opinión sobre las siguientes afirmaciones relacionadas con la organización en la que trabaja.

	1	2	3	4	5
<b>SECCIÓN 3</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. Estoy muy interesado en lo que los demás piensan de mi organización	1	2	3	4	5
2. Cuando alguien elogia a mi organización, lo siento como un cumplido personal	1	2	3	4	5
3. La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores	1	2	3	4	5
4. Recibo un justo reconocimiento por mi labor	1	2	3	4	5
5. La institución me brinda un ambiente de trabajo propicio para realizar mis funciones	1	2	3	4	5
6. La institución tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados	1	2	3	4	5
7. Tengo influencia en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
8. Trabajando duro creo tener la posibilidad de progresar en la empresa	1	2	3	4	5

<b>SEXO</b>	<b>Masculino</b>
	<b>Femenino</b>

<b>AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL</b>	<b>Menos de 5</b>
	<b>5 – 10</b>
	<b>10 – 15</b>
	<b>15 – 20</b>
	<b>20 ó más</b>

<b>EDAD</b>	<b>20 – 30</b>
	<b>31 – 40</b>
	<b>41 – 50</b>
	<b>50 o más</b>

Área de la organización en la cual trabaja:

---

Sugerencias:

---



---



---

**ANEXOS N°6**  
**CUADROS ADICIONALES**

**Cuadro 28: Proyectos Regulares FONDECYT vigentes entre 2001 y 2007**

Facultad	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Arquitectura y Urbanismo	2	2	1	2	5	6	4
Artes	1	2	3	4	3	2	2
Ciencias	58	53	51	65	65	66	61
Cs. Agronómicas	9	8	6	4	5	6	5
Economía y Negocios	5	3	5	5	4	2	6
Cs. Físicas y Matemáticas	74	72	93	104	98	89	86
Cs. Forestales	3	1		1	1	1	1
Cs, Químicas y Farmacéuticas	14	16	15	20	23	27	27
Cs. Sociales	6	3	7	8	8	7	8
Cs. Veterinarias y Pecuarias	5	6	7	8	4	6	7
Derecho		2	2	3	4	1	
Filosofía y Humanidades	6	5	3	9	10	10	12
Medicina	60	67	59	64	58	63	63
Odontología		2	2	2	1	3	3
Hospital Clínico J. J. Aguirre		1	3	6	6	3	4
Inst. de Asuntos Públicos	2	3	2	1		1	2
Inst. de Comunicación E. I.						1	2
Inst. Estudios Internacionales	1		1	2	2	2	1
Inta	22	18	22	27	28	29	27
Vicerr. y Centros	2	3	1	1	1		
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>267</b>	<b>283</b>	<b>336</b>	<b>326</b>	<b>325</b>	<b>321</b>

**Fuente:** IV Encuentro de Investigación; Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo; Universidad de Chile



**Cuadro 29: Artículos ISI publicados/año**

<b>Facultad</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Totales</b>
Arquit. y Urbanismo	2	3	1	0	3	0	6	8	3	<b>26</b>
Artes	0	0	1	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>
Ciencias	124	134	146	125	157	183	163	165	200	<b>1397</b>
Cs. Agronómicas	4	6	8	10	4	13	17	18	23	<b>103</b>
Econ. y Negocios	6	3	4	6	2	10	4	8	15	<b>58</b>
Cs. Fís. y Matem.	133	153	186	168	206	253	248	285	322	<b>1954</b>
Cs. Forestales	0	2	2	2	2	3	1	1	6	<b>19</b>
Cs. Q. y Farmac.	45	43	59	72	85	104	73	99	84	<b>664</b>
Cs. Sociales	2	3	2	4	1	4	3	3	7	<b>29</b>
Cs. Veterinarias y P.	8	13	11	16	17	13	18	24	18	<b>138</b>
Filosofía y H.	4	2	8	4	2	7	4	9	7	<b>47</b>
Medicina	141	169	167	195	189	202	208	255	218	<b>1744</b>
Odontología	6	4	10	6	8	8	6	10	10	<b>68</b>
Hospital Clínico	38	30	46	52	47	65	42	63	72	<b>455</b>
Inst. de A. Públicos	1	0	1	0	0	1	0	1	0	<b>4</b>
Inta	40	46	47	55	51	61	71	56	65	<b>492</b>
Invest. de Postgrado							40	38	70	<b>148</b>
Vicerrectorías								1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>554</b>	<b>611</b>	<b>699</b>	<b>715</b>	<b>774</b>	<b>927</b>	<b>904</b>	<b>1044</b>	<b>1120</b>	<b>7348</b>

**Fuente:** IV Encuentro de Investigación; Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo; Universidad de Chile

**Cuadro 30: Evolución de los Programas de Postgrado por Área del Conocimiento (2005-2006)**

Área del Conocimiento	Año	
	2005	2006
Administración y Comercio	98	106
Agropecuaria	50	52
Arte y Arquitectura	14	17
Ciencias	122	126
Ciencias Sociales	84	93
Derecho	24	28
Educación	92	117
Humanidades	60	62
Salud	244	284
Tecnología	87	89
<b>Total</b>	<b>875</b>	<b>974</b>

Fuente: Consejo Superior de Educación (CSE)  
[http://www.cse.cl/Asp/Estadisticas2005/webCSE\\_EPosgrado2004\\_2006.xls](http://www.cse.cl/Asp/Estadisticas2005/webCSE_EPosgrado2004_2006.xls)

**Cuadro 31: Oferta de Programas de Magíster y Doctorado según tipo de institución (Año 2004)**

TIPO DE UNIVERSIDADES	PROGRAMAS		TOTAL	(% )
	MAGISTER	DOCTOR		
Universidades del Consejo de Rectores	393	115	498	100
Universidades Privadas	102	10	112	100

Fuentes: El Mercurio (2003), Suplemento Índices 2004. Tomo 3 de 3: Indicadores, Números y Datos sobre Instituciones y Carreras de Educación Superior. Miércoles 19 de Noviembre. Empresa Periodística El Mercurio (Ed.). Santiago. Chile, pp. 28.