



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE”**

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

Estudiante: Ximena Rivera Carrasco
Profesor Guía: Aldo Caprile Rojas

Santiago, enero, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado fue desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, perteneciente a la Universidad Austral de Chile, institución correspondiente a una corporación de derecho privado sin fines de lucro fundada en el año 1954 en la ciudad de Valdivia. La facultad se crea en el año 1989 con tres programas de pregrado, lo que en la actualidad corresponden a cuatro carreras, correspondientes a: Ingeniería Comercial, Auditoría, Administración de Empresas de Turismo y Administración Pública, además ofrece algunos programas de postgrado. Dentro de las actividades realizadas por la facultad, correspondientes a: pregrado, postgrado, vinculación e investigación, cabe destacar que el foco principal de esta facultad, se centra en la actividad de pregrado, debido al área disciplinar en la que se desarrolla FACEA, por lo que, la estrategia se focaliza en función de esta actividad.

El objetivo del proyecto busca proponer y desarrollar un sistema de control de gestión, para lo cual, se integra éste en cuatro etapas, para asegurar el máximo nivel de alineamiento de los objetivos estratégicos de la Facultad con los objetivos de cada unidad funcional.

En la etapa del desarrollo de la estrategia, se criticaron las actuales declaraciones estratégicas y se propusieron nueva misión y visión para FACEA, además de realizar un análisis externo de macro y micro entorno, así como análisis interno de recursos y capacidades, obteniendo los principales factores de un FODA y, además, se identificaron los atributos claves del negocio, mediante el desarrollo de una curva de valor, de esta forma, establecer la propuesta de valor para la facultad, así como, el desarrollo del modelo de negocio de FACEA y, por otro lado, se establecieron los problemas de control de gestión de la organización, por lo que se concluye que los principales desafíos que presenta la facultad corresponden a algunos focos estratégicos respecto de la estrategia, problemas de cultura, problemas de estructura, de incentivos y problemas de alineamiento, los cuales se buscan cubrir con algunos mecanismos de control.

En la etapa de planificar la estrategia se realizó un análisis al actual mapa estratégico de FACEA, y posteriormente se propuso un mapa estratégico, mediante la identificación de tres ejes estratégicos que permitan alinear los procesos con la estrategia de FACEA, para así, cubrir las brechas detectadas, los cuales corresponden a: excelencia académica, empleabilidad y sustentabilidad. Para poder medir el nivel de cumplimiento se establecieron cerca de 29 iniciativas, de esta forma, traducir la estrategia, mediante los procesos establecidos, así controlar estos con los resultados reales frente a los establecidos en el mapa estratégico.

En la etapa de alinear la organización se establecieron las unidades funcionales para dar bajada a la estrategia de la facultad, traducida en el mapa estratégico, en tableros funcionales a tres unidades, las cuales corresponden a: Escuela de Auditoría, Instituto de Administración y oficina Gestor Docente, así como se da baja en Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA), entre unidades funcionales y unidades de apoyo para FACEA. Por otro lado, se presenta la situación actual de los esquemas de incentivos de algunos cargos de FACEA, para proponer nuevos esquemas de incentivos, los cuales permitan alinear comportamientos y mover desempeños en función de la estrategia de la facultad, para así, compensar en razón de los desempeños esperados y de acuerdo con los resultados obtenidos en cada proceso clave propuesto en los tableros funcionales.

En la etapa de controlar y aprender se desarrolló un modelo de análisis del desempeño, donde se construyó un sistema para analizar los procesos y determinar dónde desvían los procesos, para lo cual, se tomó a modo de ejemplo un indicador clave de desempeño correspondiente a la matrícula de FACEA, de esta forma construir el modelo y se muestra las variables que lo explican, mediante el modelo de análisis del desempeño, los cuales provienen de: una descomposición interna del indicador relevante escogido, del entorno, del cuadro de mando integral, de la cadena de valor y de los tableros funcionales. Por otro lado, se construyó un reporte, el que permitió consolidar la información, analizar la información, generar los reportes, permite la ejecución de reuniones de revisión de desviaciones y se establecieron los planes de acción, por otro lado, mediante la entrega de reportes permite evaluar y compensar, así como otorga retroalimentación para analizar y revisar el desempeño del indicador relevante matrícula.

Finalmente, se concluye que los objetivos del presente proyecto fueron cumplidos, permitiendo desarrollar un modelo de gestión que logre recoger los desafíos de instituciones de educación superior, dónde no siempre existe un proceso formal de control de gestión, que además, pueda apoyar el cumplimiento de la estrategia, evidenciando esto a los clientes con una claridad en la misión y una adecuada propuesta de valor, para así alcanzar desempeños sobresalientes en todos los procesos, logrando una comunicación integrada y permanente entre las unidades funcionales, para continuar con la mayor eficiencia las labores de FACEA, centrada siempre en la estrategia.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivo del proyecto	2
1.2 Metodología	3
1.3 Alcance y limitaciones.....	6
1.4 Justificación	7
CAPITULO 2. MARCO GENERAL DEL NEGOCIO	9
2.1 Descripción de la organización	9
2.2 Definición y descripción del objeto de estudio.....	14
2.3 Caracterización del negocio.....	25
2.4 Composición del contexto	29
2.5 Declaraciones estratégicas	34
2.5.1 Análisis y definición de misión de la facultad.....	34
2.5.2 Análisis y definición de visión de la facultad.....	36
2.5.3 Definición de creencias de la facultad	38
CAPITULO 3. ANALISIS ESTRATÉGICO	41
3.1 Análisis externo	41
3.1.1 Análisis externo a través de herramienta PESTEL.....	42
3.1.2 Análisis externo a través de modelo 5 Fuerzas de Porter	46
3.2 Análisis interno	50
3.2.1 Análisis interno a través de cadena de valor	51
3.2.1.1 Actividades primarias	52
3.2.1.2 Actividades de apoyo de FACEA	56
3.2.1.3 Actividades de apoyo institucional.....	57
3.2.2 Análisis interno a través de cuadro de recursos y capacidades	59
3.3 Análisis FODA	63
3.3.1 Análisis FODA cuantitativo.....	64
3.3.2 Posicionamiento estratégico de la empresa	66
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y PROBLEMA DE CONTROL DE GESTION	71
4.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave	72
4.2 Declaración de la propuesta de valor	75
4.2.1 Propuesta de valor	76

4.2.2 Descripción de atributos de la propuesta de valor	76
4.3 Relación entre atributos de la propuesta de valor y el análisis FODA	78
4.4 Descripción de la estrategia de la empresa.....	82
4.5 Modelo de negocio.....	84
4.5.1 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	85
4.5.2 Relación entre elementos del modelo de negocio y los atributos clave	92
4.5.3 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio	95
4.6 Problema de control de gestión.....	103
4.6.1 Focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión	103
4.6.2 Situación actual del sistema de control de gestión de la facultad	105
4.6.3 Focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión	107
CAPITULO 5. MAPA ESTRATÉGICO	115
5.1 Situación actual del mapa estratégico de FACEA	115
5.2 Temas estratégicos.....	119
5.3 Mapa estratégico propuesto.....	121
5.4 Justificación de la propuesta de mapa estratégico	133
CAPITULO 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	137
6.1 Situación actual, indicadores mapa estratégico de FACEA.....	137
6.2 Cuadro de mando integral propuesto	140
6.3 Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI	148
7.1 Explicación de las funciones de la unidad estratégica de negocio	152
6.4 Justificación de la propuesta de cuadro de mando integral	160
CAPITULO 7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	167
7.2 Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar.....	167
7.3 Tableros funcionales de control	168
7.4 Justificación de propuesta de tableros y acuerdos de nivel de servicio	192
CAPITULO 8. ESQUEMA DE INCENTIVOS	199
8.1 Situación actual de FACEA respecto del esquemas de incentivos.....	199
8.2 Propuesta de esquemas de incentivos.....	205
8.3 Justificación del esquema de incentivos	210

CAPITULO 9. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO	216
9.1 Modelo de análisis del desempeño	216
9.2 Ejecución del análisis de desempeño	219
9.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño.....	254
9.4 Justificación del modelo y proceso de análisis del desempeño	256
CAPITULO 10. CONCLUSIONES	260
10.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto	260
10.2 Justificación del aporte del proyecto	261
10.3 Recomendaciones para implementación de propuesta de SCG	262
11. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN	264
11.1 Bibliografía.....	264
11.2 Otras Fuentes de Información.....	266

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Etapas y base teórica (Autor) utilizada en el proyecto de grado	6
Figura N° 2: Organigrama general de la UACH	11
Figura N° 3: Organigrama de la estructura funcional de la UACH	12
Figura N° 4 Ranking de universidades chilenas	13
Figura N° 5 Foco de las áreas de FACEA	15
Figura N° 6: Organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	17
Figura N° 7: Cadena de valor de FACEA	52
Figura N° 8: Modelo de negocio FACEA “Canvas”	86
Figura N° 9: Primera situación: aumentar rentabilidad social mediante matrículas PACE	97
Figura N° 10: Segunda situación: aumentar número de profesionales en postgrados	99
Figura N° 11: Tercera situación: aumentar oferta de pre y postgrado	101
Figura N° 12: Mapa estratégico FACEA	116
Figura N° 13: Propuesta de Mapa Estratégico para la FACEA	122
Figura N° 14 Eje estratégico “Gestión docente”	130
Figura N° 15 Eje estratégico “Empleabilidad”	131
Figura N° 16 Eje estratégico “Sustentabilidad”	132
Figura N° 17 Cuadro de mando integral de la UEN	142
Figura N° 18: Unidades funcionales UEN y unidades de apoyo internas y externas	153
Figura N° 19 Diagrama de relaciones SLA entre cliente - proveedor	190
Figura N° 20 Diagrama de relaciones de SLA entre cliente – proveedor	191
Figura N° 21 Diagrama de relaciones de SLA entre cliente – proveedor	192
Figura N° 22 Esquema del nivel de supervisión del desempeño	215
Figura N° 23 MAD correspondiente a KPI matrícula	217
Figura N° 24 KPI Matrícula de la UEN	218
Figura N° 25 MAD: Cantidad de matrícula UEN	221
Figura N° 26 MAD: Análisis Intra KPI matrícula	222
Figura N° 27 Análisis Intra KPI variables, drill down 1	222
Figura N° 28 Análisis Intra KPI variables, drill down 2	223
Figura N° 29 Análisis Intra KPI variables drill down 3	224
Figura N° 30 Drill down 1, variable cohorte 2019 y carrera	228
Figura N° 31 Drill down 2 variable cohorte 2019, carrera y forma de ingreso	229
Figura N° 32 MAD: Análisis variable macroeconómica	232
Figura N° 33 Ingresos estatales de la UEN	233

Figura N° 34 MAD: Análisis KPI causales, mapa estratégico y cuadro de mando integral	235
Figura N° 35 Ruta del KPI matrícula de la UEN	236
Figura N° 36 KPI correspondiente a perspectiva institucional	238
Figura N° 37 Análisis CMI de unidad estratégica de negocio	239
Figura N° 38 MAD: Análisis de procesos y actividades	243
Figura N° 39 Análisis procesos y actividades de cadena de valor de UEN	244
Figura N° 40 Análisis de proceso actividades primarias difusión UEN	245
Figura N° 41 Análisis de actividad vinculación con el medio	246
Figura N° 42 Análisis de actividad relaciones públicas y comunicacionales	248
Figura N° 43 MAD: Análisis tableros funcionales de unidades y sus indicadores	249
Figura N° 44 Análisis tableros funcionales de unidades de acuerdo con facultad	250
Figura N° 45 Análisis desempeño directorio académico-empresarial	250
Figura N° 46 Análisis desempeño oficina RRPP y comunicacionales	251
Figura N° 47 Análisis desempeño dirección de escuelas de pregrado	253
Figura N° 48 Diagrama de proceso de análisis y revisión del desempeño	255

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Administración Central de la Universidad Austral de Chile	11
Tabla N° 2: Número de alumnos ingresados por año en cada carrera	18
Tabla N° 3: Porcentaje de alumnos ingresados por año	19
Tabla N° 4: Número de matriculados ingresados por año en cada Magíster	20
Tabla N° 5: Porcentaje de matriculados ingresados por año en cada magíster	20
Tabla N° 6: Número de matriculados ingresados por año en cada diplomado	21
Tabla N° 7: Porcentaje de matriculados ingresados por año en cada diplomado	21
Tabla N° 8: Cantidad total de renunciaciones formales por año	22
Tabla N° 9: Cantidad total de abandonos por año.....	23
Tabla N° 10: Listado de oportunidades y amenazas	50
Tabla N° 11: Análisis de recursos y capacidades tangibles e intangibles.....	60
Tabla N° 12: Listado de fortalezas y debilidades.....	63
Tabla N° 13: Matriz FODA cuantitativo	65
Tabla N° 14: Detalle de puntuación de los atributos de las facultades	75
Tabla N° 15: Relación atributo y variable correspondiente del FODA	79
Tabla N° 16: Relación entre modelo de negocio y atributos propuesta de valor.....	93
Tabla N° 17 Resumen de desafíos de control de gestión.....	112
Tabla N° 18 Desafíos y mecanismo de sistema de control de gestión a utilizar	113
Tabla N° 19: Indicadores de los objetivos del mapa estratégico actual de FACEA	138
Tabla N° 20 Iniciativas del mapa estratégico	149
Tabla N° 21 Matriz de contribución unidades funcional.....	170
Tabla N° 22 Matriz de vinculación entre objetivos de escuela y objetivos UEN.....	175
Tabla N° 23 Matriz de vinculación entre objetivos Instituto y objetivos FACEA	179
Tabla N° 24 Matriz de vinculación de objetivos oficina gestor docente y objetivos de UEN	183
Tabla N° 25 Tablero de control Escuela de Auditoría.....	184
Tabla N° 26 Tablero de control Instituto de Administración.....	187
Tabla N° 27 Tablero de control oficina Gestor Docente	189
Tabla N° 28 Tablero SLA entre Escuela de Auditoría y DACIC.....	190
Tabla N° 29 Tablero SLA entre Instituto de Administración y DACIC	191
Tabla N° 30 Tablero SLA Departamento de Investigación e Instituto de Administración.....	192
Tabla N° 31 Componente variable esquema de compensaciones directores de escuela.....	201
Tabla N° 32 Propuesta esquema de incentivos director de escuela.....	207
Tabla N° 33 Propuesta esquema de incentivos jefa oficina Gestor Docente	208

Tabla N° 34 Propuesta esquema de incentivos profesor planta académica	210
Tabla N° 35 Total de matrículas por cohorte de ingreso	223
Tabla N° 36 Total de matrículas por carrera y cohorte de ingreso	224
Tabla N° 37 Total de matrículas por género y cohorte en cifras	225
Tabla N° 38 Total de matrículas por género y cohorte en porcentajes	226
Tabla N° 39 Total de matrículas por tipo de ingreso cohorte 2019	229
Tabla N° 40 Total porcentual de matrículas por tipo de ingreso cohorte 2019	230
Tabla N° 41 Formas de financiamiento de cohorte 2018.....	233
Tabla N° 42 Porcentaje de financiamiento de cohorte 2018.....	233
Tabla N° 43 Estructura de financiamiento cohorte 2018 por carreras	234
Tabla N° 44 Estructura porcentual financiamiento cohorte 2018 por carreras	234
Tabla N° 45 KPI matrícula correspondiente a CMI de la UEN.....	239
Tabla N° 46 Objetivo aumentar fidelidad comunidad sur-austral.....	242

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Porcentaje de estudiantes por cada carrera	19
Gráfico N° 2: Porcentaje total de renunciaciones formales por carrera.....	23
Gráfico N° 3: Porcentaje total de abandonos por carrera	24
Gráfico N° 4: Curva de valor y selección de atributos clave	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 1/5)	269
Anexo N° 2: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 2/5)	270
Anexo N° 3: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 3/5)	271
Anexo N° 4: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 4/5)	272
Anexo N° 5: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 5/5)	273
Anexo N° 6: Plan de acción de FACEA (parte 1/3)	274
Anexo N° 7: Plan de acción de FACEA (parte 2/3)	275
Anexo N° 8: Plan de acción de FACEA (parte 3/3)	276
Anexo N° 9 Tablero funcional docentes Instituto de Administración.....	277

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

En Chile, la educación superior se encuentra diversificada, y de acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE, 1990), tres son los tipos de Instituciones reconocidos, los que corresponden a; universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, quienes ofrecen formación profesional a los estudiantes egresados de cuarto medio, en capítulos posteriores se les reconoce como “clientes” para la unidad de negocio objeto del presente proyecto.

La educación superior en la actualidad se ha visto enfrentada a nuevos cambios, debido a múltiples factores como lo son; la cobertura, los procesos de aseguramiento en la calidad, problemas de articulación entre educación media y superior, irregularidades debido al lucro encubierto de algunas casas de estudio producto de la inexistente supervisión y control, entre otras. Es por esto, que el 29 de mayo del 2018 la nueva ley de educación superior es publicada en el diario oficial, trayendo consigo cambios en los sistemas de regulación y permitiendo avances en el ordenamiento en este nivel educativo, entre los que se encuentran:

- a) Una subsecretaría de educación superior responsable de coordinar las políticas educativas de este sector.
- b) Superintendencia de educación con la misión vigilar las finanzas de las universidades y las instituciones técnico profesionales.
- c) Cambios en el sistema de aseguramiento de la calidad con redefinición de las dimensiones y estándares para garantizar una oferta (institucional y carreras).
- d) Gratuidad que beneficia a los estudiantes pertenecientes al 60% más pobre del país.

Esta nueva ley, a pesar de traer muchos cambios, dejó inconclusos algunos temas en materia de financiamiento, temas importantes respecto de los cambios que ha vivido el país en educación los cuales han afectado a muchos jóvenes, debido al actual sistema de admisión, ya que este actual sistema no se ha adaptado a estos cambios, lo que ha afectado a algunas casas de estudio, debido a las brechas entre estudiantes egresados de colegios particulares y los de establecimientos municipales, pues las diferencias en cuanto a la preparación para acceder a la educación superior es bastante abismante, generando problemas para algunas universidades que deben enfrentar estas diferencias entre sus estudiantes, sobre todo en casas de estudio de regiones, que han sufrido mayormente esta situación, debiendo enfrentar esto, con limitados recursos con los que cuentan para satisfacer los requerimientos en la entrega del servicio de educación superior.

Debido a lo expuesto previamente, resulta indispensable para cualquier Institución de educación superior, el poder contar con un sistema de control de gestión (SCG), que permita alinear programas, proyectos, procesos, incluso conductas de cada uno de los equipos responsables al interior de una unidad estratégica de negocio (UEN) con los objetivos estratégicos y metas de la institución. El SCG se vuelve mucho más valioso, en un entorno donde el mercado es competitivo como el descrito, ya que, aborda tanto el control estratégico, que apunta a rediseñar los planes por cambios en el entorno, errores en el diseño de las estrategias o faltas de factibilidad en la implementación (Núñez y Caprile, 2006), como también, en el control de la implementación, para minimizar las brechas entre los planes y los resultados reales.

Lo que se busca con este proyecto, es proponer un sistema de control de gestión (SCG) en una UEN de la Universidad Austral de Chile, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, la cual fue creada en el año 1981, y en la actualidad cuenta con una oferta, de cuatro carreras de pregrado (tres de ellas acreditadas), tres programas de magíster y varios diplomados. Es por esto que, se requiere que el SCG apoye tanto a nivel de desarrollo de la estrategia (revisando la alineación o adaptación de las declaraciones estratégicas al entorno externo e interno), como de la planificación estratégica, a través del uso de mapas estratégicos e indicadores, así como también, permita asegurar el alineamiento entre los objetivos a nivel institucional y el de la unidad funcional.

1.1 Objetivo del proyecto

La propuesta de proyecto, tiene como objetivos, proponer el diseño de un sistema de control de gestión estratégico (SCG) para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) de la Universidad Austral de Chile (UACH), en base a la actual estrategia con la que cuenta ésta, que le permita formalizar el desarrollo y planificación de la estrategia, en base a la utilizada en forma institucional, para asegurar el máximo nivel de alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos de cada uno de los encargados de las unidades funcionales de la facultad, tanto personal académico como personal administrativo.

Se detallan a continuación, los objetivos específicos planteados para el proyecto;

a) Hacer un análisis crítico a la visión, misión y valores o creencias con los que cuenta la organización, proponiendo correcciones o ajustes en sus declaraciones estratégicas.

- b) Realizar un análisis del entorno en que se encuentra la facultad tanto externo como interno utilizando las herramientas, PESTEL y modelo de las 5 fuerzas de Porter, para el análisis del macro y micro entorno, así como, la cadena de valor y análisis de recursos y capacidades para un análisis interno, permitiendo esto identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la facultad.
- c) Identificar estrategias específicas que se derivan del análisis del entorno, y que permitan capturar las oportunidades y enfrentar las amenazas detectadas, que faciliten el desarrollo de las etapas posteriores del proyecto.
- d) Definir una potencial propuesta de valor y formalizar el modelo de negocios de la facultad que permita su cumplimiento de manera óptima.
- e) Desarrollar y esquematizar la estrategia de la organización, mediante el análisis y crítica del actual mapa estratégico, proponiendo la elaboración de un nuevo mapa estratégico y cuadro de mando integral, definiendo ejes estratégicos que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Todo esto, con el objeto de direccionar las operaciones y esfuerzos de todo el personal en función de la estrategia, así direccionar los recursos en aquello más relevante en la facultad para crear ventajas competitivas.
- f) Efectuar el desdoblamiento de la estrategia y la operacionalización de la misma, mediante el desarrollo de los tableros de gestión y de control de las unidades funcionales claves, aporte para el cumplimiento de la propuesta de valor de manera eficiente.
- g) Diseñar esquema de incentivos para alinear comportamientos de las personas, en función de los objetivos propuestos a la hora de compensar, de acuerdo a la influencia que tengan con actividades claves en el cumplimiento de la estrategia.
- h) Proponer un modelo de análisis de desempeño para poder explicar y predecir los resultados de la empresa para contribuir en su mejora continua.

1.2 Metodología

La metodología utilizada para para la propuesta del sistema de control de gestión estratégico que se propone, se basa en el sistema de ciclo cerrado de seis etapas de acuerdo con Kaplan y Norton (2008), el cual permite operacionalizar la estrategia, abarcando las tres primeras fases del modelo y la quinta, las correspondientes a;

1. Desarrollar la estrategia: En esta etapa, se abordan los capítulos correspondientes al marco general del negocio, donde se realiza una descripción de la universidad, se define y caracteriza la UEN, además, de describir la composición del contexto externo de la facultad, se realiza un análisis crítico a las actuales declaraciones estratégicas de la facultad (misión, visión y creencias) y se proponen nuevas declaraciones estratégicas para FACEA. Por otro lado, se realiza un análisis estratégico del macroentorno, microentorno y análisis interno de la facultad, de lo cual, se deriva el FODA, destacando los principales factores de cada componente de esta herramienta, permitiendo realizar una matriz de comparación cuantitativa entre factores. Se aborda el capítulo de formulación estratégica de la UEN y problemas de control de gestión, mediante el uso de una curva de valor, derivando el diseño de una propuesta de valor para FACEA, se realiza una relación entre atributos de la propuesta de valor y herramienta FODA, se establece la estrategia de la facultad. Luego de realizar los apartados anteriores, se procede a establecer el modelo de negocio de la UEN, posteriormente se analiza la rentabilidad de la empresa y captura de valor de la misma. Finalmente, en esta etapa se desarrolla el apartado correspondiente a problemas de control de gestión, focos relevantes de la estrategia y focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión.
2. Planificar la estrategia: La etapa dos del sistema de ciclo cerrado propuesto, de acuerdo con los autores mencionados en la figura 1, abarcan el diseño de mapa estratégico, analizando la situación actual de la UEN, se analizan los temas estratégicos de la facultad, para posteriormente proponer un mapa estratégico para FACEA y se realiza la justificación de la propuesta de mapa estratégico. Posteriormente, se realiza la bajada del mapa estratégico en un cuadro de mando integral, destacando las principales iniciativas para posteriormente, justificar el despliegue propuesto para FACEA del cuadro de mando integral.
3. Alinear la organización, el cual comprende el desarrollo de la “Planificación estratégica”: En esta etapa se realiza el despliegue de la estrategia desde el cuadro de mando integral a los tableros de control y acuerdos de nivel de servicio (SLA), para lo cual, se explican las funciones de la facultad, se establecen los principales desafíos de alineamiento, se proponen los tableros de control y SLA y se justifica la propuesta presentada de acuerdo con los problemas de control de gestión de la UEN. Por otro lado, se desarrolla el apartado de esquemas de incentivos, presentando la situación

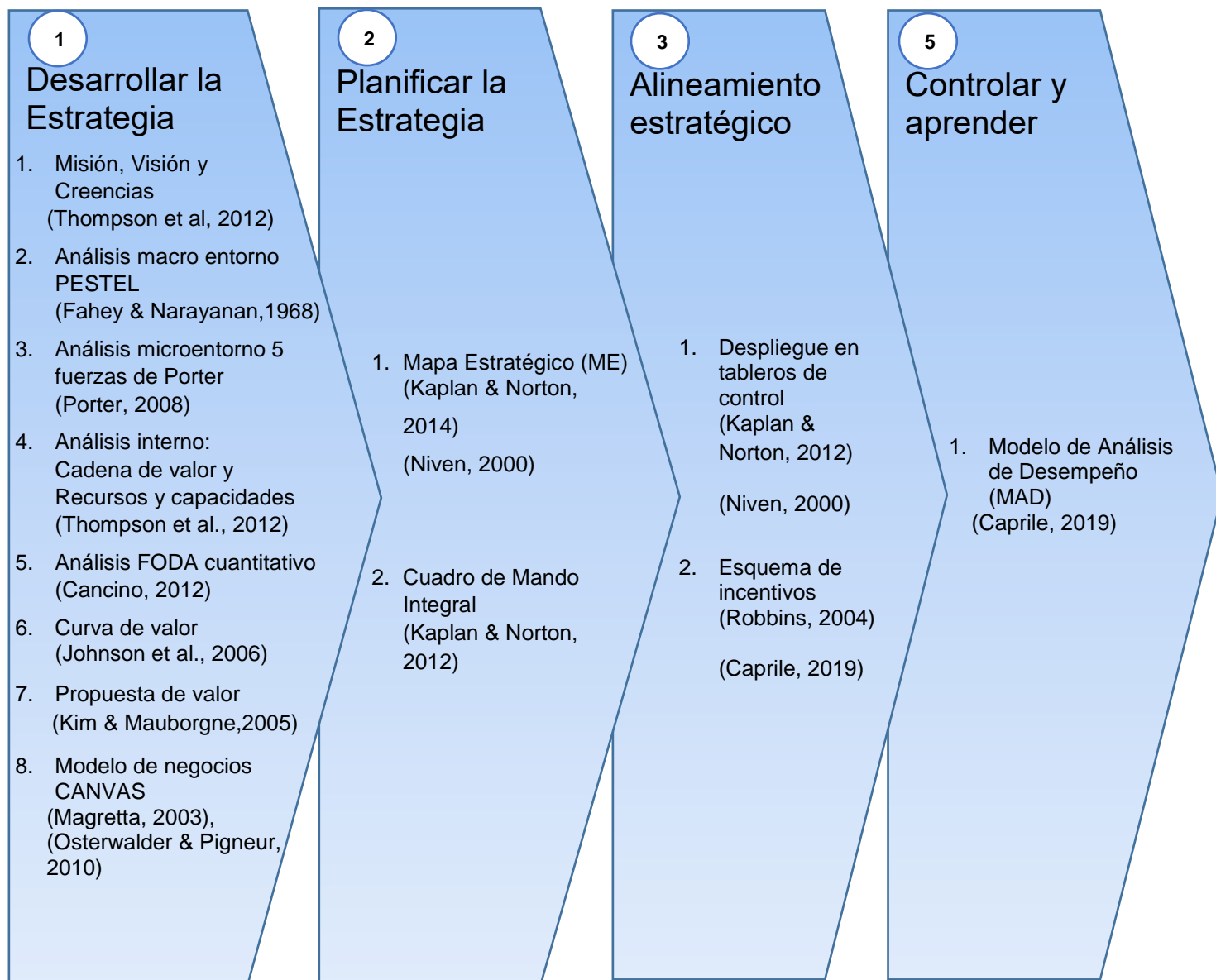
actual, se diseña la propuesta para las unidades claves escogidas y se justifican las propuestas de esquemas de incentivos para las unidades de FACEA.

4. Controlar y aprender: Esta etapa correspondiente a la quinta del sistema de ciclo cerrado, la cual, consiste en el análisis del desempeño, abarcada en la propuesta de sistema de control de gestión para la UEN, donde se debe realizar un modelo de análisis del desempeño con la elección de un indicador clave, por lo que, se realiza la ejecución del análisis del desempeño, posteriormente se analiza y revisa el desempeño de las unidades de FACEA y se debe realizar una justificación del modelo y un proceso de análisis del desempeño. Finalmente se establecen las conclusiones del presente proyecto.

El proyecto fundamenta su base teórica en una amplia bibliografía y trabajos académicos de investigación y propuesta de mejoras, diseño e implementación de prácticas en sistemas de control de gestión para cada una de las etapas planteadas en el presente proyecto, según se detalla en la figura 1.

Adicionalmente, se realizaron consultadas de otras referencias bibliográficas como, material de clases aportado por profesores del Magister de Control de Gestión, entrevistas con personal administrativo de la universidad, además de opiniones de expertos, y algunos estudios de mercado que aseguren tener una comprensión acabada del entorno competitivo y de las tendencias del medio que están afectando a la facultad y a la institución a objeto de fortalecer las propuestas y recomendaciones.

Figura N° 1: Etapas y base teórica (Autor) utilizada en el proyecto de grado



Fuente: Elaboración Propia

1.3 Alcance y limitaciones

El presente proyecto de grado pretende proponer un sistema de control de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, pero no se aborda la etapa correspondiente a la implementación de éste, debido a que corresponde a una propuesta de diseño para optar al grado de Magíster en Control de Gestión, no representa una necesidad emanada desde la facultad para poder ser diseñada, adoptada y probada en el futuro. No obstante, se pretende entregar este proyecto a la facultad una vez

finalizada para su conocimiento y evaluación, quedando sujeta a decisión de la unidad, la potencial implementación futura del sistema de control de gestión propuesto.

Este proyecto busca abordar las etapas del sistema de ciclo cerrado de acuerdo con Kaplan y Norton (2008) correspondientes a las etapas 1, 2, 3 y 5, detalladas anteriormente, no abarcando las etapas 4 y 6, debido a que, los requerimientos de éste y a las limitaciones de información emanada de la facultad, como a las restricciones de tiempo para elaboración del proyecto no lo permiten.

En el caso de la etapa 4 no se definen modelos presupuestarios, pues no se abarcan los presupuestos debido a factores de tiempo y limitaciones en la obtención de información, considerando, además, que el foco de esta propuesta es más bien estratégico. En el caso de la etapa 6, no se aborda ésta ya que, por razones de tiempo y requisitos de profundización del proyecto, no se propone ningún modelo para justar la estrategia en el corto plazo.

Debido a todo lo expuesto anteriormente, se concluye que este trabajo es una propuesta de diseño y no de implementación, lo que a la vez permite determinar un alcance respecto de lo estratégico en la facultad.

1.4 Justificación

Este proyecto tiene como finalidad realizar un aporte para para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas ya que en la actualidad no cuenta con un sistema formal de control de la gestión a nivel facultad, lo que, en consecuencia, será un aporte para la Universidad Austral, considerando, además, lo que significa esta potencial mejora para el rubro de la educación, ya que la universidad es una institución importante y grande en el sur del país, debido a sus años de servicio a la comunidad sur-austral, traducidos en; formación de profesionales de prestigio, conocimiento de alto impacto y vinculación con el medio, entre otros actividades desarrolladas por la casa de estudios.

La facultad se ve beneficiada con esta propuesta y potencial implementación de un sistema de control de gestión, debido a que ésta presenta ciertas situaciones respecto de algunos problemas de control de gestión, los que son descritos y tratados en el apartado 3.6, correspondiente a problema de control de gestión, dónde se explican en mayor detalle.

Debido a lo expuesto previamente, implementar esta propuesta de sistema de control de gestión, sería meritorio y significativo, generando un aporte para la Facultad de Ciencias

Económicas y Administrativa de la UACH, pues si estos problemas son resueltos, esto se traduciría en la optimización de recursos para destinar a aquellas actividades más relevantes, que le permiten aumentar su valor para que las actividades diarias desarrolladas por el equipo académico como administrativo respalden los objetivos estratégicos, mejorando además desempeños, todo esto, mediante la integración de la estrategia y las operaciones para alcanzar mayores ventajas competitivas, respecto de las demás casas de estudio a nivel nacional de excelencia, logrando así, un mejor nivel en el ranking de universidades chilenas y extranjeras.

CAPITULO 2. MARCO GENERAL DEL NEGOCIO

Este primer capítulo aborda los apartados correspondientes a; descripción de la organización, dónde se exponen características relevantes del negocio; se define y describe el objeto de estudio para el proyecto, se presenta la caracterización del negocio, a través de restricciones relevantes, factores críticos del éxito, indicadores propios del negocio. Por otro lado, se describe la composición del contexto, mediante el uso de las herramientas PESTEL (Fahey & Narayanan, 1968) y 5 fuerzas de Porter (2008). Finalmente, se realiza un diagnóstico y análisis crítico a las actuales declaraciones estratégicas, de acuerdo con Thompson et al, (2012), correspondientes al objeto de estudio y se propone nueva misión, visión y creencias, de acuerdo con el marco de presentación.

El alcance del objeto de estudio del presente documento corresponde a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) perteneciente a la Universidad Austral de Chile (UACH), ubicada al sur de país en la ciudad de Valdivia, la que se presenta, a través, de un resumen histórico de la formación de la universidad y de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Este capítulo aborda la descripción de la Institución, desde su fundación, detallando su estructura organizativa a nivel general y a nivel de facultad.

2.1 Descripción de la organización

La Universidad Austral de Chile fue fundada el 7 de septiembre de 1954, a través del Decreto Supremo Nº 3.757, en la ciudad de Valdivia, desarrollándose el acto inaugural de la UACH el 12 de marzo de 1955, tras la necesidad de contar con una universidad ubicada en el sur de nuestro país. Los primeros antecedentes se originan en el año 1942, cuando un grupo de personalidades destacadas de la ciudad de Valdivia lideradas por el doctor Eduardo Morales Miranda, y gracias a la donación de extensos predios en el sector de Miraflores y el financiamiento logrado gracias a los aportes voluntarios de algunos ciudadanos comprometidos con esta causa, y de los industriales valdivianos, los que establecen una base para desarrollar la universidad. Idea que sería acogida en la década de 1950 por el senador de la provincia de Valdivia Sr. Carlos Acharán Pérez de Arce, quien dio a conocer el proyecto de los valdivianos y logró su posterior consolidación.

La Universidad se organiza jurídicamente como una corporación de derecho privado sin fines de lucro, reconocida por el Estado y goza de autonomía académica, administrativa y financiera en conformidad con la ley. La UACH es reconocida como una de las principales universidades

del país. Destaca por su contribución a la formación de profesionales; el perfeccionamiento y formación de postgrado, especialmente con sus programas de doctorado; la investigación e innovación tecnológica; la conservación del patrimonio y la extensión cultural, en especial en la zona sur de Chile.

La UACH tiene por misión, *“Contribuir al progreso espiritual y material de la sociedad mediante los recursos del saber científico y humanístico, del avance tecnológico y de la creación artística, de acuerdo con los valores de su propia tradición histórica, y de la necesidad de desarrollo sustentable de la región y del país”* (Memoria Anual UACH, 2016)

En la actualidad la universidad cuenta con 10 Facultades, ofreciendo 56 carreras profesionales y 7 carreras técnicas, desarrolladas entre los campus de; Valdivia en Isla Teja y Miraflores, Puerto Montt, Coyhaique y campo clínico de Osorno. Además, cuenta con 85 programas de postgrados, entre estos; doctorados, magister, diplomados y especialidades médicas, para satisfacer la necesidades de aproximadamente 15 mil alumnos (entre pregrado y postgrado), de nuestra región como los provenientes de otras regiones de nuestro país, y también de distintos países del mundo, tras intercambios con otras universidades por medios de distintos convenios, cumpliendo así sus funciones de docencia, investigación, extensión y vinculación con el medio, entre otras.

En lo que respecta a la organización de la universidad, a continuación, se detallan dos tipos de organización, la correspondiente a estructura institucional y la organización académica, definidas en el estatuto de la universidad que data desde 2005, determinan la actual estructura de gobierno de la institución. Actualmente, la administración central la integran las siguientes autoridades superiores unipersonales, lo que se detalla en la tabla 1, donde se especifican los ocho cargos y el nombre del encargado en cada cargo.

Tabla N° 1 Administración Central de la Universidad Austral de Chile

Cargo	Nombre del encargado/a
Rector	Sr. Óscar Galindo Villarroel
Prorrectora	Sra. Carola Otth Lagunas
Vicerrector Académico	Sr. Oscar Balocchi Leonelli
Vicerrector de Gest. Econ. y Administrativa	Sr. César Pino Soto
Vicerrector de la Sede Puerto Montt	Sr. Renato Westermeier Hitschfeld
Secretaria General	Sra. María Asunción de la Barra Suma de Villa
Cuerpo Colegiado, Presidente Directorio	Sr. Carlos Montt Gómez
Contralor	Sr. Manuel Bueno Martínez

Fuente: Memoria UACH 2016

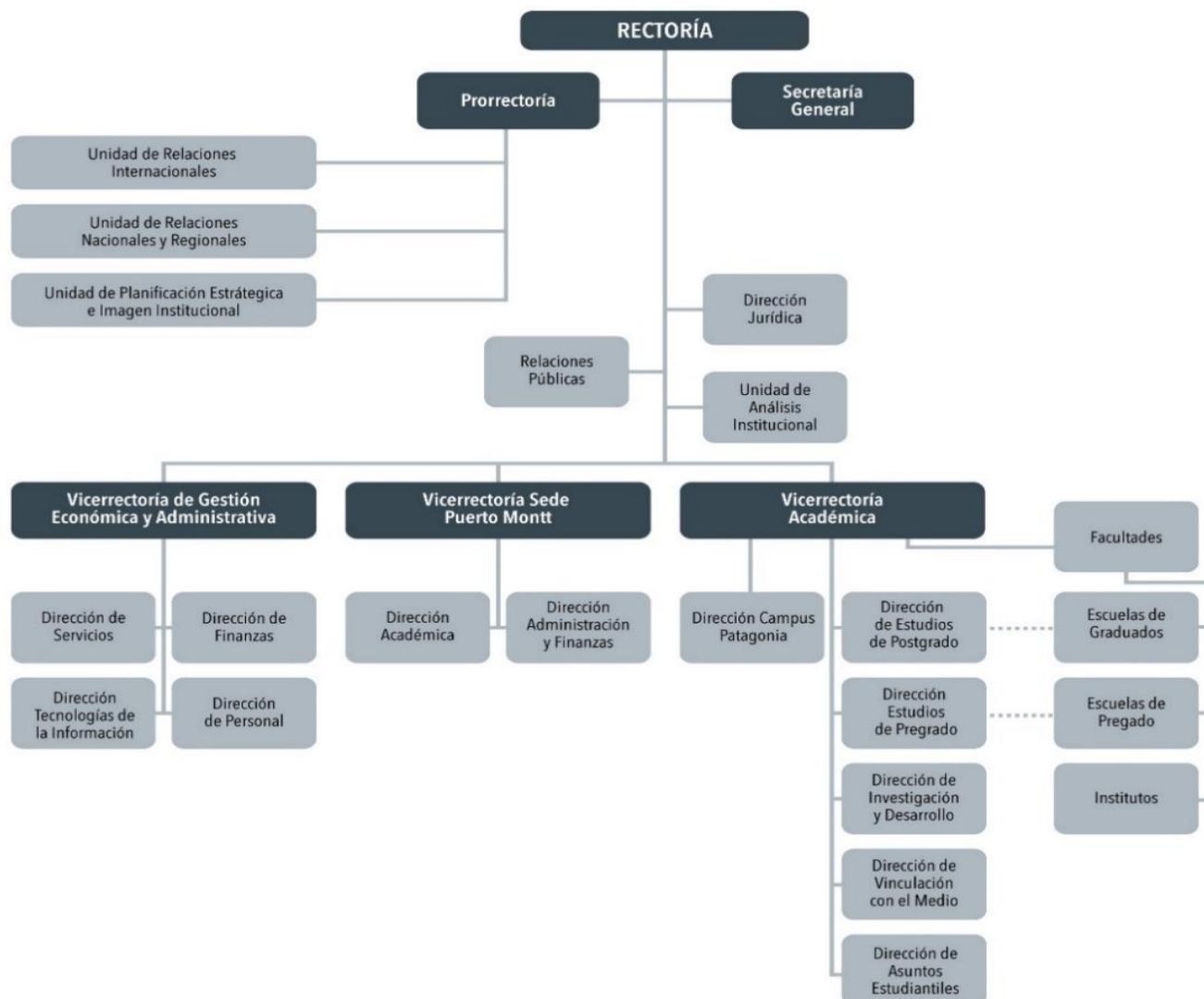
El organigrama general de la universidad, de acuerdo, con la figura 2, muestra el equilibrio estructural que se produce entre la administración central y los cuerpos colegiados, en cuanto al organigrama de la estructura funcional, según la figura 3, muestra la disposición funcional de la administración central, a partir de la rectoría y sus unidades dependientes.

Figura N° 2: Organigrama general de la UACH



Fuente: UACH, Memoria Anual, 2016

Figura N° 3: Organigrama de la estructura funcional de la UACH



Fuente: UACH, Memoria Anual 2016

Junto con la docencia y la investigación a partir de sus académicos y estudiantes, la universidad, han promovido fuertemente la vinculación con el medio, por lo que la casa de estudios trabaja para cumplir con esta labor, desarrollando así, múltiples proyectos que van en post de este sistema de significado cultural compartido, como lo son los proyectos Festival Internacional de Cine de Valdivia (FIC) e InnoVaChile, que es parte de la gerencia de innovación de la Corporación de Fomento (Corfo) del Estado de Chile, ejecutados por docentes de la UACH, trabajando en ámbitos como el emprendimiento social, desarrollo regional y local, sustentabilidad y medio ambiente.

Por otro lado, existen mediciones para conocer el ranking general de universidades que pertenecen al sistema de universidades chilenas, donde la Universidad Austral mantiene los siguientes porcentajes en el ranking, el que mide: Calidad docente con una ponderación de 25%, Calidad de alumnos con un 24%, Investigación un 15%, Acreditación con un 10%, Infraestructura con un 5%, Internalización un 5%, Inclusión y diversidad con un 6%, Vinculación con la comunidad con un 5% y Vida universitaria con una ponderación de 5%, donde la UACH se posiciona en el sexto lugar del ranking, lo que se expone en la figura 4, con la observación de las primeras 8 universidades chilenas (mba.americaeconomia.com (2017)).

Figura N° 4 Ranking de universidades chilenas

RK 2017	Universidad	Sede Central	Calidad docente	Calidad de alumnos	Investigación	Acreditación	Infraestructura	Internalización	Inclusión y diversidad	Vinculación con la comunidad	Vida universitaria	ÍNDICE TOTAL DE CALIDAD
1	U. DE CHILE	Santiago	94,0	95,2	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,0	100,0	96,75
2	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	Santiago	100,0	100,0	88,7	100,0	88,3	95,7	88,7	100,0	95,9	96,32
3	U. DE CONCEPCIÓN	Concepción	79,9	79,1	63,9	100,0	75,7	55,2	88,9	93,8	79,3	79,06
4	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE VALPARAÍSO	Valparaíso	68,9	71,4	61,5	93,1	75,3	82,9	91,9	80,5	81,6	74,42
5	U. DE SANTIAGO DE CHILE	Santiago	65,9	85,5	53,3	93,1	68,8	60,0	89,4	75,9	86,7	74,23
6	U. AUSTRAL DE CHILE	Valdivia	64,0	74,1	49,9	93,1	73,8	55,8	96,3	94,2	91,5	72,12
7	U. DE TALCA	Talca	66,4	79,6	51,9	86,2	75,8	59,0	85,8	71,1	71,4	71,13
8	U. TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	Valparaíso	50,2	76,7	52,7	93,1	64,9	78,7	85,0	94,6	96,3	70,00

Fuente: Obtenido de mba.americaeconomia.com (2017)

2.2 Definición y descripción del objeto de estudio

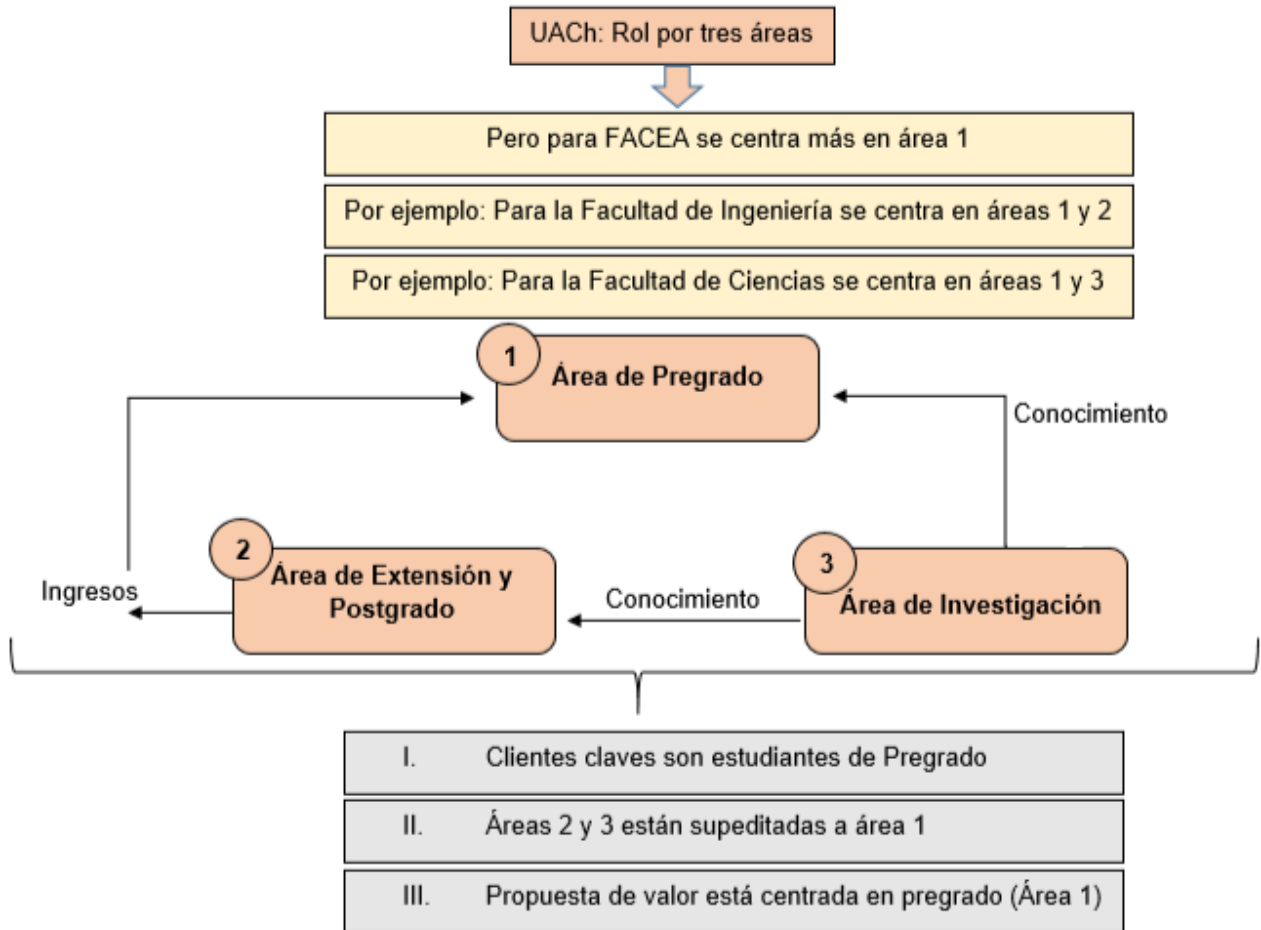
La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, la cual, corresponde a una unidad estratégica de negocio (EUN) de la Universidad Austral de Chile, se crea en el año 1981 con tres proyectos académicos de pregrado, correspondientes a las carreras: Ingeniería Comercial (comienza a impartirse un año antes), Auditoría e Ingeniería Civil en Informática, las que comienzan a impartirse el mismo año en que se crea la facultad. Más tarde, al crearse la Facultad de Ciencias de la Ingeniería en 1989, la carrera de Ingeniería Civil en Informática pasa a formar parte de esta nueva facultad.

Debido al área disciplinar en que FACEA desarrolla sus actividades, las cuales corresponden, de acuerdo con las labores de las instituciones de educación superior, a: Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Actividades de Investigación, Actividades de Vinculación y Actividades de Gestión Institucional, por lo que, estas labores desarrolladas por la UACH las cuales se pueden resumir, de acuerdo con la figura 5, en: 1. Pregrado; 2. Área de Extensión y Postgrado; y 3. Área de Investigación. Pero, a pesar de que FACEA debe desarrollar estas áreas, su foco y mayores esfuerzos se centran en la actividad de pregrado, es por ello que, las actividades desarrolladas por las escuelas de pregrado en FACEA representan a la facultad. Lo anterior, se explica debido a que el área disciplinar desarrollada por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, es distinta a las demás facultades de la UACH, pues las disciplinas negocios y gestión empresarial, corresponden a actividades no concernientes a las ciencias mismas, como es el caso de facultades científicas por naturaleza, como la facultad ciencias o ingeniería, de este modo, a FACEA se le exige foco en el área 1, a otras facultades se les exige foco en las áreas 1 y 3, y a otras se les exige focalizarse en las áreas 1 y 2.

Es por ello que, el foco central de FACEA es en pregrado, pues es aquello que más impacto tiene en su día a día, de este modo: 1. Los clientes claves de esta facultad son los estudiantes de pregrado; 2. Las áreas 2 y 3 están supeditadas al área 1; y 3. La propuesta de valor de FACEA está centrada en área 1 correspondiente a pregrado, de acuerdo con la figura 5.

Entre otros factores, el foco en pregrado por parte de FACEA, se puede explicar de algún modo, al alto porcentaje de matrículas que recibe cada año, en cada una de sus carreras, lo cual representa unas de las matrículas más demandas entre las facultades de la universidad Austral de Chile, por lo que, se hace necesario enfocar los esfuerzos en los estudiantes de pregrado.

Figura N° 5 Foco de las áreas de FACEA



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a investigación y desarrollo, las universidades debe cumplir con este requerimiento, el cual, es parte de los ejes fundamentales de algunas casas de estudio, en el caso de la UACH, esta asigna recursos a las distintas facultades para el cumplimiento de esta actividad, pero en ocasiones esto se vuelve más complejo para algunas facultades que para otras, debido a que los montos asignados suelen ser más beneficiosos para algunas facultades y menos para otras, debido a las áreas disciplinares en las que se encuentran, por lo que, resulta más complejo el trabajo de investigación, lo que se traduce en un menor aporte en conocimiento científico, y por este motivo facultades como FACEA tienen más dificultades para poder cumplir con sus labores investigativas, lo que la posiciona como una de las facultades con menos aportes en investigación y desarrollo, respecto de otras facultades que desarrollan áreas disciplinares en torno a las ciencias, por lo que, es urgente que la FACEA busque alternativas para solucionar esta problemática y cumplir con esta labor institucional, la cual es una exigencia.

Durante el año 1989, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, se incorporó como miembro activo del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), siendo una de las primeras facultades tradicionales en Chile en realizarlo. Más tarde, en enero de 1990, se aprueba la carrera de Administración de Empresas de Turismo comenzando a impartirse como una carrera más, ofertada por la FACEA.

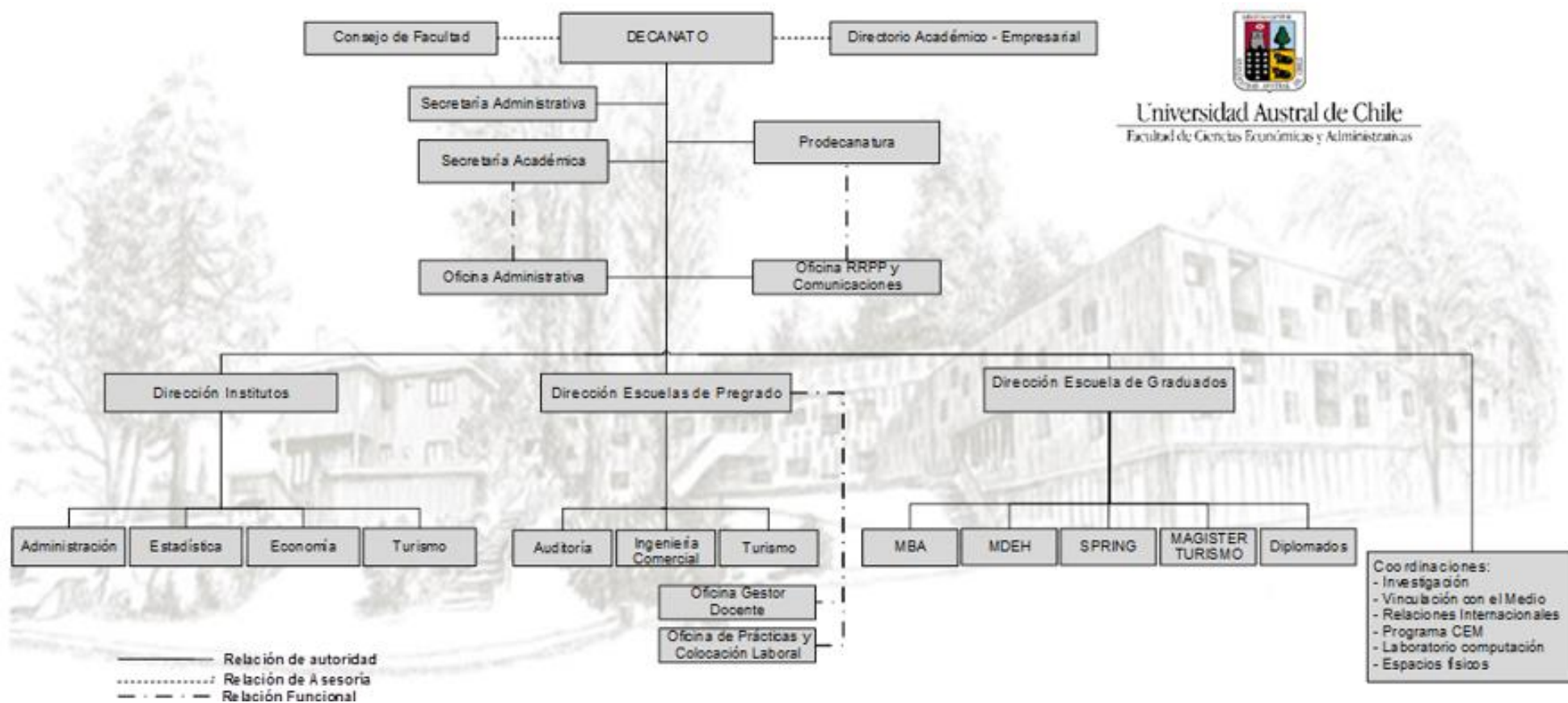
El campus Puerto Montt, fundada el 06 de enero de 1989, cuenta con una oferta académica de pregrado, en las áreas de la economía y administración, de las carreras de Ingeniería Comercial, Administración Pública, y Sistemas de Información y Control de Gestión. La sede Puerto Montt de la Universidad Austral de Chile es una entidad administrativamente autónoma de la UACH, que se caracteriza por generar un aporte desde la docencia, investigación, extensión y servicios a las necesidades de la región de Los Lagos, es por esto que las carreras impartidas por la sede no pertenecen a la FACEA, de acuerdo a reglamento de sedes, carreras que se encuentran a cargo de un/a director de carrera, trabajo como sede a cargo de Renato Westermeier Hitschfeld, vicerrector Sede Puerto Montt.

FACEA cuenta con una organización que se encuentra estructura por: un decanato, cuatro institutos (Administración, Economía, Estadística y Turismo), cuenta con tres escuelas (Auditoría, Ingeniería Comercial y Turismo, y para el 2019 se espera contar con la carrera de Administración Pública), las que ofertan tres carreras de pregrado, a cargo de un director de escuelas de pregrado por cada una, además de cinco programas de magister y variados diplomados a cargo de un director de escuela de graduados. También, cuentan con un equipo de coordinadores de variados programas como investigación, vinculación con el medio, relaciones internacionales y un laboratorio de computación, entre otros.

En la figura 6 se presenta el organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, que detalla la organización correspondiente a una estructura matricial que caracteriza la estructura organizacional de la UACH.

Por otro lado, la facultad participa en la red CALA (Carrera Alemán-Latinoamericana de Administración), que permite a los estudiantes de pregrado acceder a un programa de doble graduación; la red está constituida por Universidades de diferentes países, incluyendo Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México; siendo coordinada por la Fachhochschule Münster. Es miembro asociado en el marco de la cooperación internacional con la Universidad de Dortmund a través del Programa *Master of Science Regional Development Planning and Management* (SPRING), centrado en los problemas de superación

Figura N° 6: Organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Fuente: Oficina Gestor Docente

de la pobreza, las problemáticas ambientales y el manejo de los recursos naturales en un contexto de descentralización. Además, FACEA se encuentra vinculada con el comité que encabezó la lucha para que la provincia de Valdivia fuera una nueva región, hoy Región de Los Ríos, y es organizadora de la feria de industrias creativas, que vincula a distintos clústeres.

Durante varios años las dependencias que utilizó FACEA, dentro del campus Isla Teja, no fueron propias, es por ello que con profunda emoción la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, inauguró su nuevo edificio el 09 de mayo del año 2013, dando termino a uno de los proyectos más importantes desde su fundación en 1981, la cual fue sellada a una ceremonia. De acuerdo con las opiniones emitidas por el decano: *“Este edificio permitirá que la facultad pueda desarrollar en mejores condiciones la docencia y la investigación, posicionándonos a la altura de lo que hoy se encuentra la Universidad Austral de Chile a nivel nacional”* (UACH, 2013).

Debido a la condición de la Unidad Estratégica de Negocio en estudio, no resulta adecuado llamar clientes a los usuarios del servicio, sino más bien “destinatario”, quienes corresponden a los estudiantes de pre y postgrado de FACEA. Existen, además, otros clientes los que en el apartado 5 correspondiente a Modelo de Negocio, son analizados en mayor detalle.

En lo que respecta al año académico 2018, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas recibió un total de 216 estudiantes nuevos entre las 3 carreras de pregrado. En lo que respecta a los períodos académicos anteriores, la cantidad de estudiantes que ingresaron, entre los períodos 2009 y 2017 por carrera, corresponden a los presentados en la tabla 2 y las mismas cifras son presentadas en porcentajes en la tabla 3, y para analizar de manera más eficiente estas cifras, permitiendo comparar entre períodos, resultados que son expresados en porcentajes en el gráfico N°1.

Tabla N° 2: Número de alumnos ingresados por año en cada carrera

Carrera	Año de ingreso									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ing. Comercial	99	126	111	126	109	119	111	114	112	105
Auditoría	41	43	48	45	50	48	44	48	53	48
Turismo	45	42	45	34	38	49	45	50	51	53
Total	185	211	204	205	197	216	200	212	216	206

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Oficina Gestor Docente

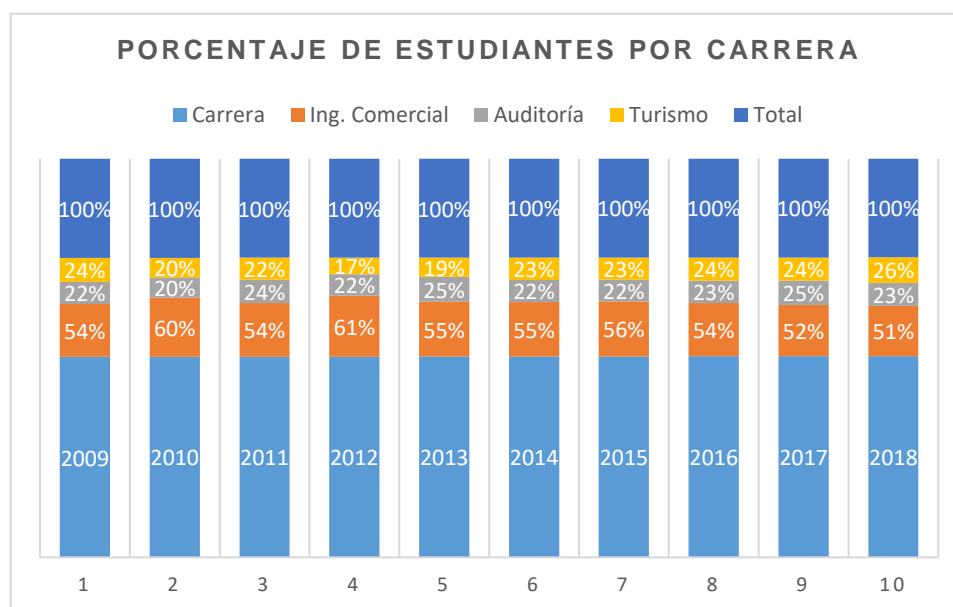
Se puede apreciar que la carrera que más demanda de estudiantes genera cada año es la de Ingeniería Comercial, la que durante los períodos 2010 y 2012 alcanza la mayor demanda con 126 alumnos nuevos, de acuerdo a los períodos observados, y en lo que respecta al año en curso 2018, el número de alumnos matriculados alcanzó los 105 alumnos. Respecto de las otras dos carreras, Auditoría y Administración de Empresas de Turismo, sus matrículas no generan grandes diferencias entre períodos, excepto por los períodos 2012 y 2013 que Auditoría genero una matrícula por sobre los 9 y 12 alumnos de diferencia respectivamente, y en relación a este año 2018 Administración de Empresas de Turismo superó a Auditoría por 5 estudiantes nuevos. Estas cifras corresponden a matrículas de alumnos nuevos, las cuales no representan la realidad futura de estudiantes egresados, debido a los abandonos y retiros por carreras, ocurridos durante el proceso académico, de esta forma, las cifras de estas cohortes no corresponden al mismo de ingreso.

Tabla N° 3: Porcentaje de alumnos ingresados por año

Carrera	Año de ingreso									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ing. Comercial	54%	60%	54%	61%	55%	55%	56%	54%	52%	51%
Auditoría	22%	20%	24%	22%	25%	22%	22%	23%	25%	23%
Turismo	24%	20%	22%	17%	19%	23%	23%	24%	24%	26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por oficina Gestor Docente

Gráfico N° 1: Porcentaje de estudiantes por cada carrera



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por oficina Gestor Docente

En lo que respecta a los programas de magíster en la actualidad cuenta con demanda de matrículas en el MBA, Magíster en Desarrollo a Escala Humana, Magíster Internacional de Planificación y Gestión del Desarrollo Local (SPRING), Magíster en Turismo, para lo cual se observan los períodos desde los años 2009 al 2018. Respecto a este año 2018 se registra un total de 72 personas matriculadas entre los cuatro Magíster, lo que se puede analizar en la tabla 4, y un detalle de forma porcentual para ampliar el análisis en la tabla 5.

Tabla N° 4: Número de matriculados ingresados por año en cada Magíster

Postgrado	Año									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MBA	35	14	35	30	26	27	18	30	16	44
Magíster en Desarrollo a Escala Humana	0	0	0	0	19	13	9	11	7	10
Magíster Internacional de Planificación y Gestión del Desarrollo Local	3	7	5	5	7	5	8	7	5	5
Magíster en Turismo	0	0	0	0	0	0	22	15	17	13
Total	38	21	40	35	52	45	57	63	45	72

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Escuela de Graduados

Respecto a los programas de magíster impartidos por la FACEA se puede analizar que el programa con mayor número de demanda es el MBA, el cual ha mantenido demanda desde el primer período observado hasta la actualidad, el que durante el año en curso generó una cantidad de 44 matrículas. El segundo magíster con mayor demanda corresponde a Magíster en Turismo, lo que se puede atribuir a las razones ya expuestas en el programa de diplomado con mayor demanda, seguido se aprecia al programa Magíster en Desarrollo a Escala Humana y finalmente el programa Magíster Internacional de Planificación y Gestión del Desarrollo Local con menor demanda de los cuatro programas, a pesar de contar con demanda desde el año 2009.

Tabla N° 5: Porcentaje de matriculados ingresados por año en cada magíster

Postgrado	Año									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MBA	92%	67%	88%	86%	50%	60%	32%	48%	36%	61%
Magíster en Desarrollo a Escala Humana	0%	0%	0%	0%	37%	29%	16%	17%	16%	14%
Magíster Internacional de Planificación y Gestión del Desarrollo Local	8%	33%	13%	14%	13%	11%	14%	11%	11%	7%
Magíster en Turismo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	39%	24%	38%	18%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Escuela de Graduados

El número o porcentaje de ingresados a cada programa corresponde al número de matriculados por cada año observado, lo que no guarda relación con el número de graduados, tras finalizar completamente cada programa, ya que estos matriculados permanecerán en el programa el tiempo que dure el programa de magíster (entre dos a tres años).

En cuanto a los programas de postgrado la FACEA cuenta con oferta de 2 programas de diplomados con demanda de matrícula en la actualidad, los correspondientes a; Diplomado en Estadística Aplicada, Diplomado en Turismo y Desarrollo Local, para lo cual se observan las matrículas desde el período 2009 al año 2018. Para el año en curso la matrícula de estos programas corresponde a 23 personas en total entre ambos diplomados, lo que se puede apreciar en detalle en la tabla 6, y respecto al análisis porcentual en la tabla 7.

Tabla N° 6: Número de matriculados ingresados por año en cada diplomado

Postgrado	Año									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Diplomado Estadística Aplicada	0	0	0	10	0	11	10	8	8	9
Diplomado en Turismo y Desarrollo Local	8	8	9	0	0	10	45	44	27	14
Total	8	8	9	10	0	21	55	52	35	23

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por la Escuela de Graduados

Se puede analizar, que el programa que mayor demanda presenta en estos últimos 4 años es el Diplomado en Turismo y Desarrollo local, lo cual se puede atribuir a la zona geográfica en la cual nos encontramos, debido a que los habitantes de esta zona desean especializarse en esta área, dada las actividades que realizan, ya que los emprendimientos entorno al turismo que se desarrollan en el sur de nuestro país son variados, representando el sustento de muchas familias. Por otro lado, se puede analizar que durante el período 2013 ninguno de los dos programas tuvo demanda. Además de mencionar que estos programas tienen una duración de un año, lo cual no es un período tan extenso para alcanzar una especialización que puede contribuir al desarrollo de sus negocios.

Tabla N° 7: Porcentaje de matriculados ingresados por año en cada diplomado

Postgrado	Año									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Diplomado Estadística Aplicada	0%	0%	0%	100%	0%	52%	18%	15%	23%	39%
Diplomado de Turismo y Desarrollo Local	100%	100%	100%	0%	0%	48%	82%	85%	77%	61%
Total	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia con información proporcionada por la Escuela de Graduados

Los ingresos provenientes de cada uno de los programas de postgrados correspondientes a los magíster y diplomados, son dineros que son administrados por la escuela de graduados de la UEN, y estos son destinados para financiar los mismos programas, ya que tienen un autofinanciamiento por lo que deben funcionar con los recursos que ingreses por cada uno de ellos, y la escuela de graduados sólo entrega a la facultad un monto correspondiente a un 8% de cada uno de los programas por concepto de peaje por desarrollar los programas en las dependencias de la misma facultad.

Otro punto de análisis de gran relevancia para la facultad, corresponde a las deserciones o retiros no académicos de los estudiantes de FACEA, ya que, de acuerdo a los antecedentes recogidos desde la oficina de Gestor Docente de la misma, se puede observar que entre los períodos comprendidos entre el año 2012 al 2017, se distinguen dos grupos de estudiantes que no continúan sus estudios, los que corresponden a “renuncias formales” a las carreras, y los “abandonos”, correspondientes a situaciones, cuando el estudiante deja de matricularse en su respectiva carrera sin aviso previo, por ello se debe esperar finalizar el año académico para recoger esta información respecto a esta última clasificación, para determinar con mayor detalle quiénes realmente no continuaron sus estudios sin informar este hecho. Entre los motivos de “retiro formal” de los estudiantes se encuentran las causales; motivos personales, vocacionales, económicos, cambio de carrera y motivos económicos. En cuanto a las causales de “abandono” se encuentran; bajo rendimiento académico, ingreso a fuerzas armadas, motivos económicos, de salud, familiares, personales, vocacionales, cambio de carrera, cambio a otra universidad, cambio de ciudad, y no inicio estudios.

En la tabla 8 y se puede observar la cantidad de estudiantes por cada carrera que renuncia y la cantidad de abandonos, en la tabla 9, ambas situaciones detalladas por años, y en los gráficos 2 y 3 los porcentajes totales de renuncias y abandonos por carrera, respectivamente.

Tabla N° 8: Cantidad total de renuncias formales por año

Carreras	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Auditoría	3	4	3	4	5	2	21
Turismo	3	4	9	12	11	8	47
Ing. Comercial	5	14	14	17	13	7	70

Fuente: Elaboración propia con Información de Oficina de Gestor Docente

Se puede analizar, que la carrera con mayor cantidad de renuncias corresponde a la de Ingeniería Comercial con un total de 70 estudiantes, entre los años observados, y la carrera

con menor cantidad de renunciaciones corresponde a la carrera de Auditoría con un total de 21 estudiantes, entre los años observados. Entre las causales de las renunciaciones se destacan, motivos vocacionales, motivos económicos, motivos personales, bajo rendimiento académico.

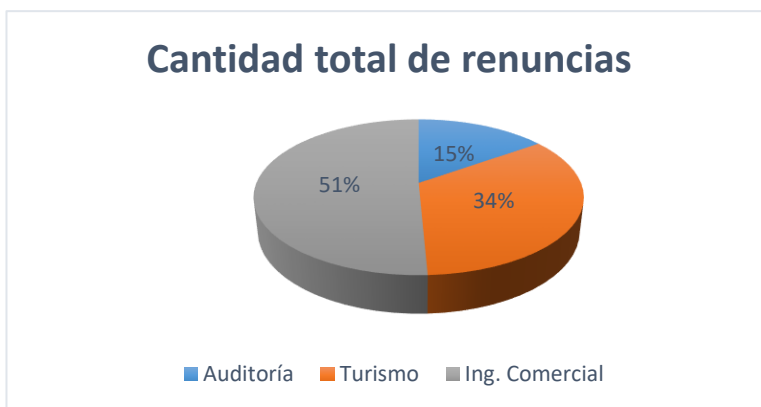
Tabla N° 9: Cantidad total de abandonos por año

Carreras	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Auditoría	9	10	2	5	6	2	34
Turismo	7	8	7	12	6	6	46
Ing. Comercial	9	14	4	8	4	8	47

Fuente: Elaboración propia con Información de Oficina de Gestor Docente

Se puede analizar que las carreras con mayor cantidad de abandonos corresponden a Turismo con un total de 46 estudiantes entre los períodos 2012 al 2017, e Ingeniería Comercial con un total de 47 estudiantes entre los períodos observados. Entre las causales de los abandonos por parte de los estudiantes, destacan, motivos personales, cambio de carrera, bajo rendimiento académico y motivo no inició estudios (nunca llegaron a cursar asignaturas).

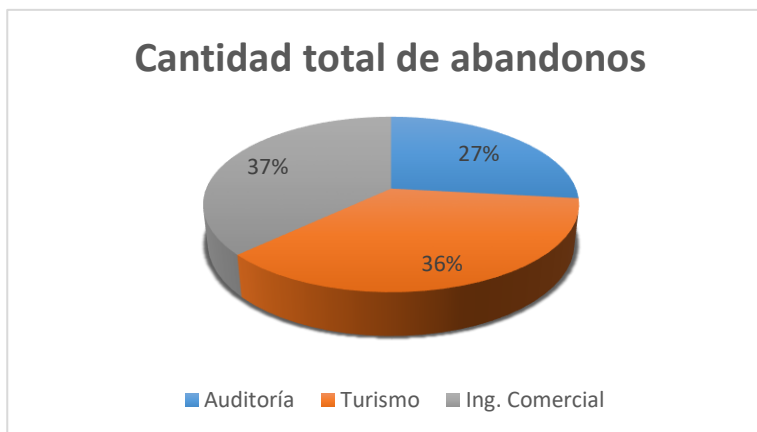
Gráfico N° 2: Porcentaje total de renunciaciones formales por carrera



Fuente: Elaboración propia con Información de Oficina de Gestor Docente

Al analizar el total de estudiantes que formalizan sus renunciaciones a su carrera, se puede apreciar que la carrera de Ingeniería Comercial se encuentra en el primer lugar con un 51%, seguida de la carrera de Administración de Empresas de Turismo con un 34% y finalmente Auditoría con el porcentaje más bajo correspondiente a un 15%.

Gráfico N° 3: Porcentaje total de abandonos por carrera



Fuente: Elaboración propia con Información de Oficina de Gestor Docente

Respecto al análisis de porcentajes del total de abandonos por carrera, entre los períodos 2012 al 2018, se puede apreciar que las carreras con mayor porcentaje de estudiantes que no formalizan sus retiros corresponden a Ingeniería Comercial con un 37%, y la carrera de Administración de Empresas de Turismo con un 36%, finalmente con un 27% correspondiente a los estudiantes de la carrera de Auditoría.

A pesar, de contar con los estándares exigidos, la facultad aún debe mejorar algunos aspectos para acceder al máximo de años de acreditación en sus carreras, como por ejemplo, debe enfrentar la problemática respecto a demanda de espacios para realizar las clases de las distintas asignaturas de cada carrera, debido a que en la actualidad la facultad ha comenzado a impartir una nueva carrera durante el 2019, y la capacidad física para enfrentar esta nueva demanda de estudiantes continúa siendo la misma, es por esto que la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas cuenta con un proyecto de expansión para edificar un espacio destinado para realización de clases.

A pesar, de que la facultad debe verse enfrentada a un gran grupo de competidores, en la ciudad, estos se enfocan en un perfil de estudiantes distintos a los que apunta FACEA, ya que, ésta pertenece universidad tradicional perteneciente al Consejo de Rectores, de este modo, la vía de ingreso de los estudiantes, es por medio de PSU, según puntaje de corte, lo que no exigen las demás facultades de las otras universidades locales, que utilizan PSU rendida para su ingreso de estudiantes, pero no como exigencia de ingresos.

Las distintas casas de estudio que se encuentran en este negocio, son medidas por distintos factores que deben cumplir, por esto la Universidad Austral de Chile, encabeza los primeros

lugares del ranking de 10 universidades estatales y privadas tradicionales, instrumento que considera dentro de los parámetros de la medición la Inclusión y Diversidad, lo que busca poner en relevancia una distribución equitativa de alumnos según, como la disponibilidad de becas, planes propedéuticos o remediales, paridad de género en los claustros y el acceso a estudiantes con discapacidades. Por lo que la UACH, se ubica en el segundo lugar, dentro de este ranking de universidades más diversas e inclusivas, (el primer lugar lo tiene la Universidad de Chile), por lo que, FACEA, también cuenta con una distribución equitativa de estudiantes según su quintil socioeconómico de origen, cuyos alumnos más vulnerables de la comunidad se ven acompañados por variados programas remediales y propedéuticos, incluyendo el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) programa que tiene como objetivo permitir el acceso a la educación superior a estudiantes destacados en situación de vulnerabilidad, donde estos/as son acompañados mediante acciones de preparación y apoyo permanente para asegurar cupos adicionales a la oferta académica de la facultad, además de cumplir con la misión de facilitar el progreso de estos/as estudiantes para asegurar su retención durante el primer año de sus carreras, por lo que, cuenta con matrículas de estudiantes PACE para el año académico 2018, en sus tres carreras.

2.3 Caracterización del negocio

Debido a la actividad desarrollada por FACEA como por las demás facultades de negocio, principalmente de la ciudad y de la región, la clasificación dentro del negocio en el que se ubican, corresponde a entregar servicio educativo de nivel superior, por ello este negocio cuenta con varios *stakeholders* claves.

Cabe destacar que, entre las partes interesadas y vinculadas a este negocio (*Stakeholders*) éstos corresponden a; los estudiantes, académicos y docentes, el Estado, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), comunidad local, organismos públicos, instituciones de educación superior locales (competidores), empresas privadas, entre otros.

El negocio en el que se encuentra FACEA y las demás facultades de negocio de la casa de estudio de la ciudad, requiere de algunas fuentes necesarias de información, para así, identificar sus factores críticos del éxito (FCE), los que corresponderían según este autor a: *“aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, por tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia”* (Jonhson et al. 2006).

En el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, los FCE, corresponden a las áreas donde se requiere un buen desempeño para asegurar el logro de los objetivos propuestos por la UEN, de acuerdo con Rockart (1980). De esta forma, entre los principales factores críticos del éxito se encuentran:

- Estándares de acreditación
- Calidad docente
- Trabajos de investigación publicados en revistas de impacto
- Sistema de financiamiento para estudiantes
- Vinculación con el medio
- Entorno geográfico y compromiso con la sustentabilidad (parte del sello institucional de la UACH)

Respecto de los clientes, entre estos se encuentran; el cliente directo, correspondiente a los estudiantes egresados de cuarto medio principalmente, quienes son los que reciben el servicio educativo, los que además, son un producto, una vez egresados de la universidad, pues serán demandados por otro cliente de esta industria, correspondiente a las empresas, ya que estas, son quienes requieren de estos profesionales y dependiendo de la casa de estudio de dónde egresan, son más o menos demandados. Por otro lado, están los padres de los estudiantes, que pueden cubrir sus costos universitarios con recursos propios, ya que cuentan con estos recursos para hacerlo. También se puede considerar como otro cliente financiero en esta clasificación, al Estado que dependiendo de la mirada que se le dé, también podría ser un cliente, pero financiero, ya que es quien proporciona recursos para cubrir los requerimientos y necesidades de estudiantes más vulnerables, otorgando beneficios como becas, gratuidad o crédito estatal a éstos/as.

En la actualidad gracias a la gratuidad, becas de estudio y créditos, los cuales son asignados al 60% de los alumnos de menores ingresos de la población, o sea a los más vulnerables y con buen desempeño académico, para que puedan costear sus estudios universitarios en instituciones que se encuentren adscritas a estos beneficios. De este modo, aquellos/as estudiantes, que no pueden financiar sus estudios de educación superior con recursos propios, de igual forma, puedan acceder a educación. Entre las instituciones escogidas para gratuidad se encuentran aquellas que cumplan con los requisitos que la ley establece, entre las casas de estudios se encuentran: Universidades, Institutos profesionales y Centros de Formación Técnica. Entre los principales requisitos exigidos por el Estado para estas casas de estudios,

se encuentran: que sean Estatales, en el caso de ser privadas deben ser sin fines de lucro, las casas de estudio privadas deben de estar acreditadas como mínimo por cuatro años.

El negocio de la educación superior cuenta con otro grupo de interés, correspondiente a los proveedores del servicio, correspondiente a, docentes y académicos, quienes dependiendo de su nivel de especialización y experiencia profesional tiene la capacidad de negociar sus servicios con las casas de estudio, obviamente sujetos a las limitadas de ofertas que algunas de estas instituciones puedan entregar debido a las figuras legales que las constituyen o reglamentos internos de cada una. Como las distintas facultades de economía, negocios y gestión, requieren de académicos y docentes para la entrega del servicio educativo a sus estudiantes, por medio de las distintas asignaturas impartidas, las cuales son parte de los planes de estudio de las distintas carreras ofrecidas por éstas, pero en ocasiones se ven en la necesidad de contratar profesionales part-time para responder a la necesidad existente debido a la carencia de académicos para cubrir algunas asignaturas.

Varias son las facultades de negocios y gestión empresarial existente en la ciudad de Valdivia y de las regiones vecinas de la zona sur-austral, por lo que la población de estudiantes cuenta con oferta académica en la ciudad, y estos corresponden a facultades que corresponden a competidores de FACEA, las cuales corresponden a casas de estudio de: Universidad San Sebastián, Santo Tomás que ofrece Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica, Inacap la que cuenta con Universidad Tecnológica, Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica. Además, la ciudad cuenta con algunos institutos profesionales como IP Los Lagos, que ofrece carreras para trabajadores que desean obtener una carrera técnica o profesional de nivel medio para acceder a mejores condiciones laborales dentro de sus empresas o bien buscar nuevas alternativas que favorezca su economía familiar. En lo que respecta otras regiones cercanas, la ciudad de Osorno cuenta con la oferta de la Universidad de Los Lagos, y en la ciudad de Temuco se ofrecen los servicios de facultades de negocio de: Universidad Católica de Temuco, Universidad de La Frontera, y algunas sedes de Universidades como; Universidad Arturo Prat, Universidad Diego Portales, Universidad del Mar, Universidad Mayor, Universidad Autónoma de Chile.

En lo que respecta a la comunidad valdiviana, la existencia principalmente de la UACH, como de las demás universidades en la ciudad, le otorga a la comunidad una oportunidad comercial importante, debido a que Valdivia no cuenta con muchas oferta laboral por parte de las empresas, debido a las pocas empresas del sector privado principalmente, que se encuentran

en la ciudad, y de las presentes, éstas realizan sus actividades de forma centralizada desde la ciudad de Santiago, por lo que la ciudad no cuenta con una gran oferta laboral para toda la comunidad, para abastecer a la población con empleos. Por esto, la economía local es impulsada también, por la cantidad de población flotante representada por los estudiantes que vienen de otras regiones u otros países, a la ciudad en busca de educación superior, durante el período de estudios, otorgando oportunidad al comercio local, por ello, que existen familias que se sustentan gracias a la permanencia de estudiantes durante el año, tras el arriendo de cabañas, hostales, pensiones, entre otras, y durante la temporada de vacaciones son los turistas quienes suplen la ausencia de los estudiantes en la ciudad, lo que impulsa y sustenta la economía de los ciudadanos de Valdivia.

Este servicio desarrollado por las distintas facultades de las casas de estudio, que se encuentran en la ciudad, deben cumplir con los más altos estándares exigidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), para acceder a reconocimientos como la acreditación, tal es el caso de las carreras ofrecidas por FACEA, las que se encuentran acreditadas, correspondientes a Ingeniería Comercial acreditada por 6 años, Auditoría acreditada por 4 años (Nacional e Internacionalmente), y Turismo acreditada por 5 años.

En cuanto a las restricciones relevantes de este negocio, se pueden clasificar en físicas y políticas, dentro de las físicas se pueden considerar las restricciones: de capacidad, respecto de espacios físicos para realizar las clases, los cuales no son suficientes en la actualidad, debido a la oferta de carreras existente en la facultad, otra restricción de capacidad corresponde a la falta de académicos para satisfacer la demanda de asignaturas, por lo que se debe contratar docentes part-time para suplir esta falta. Por otro lado, en relación a las restricciones políticas, se debe considerar entre estas, situaciones como, el caso de la Ley N° 20.129, correspondiente al “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”, generando incertidumbre en la facultad, respecto del actual sistema de acreditación, así como, por ejemplo, alguna nueva ley que afecte la autonomía de la institución debido a su figura legal de corporación de derecho privado, o los actuales beneficios con que cuentan los estudiantes de la facultad para financiar sus carreras. Entre otras restricciones relevantes de considerar es necesario de mencionar, a las nuevas generaciones de hoy, las que enfrentan sus demandas con actos confrontacionales como paralizaciones de actividades académicas y lectivas, mediante tomas y paralizaciones, lo que implica repercusiones en la continuidad de las actividades de la facultad.

En lo que respecta a indicadores propios del negocio, para el caso de las facultades de negocio y gestión empresarial, estos corresponden a;

- Indicadores de matrícula: el cual permite conocer el número de ingresos a cada carrera
- Indicadores de deserción: el que entrega la información de cuántos estudiantes abandonan las carreras durante su proceso académico;
- indicador de costo por estudiante en cada carrera: el que permite determinar cuál es valor asignado a una carrera por cada estudiante, este indicador es necesario mantenerlo actualizado debido a las exigencias de parte del Estado en el caso de aquellas casas de estudio que las carreras de sus estudiantes son financiadas mediante becas y gratuidad.
- Indicador de retención primer año de carrera: ya que, algunos estudiantes deciden abandonar la carrera en su primer año por múltiples motivos;
- Indicador aprobación de asignaturas: el que permite determinar cuáles son las asignaturas críticas en una carrera, para así poder ofrecer opciones a los estudiantes para que puedan aprobar estas y así continuar con su proceso académico;
- Indicador de titulación oportuna: el que entrega información a las casas de estudio respecto de cuántos estudiantes logran obtener un título profesional en el tiempo correspondiente a la duración de la carrera. Algunos de estos indicadores, en el caso de FACEA, son detallados con información real de la facultad, la que se expone en el apartado “Definición y descripción del objeto de estudio”.

2.4 Composición del contexto

Para describir el macro entorno de la UEN, se utiliza la herramienta PESTEL de acuerdo con Fahey y Narayanan (1968) corresponde a un análisis de: Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal. Estos factores externos presentados y analizados de igual forma por Thompson et al (2012), permiten examinar a la FACEA a nivel local y global. A continuación, se analiza por cada uno de sus factores:

Entorno Político: En relación a lo económico, el país ha mostrado un crecimiento de 3,9 % para el 2018, cifras al 23 de agosto del presente según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) año en curso. Y en lo que respecta a los últimos informes país del IPoM de septiembre de 2018, la economía se encuentra estable con un crecimiento mayor al previsto y una inflación que ha consolidado sus perspectivas de convergencia a la meta, por

ende, la variación anual del IPC aumentó hasta el 2,6%, pero la inflación subyacente sigue por debajo del 2%, respecto a lo esperado en ambos casos, por lo que la Tasa de Política Monetaria se ha mantenido en 2,5%. En lo que respecta al ámbito político, los cambios de gobiernos vividos han traído consigo una serie de modificaciones en lo referente a materia de educación, de reformas tributarias, ambientales, entre otras. Es así, que el actual presidente Sebastián Piñera político de centro derecha, destinó 14.000 millones USD para sus cuatro años de gobierno, con el propósito de reformar el sistema fiscal y de pensiones, al igual que promover la inversión en infraestructuras, junto con aplicar recortes del gasto gubernamental. El país enfrenta futuras modificaciones con el propósito de reformar el sistema fiscal y de pensiones, al igual que promover la inversión en infraestructuras, junto con aplicar recortes del gasto gubernamental, además de enfrentar posibles escenarios en materia de educación, ya que se viven modificaciones en leyes de educación superior, entre otras.

Entorno Económico: En relación a lo económico, el país ha mostrado un crecimiento de 3,9 % para el 2018, cifras al 23 de agosto del presente según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) año en curso. Y en lo que respecta a los últimos informes país del IPoM de septiembre de 2018, la economía se encuentra estable con un crecimiento mayor al previsto y una inflación que ha consolidado sus perspectivas de convergencia a la meta, por ende, la variación anual del IPC aumentó hasta el 2,6%, pero la inflación subyacente sigue por debajo del 2%, respecto a lo esperado en ambos casos, por lo que la tasa de política monetaria se ha mantenido en 2,5%.

Entorno Social: La situación social que vive nuestro país en la actualidad, referente a los cambios generacionales y movimientos sociales que ha enfrentado, han tenido un gran impacto para el país, y principalmente en las nuevas generaciones, ya que éstas tienen otros intereses, otras demandas que son demasiado cambiantes, lo que puede representar una amenaza para la UEN como para las demás universidades, las organizaciones y comunidad en general. Por otro lado, las nuevas generaciones han impulsado y desatado movimientos sociales disruptivos, por ejemplo; las movilizaciones femeninas denominadas “Revolución feminista” desarrolladas por las universitarias principalmente durante el 2018, en contra del machismo, fin a la educación sexista, entre otras demandas. También es importante considerar los cambios sufridos por las organizaciones, con sus nuevas ideas de negocios, innovadoras, que se adaptan a las necesidades emanadas del medio, las personas, la competencia y principalmente, por los avances en tecnología digital.

Entorno Tecnológico: La realidad del entorno tecnológico, viene dado por las nuevas tecnologías empleadas en la actualidad, tanto por las personas, sociedad y las empresas, ya que éstas últimas también han tenido que adaptarse a estos nuevos escenarios, es por ello que muchas organizaciones han debido afrontar la necesidad de uso de sistemas integrados de información para el manejo de sistemas de planificación de recursos empresariales como los ERP (Enterprise Resource Planning), y esto también debido a las exigencias legales de nuestro país, que trajo consigo la reforma tributaria vivida en el gobierno anterior, ya que el SII solicita a las empresas que realicen sus gestiones por medio de sistema de facturadores electrónicos.

Entorno Medioambiental: En lo que respecta a temas medioambientales y de sustentabilidad, la tendencia de las empresas de hoy es que están valorando y trabajando en materia de sustentabilidad, además, de tener presente las exigencias de la ISO 14001, correspondiente a aspectos ambientales, considerando en sus procesos el cuidado del medio, o realizando actividades que les permite demostrar a la comunidad un cuidado por el medio donde se desarrollan.

Entorno Legal: En lo que respecta al apartado legal, la situación actual que enfrenta nuestro país, en materia de cambios legales en educación superior, corresponden al nuevo sistema de acreditaciones, correspondiente al “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”, el que implica una modificación a la Ley N° 20.129. Esta ley perteneciente a la reforma educación superior, tramitada durante el gobierno anterior, y aprobada el 24 de enero del año 2018, aún no ha sido puesta en marcha, la que afectará a todas las universidades del país, que necesitan acreditar sus programas de estudios. Por otro lado, la universidad se ve sujeta a potenciales cambios respecto de los actuales beneficios estatales con los que cuenta, lo que se ve reflejado en la gran cantidad de estudiantes pertenecientes a la Universidad Austral, que financian su educación superior por esta vía, por lo que, un cambio legislativo que modifique la actual situación de universidades privadas con autonomía, como es el caso de la UACH, con cambios en disminuciones en los beneficios estatales, podría poner en riesgo la continuidad de estas casas de estudio.

Para la descripción del micro entorno, se utiliza la herramienta 5 fuerzas de Porter (2008), así comprender la situación que enfrenta en la actualidad la UEN, para permitir futuros análisis. A continuación, se detalla por cada uno de sus componentes:

- **El Poder de negociación de los Clientes:** Para esta facultad, como para las de otras casas de estudio, los clientes corresponden a; estudiantes de la zona sur austral, representados principalmente por jóvenes egresados de cuarto medio y, por otro lado, trabajadores técnico profesionales que desean continuar sus estudios superiores para alcanzar mejores condiciones económicas, como también, por profesionales que desean especializaciones para alcanzar ascensos laborales y mejoras salariales. En este caso los clientes "estudiantes" demandan de las universidades, centros de formación técnica e Institutos profesionales, que se encuentran tanto en la ciudad como de otras regiones, requerimientos necesarios como, carreras acreditadas, para acceder a beneficios estatales para financiamiento, becas internas para estudiantes destacados en algunas áreas que les abre las puertas a la carrera que desean estudiar. Por otro lado, demandan actividades recreativas, que les permita tiempo de esparcimiento y ocio, además de un ambiente cómodo y un entorno agradable que les facilite su proceso de formación y formación profesional. Además, el cliente final "Empresa", demanda servicios de los profesionales de las casas de estudio que se encuentran en la ciudad y región sur del país, por ello estas tienen un gran poder de negociación, ya que ellas toman la decisión acerca de a cuáles profesionales captar, de acuerdo al prestigio de la casa de estudios de donde egresan estos/as, por lo que están en condiciones de elegir a los mejores profesionales del mercado. En el caso del cliente financiero "el Estado" este financia a los estudiantes más destacados en situación de vulnerabilidad económica, de esta forma el poder de negociación consiste en otorgar beneficios a quienes cumplan con los requisitos exigidos, respecto de la condición de carácter económica de los estudiantes.
- **La Rivalidad entre los Competidores:** En relación a la cantidad de ofertas de universidades existentes en la ciudad de Valdivia, la oferta es amplia, ya que existen varias casas de estudio en la ciudad principalmente, como en otras regiones de la zona sur, que ofrecen las mismas carreras que la UACH, pero en lo que respecta a la FACEA, esta cuenta con un poder de rivalidad fuerte frente a sus competidores, debido a las características institucionales de la misma, dada su trabajo de vocación de carácter público y sin fines de lucro. Por otro lado, el trabajo realizado por la Universidad como por la FACEA, alcanzado ciertos estándares de calidad, lo que le permite contar con carreras de pregrado acreditados, de tal modo, en lo que respecta a los competidores éstos no representan un problema para la UEN, debido al prestigio por su gran trabajo. Además, de considerar, que ésta pertenecer a la CRUCH y la forma de seleccionar a los estudiantes en las carreras es

mediante PSU rendida. Respecto de las demás casas de estudio que se encuentran en la ciudad, estas logran atraer un perfil de clientes característico y distintivo a cada una de ellas, en el caso de INACAP, esta casa de estudio se enfoca en personas trabajadoras que no pueden alcanzar un título profesional como Contador Auditor de forma diurna, por lo que esta les ofrece modalidad vespertina; en el caso de San Sebastián no tiene como requisito de ingreso puntaje de corte mediante PSU.

- **La Amenaza de nuevos entrantes:** Esta situación puede representar una amenaza futura, debido al nivel de demanda de estudiantes de la zona sur-austral, por lo que representa una oportunidad atractiva para cualquier casa de estudios de carácter tradicional y pública, incluso para centros de formación técnica e institutos profesionales, tal fue el caso del Instituto IPP Chile, que ya cuenta con sede en Valdivia. Por tal motivo, la UEN debe trabajar constantemente en mantener su calidad y prestigio de esta forma no perder sus estudiantes al verse enfrentados a la oportunidad de elegir entre otra casa de estudios con similar prestigio o tal vez de mayor prestigio ofreciendo servicios de educación superior en la región. Por otro lado, es de gran importancia aprovechar las oportunidades que entregue el mercado para ofrecer nuevas opciones a los clientes de la UEN.
- **El Poder de negociación de los proveedores:** En este aspecto, el poder de negociación de proveedores, que es representado por los profesionales requeridos para el mercado de la educación superior, como docentes y administrativos, es distinta, debido a las competencias exigidas en ambos casos. El poder de negociación de académicos es grande, respecto de la situación nacional, pero al analizar esto desde el escenario local esta situación es otra, a pesar, de sus competencias adquiridas, de esta forma la oferta realizada por las casas de estudio locales no son tan atractivas para atraer a académicos de gran trayectoria o académicos destacados, por lo que, el poder de negociación se acota a los académicos locales, los cuales deben ajustarse a los sueldos ofrecidos por estas casas de estudio, sin lograr tener un gran poder de negociación, lo que solo permite una negociación acorde a los sueldos de mercado local. Por parte del personal administrativo, este grupo de profesionales no cuentan con poder de negociación debido a la sobre oferta de profesional administrativo.
- **La Amenaza de nuevos productos:** Respecto de esta situación es posible que ocurra que las casas de estudio ofrezcan más carreras profesionales y/o técnicas, ya que las

demandas de los estudiantes van en aumento y se hace necesario satisfacer a los clientes. En el caso de las universidades, centros de formación técnica e Institutos Profesionales que se encuentran en la ciudad, todas cuentan con carreras del área de los negocios, ofreciendo carreras profesionales y técnicas similar a la de la UEN, excepto INACAP, que en la actualidad cuenta mayor oferta que las demás casas de estudio, tras contar con una nueva sede en Valdivia. Por ello, la incorporación de nuevas carreras, de la misma área es alta, ya que las mismas casas de estudio, se encuentran analizando las tendencias y las nuevas demandas de las empresas de hoy, de esta forma, puedan estar atentas y decidan crear carreras con fuertes competencias en el uso de herramientas tecnológicas y en el desarrollo de los negocios en el área de inteligencia artificial, por ejemplo, que es un área en potencia en este momento, lo que puede representar una potencial oportunidad para la FACEA.

2.5 Declaraciones estratégicas

A partir del análisis anterior correspondiente al análisis del contexto del negocio, se procede en este apartado a analizar las actuales declaraciones estratégicas de FACEA. Por lo que, se analiza la misión, la visión y las creencias de la empresa, para ello, se utilizan algunos métodos para someter a estas declaraciones a ciertas preguntas, de acuerdo con Thomson et al. (2012) para realizar un diagnóstico a cada una de las declaraciones actuales de la facultad.

2.5.1 Análisis y definición de misión de la facultad

La declaración de una misión describe el negocio actual y su propósito, respondiendo las preguntas de “quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos”, y de acuerdo a los contenidos revisados en las sesiones. Por lo que, se hace necesario analizar la misión mediante la realización de algunas preguntas, porque de acuerdo con Thomson et al. (2012), es necesario realizar un diagnóstico a cada una de las declaraciones actuales de la UEN.

A continuación, se presenta la misión actual de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH, correspondiente al actual plan estratégico comprendido entre los períodos 2016 y 2019:

“La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas se proyecta como un equipo humano integrado y comprometido con el quehacer académico que le compete, que entrega una educación universitaria de excelencia, fundamentada en conocimiento actualizado en las áreas de la Gestión y la Economía; con el propósito de formar profesionales competentes,

responsables, éticos y socialmente comprometidos con su comunidad y medio ambiente; que se vinculan con rigurosidad científica en temas que contribuyan al desarrollo regional de la zona sur austral del país, con proyección al ámbito nacional e internacional”.

El análisis de la misión actual de la facultad se realizará conforme los siguientes parámetros vistos en las sesiones y a las lecturas recomendadas.

- **¿Qué hacemos?** Esta misión dice que entrega una educación universitaria, por lo que formar profesionales competentes, responsables, éticos y socialmente comprometidos con su comunidad y medio ambiente.
- **¿Cuáles son nuestros productos o servicios?** Esta misión no especifica con exactitud, cuáles son sus productos ofrecidos, solo menciona que el conocimiento entregado es *“En las áreas de la Gestión y la Economía”*,
- **¿Quiénes son nuestros clientes?** La misión no hace referencia a que clientes se enfoca, sólo dice que forma profesionales.
- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?** Esta misión no especifica cuál es su cobertura geográfica que pretende abarcar.

Se puede analizar que la misión propuesta por la UEN no es clara, ni cumple con los requisitos para una buena declaración del negocio de que se trata, pues es muy general, solo se dice de quién se trata, pero no declara sus productos, sus clientes potenciales, ni su cobertura, por ende, se puede concluir que ésta no es adecuada.

Luego del análisis realizado a la actual misión de la facultad, se propone la siguiente misión:

“FACEA de la UACH, trabaja para formar los mejores profesionales y graduados en las áreas del conocimiento de negocios y gestión empresarial, orientándose a estudiantes egresados de enseñanza media, principalmente de la zona sur, contribuyendo así, con éstos y estas en el desarrollo de las organizaciones del sur-austral y del país”.

- **¿Qué hacemos?** La misión específica de quién y de qué se trata, ya que expone claramente el nombre de la institución y que su función es formar los mejores profesionales y graduados en áreas específicas.
- **¿Cuáles son nuestros productos o servicios?** La misión expone que su producto es un servicio, correspondiente a la enseñanza de educación superior, *“formando profesional y graduados en áreas del conocimiento de los negocios y gestión empresarial”.*

- **¿Quiénes son nuestros clientes?** La misión hace clara referencia a cuál es su cliente o mercado, indicando que se orienta a “*estudiantes egresados de enseñanza media*”, y a la vez se enfoca en profesionales para obtener un grado académico, ya que dice que “*forma los mejores graduados*” de la zona sur.
- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?** La misión hace clara mención a esto, indicando que su cobertura es “*principalmente de la zona sur*” del país, sin restringir los estudiantes de otras zonas del país y de otros países.

Se puede concluir que la misión propuesta se justifica sobre la base del marco teórico de la literatura abordada y estudiada en las sesiones del programa Magíster en Control de Gestión, por lo que cumple con los requisitos de una adecuada declaración de misión para la FACEA.

2.5.2 Análisis y definición de visión de la facultad

Por su parte, la visión describe las aspiraciones de una empresa para el futuro y bosqueja la dirección en el largo plazo de una organización. De acuerdo con Thompson (2012), no se puede esperar que los funcionarios se unan a los esfuerzos de la administración para que la institución se mueva en la dirección que se fijó, a menos que comprendan las razones y beneficios de seguir esta ruta estratégica establecida por los que van al frente, lo cual, además, permitirá a los clientes tener claridad de la dirección que decidió tomar la organización.

A continuación, se presenta la actual visión de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH:

“Ser la mejor Facultad para una sociedad global en el ámbito de la gestión y la economía desde la zona sur austral”.

En este sentido una visión debe cumplir con las siguientes características, de acuerdo con Thompson (2012), las cuales, corresponden a:

- **¿Es medible?** La visión no es medible ya que dice que desea “*ser la mejor facultad en ámbito de la gestión y la economía*”, pero eso es muy general, y no cuenta con un foco específico de comparación, por ejemplo; estar entre las mejores cinco facultades, o ser la facultad líder en algo específico, para así poder medir los resultados.
- **¿Se direcciona al futuro?** Esta visión no establece cuándo pretende alcanzar sus proyecciones, por lo que no se tiene un plazo para cumplir con esto.

- **¿Es viable?** Al ser tan genérica la visión y no contar con objetivos estratégicos más específicos, y fecha para alcanzar sus objetivos estratégicos, no se hace viable.
- **¿Es fácil de recordar?** Esta visión es fácil de recordar, ya que sus pobres y poco claras aspiraciones se establecen en una línea y media.
- **¿Es ambigua o incompleta?** La visión es incompleta absolutamente, ya que; solo declara querer ser la mejor, pero sin especificar en qué, menos cuándo desea alcanzar los objetivos estratégicos, tampoco especifican las acciones que se realizarán para alcanzar la dirección elegida.

Se puede analizar que la visión actual de la UEN no es una buena herramienta de dirección para comprometer a los funcionarios de la misma, ya que no se tiene claridad de la dirección que se desea, y tampoco de cuándo pretenden lograr sus objetivos estratégicos, ya que, estos son poco claros.

Por esto, luego de analizar la actual visión de la facultad, se propone la siguiente visión para la misma:

“Al 2023, FACEA aspira a posicionarse dentro de las cinco facultades líderes del país, con todas sus carreras y programas acreditados con el máximo de años otorgados, formando profesionales de excelencia, traduciendo esto en el reconocimiento de las empresas en la preferencia por nuestros egresados”.

Para conocer si esta visión cumple con los requerimientos para una adecuada visión, es necesario realizar las siguientes preguntas.

- **¿Es medible?** La visión señala que se medirá en obtener el máximo de años de acreditación otorgados por la CNA.
- **¿Se direcciona al futuro?** Se establece que quiere posicionarse dentro de las cinco facultades líderes del país al 2023.
- **¿Es viable?** Es absolutamente viable al contar con un parámetro de tiempo establecido y con propósitos a cumplir.
- **¿Es fácil de recordar?** La visión si es recordable.
- **¿Es ambigua o incompleta?** No es ambigua ni incompleta, ya que cumple con las exigencias solicitada de acuerdo a la literatura consultada.

Luego del análisis de la Visión propuesta para la FACEA, se concluye que ésta es adecuada y cumple con los requisitos necesarios para una buena definición de Visión.

2.5.3 Definición de creencias de la facultad

De acuerdo con Simons (1998) muchas organizaciones ven el mundo de un modo particular según su historia y su cultura. Es por esto que las creencias o valores de una empresa la definen y permiten establecer su cultura e institucionalidad en algunos casos.

Según el siguiente autor, *“Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”* (Thompson et al., 2012).

De este modo, los autores plantean que una adecuada elección de valores debe considerar, un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Por lo que, de acuerdo con Thompson et al., (2012) las compañías buscarán mediante sus creencias destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

La facultad se adhiere a los valores definidos por la UACH, que en términos generales ofrece a sus destinatarios, como son: libertad, excelencia, compromiso con la comunidad, transparencia, responsabilidad humana y ética.

Del mismo modo, valoramos en particular a las y los estudiantes como destinatarios claves de nuestro quehacer, propiciando un ambiente educativo para ellos; de tal modo que descubran aquello que los realiza como profesionales, y que los motiva a aprender y emprender.

- Primer valor “Libertad”, cómo bien está declarado en nuestra constitución, *“La libertad de enseñanza no tiene otras limitaciones que las impuestas por la moral, las buenas costumbres, el orden público y la seguridad nacional”*.
- Segundo valor “Excelencia”, alude al compromiso de la facultad de perseguir en su quehacer, elevados estándares de calidad y productividad en el ámbito académico. Propender además a la formación de personas con apreciados hábitos y valores humanos.
- Tercer valor “Compromiso con la comunidad”, destaca el deber de los integrantes de la facultad de otorgar a su quehacer un sello marcado por la responsabilidad y la rigurosidad. Implica, además, identificarse con la Facultad y la Universidad y con las metas de éstas.

- Cuarto valor “Transparencia” la Facultad debe realizar sus labores con rectitud y bajo las normas que rigen la función educativa.
- Quinto y último valor descrito en dos partes, “Responsabilidad humana y ética”, se refieren tanto al compromiso contraído como personas y profesionales de las distintas áreas abordadas, respetando la sustentabilidad, a través del cuidado de los recursos y el medio ambiente, sello por lo demás institucional, como a nuestro compromiso con sólidos fundamentos éticos que como Facultad de las Ciencias Económicas y Administrativas debemos fundamentar en nuestros estudiantes y futuros profesionales.

En lo que respecta a lo expuesto por los autores, se analiza a continuación si los valores se ajustan a lo que debe buscar la UEN:

- **¿Considera un trato justo?** En lo que respecta a este aspecto parece que no se encuentra cubierto por los valores elegidos por la UEN.
- **¿Busca Integridad?** Este aspecto recomendado por los autores parece ser cubierto por “Transparencia”, tercer valor escogido por la UEN para representar sus declaraciones estratégicas.
- **¿Permite lograr una conducta ética?** Este aspecto parece estar cubierto con el valor número cinco “Responsabilidad humana y ética”.
- **¿Alcanza un sentido innovador?** El aspecto no parece cubierto por los valores declarados por UEN.
- **¿Busca el trabajo en equipo?** En lo que respecta a este aspecto, parece de alguna forma, ser cubierto por el primer valor “Libertad” elegido por la UEN, ya que, al realizarse trabajos en equipo, los trabajadores tanto académicos, así como los administrativos, pueden realizar sus labores con libertad, en la entrega del servicio educativo, por lo que la libertad puede ser vista desde dos veredas distintas, para los clientes y funcionarios.
- **¿Logra calidad suprema?** En relación a este aspecto parece cubierto por el valor “Excelencia”, segundo valor que representa el trabajo realizado por la UEN.
- **¿Alcanza un servicio superior al cliente?** Este aspecto, al igual que el anterior, parece ser cubierto por el mismo segundo valor “Excelencia”.
- **¿Logra una responsabilidad social y ciudadanía comunitaria?** Esto está cubierto por el tercer valor “Compromiso con la comunidad”.

Se considera necesario incluir algunos valores de suma importancia, debido a las características de la UEN, el correspondientes a; “Respeto”, lo que permite abordar; Trato justo, valor que es fundamental y que rescata la esencia de las relaciones humanas, la dignidad, consideración, valoración y diferencia hacia los demás, y que hace posible las relaciones virtuosas entre los miembros de una organización, el trabajo conjunto y coordinado de sus integrantes, la generación de niveles crecientes de confianza. El valor “Diversidad”, el que permite cubrir el aspecto; Trabajo en equipo, que representa una característica fundamental de las bases institucionales de la universidad, descrita en UACH Inclusiva, donde se pretende dar lugar a aspectos como, diferencias de género, igualdad social, movimientos femeninos, entre otros, al permitir y fomentar la disminución de distintas brechas sociales en el área académica, en la labor educativa de formación profesional.

Luego del análisis correspondiente a los valores de la UEN, se puede concluir que, debido a las condiciones del servicio ofrecido, y las necesidades existentes en la zona sur-austral, los valores que mejor representan a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH, corresponder a: “Excelencia”, Compromiso con la comunidad”, “Transparencia”, “Responsabilidad humana y ética”, “Respeto”, y finalmente “Diversidad”.

Una vez definido el marco general del negocio, criticado las declaraciones estratégicas y propuestos nueva misión, visión y creencias, se procede a realizar el análisis estratégico de la UEN, lo cual es detallado en el siguiente capítulo del presente documento, pues, ahora está claro el marco de general del negocio.

CAPITULO 3. ANALISIS ESTRATÉGICO

A partir del análisis anterior correspondiente al marco general del negocio, se procede en este capítulo a realizar un análisis estratégico del entorno de FACEA, pues está claro el marco general del negocio. Para desarrollar el análisis estratégico, se realiza un análisis externo mediante el uso de las herramientas PESTEL (Fahey y Narayanan, 1968) y 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008) así como un análisis interno, de acuerdo con Thompson (2012), a través del uso de la cadena de valor y análisis de recursos y capacidades (Grant, 2014), lo que a su vez, permite desarrollar un análisis FODA al extraer las principales oportunidades y amenazas, así como también, las fortalezas y debilidades, lo cual, propicia el desarrollo de un FODA cuantitativo, de acuerdo con Cancino (2012), para finalmente realizar un análisis al posicionamiento estratégico de la empresa evaluando de esta forma, aquello más relevante de cada componente y aquello que afecta a la estrategia, para determinar a qué factor destinar mayores esfuerzos y recursos en FACEA.

3.1 Análisis externo

De acuerdo al análisis descriptivo realizado en el apartado 2.4, correspondiente a “Composición del contexto”, mediante el uso de las herramientas PESTEL, análisis, que en conjunto con las cinco fuerzas de Porter (2008), que pretende ser profundizar este apartado, para conocer aquellos factores del entorno que afectan la facultad, lo que tiene como principal objetivo extraer las principales oportunidades y amenazas, derivadas de este análisis del macro y micro entorno.

Lo primero es entender en qué consiste la estrategia de una empresa, de acuerdo con Martínez y Millas (2005), muchos líderes emprendedores consideran el desarrollo de la estrategia como un factor diferenciador para alcanzar el éxito. Estos autores creen que, en primer lugar, se deben establecer los objetivos estratégicos, es más, lo que debe conseguirse por medio de la estrategia, es una aclaración de cómo van a alcanzarse los objetivos establecidos, además, se debe considerar la situación de la competencia.

Porter (1987), por su parte describe que, *“la estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado. La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo”*.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008) el desarrollo de la estrategia empieza con herramientas como un análisis externo competitivo, económico y ambiental, las que incluyen

las cinco fuerzas de Porter y el marco del posicionamiento competitivo, lo que se resume en las declaraciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía.

3.1.1 Análisis externo a través de herramienta PESTEL

De acuerdo con Martínez y Millas (2005), la estrategia debe responder al entorno del negocio, por ello, es necesario realizar un análisis de la situación actual del entorno general del negocio, por lo que, se debe pronosticar, explorar y vigilar el entorno, para determinar las tendencias de la sociedad. De este modo, el autor propone que, el análisis PESTEL permite examinar el impacto de aquellos factores externos que la empresa no puede controlar, pero que afectan su desarrollo futuro.

Este análisis de acuerdo con Fahey y Narayanan (1968), pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno, en el cual se desenvuelven las organizaciones, los cuales no dependen directamente de éstas, sino que es el contexto el que lo determina, aun cuando cada caso es susceptible a considerar las variables necesarias para cada tipo de organización. De esta forma, los factores que lo conforman corresponden a: Político-Económico-Social- Tecnológico- Medioambiental- Legal.

Se procede a describir aquello que es significativo en la facultad, relacionado con cada uno de los componentes de la herramienta PESTEL, en el macro entorno para así, analizar lo que puede impactar en FACEA en el futuro.

- i. **Entorno Político:** En lo que respecta a este ámbito, luego del análisis realizado al entorno político actual, se han vivido cambios entre gobiernos, lo cual significa incertidumbre respecto de temas que afectan a la UEN, como, por ejemplo, presidencia de Sebastián Piñera, que genera incertidumbre respecto de la continuidad en la entrega de actuales beneficios para las universidades tradicionales no estatales pertenecientes al consejo de rectores, como lo es el caso de la Universidad Austral de Chile y otras, debido a sus características de autónomas. Esta situación representa una potencial amenaza para la UEN, por ende, de aquí se deriva **(A1)**, ya que ésta depende absolutamente de la Institución, dada su estructura organizativa de carácter central, debido la alta cantidad beneficios y recursos Estatales con los que la universidad cuenta actualmente, lo que afecta directamente a la FACEA, debido a la cantidad de estudiantes que disponen de estos beneficios para financiar sus estudios, a través de becas y créditos, así como recursos disponibles para desarrollo de investigación científica por parte de los académicos, es por

ello, que siempre existe la incertidumbre respecto de las consecuencias que una nueva ley que pueda afectar la continuidad de la labor de la FACEA como de la Universidad en general. A pesar de la situación, en la actualidad la casa de estudios no vio afectada su labor, en relación a los vínculos con el Estado en materia de financiamientos y beneficios estatales, y menos en la forma de administrarse, tras el carácter autónomo de ésta por corresponder a una corporación privada sin fines de lucro, aún con todos los cambios políticos vividos, lo que no se encuentra lejos de ocurrir y que podría generar impactos graves en la comunidad sur-austral.

A1. Disminución de actuales beneficios estatales dada la figura legal de UACH, tras nuevas reformas, afectando la continuidad de FACEA.

- ii. **Entorno Económico:** Debido a la Reforma Educacional que enfrentó nuestro país entre los períodos 2014 y 2015, durante el segundo gobierno de la presidenta, la señora Michelle Bachelet, perteneciente al partido pacto Nueva Mayoría, la facultad se vio afectada por estos nuevos acontecimientos, que esta reforma de inclusión, fin al lucro, la discriminación y el copago en el sistema educacional financiado con recursos públicos, trajo consigo. Debido a las dudas existentes, respecto a la continuidad de beneficios estatales para las universidades privadas, como es el caso de la Universidad Austral de Chile y de otras universidades en similar situación, información que se expuso en un diario local de la ciudad, la que hizo referencia a la nueva norma que regula la educación superior y cómo esta afecta la autonomía y labor académica de la Universidad Austral y por consecuencia la de FACEA, ya que hasta ese minuto, la figura en la que podrían quedar las universidades no estatales del Consejo de Rectores, particularmente la Universidad Austral de Chile, la Universidad de Concepción y la Universidad Técnica Federico Santa María, planteles tradicionales y públicos, pero creados como corporaciones de derecho privado sin fines de lucro, no se conocía. En ese minuto se expuso que, para estas universidades no aplicarían los mismos derechos ni vínculos con el Estado, , que para las universidades estatales, en lo que respecta a financiamiento y beneficios estudiantiles y para optar a un trato similar se verían obligadas a cambiar su estructura, institucionalidad y la forma de gobierno interna, perdiendo así su autonomía, lo que resulta muy complejo para la Universidad Austral, con una historia de 63 años de labor en la zona sur-austral (Diario Austral, 2017).

Las consideraciones que debe de tener la FACEA en materia económica, para el futuro son, que la economía del país se encuentra en una proyección de crecimiento, es por ello, que referente a las posibilidades de crecimiento país éstas son positivas, lo que afecta

directamente a la FACEA, en materia de nuevos y más empleo, lo que representa una oportunidad para la UEN, de aquí se deriva **(O1)**, pues los próximos egresados de la facultad pueden contar con más opciones para acceder a oportunidades laborales, debido a la demanda existen en el mercado laboral del área que ofrece FACEA a sus estudiantes, debido a la alta demanda de profesionales, por parte de las empresas del sector público y privado, lo cual es favorable para estos futuros profesionales del área de la economía, administración y gestión empresarial.

O1. Disponibilidad de empresas de zona sur para realizar mesas de trabajo, retroalimentación y mejorar programas de estudios, para ampliar opciones de colocación laboral de futuros egresados.

- iii. **Entorno Social:** En lo que respecta a este análisis, la UEN debe estar preparada para enfrentar estos nuevos estudiantes y sus demandas, enfrenta nuevos escenarios tras las nuevas generaciones que ingresan a la misma, ya que son generaciones con nuevas tendencias, muchas más demandantes, debido a los movimientos sociales vividos por la sociedad de hoy, nuevos grupos sociales que manifiestan sus ideas de una manera disruptiva, exigiendo derechos, lo que representa una potencial amenaza para FACEA, por ende, de aquí se deriva **(A2)**. Por otra parte, la FACEA debe también, enfrentarse a las exigencias de las empresas y sus nuevas formas de hacer negocios en esta era de la tecnología digital, con ideas de negocios innovadores o con líneas de negocio vía web, lo que facilita la forma de hacer negocios para las mismas, rompiendo barreras de conexión y acercando las oportunidades de obtener un artículo a cualquier país del mundo. Es por ello que, la UEN debe considerar todos estos cambios y acontecimientos como oportunidades de mejora, a la hora de entregar las competencias, pensando en las necesidades requeridas por las empresas, tras sus nuevas ideas de negocios que están implementado en la actualidad y piensan implementar a futuro muchas de ellas, ofreciendo oportunidades a los estudiantes, familias y comunidad sur-austral en general, en materia de desarrollo y requerimiento de herramientas tecnológicas.

A2. Cambios generacionales de la población de cohorte, tras nuevas tendencias y demandas que afectan a FACEA.

- iv. **Entorno Tecnológico:** La UEN deberá enfrentar nuevos cambios futuros, por lo que se hace necesario la entrega de competencias en el manejo de herramientas tecnológicas, ya que la realidad empresarial así lo demanda, tanto por gestionar de manera más eficiente

los procesos, como por las exigencias legales impuestas en la actualidad, por la implementación de la nueva reforma Tributaria del gobierno de turno, lo que podría generar nuevas exigencias, en materia de uso de los sistemas ERP. Por lo que, la necesidad de adquirir estas nuevas competencias se ha vuelto una realidad, generando este hecho una oportunidad para la UEN, por ende, de aquí se deriva **(O2)**, al considerar incluir estas herramientas en las asignaturas de los planes de estudio ofrecidos por FACEA, pues la tendencia de las empresas a demandar más profesionales especialistas en estas áreas va en aumento cada día, es por ello que la UEN, debería tomar esta oportunidad, implementando un mayor aprovechamiento de estas herramientas empresariales, incluyendo éstas en las asignaturas del área, para generar profesionales con dichas competencias al mercado laboral, lo que le será muy útil a los futuros egresados, por contar con una mayor valoración por las empresas del ámbito nacionales e internacional.

O2. Demandas de las empresas y sus actuales modelos de negocios por mayores competencias en manejo de tecnologías de la información, como Sistemas integrados de Información.

- v. **Entorno Medioambiental:** De esta forma, todo aquello concerniente a sustentabilidad y responsabilidad social empresarial es propio de la UEN y a nivel Institucional, debido al conjunto de principios y acciones que fundamenta la responsabilidad social, lo que es propio del sello UACH, de este modo cualquier cambio, acción y legislación en torno a este apartado es de suma importancia para la FACEA, en su labor académica, y en los trabajos que se han realizado como Universidad por el cuidado del medio. Es por esto, que la FACEA no puede descuidar este aspecto y tener presente que esta tendencia por parte de las organizaciones va en aumento en el futuro, y más, por las características institucionales de la misma, y de acuerdo a su misión institucional la cual hace referencia a la necesidad de desarrollo sustentable de la región y del país, lo que se ha transmitido y se debe seguir transmitiendo a los futuros estudiantes de la misma. De aquí, no se deriva ninguna oportunidad o amenaza.
- vi. **Entorno Legal:** Respecto de este punto, tanto la universidad como la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, se encuentran en espera de enfrentar la modificación a la Ley 20.129, respecto de la actual sistema de acreditaciones, por parte de las universidades, lo que podría aquejar a la UEN, ya que se desconoce el proceder de esta nueva ley, lo que ha generado incertidumbre frente a esto, respecto de su aplicabilidad y nuevas exigencias en la forma de acreditaciones, lo que de alguna manera representa una amenaza para

FACEA, por ende, de aquí se deriva **(A3)**, ya que aún se desconoce la forma de hacerse, respecto a la situación que rige actualmente, pues en la FACEA se cuenta con acreditación de sus tres carreras ofrecidas a sus destinatarios. Además de esta potencial realidad, la universidad se ve afectada por la realidad legal debido a su figura legal, ya que, la UACH es una Corporación de Derecho Privado sin fines de lucro, que funciona gracias a que los estudiantes pueden financiarse con recursos estatales, lo que es beneficioso para la UEN, ya que muchos de los estudiantes en la actualidad cuentan con esta actual forma de financiamiento, por lo que, un cambio legislativo que no permita este sistema de financiamiento para universidades privadas, podría ocasionar graves consecuencias para la continuidad de la labor de la UACH, debido a que la mayor parte de su financiamiento es gracias a recursos estatales.

A3. Modificaciones a la Ley 20.219 de sistemas de acreditación de educación superior, con potenciales repercusiones negativas en el trabajo de FACEA.

3.1.2 Análisis externo a través de modelo 5 Fuerzas de Porter

Este mecanismo propuesto por el autor Porter (2008), llamado “Modelo de Competitividad Ampliada”, permite analizar la competencia dentro de un sector, de este modo, lograr desarrollar una estrategia de negocio, este autor plantea que existen cinco fuerzas que permiten determinar el éxito económico, en el largo plazo de un negocio o segmento de éste, por lo que el negocio debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas.

De acuerdo con Martínez y Millas, el modelo desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más utilizada para examinar el entorno competitivo de una empresa dentro de su industria, describiendo el entorno competitivo en término de cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales corresponden a: 1. Poder de negociación de los clientes; 2. Rivalidad entre las empresas; 3. Amenaza de nuevos entrantes; 4. Poder de negociación de los proveedores; y 5. Amenaza de productos sustitutos.

Este estudio del micro entorno, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece, por lo que, pretende realizar un análisis de cada uno de los cinco componentes de esta herramienta, pero esta vez que permita determinar los posibles impactos de estas fuerzas para FACEA.

i. **Poder de negociación de los clientes:** En relación a esta fuerza, el poder de negociación de los estudiantes no es un problema para la facultad, debido al prestigio con el que cuentan las carreras que la UEN imparte, es por ello que los destinatarios del servicio, una vez titulados son incorporados al campo laboral, donde son bien valorados y de esta forma los potenciales y nuevos estudiantes advierten esta realidad y son ellos quienes prefieren adquirir formación profesional en la FACEA de la Universidad Austral de Chile. Entendiendo esto, se puede analizar que no existe poder de negociación por parte de los estudiantes. De aquí, no se deriva ninguna oportunidad o amenaza.

ii. **Rivalidad entre los competidores:** Respecto a la rivalidad entre los competidores, las demás casas de estudio que se encuentran en la ciudad, a pesar de ofrecer carreras similares a las de La UEN, no presentan un poder de rivalidad muy alto o es más bien poco intensa frente a la UEN, pues los estudiantes que ingresan a cada una de ellas son distintos entre sí, por ejemplo, los estudiantes que ingresan a la UEN, lo hacen vía PSU, por corresponder a una Institución perteneciente a la CRUCH, lo que representa un requisito obligatorio. Respecto a las facultades pertenecientes a otras universidades de la competencia, no consideran como requisito de ingreso este factor, por múltiples factores, como: tipo de institución de educación superior, características de la universidad (privada) las que cuentan con beneficios propios, perfil de estudiantes (trabajadores), entre otros. De este modo, se puede analizar que estos estudiantes corresponden a un perfil distinto al de FACEA. Aun cuando los competidores no representan una gran rivalidad para UEN, debido a lo ya expuesto, si bien es cierto, estas facultades realizan estrategias comunicacionales mucho más intensas que las realizadas por la UEN, situación que representa una posible amenaza para la misma, de aquí se deriva **(A4)**.

A4. Estrategias comunicacionales mucho más intensas, por parte de los competidores.

iii. **Amenaza de nuevos entrantes:** En lo que respecta a la aparición de nuevos competidores, esta situación sí parece una posible amenaza futura para la facultad, por lo que podría representar un problema, dado el nivel de demanda de estudiantes de la zona sur-austral, lo que representa una oportunidad atractiva para cualquier casa de estudios de carácter tradicional y pública o privada, que desee aumentar su cuota de mercado en la región, buscando satisfacer nuevas demandas tanto de los clientes primarios “estudiantes como de los secundarios “empresas”. Si se analiza con calma la posible ocurrencia de este potencial hecho, el impacto que pudiese generar para la UEN, no sería el mismo en relación

a una universidad pública de prestigio, que la situación enfrentada con una universidad privada, ya que la llegada de una universidad pública que ofrezca carreras y programas de post-grado similares, podría representar fuertes amenazas para la FACEA. De aquí, no se deriva ninguna oportunidad o amenaza.

iv. Poder de negociación de los proveedores: En relación al poder de negociación de los proveedores, se puede inferir que estos sí cuentan con poder de negociación, ya que en la actualidad muchas universidades, debido a exigencias estatales, como reformas y procesos de acreditación, requieren de contratación de docentes con estudios de post grado como, magíster y doctorados, es por ello que tales profesionales especializados cuentan con amplio poder de negociación a la hora de ofrecer sus servicios a las distintas universidades del país, incluso en universidades en el extranjero. Por lo que, esto representa un problema para la UEN a la hora de verse en la necesidad de contratar nuevos académicos, debido a las exigencias económicas propias de un profesional altamente calificado y especializado, sumado a los actuales presupuestos de contratación, con los que cuenta la facultad, ya que esto se establece de forma centralizada, no permitiendo negociar alternativas, lo que deja la oferta de la UEN por debajo de la media nacional. Esto, podría representar una potencial mejora, pues la UACH debe pensar en nuevos diseños de contratos y esquemas de incentivos más atractivos para elegir a quien contratar, profesionales con doctorados requeridos por la UEN. Por otro lado, la realidad local respecto de los esquemas de incentivos de la Institución presenta una oferta de, compensaciones, beneficios y rentas variables por sobre el mercado local. En lo que respecta a poder de negociación de profesionales sin especializaciones previas, es una situación diferente, debido a que éstos no cuentan con la misma capacidad de negociar que aquellos con mayores competencias y especializaciones, lo que representa una restricción para opciones de remuneraciones y honorarios, al ser solicitados sus servicios profesionales en las universidades para ejercer como part-time y a tiempo completo, en el caso de los docentes.

En el caso del poder de negociación de los profesionales o técnicos profesionales para desempeñarse en cargos administrativos en las distintas casas de estudios, es muy bajo, debido a que los honorarios y remuneraciones se ajustan a los sueldos de mercado, además de la alta oferta profesional y técnica existente en la ciudad, lo que ocasiona una sobre oferta, de esta forma, los administrativos no cuentan con poder de negociación en este negocio. En el caso de la UEN, los esquemas de incentivos de la Institución, respecto

del mercado local, se encuentran por sobre la media para este tipo de personal no académico. De aquí, no se deriva ninguna oportunidad o amenaza.

- v. **Amenaza de nuevos productos:** En relación a la amenaza de oferta de nuevos productos, por parte de los competidores, la UEN puede verse enfrentada a esta situación, debido a la poca cantidad de carreras de pregrado con las que cuenta en la actualidad, aun cuando las demás facultades pertenecientes a otras universidades locales, cuentan con un número similar de oferta de carreras de la misma área de FACEA. En lo que respecta a la casa de estudios INACAP, en la actualidad, cuenta con una nueva sede, por lo que la opción de ofrecer más programas de pregrado profesionales y técnicas, podría estar dentro de sus posibilidades, pero a pesar de esto, la potencial situación no representa una amenaza concreta para FACEA, debido al perfil de estudiantes, que demandan ingreso en este centro de estudios superior y a sus programas de estudio, los cuales se adaptan a personas que trabajan de día y a sus programas vespertinos, los cuales son distintos a los de la UEN, ya sea por programas ofrecidos y por los demandantes.

Por otro lado, el 2019 la UEN comenzó a impartir la carrera de Administración Pública, por lo que FACEA cuenta con oferta de cuatro carreras de pregrado. En lo que respecta, a la aparición de nuevos programas de post-grado en las áreas de la economía, negocios y gestión empresarial, esto pudiese no presenta una situación compleja para la UEN, debido a la cantidad actual de programas de post-grado con que ésta cuenta, los que corresponden a 4 magíster y 4 diplomados, ya que las demás casas de estudio cuentan con poca oferta de postgrado o no tienen. De este modo, la UEN puede ver esto como una posible oportunidad para ampliar su oferta futura de nuevas carreras de pregrado y programas de post-grado, más aún porque las carreras y los programas actuales cuentan con gran un prestigio, lo que es de suma importancia a la hora de elegir donde estudiar y a la hora de decidir dónde especializarse y debido a las demandas de la comunidad sur-austral por nuevas opciones, sumado a nuevas tendencias y exigencias por parte de las empresas actuales, lo que claramente representa una gran oportunidad para la UEN, de aquí se deriva **(O3)**.

O3. Aumento en la demanda de la comunidad sur-austral respecto de la oferta de nuevas carreras y programas de post-grado en las áreas de FACEA.

Luego realizada la descripción del macroentorno y de exponer cada una de las herramientas utilizadas para el análisis externo de la UEN, se puede concluir que las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la facultad, en la actualidad, corresponden a las

detalladas en la tabla 10, lo que permite resumir el análisis anterior, ya que no todos los componentes de las herramientas ofrecen oportunidades y amenazas para la facultad, lo que se detalló en cada componente.

Tabla N° 10: Listado de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	Variable asociada	AMENAZAS	Variable asociada
O1. Disponibilidad de empresas de zona sur para realizar mesas de trabajo, retroalimentación y mejorar programas de estudios, para ampliar opciones de colocación laboral de futuros egresados.	Entorno Social y Económico	A1. Disminución de actuales beneficios estatales dada la figura legal de UACH, tras nuevas reformas, afectando la continuidad de FACEA.	Entorno Político
O2. Demandas de las empresas y sus actuales modelos de negocios por mayores competencias en manejo de tecnologías de la información, como Sistemas integrados de Información.	Entorno Social y Tecnológico	A2. Cambios generacionales de la población de cohorte, tras nuevas tendencias y demandas que afectan a FACEA.	Entorno Social
O3. Aumento en la demanda de la comunidad sur-austral respecto de la oferta de nuevas carreras y programas de post-grado en las áreas de FACEA.	Amenaza de nuevos productos	A3. Modificaciones a la Ley 20.219 de sistemas de acreditación de educación superior, con potenciales repercusiones negativas en el trabajo de FACEA.	Entorno Legal
		A4. Estrategias comunicacionales mucho más intensas, por parte de los competidores.	Rivalidad entre los competidores

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis interno

En el apartado anterior se ha destacado la importancia de realizar un análisis y comprensión del entorno externo en el que se desenvuelve FACEA, por lo que se procede a realizar un análisis interno de ésta para determinar su capacidad estratégica para actuar y para mantenerse en el tiempo.

Los autores Martínez y Millas (2005) creen que la capacidad estratégica de una organización depende de tres factores principales, los cuales corresponden a: 1. Los recursos disponibles; 2. La competencia con que se realizan las actividades en la organización, el análisis de la

cadena de valor puede ser útil para entender y describir las actividades; 3. El equilibrio entre recursos, actividades y unidades organizativas en la empresa.

El objetivo que tiene el análisis de la estructura interna de la UEN, el cual se ejecuta mediante el uso de las herramientas; análisis de la cadena de valor (Porter, 1985) y del análisis de recursos tangibles e intangibles (Thompson et al., 2012) de la misma, permite identificar las principales fortalezas y debilidades de la facultad.

3.2.1 Análisis interno a través de cadena de valor

Para realizar este análisis es necesario utilizar algunas recomendaciones literarias para una mayor comprensión de la importancia de esto, en las organizaciones. De acuerdo con Porter (2010) la cadena de valor consiste en, conocer las fuentes potenciales para crear ventajas sobre los competidores mediante el análisis de cada una de las actividades que se realizan en la empresa. Porter (1987), establece que corresponde a la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras.

Otro autor expone que, la cadena de valor facilita identificar las actividades de la empresa y que crean valor para el cliente, según lo expuesto a continuación.

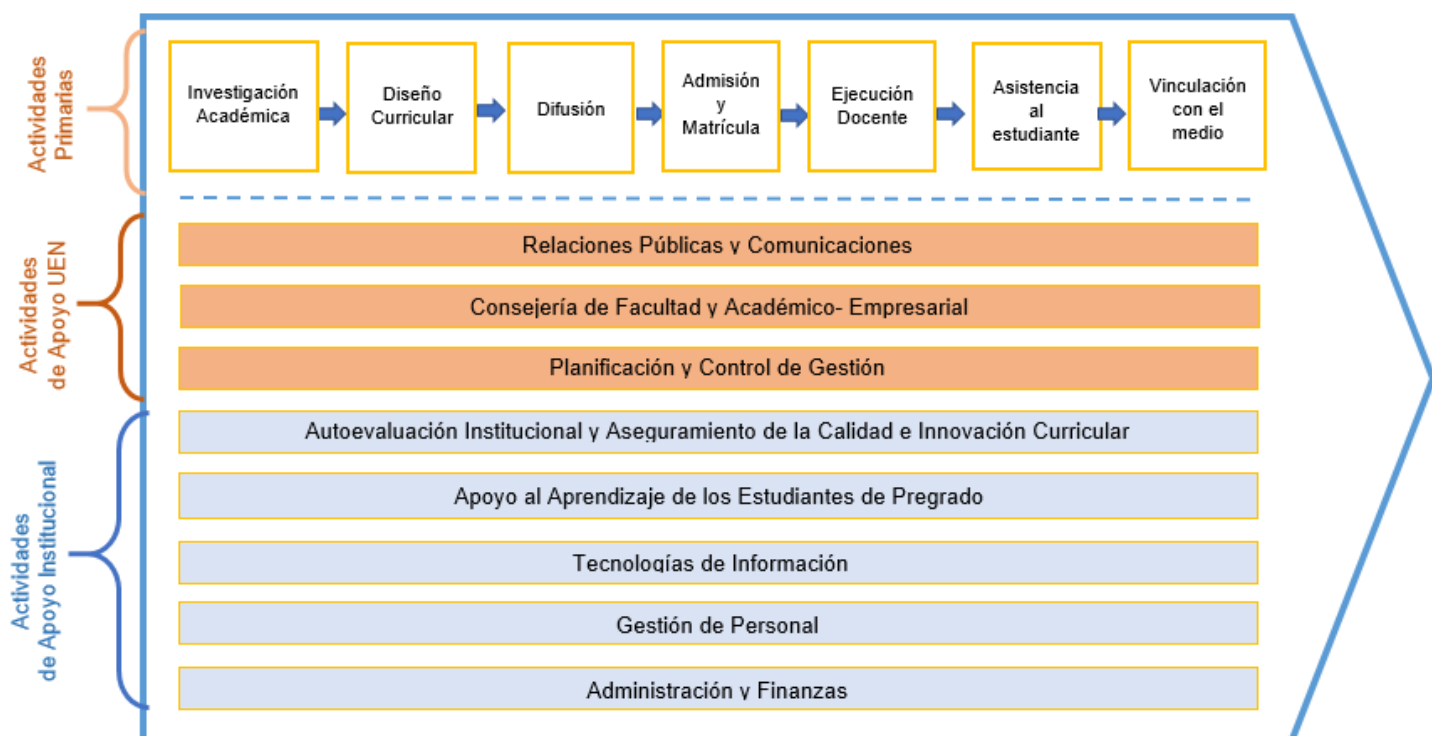
“La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias”. (Thompson, et al, 2012)

Quintero (2006), expone que, la cadena de valor de una empresa y la forma en la cual desempeña cada actividad, desde un punto de vista estratégico, refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas.

Por medio de este análisis de la cadena de valor, se puede explicar brevemente las principales actividades primarias y actividades de apoyo desarrolladas, tanto por la facultad como a nivel Institucional, las que son detalladas en la figura 7, lo que permite dar cumplimiento a la estrategia desarrollada por la UEN, determinando así, las posibles fortalezas y debilidades existentes al interior de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile.

A continuación, se detallan las distintas actividades primarias y de soporte de la UEN para una mayor comprensión del negocio y sus actividades realizadas.

Figura N° 7: Cadena de valor de FACEA



Fuente: Elaboración propia

3.2.1.1 Actividades primarias

- Investigación académica:** Primera actividad de la cadena de valor, la cual corresponde a la realización de estudios científicos e investigaciones por parte de los académicos, en las distintas disciplinas y ciencias de la competencias de FACEA, lo que permite desarrollar importantes aportes en estas áreas del conocimiento de los negocios, generando impactos relevantes en las ciencias empresariales, los que son presentados y reconocidos en distintos congresos, conferencias académicas, entre otras, a nivel nacional e internacional, como lo son CAPIC (Conferencia Académica Permanente de Investigación Contable), CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), los cuales, según su impacto y aporte son publicadas en revistas de carácter científico (WOS, SCOPUS, Scielo, entre otras). Esta actividad primaria en la actualidad, no presenta los porcentajes adecuadas de cumplimiento, debido a la poca motivación por parte de los académicos por realizar dicha actividad, por otro lado, tampoco se cuenta con las condiciones necesarias para poder ejecutar esta labor, de esta forma, esto representa una debilidad para FACEA, por ende, de aquí se deriva **(D1)**.

D1: Baja productividad de los académicos, en proyectos de investigación y publicaciones de carácter científico en el último período.

- **Diseño curricular:** Esta etapa de las actividades primarias, corresponde al proceso de elaboración de los programas curriculares, correspondiente a planes de estudio de las carreras, elaboración de las respectivas mallas, modificaciones a programas de asignaturas, actividad en las cuales, participan los directores de escuelas, consejo de escuela y directorio académico, además, de contar con el apoyo del área de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular (DACIC). De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.
- **Difusión:** Proceso en que la facultad oferta las carreras llevando a cabo una serie de actividades tendientes a fortalecer el vínculo con los establecimientos educacionales, principalmente de la zona sur-austral (Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes), con acciones específicas en la zona central y norte del país. El objetivo es promover la oferta académica de pregrado tanto de la UEN como de la UACH, en el marco del proceso de admisión de nuevos estudiantes. Entre estas actividades destacan, foros educativos, campus tour austral, pasantía, ferias educacionales, visitas especiales, y charlas, stand informativo y foros en colegios. (Memorias UACH, 2017). En lo que respecta a actividades, desarrolladas para vincular a futuros estudiantes con cada una de las carreras de la FACEA, es variada, pero esta actividad primaria carece de un adecuado posicionamiento de la imagen FACEA en medios de comunicación, publicidad y redes sociales, a nivel regional y a nivel nacional, lo que representa una debilidad para la misma. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.
- **Admisión y matrícula:** Proceso que comienza con la postulación de los estudiantes a las carreras de UEN, de acuerdo a la puntuación obtenida mediante PSU y en consideración al puntaje de corte exigido por cada carrera de la Facultad. Una vez aceptados, los estudiantes deben realizar su proceso de matrícula, actividad que es ejecutada por el Departamento de Admisión y matrícula, quienes realizan el ingreso de los/as estudiantes a la UACH mediante cualquiera de sus modalidades; Sistema regular, común a todas las instituciones de educación superior adscrita al CRUCH; sistema de ingreso especial, propio de la universidad. Posteriormente, en marzo de cada año se ejecuta la actividad de bienvenida, realizado por las respectivas escuelas, correspondiente al cumplimiento del programa de bienvenida e inducción de los nuevos estudiantes que ingresan a la UEN, el

que contempla distintas actividades, además, de la recepción oficial por parte de las autoridades y la comunidad universitaria. Las jornadas de inducción están a cargo de las propias facultades y escuelas, a fin de favorecer la identificación y sentido de pertenencia con su macrounidad, proceso desarrollado por docentes y compañeros de otras promociones. Adicionalmente, en esta etapa se debe ejecutar las actividades gestionar los procesos de generación de información académica- administrativa, preparación y supervisión los siguientes procesos; petición de asignaturas que se deben realizar en las escuelas, la oferta de asignaturas de las unidades académicas, Inscripción de asignaturas de los/as estudiantes, el Ingreso de las calificaciones por parte de los profesores y la modificación curricular de los planes de estudios, de acuerdo a lo aprobado por la dirección de estudios de pregrado. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.

- **Ejecución docente:** Proceso correspondiente a la etapa de entrega del servicio de Educación Superior a los/as estudiantes, el cual consiste en la solicitud por parte de las respectivas escuelas, los institutos, proporcionar los académicos y docentes adecuados para dar cumplimiento a los programas de estudios de pre y postgrado, ofertado por la UEN. Una vez, asignados, los académicos y docentes necesarios para la ejecución de las asignaturas del plan común como a las de especialización conducentes para acceder a las licenciaturas y al título profesional, lo cual permiten una formación de carácter integral en los ámbitos de desempeño del perfil de egreso de los estudiantes de cada una de las carreras, la respectiva escuela informa a los estudiantes, su carga horaria con sus respectivos profesores a cargo de cada una de las asignaturas. Luego cada profesor debe ejecutar su programa para cumplir con esta actividad, para así contribuir con este proceso de realizar la actividad de ejecución docente en el respectivo semestre que corresponde, durante el proceso de formación de los estudiantes. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.
- **Asistencia al estudiante:** Este proceso, correspondiente a proporcionar un acompañamiento en relación a las necesidades y/o beneficios que los/as estudiantes puedan requerir durante su etapa de formación profesional, asistiéndolos con la entrega o direccionamiento para obtener lo demandado respecto de su proceso educativo de pre y postgrado. Respecto de la actividad de proporcionar algún antecedente en relación al avance curricular de los estudiantes, correspondiente al proceso de seguimiento académico de los mismos, desde su primera matrícula hasta su titulación y/o graduación, es ejecutada

por Registro académico, quien presta el servicio atendiendo los requerimientos de estos/as respecto de certificados o informes de sus asignaturas cursadas. Otra de las actividades realizadas durante el proceso de asistencia al estudiante, durante el transcurso de formación, se encuentra el proceso ejecutado por el Departamento de Asuntos Estudiantiles, el cual desarrolla la actividad de seguir la trayectoria de los/as estudiantes y facilitar su formación humana y profesional, mediante la entrega de servicios y beneficios requeridos, de acuerdo a las necesidades y situación socioeconómica de éstos/as.

Por otro lado, la actividad realizada por las respectivas escuelas de pre y postgrado, en contribución al proceso de asistencia, corresponde a gestionar o proporcionar el direccionamiento respectivo cuando los/as estudiantes presentan algún requerimiento, el que puede ser resuelto por la respectiva escuela o solicitado al área respectiva. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.

- **Vinculación con el medio:** Tanto la UEN como la Universidad Austral de Chile mantienen una estrecha relación con la sociedad y el territorio del cual forman parte, mediante la realización de este proceso de vinculación a cargo de la macrounidad Dirección de Vinculación con el Medio y la respectiva unidad, actividad realizada en FACEA por la oficina de Vinculación con el medio. Estos procesos ejecutados con la comunidad, por parte de la UEN, permiten desarrollar una vocación regional que se expresa en vínculos con empresas del sector público, privado y la sociedad civil del sur- austral de nuestro país. Respecto de la actividad de vinculación realizado por las respectivas escuelas de la UEN, destacan los convenios firmados con SII Valdivia, para la realización de trabajos colaborativo para operación renta. Por otro lado, en este proceso de vinculación, además se encuentra la actividad realizada por la oficina de prácticas y colocación laboral, lo que permite desarrollar el proceso de mantener vínculos con empresas, para conocer los requerimientos de éstas, respecto de colocación de prácticas de los egresados y de colocación laboral de los mismos, una vez titulados. Además, de las actividades mencionados anteriormente, se realizan vínculos con municipios y con exalumnos de FACEA, los que buscan generar nexos con los estudiantes que han completados sus estudios superiores en la UEN, para recoger información valiosa sobre empleabilidad, intereses de especialización, sugerencias de mejora y expectativas de vinculación, además de apoyo al proceso de inserción laboral de futuros egresados de la UEN. Esta importante función universitaria desarrollada por FACEA, bajo la premisa de la inclusión y la retroalimentación con el medio externo, busca colaborar con el desarrollo de las empresas del mundo privado como con el público de

nuestro país, proceso que es parte de la misión de la UEN. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.

3.2.1.2 Actividades de apoyo de FACEA

En lo que respecta a las actividades de apoyo necesarias para ejecutar el proceso de enseñanza superior, ofrecido a los/as estudiantes, destacan las actividades realizadas por la UEN, correspondientes a las detalladas a continuación:

- **Relaciones públicas y comunicaciones:** LA UEN, cuenta con la actividad de apoyo ejecutada por una periodista, la que dentro de sus actividades se encuentran; la difusión de información de contingencia ocurrida en la Facultad, tanto en la página de la UACH, en las redes sociales de la UEN. Por otro lado, se encuentra la actividad de difusión de la respectiva oferta académica, mediante campus tour, ferias informativas para estudiantes de cuarto medio. Otras de las actividades comunicacionales, que se desarrollan en este proceso corresponden a: Dar a conocer constantemente, el quehacer ejecutado por la UEN en sus áreas; académica, de extensión y de capacitación. por otro lado, esta actividad permite fortalecer y apoyar al trabajo que realiza la unidad de extensión de la facultad. Además, se ejecuta la actividad de sistematizar los flujos informativos, planificando un uso adecuado de los medios de comunicación masivos y medios propios permanentes. Finalmente, se desarrollan las actividades de planificación y ejecución de acciones que den respuesta a los requerimientos y demandas de los distintos grupos de interés de la facultad, lo que permite fortalecer los distintos vínculos con cada segmento de la comunidad interna y externa. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.
- **Consejería de facultad y académico-empresarial:** Este proceso correspondiente a desarrollar las actividades de apoyo al servicio académico, considera la participación del consejo en actividades para resolver cuestiones que el reglamento interno determine, además de las actividades de asesoría al decano en las materias que éste someta a su consideración. Por otro lado, el consejo de facultad debe ejecutar distintas actividades en beneficio de la UEN, correspondientes a; orientación, coordinación y control de cada uno de los procesos desarrollados en la labor académica. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.

- **Planificación y control de gestión:** Actividad que busca llevar un control de cada uno de los procesos ejecutados en la UEN, los que son efectuados por distintas unidades en la misma UEN, por lo que, no se mantiene un alineamiento claro de cada proceso efectuado, por tal motivo se desconoce el nivel de cumplimiento o resultado del correspondiente plan de acción levantado en la facultad, dentro del marco del plan estratégico, al cual no se le está ejecutando el debido seguimiento, de esta forma queda clara la falta de alineamiento en la UEN, y por ende, se puede concluir que el mapa y plan de acción fueron sólo una declaración de intención. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.

3.2.1.3 Actividades de apoyo institucional

Por otro lado, respecto de las actividades de apoyo necesarias para efectuar el servicio de enseñanza ofrecido a los estudiantes, se encuentran también, las desarrolladas por unidades que no pertenecen a la UEN, corresponden a áreas centralizadas, las que apoyan a todas las facultades y a FACEA para soportar la ejecución de las actividades principales, las correspondientes a:

- **Autoevaluación institucional y aseguramiento de la calidad e innovación curricular:** Actividad desarrolla mediante distintos procesos, los cuales buscan responder a los requerimientos por parte de la Comisión Nacional de Acreditación, exigidas y común a todas las instituciones de educación superior adscrita al CRUCH. En este proceso, se requiere de la actividad ejecutada por Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular (DACIC), la cual, corresponde a fortalecer la calidad de los aprendizajes de los/as estudiantes de la UACH y por ende de la UEN, mediante el apoyo a los docentes en el diseño de sus procesos de enseñanza/aprendizaje orientados a la obtención de resultados efectivos, a partir del asesoramiento entregado a las distintas facultades, respecto del modelo educativo desarrollados por la universidad. Por otro lado, en este proceso también participa la oficina de autoevaluación institucional, la que ejecuta las actividades correspondientes a la autoevaluación en todas las actividades de la universidad, entre estas, la acreditación de las distintas carreras, mediante prácticas de observación rigurosa de la calidad, y aplicando mejora continua, utilizando estándares de comparación competitiva de alto nivel, lo que permite a la Universidad obtener valiosa información y diagnósticos de la situación y desempeño de las funciones institucionales, de esta forma fundamentar su planificación, transparentando los procesos desarrollados por la Universidad, hacia la sociedad. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.

- **Apoyo al aprendizaje de los estudiantes de pregrado:** Esta actividad tiene como función, diseñar e implementar programas de apoyo a los/as estudiantes centrados en los procesos de aprendizaje, rendimiento académico y de gestión personal para que los/as jóvenes de la UACH, vivan con éxito y satisfacción su proceso de aprendizaje, estudio y la etapa universitaria en general. Entre los principales servicios entregados a los/as estudiantes se encuentran: tutorías de pares, talleres que proporcionan herramientas para desarrollar habilidades blandas, autonomía y autogestión en contexto académico, asesoría académica de contingencia, talleres socioafectivo, psico-orientación focalizada, actividades de formación transversales, desarrollando una serie de iniciativas de fortalecimiento de diálogos epistémicos y saberes integrales, en conexión con el mundo y el buen vivir, con el objetivo de contribuir a la formación transversal y permanente del estudiante. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.
- **Tecnologías de información:** El proceso desarrollado por TI tiene como principal actividad la provisión de las herramientas de tecnologías adecuadas y los servicios de apoyo a los docentes, además de proporcionar la infraestructura adecuada en espacio físico y laboratorios. La TI proporciona, por medio de una mesa de ayuda, la colaboración adecuada para mantenimiento y actualización de una intranet “siveduc” para los requerimientos en el uso de esta plataforma, ya que ésta es de uso para labores educacionales por parte de los docentes y académicos en las distintas facultades, y por los estudiantes para acceder a sus materiales necesarios para sus estudios. Además, ésta es una plataforma de uso institucional para los funcionarios de la universidad. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.
- **Gestión de personal:** Proceso ejecutado por dirección de personal, quienes son los responsables de realizar las actividades de gestionar, administrar y perfeccionar los procesos que permiten el desarrollo de las personas en la Institución. Entre las actividades ejecutadas en este proceso de desarrollo del personal, se encuentran: el fortalecimiento de capacidades, talentos, habilidades y potencialidades que cada uno de los funcionarios pone al servicio de la universidad. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.
- **Administración y finanzas:** El proceso ejecutado, contempla la administración de los recursos de la universidad, tanto financieros como económicos, los cuales de manera

efectiva deben contribuir a la consolidación y desarrollo de las distintas actividades académicas de la universidad. En este proceso intervienen contabilidad, unidad que asume la dirección, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con el registro y análisis contable financiero y tributario, además de la confección y presentación de los estados financieros consolidados de la corporación. Por otro lado, en esta actividad de apoyo se encuentra la ejecutada por presupuestos, destinada a proveer de información fidedigna y oportuna de la ejecución y control de las actividades presupuestarias. Entre sus principales actividades destacan, participar de la elaboración de presupuestos, administrar el sistema proveer, preparar información presupuestaria requerida de acuerdo con reglamentación vigente, y vela por el constante cumplimiento de los procedimientos y optimizar el funcionamiento del sistema de control presupuestario. Otra de las actividades ejecutadas corresponde; a la realizada por tesorería, quien debe recaudar y custodiar los valores que recibe la universidad. Por otro lado, se ejecuta la coordinación con los bancos e instituciones financieras con los cuales la universidad, mantiene cuentas corrientes bancarias. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.

3.2.2 Análisis interno a través de cuadro de recursos y capacidades

De acuerdo con Grant (2014), una empresa es esencialmente un conjunto de recursos y capacidades y esos recursos y capacidades son determinantes principales de su estrategia, los cuales, se clasifican en recursos tangibles e intangibles.

Según los autores Martínez y Millas (2005), el desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva frente a la competencia de una empresa, se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia, más que servir de protección frente al aumento de la competencia.

El análisis de recursos y capacidades de una organización, de acuerdo con Thompson et al., (2012), ofrece a los administradores de ésta, una herramienta poderosa para medir sus activos competitivos, y de esta forma, determinar si éstos representan una potencial ventaja competitiva por sobre los rivales.

El presente análisis tiene como objetivo presentar un examen de los recursos tangible e intangibles que posee la FACEA, de acuerdo con Thompson et al.,(2012), detallado en la tabla 11, herramientas utilizadas para identificar a así, las posibles amenazas y debilidades existentes.

Tabla N° 11: Análisis de recursos y capacidades tangibles e intangibles

Categoría	Tipo de recurso	Descripción
Recursos Tangibles	Recursos físicos	<p>En lo que respecta a la infraestructura necesaria para ejecutar la labor docente, la UEN cuenta con un edificio propio con las dependencias y herramientas tecnológicas adecuadas para las distintas actividades propias de la UEN, como para efectuar las clases correspondientes a cada una de las carrera de la misma, pero a pesar de esto, los espacios físicos se hacen insuficientes, lo que dificulta en ocasiones contar con disponibilidad de salas para el desarrollo de las distintas clases de los estudiantes, lo que representa una debilidad para la FACEA en la actualidad, por ende, de aquí se deriva (D2).</p> <p>De esta forma, se hace evidente la necesidad de un nuevo edificio para destinar espacios para salas de clases y para distintas actividades de la UEN.</p> <p>D2: Insuficiencia de espacios físicos como salas de clases, en el edificio FACEA, con respecto a la demanda existente para realización de las distintas clases.</p>
	Recursos organizacionales	<p>La UEN, cuenta con plataforma web (siveduc-UACH), proporcionada como universidad, para la comunicación con los alumnos y académicos, respaldar material de clases y literaturas, así proporcionar las condiciones y herramientas necesarias para la labor de gestión curricular. Además de contar con la página de la universidad, la que les permite a los estudiantes de FACEA, acceder a una biblioteca virtual para solicitar libros en formato digital y realizar reservas de literatura física de biblioteca UACH, para permitir mejores condiciones de estudio de los mismos.</p> <p>Por otro lado, la UEN, cuenta con distintos institutos para abastecer de los académicos propios de las ciencias de especialidad de cada carrera, los que corresponde a Institutos de Administración, economía, estadística y turismo. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.</p>
Recursos Intangibles	Capital intelectual	<p>Para esto la UEN cuenta con docentes y académicos para responder a la “ejecución curricular”, (proceso de enseñanza), los cuales en su mayoría cuentan con estudios de post-grado (magíster y doctorados), en las distintas disciplinas requeridas por la FACEA, y otros se encuentra en proceso de culminación para adquirir la especialización, requisito establecido en reglamento de carrera académica de la UACH, lo que representa una fortaleza para la UEN, por ende, de aquí se deriva (F1).</p> <p>Pero a pesar de contar con los académicos de planta, se hace necesario la contratación de docentes profesionales de jornada part-time por la demanda existente de asignaturas que se deben impartir por cada carrera de la facultad y programas de post-grado, así como los requerimientos de las demás facultades de la universidad, lo que representa una debilidad para la UEN, por ende, de aquí se deriva (D3), al no contar con los académicos necesarios para dar cumplimiento a la ejecución curricular propiamente tal, de acuerdo a las necesidades de los planes de estudio por carrera y programas de post-grado.</p> <p>F1: Académicos con estudios de postgrado (magister y doctor), en las distintas disciplinas de formación para entregar el servicio académico a los estudiantes.</p> <p>D3: Carencia de académicos necesarios para satisfacer la demanda de la UEN como de las demás facultades de la universidad, debiendo recurrir a contratación de profesionales part-time para suplir la falta.</p>

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thompson et al. (2012)

Análisis de recursos y capacidades tangibles e intangibles (continuación tabla 11)

Categoría	Tipo de recurso	Descripción
Recursos Intangibles	Relacionales	<p>La UEN, cuenta con nexos directos con distintas empresas privadas de la región, como de otras regiones del país, así como con egresados, a través de la oficina de prácticas y colocación laboral, existente en la FACEA, para posicionamiento de estudiantes, tanto para prácticas profesionales, como para desempeño profesional, lo que se traduce en una fortaleza para la UEN, por ende, de aquí se deriva (F2).</p> <p>F2: Vínculos con red de egresados de las distintas carreras y programas de post-grado de FACEA y con empresas, que facilita la colocación de futuros egresados.</p> <p>En lo que respecta, a relaciones con instituciones públicas por parte de FACEA, también existen convenios de cooperación con municipalidades y con distintos organismos, los cuales han permitido desarrollar actividades, como las realizadas en conjunto con Servicio de Impuestos Interno (SII) y estudiantes de Auditoría de FACEA, durante el proceso de operación renta 2018 y 2019. El trabajo fue ejecutado tras la firma de un convenio con el organismo público (SII Valdivia), ver Anexo N°1 para prestar colaboración a la comunidad local, prestando asesoría para apoyar la realización del trámite por parte de los contribuyentes, al declarar sus impuestos. De esta forma se puede apreciar una fortaleza para la UEN, por ende, de aquí se deriva (F3), debido a sus vínculos existentes con distintas empresas, a través de los egresados de las carreras y los programas de post-grado de la misma.</p> <p>F3. Existencia de vínculos con organismos públicos, como SII para realización de distintas actividades en post de la comunidad local, como lo es operación renta.</p>
	Estructurales	<p>FACEA cuenta con el prestigio propio del trabajo realizado tras 37 años de servicio en contribución al desarrollo de la zona sur-austral, y por estar en línea al trabajo institucional como universidad tradicional, compleja, y de vocación pública, el cual es reconocido por el medio, tras posicionarse en distintos ranking, dentro de las primeras 6 universidades a nivel nacional en los aspectos evaluados (Revista Capital, 2017) y como carreras pertenecientes a la FACEA, representando esto una importante fortaleza, por ende, de aquí se deriva (F4) para la misma, lo que es percibido y valorado por la comunidad del sur de nuestro país, como de otras regiones, lo que se traduce en la recepción de matrículas de estudiantes de distintas regiones del país, que vienen en búsqueda de estudios profesionales, al preferir una de las tres carreras ofrecidas por la facultad o es percibido cuando los profesionales prefieren adquirir especializaciones en los programas de post-grado de la UEN. Debido a la expuesto anteriormente, la facultad ha despreocupado su publicidad en distintos medios de comunicación, lo cual, ha sido bien aprovechado por las demás casas de estudios de la ciudad, afectando de alguna manera la situación de la UEN, al no trabajar este aspecto, lo cual representa una debilidad para la misma, por ende, de aquí se deriva (D4).</p>

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thompson et al. (2012)

Análisis de recursos y capacidades tangibles e intangibles (continuación tabla 11)

Categoría	Tipo de recurso	Descripción
Recursos Intangibles	Estructurales	F4. Reconocimiento de la comunidad sur-austral traduciéndose en el “prestigio” adquiridos por el trabajo realizado como FACEA y como universidad tradicional, compleja y de vocación pública.
		D4. Débil posicionamiento de la imagen FACEA en distintos medios comunicacionales, como también de publicidad y redes sociales.
Capacidades		En lo que respecta al cuerpo académico y docente, jornadas parcial y completa en relación a su compromiso con el desarrollo de FACEA, para formar profesionales, esto está claro, pero presenta deficiencias en lo que respecta motivación para contribuir con participación activa en el desarrollo de la misma. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.
		La FACEA cuenta con la capacidad para enfrentar cambios metodológicos de enseñanza, respecto de las innovaciones curriculares adoptadas por la universidad, lo correspondiente a modelo curricular en base a competencias, actual modelo educativo institucional.
		Por otro lado, los académicos de la FACEA, han mostrado la productividad más baja a nivel universidad, en proyectos de investigación y publicaciones de carácter científico de los últimos períodos, representando una debilidad para la UEN. De aquí, no se deriva ninguna fortaleza o debilidad.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Thompson et al. (2012)

Una vez detallado el estudio del análisis interno y comprendido su importancia, lo que permite determinar el impacto de esto en las principales actividades y los recursos con los que dispone FACEA, lo cual, es clave en los procesos desarrollados día a día, lo que permite extraer los principales factores correspondientes a las fortalezas y debilidades con las que cuenta la facultad en la actualidad, mediante el detalle expuesto en las tabla 12, correspondiente al listado de fortalezas y debilidades, lo que resume los principales factores detallado en los apartados anteriores correspondientes a Cadena de valor y Análisis de recursos y capacidades, las cuales fueron extraídas de la cadena de valor: actividades primarias, y de los recursos tangibles: físicos, recursos intangibles: capital intelectual, relacionales.

Tabla N° 12: Listado de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	VARIABLE ASOCIADA	DEBILIDADES	VARIABLE ASOCIADA
F1. Académicos con estudios de postgrado (magíster y doctor), en las distintas disciplinas de formación para entregar el servicio académico a los estudiantes.	Recursos Intangibles Capital Intelectual	D1. Baja productividad de los académicos, en proyectos de investigación y publicaciones de carácter científico en el último período.	Cadena de Valor, Actividad Primaria, Investigación académica
F2. Vínculos con red de egresados de las distintas carreras y programas de post-grado de FACEA y con empresas, que facilita la colocación de futuros egresados.	Recursos Intangibles Relacionales	D2. Insuficiencia de espacios físicos como salas de clases, en el edificio FACEA, con respecto a la demanda existente para realización de las distintas clases.	Recursos Tangibles Físicos
F3. Existencia de vínculos con organismos públicos, como SII para realización de distintas actividades en post de la comunidad local, como lo es operación Renta.	Recursos Intangibles Relacionales	D3. Carencia de académicos necesarios para satisfacer la demanda de la UEN como de las demás Facultades de la Universidad, debiendo recurrir a contratación de profesionales part-time para suplir la falta.	Recursos Intangibles Capital Intelectual
F4. Reconocimiento de la comunidad sur-austral traduciéndose en el “Prestigio” adquiridos por el trabajo realizado como FACEA y como universidad tradicional, compleja y de vocación pública.	Recursos Intangibles Estructurales	D4. Débil posicionamiento de la imagen FACEA en distintos medios comunicacionales, como también de publicidad y redes sociales.	Recursos Intangibles Estructurales

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis FODA

Este análisis correspondiente a determinar que es bueno y que no para que la planificación corporativa tenga éxito en la empresa, para cumplir así, con los objetivos organizacionales, mediante la conclusión de lo que es bueno en el presente es satisfactorio (fortaleza), lo que en el futuro es una oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta (debilidad) y lo que es malo en el futuro es una amenaza, de este modo, se puede obtener el FODA o SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (Humphrey, 2005). De acuerdo con el autor esta herramienta permite estudiar la situación de una empresa analizando sus características internas y su situación externa, de esta forma, conocer la real situación en la que se encuentra la empresa y así determinar sus ventajas competitivas.

Con toda la información recogida anteriormente, se procede a realizar el cruce correspondiente al FODA cuantitativo, luego con eso se realiza el análisis de posicionamiento estratégico de la UEN. Para el desarrollo de esta apartado, se utilizan contenidos y material proporcionado en clases (Cancino, 2012).

3.3.1 Análisis FODA cuantitativo

El FODA cuantitativo, es una herramienta de análisis que permite a las organizaciones, conocer información de utilidad, para tomar decisiones respecto a la importancia de conocer cuáles son los factores tanto internos como los externos que están generando impacto en la organización, ya sea de forma positiva como negativa para ésta. Esta herramienta, detalla cuáles son las principales y más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, así comprender cómo se encuentra la organización en la actualidad, además, de permitir formarse una visión sobre su futuro y cómo enfrentar los desafíos del entorno, de acuerdo con Cancino (2012). Mediante el uso de la herramienta “Matriz de análisis FODA cuantitativo”, se puede alcanzar la información deseada, es por esto, que en la tabla 16 se recogen los principales aspectos para desarrollar la matriz.

En relación a los análisis externos e internos realizados, se observan las O-A y las F-D, las cuales son desarrolladas por medio del cruce en la Matriz o FODA cuantitativo, utilizando para ello una escala Likert con evaluación de 1 a 7, según lo propuesto por el documento, donde 7 representa la máxima evaluación traducida como excelente, nota 6 representa muy bueno, un 5 es asignado a bueno, nota 4 corresponde a regular, calificación 3 representa deficiente, nota 2 como malo y calificación 1 corresponde a pésimo. Esta matriz resultante es sometida a evaluación a algunos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH.

Se aprecia en los resultados de la tabla 13, que la matriz evaluada, en relación a las oportunidades cruzadas con las fortalezas, la que mayor calificación promedio alcanza corresponde a O1 con un 6,6 y cruzada con las debilidades corresponde a la O3 con 6,6 de nota. Respecto de las amenazas detalladas en la matriz cruzadas con las fortalezas, la que mayor nota promedio obtiene corresponde a la A4 con calificación 6,0 y cruzada con las debilidades corresponde a la A1 y A3 ambas con nota 6,1. Para el caso de las fortalezas detalladas en la matriz cruzada con las oportunidades, la con mayor calificación promedio corresponde a la F1 con un 6,7 y cruzada con las amenazas corresponde a la F4 con 6,1 de nota. Finalmente, respecto de la matriz observada, de las debilidades cruzadas con las oportunidades la que mayor calificación promedio corresponde a la D4 con un 5,7 de nota y cruzada con las amenazas corresponde a la D2 con un 6,1 como nota, las que en el siguiente punto son analizadas con mayor detalle.

Tabla N° 13: Matriz FODA cuantitativo

		OPORTUNIDADES			P R O M E D I O	AMENAZAS				P R O M E D I O
		O1:Disponibilidad de Empresas de la zona sur para retroalimentación y mejoras a programas de estudios	O2:Demanda de las empresas por mayores competencias de egresados, en manejo de tecnologías de la información.	O3:Aumento en la demanda de la comunidad Sur-Austral, respecto de, oferta de pre y post-grados en las áreas de FACEA.		A1:Disminución de actuales beneficios estatales, tras nuevas reformas, afectando la continuidad de FACEA.	A2:Cambios generacionales de la población de cohorte, tras nuevas tendencias y demandas que afectan a FACEA.	A3: Potenciales repercusiones negativas en FACEA, debido a modificaciones a la Ley de sistemas de acreditación de educación superior.	A4:Estrategias comunicacionales por parte de los competidores más intensas.	
FORTALEZAS	F1: Académicos con formación de postgrado (magíster y doctor), en las distintas disciplinas de formación de FACEA.	6,5	6,5	7	6,7	6	4	4,5	5,5	5
	F2:Vínculos con red de egresados de carreras y programas de post-grado de FACEA y con empresas, que facilita la colocación de futuros egresados.	7	6,5	5	6,2	5	4,5	6	6	5,4
	F3: Existencia de vínculos con organismos públicos, como SII para realización de distintas actividades en post de la comunidad local, como lo es operación Renta.	6	6,5	3,5	5,3	4	5	5,5	5,5	5
	F4: Reconocimiento de la comunidad sur-austral, traducida en "Prestigio" adquiridos por el trabajo realizado como FACEA y como universidad tradicional, compleja y de vocación pública	7	6	4,5	5,8	6	5,5	6	7	6,1
PROMEDIO		6,6	6,4	5,0		5,3	4,8	5,5	6,0	
DEBILIDADES	D1:Baja productividad en proyectos de investigación y publicaciones de carácter científico, por parte de académicos en el último período.	5	4	6,5	5,2	6,5	3,5	7	5	5,5
	D2: Espacio físico insuficiente para clases, en el edificio FACEA por demanda existente.	4	5,5	7	5,5	5,5	5	7	7	6,1
	D3: Carencia de académicos necesarios para satisfacer la demanda de la UEN y de las demás Facultades de la Universidad, debiendo contratar profesionales part-time.	5,5	3	7	5,2	6,5	4	7	6	5,9
	D4:Débil posicionamiento de la imagen FACEA en distintos medios comunicacionales, como también de publicidad y redes sociales.	5,5	5,5	6	5,7	6	5	3	6,5	5,1
PROMEDIO		5,0	4,5	6,6		6,1	4,4	6,0	6,1	

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Cancino (2012)

3.3.2 Posicionamiento estratégico de la empresa

Luego de realizar las evaluaciones correspondientes respecto de la tabla 13, de cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA, se observa que en el cuadrante fortalezas y oportunidades, para el cruce entre F1 con O3 alcanzan una calificación de 7 correspondiente a excelente, por lo que, contar con académicos con formaciones doctorales y magíster permite aprovechar la oportunidad mayores demandas para pre y postgrado, debido a que la misma tiene las competencias necesarias para ampliar su oferta. Del mismo modo el cruce entre cuadrante entre F2 y O1 alcanzan un 7, ya que los vínculos facilitan la colocación de futuros egresados, permite aprovechar la oportunidad disponibilidad de Empresas de la zona sur para retroalimentación y mejoras a programas de estudios. Por otro lado, el cruce entre la F3 y O2 obtienen un 6,5 correspondiente a muy bueno, ya que, los vínculos con organismos públicos como SII, permite aprovechar la oportunidad, demanda de las empresas por competencias en tecnologías de la información, lo que queda demostrado, al realizar este tipo de actividades, pues los estudiantes deben manejar muy bien los programas como plataformas SII y sistemas ERP para así lograr con mayor facilidad adaptarse al entorno empresarial actual, debido a las exigencias de éste, pues quienes manejan estas herramientas logran ventajas por sobre quienes no las manejan. Finalmente, en este cruce, la intersección F4 y O1 alcanzan de igual forma un 7, la que corresponde a reconocimiento de la comunidad sur austral, frente a la oportunidad disponibilidad de las empresas de la zona sur para generar retroalimentación y mejoras a programas de estudio, lo que permite aumentar la colocación de los egresados y su calidad como profesionales frente a otros egresados de otras universidades de la zona sur. En resumen, el cruce de F-O con mayor puntuación corresponde a la F1 y O3 con una calificación de 6,7.

Cuadrante de fortalezas frente a las amenazas, las estrategias propuestas para los potenciales problemas, cruce de la F1 y A1 alcanza una calificación de 6 correspondiente a muy bueno, por lo que contar con académicos con formaciones doctorales y magíster en las distintas disciplinas de formación de FACEA frente a la amenaza; disminución de actuales beneficios estatales, tras nuevas reformas afectando la continuidad de FACEA, lo que podría generar un potencial problema, ya que si se modifican las condiciones actuales, muchos estudiantes con los que cuenta la universidad en la actualidad financian con recursos estatales y al no contar con estos, podría ocasionar que estos/as se cambien a otras casas de estudio donde puedan continuar con beneficios estatales para financiarse. En el cruce de la F2 y A3 alcanza una nota 6, al igual que el cruce F2 y A4 por lo que contar con vínculos con red de egresados de carreras y

programas de post-grado de FACEA y con empresas, que facilita la colocación de futuros egresados. permite enfrentar las amenazas; modificaciones a la ley de sistemas de acreditaciones de educación superior y estrategias comunicacionales mucho más intensas por parte de los competidores, lo que esta fortaleza permite aplacar estas amenazas, mediante las estrategias, por una parte el contar con una amplia red para colocación de profesionales permite respaldar, de alguna forma, el trabajo realizado por FACEA, frente a potenciales cambios que podrían ocasionar disminuir los años de acreditación de las carreras y por otro lado, el hecho de que FACEA no cuente con grandes campañas publicitarias no es tan necesario, ya que la misma cuenta con un prestigio de universidad tradicional, adquirido por su trabajo desarrollado por varios años, lo que le permite mantener las matriculas de las carreras. Por otro lado, la F3 y A3 alcanzan una calificación de 5,5 lo que corresponde a un bueno, al igual que la F3 y A4, por lo que la fortaleza; vínculos con organismos públicos para beneficio de la comunidad, permite enfrentar las amenazas; modificaciones a la ley de sistemas de acreditaciones de educación superior y estrategias comunicacionales mucho más intensas por parte de los competidores, por lo que esta fortaleza al igual que el caso anterior, permite a FACEA mantener un nivel de reconocimiento por parte de la comunidad frente a las demás universidades locales, independiente de las modificaciones a las ley de acreditación o las campañas publicitarias de las otras casas de estudio, ya que el trabajo realizado por FACEA, siempre considera a la comunidad y su beneficio, lo que es valorado por esta. Finalmente, el cruce con F4 y A4 alcanza un 7, ya que contar con el reconocimiento de la comunidad sur austral traducido en prestigio frente a la amenaza; estrategias comunicacionales mucho más intensas por parte de la competencia, no representa un problema para FACEA, ya que esta fortaleza le permite aplacar esta amenaza, pues el respaldo del trabajo de la facultad es reconocido por la comunidad aun cuando la competencia genere un gran nivel de publicidad. Respecto a los promedios entre el cruce de F-A, la mayor ponderación corresponde al cuadrante de fortaleza 4 y amenaza 4 con un promedio de 6,1.

Finalmente, entre los cuadrantes de debilidades y amenazas los resultados obtenidos fueron los siguientes, en el caso de la D1, los académicos evaluaron a la A3 con mayor nota, es por esto que la debilidad “baja productividad en proyectos de investigación y publicaciones de carácter científico, por parte de académicos en el último período” permite que se active la amenaza “potenciales repercusiones negativas en FACEA, debido a modificaciones a la ley de sistemas de acreditación de educación superior”, por esto la facultad debe trabajar en mejorar esta debilidad con mejorar las condiciones y recursos para la realización de investigación por parte de los académicos, para contrarrestar esta amenaza, la cual viene dada por la

incertidumbre frente a las exigencias de la CNA en el cumplimiento de los estándares de calidad para acceder al máximo de años de acreditación para cada carrera de FACEA. En relación a este cuadrante la mayor calificación entre las amenazas fue a la A4 “estrategias comunicacionales por parte de los competidores mucho más intensas”, lo cual no es una situación muy amenazante para la facultad, debido al perfil de estudiantes a los cuales se enfocan los competidores, los que son muy distintos a los de FACEA, debido a las características de la universidad al corresponder a una casa de estudios tradicional, por ende, la vía de ingreso es por PSU. Para el caso de la D2 su mayor nota se otorgó a las A3 y A4 según los evaluadores al realizar el análisis, de esta forma la debilidad “Insuficiencia de salas de clases en FACEA, con respecto a la demanda existente” permite que se activen las amenazas “potenciales repercusiones negativas en FACEA, debido a modificaciones a la ley de sistemas de acreditación de educación superior” y “estrategias comunicacionales por parte de los competidores mucho más intensas” debido a que en el caso de la A3, esto es uno de los parámetros de análisis de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), por ello será mejorada esta debilidad, con la construcción de un nuevo edificio, lo que ayuda a contrarrestar la A4 de algún modo. En relación a la D3 con las amenazas respectivas, la mayor valoración la otorgaron a A3, por lo que se interpreta que la debilidad “contratación de profesionales part-time por carencia de académicos necesarios para satisfacer la demanda de asignaturas de FACEA y demás facultades” permite que se active la amenaza “modificaciones a la ley de sistemas de acreditación de educación superior”, ya que esta debilidad puede impactar en los estándares de calidad exigidos por la CNA, y al desconocer las nuevas exigencias de acuerdo a la ley, es de importancia mejorar esta debilidad, para contrarrestar esta amenaza, por lo cual la facultad debe realizar contrataciones de profesionales especializados de planta, para no tener que recurrir a contratación part-time, para no tener una repercusión impactante al conocerse las nuevas exigencias de la ley permitiendo una posible amenaza con esta situación actual.

Siguiente cuadrante debilidades frente a las oportunidades, las estrategias propuestas para los potenciales problemas, respecto al cruce de la D1 y O3 este fue calificado con nota 6,5, lo que la debilidad, baja productividad en proyectos de investigación, no permite aprovechar la oportunidad” aumento de la demanda de oferta de pre y postgrado”, ya que, los pocos académicos con los que cuenta la UEN, no cuentan con las tiempos para dedicar a la investigación debido a su carga académica actual, con una mayor oferta de pre y postgrado, les dificultaría aún más el poder dedicar espacio a esta actividad, por lo que se hace necesario aumentar la planta de académicos para así aprovechar lagunas de las oportunidades que ofrece el medio a la UEN. En cuanto al cruce de la D2 y O3, esta alcanza una calificación 7, por

lo que, la insuficiencia de salas para realizar clases está afectando el aprovechar, aumento de la demanda de oferta de pre y postgrado, ya que al no contar con espacio suficiente, no es permitente aumentar las ofertas, pues no se cuenta con las condiciones para realizar mayor cantidad de clases, respecto de pregrado principalmente, por lo que FACEA trabaja en la actualidad en la construcción de un nuevo edificio para ampliar su oferta. Por otro lado, la D3 y O3 alcanzan una nota 7, ya que la carencia de académicos necesarios, debiendo contratar profesionales part-time no permite aprovechar la oportunidad, aumento de la demanda de oferta de pre y postgrado, debido a que no se cuenta con la dotación necesaria para poder aumentar oferta, lo que viene dado respecto de las bajas rentas que oferta la universidad a sus potenciales académicos postulantes a la dotación académica, lo que dificulta aún más poder aumentar la planta de académicos de la facultad. Finalmente, la D4 y O3 logran un 6,0 de nota, por lo que, el débil posicionamiento de la imagen FACEA no permite aprovechar la oportunidad correspondiente a, aumento de la demandad de oferta de pre y postgrado, lo que debe ser mejorado para potenciar lo que la FACEA se encuentra realizando y ofertando a la comunidad, se debe trabajar en contar con campañas en redes sociales para potenciar la imagen de la facultad y reforzar le trabajo alcanzado, llegando así a las nuevas generaciones de estudiantes, pues su vida se basa en la conexión a las redes sociales y lo que ahí pasa. Se puede resumir que la mayor ponderación entre los cuadrantes de D-O corresponde D4 y O3 con un 5,7.

Finalmente, el último cuadrante correspondiente al cruce de debilidades y amenazas, por lo que el primer cruce entre D1 y A3, con una nota 7, por lo que la baja productividad en proyectos de investigación permite que se active la amenaza repercusiones negativas debido a las modificaciones a la ley de sistema de acreditación, por esto la facultad debe trabajar en mejorar esta debilidad con mejorar las condiciones y recursos para la realización de investigación por parte de los académicos, para contrarrestar esta amenaza, la cual viene dada por la incertidumbre frente a las exigencias de la CNA en el cumplimiento de los estándares de calidad para acceder al máximo de años de acreditación para cada carrera de FACEA. Respecto del cruce D2 con las A3 y A4 obtienen calificación 7, debido a que la debilidad correspondiente a la falta de salas para clases, permite que se activen las amenazas, modificaciones a la ley de sistema de acreditaciones y “estrategias comunicaciones por parte de la competencia mucho más intensas, por lo que, la UEN debe trabajar en mejorar estas situaciones, lo que está siendo trabajado como lo es la construcción de un nuevo edificio para realizar clases, lo que permitirá anteponerse de algún modo a las potenciales exigencias de las modificaciones a la ley de acreditaciones, lo que se desconoce aún, por otro lado la estrategia que debe abordar para aplacar la situación frente a las estrategias comunicacionales de la competencia, es que FACEA

potencie sus redes sociales, así como la oferta actual de sus carreras y postgrados, además de sus proyectos de expansión para que la comunidad sepa que la UEN también se adapta a las nuevas tendencias y exigencias del medio. Por otro lado, el cruce entre D3 y A3 obtiene una calificación 7, por lo que la debilidad carencia de académicos permite que se active la amenaza modificaciones a la ley de sistema de acreditaciones, ya que, esta debilidad puede impactar en los estándares de calidad exigidos por la CNA, y al desconocer las nuevas exigencias de acuerdo a la ley, es de importancia mejorar esta debilidad, para contrarrestar esta amenaza, por lo cual la facultad debe realizar contrataciones de profesionales especializados de planta, para no tener que recurrir a contratación part-time, para no tener una repercusión impactante al conocerse las nuevas exigencias de la ley permitiendo una posible amenaza con esta situación actual. El cuadrante final de la D4 y A4, tienen nota 6,5 ya que la debilidad, “débil posicionamiento de la imagen FACEA permite que se active la amenaza; estrategias comunicacionales mucho más intensas por parte de la competencia, lo que puede afectar el no aprovechar las redes sociales para llegar a las nuevas generaciones de estudiantes, por lo que la UEN debe trabajar en mejorar esto antes que la competencia tome ventaja de esta situación, ocasionando problemas para FACEA como disminución de matrículas, por lo que urge que la UEN trabaje fuertemente en las redes sociales y manejar su imagen desde estas herramientas. Finalmente, la mayor ponderación entre este cuadrante de D-A corresponde a una nota 6,1 en el cruce de D2 y A4.

Una vez establecido el marco de análisis estratégico del entorno de la UEN, lo cual se logró habiendo desarrollado el análisis externo del macro y micro entorno con las herramientas PESTEL y 5 fuerzas de Porter, como también el análisis interno de la UEN, con las herramientas correspondientes a cadena de valor y de recursos y capacidades, lo cual se tradujo en el desarrollo de la herramienta FODA, y por consecuencia, esto se tradujo en las principales oportunidades y amenazas como también las fortalezas y debilidades de la facultad, permitiendo elaborar un FODA cuantitativo. Luego de todo este análisis se pudo evaluar y desarrollar análisis del posicionamiento estratégico de la empresa, pudiendo explicar los resultados de FODA cuantitativo y sus calificaciones obtenidas. Por lo cual, en el capítulo tercero y sus apartados, se procede a realizar la formulación estratégica y problema de control de gestión de la UEN.

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y PROBLEMA DE CONTROL DE GESTION

A partir del análisis anterior, correspondiente al análisis estratégico de la UEN, se procede a presentar la formulación estratégica y problemas de control de gestión de la facultad, pues está claro el marco de análisis, presentando aquello que afecta la estrategia, tanto en el interior como desde el entorno de la facultad, es por esto que en el presente capítulo y sus apartados se procede a realizar; el análisis de la curva de valor y selección de atributos claves, por consecuencia, traduciendo esto en la declaración de la propuesta de valor, así como la descripción de cada uno de los atributos de ésta.

Posteriormente, se realiza una relación entre atributos de la propuesta de valor y el análisis FODA, lo que facilita el desarrollo de una descripción de la estrategia de la UEN. Por otro lado, se presenta el modelo de negocio de la facultad, explicado mediante la herramienta *canvas*, de acuerdo con Magretta (2003), un modelo de negocio permite suponer una idea de cómo será el negocio permitiendo crear valor para todos aquellos interesados en la empresa. De esta forma, se procede a realizar una relación entre elementos del modelo y los atributos de la propuesta de valor. Luego de todo esto, se presenta un análisis de la rentabilidad del modelo de negocio. Finalmente, en el último apartado del capítulo se presenta el problema de control de gestión, determinando los focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión, presentando la situación actual en la UEN y por último los focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión.

En la actualidad, la lucha de las organizaciones por mantenerse en los mercados donde compiten es muy ardua y muchas veces sus estrategias son similares, por lo que esta competencia resulta dura y sangrienta. De acuerdo con los autores Kim y Mauborgne (2005), las organizaciones compiten en océanos rojos, donde sus estrategias son agresivas debido a la situación que enfrentan, tras su lucha por mantenerse en el mercado en el que se encuentran. De este modo, los autores proponen nuevas ideas, nuevas estrategias como “la estrategia del océano azul”, donde se proponen explorar nuevos mercados, generando nuevos espacios, por ende, creando nuevas demandas, tal es el ejemplo del Circo del Sol.

De acuerdo con Johnson et al. (2006), es muy importante comprender cuáles son esas características que tienen mayor importancia para un segmento de mercado particular, lo que se le conoce como, factores críticos del éxito (FCE).

4.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

En base a todo lo anteriormente expuesto, se presenta una curva de valor o carpa estratégica, para la FACEA y sus competidores (facultades de otras universidades), de acuerdo con lo propuesto por los autores mencionados en apartado anterior, determinando así, aquellos atributos o FCE más valorados por los clientes, para posteriormente elaborar una propuesta de valor para la UEN y de esta forma proceder a describir cada uno de los atributos o FCE, que componen la propuesta de valor.

Es de importancia a la hora de establecer cuáles serán los atributos que se consideran para la elaboración de la curva de valor para la UEN, definir primeramente quiénes son los clientes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH, los que corresponden a los estudiantes en una primera instancia, y luego las empresas, quienes son las que contratan los servicios de estos “productos”, llamados profesionales.

Para la elaboración de una adecuada curva de valor, es necesario considerar aquellos atributos, que relevantes para este segmento de clientes, los que son sometidos a la valoración entre las distintas facultades de negocio de las casas de estudio locales (Universidad San Sebastián, Santo Tomás, INACAP e Instituto Profesional Los Lagos), como de una de las universidad líder a nivel nacional (Universidad de Chile) y para FACEA, tanto en la actualidad y para la misma, proyectada en 2 años más, evaluando así, el impacto que éstos factores tienen en los estudiantes que ingresan a cada una de estas universidades y centros de formación técnica y en la comunidad, principalmente de la zona sur-austral, tras la labor ejecutada por cada una de éstas. Estos atributos elegidos corresponden a 12 y son los siguientes:

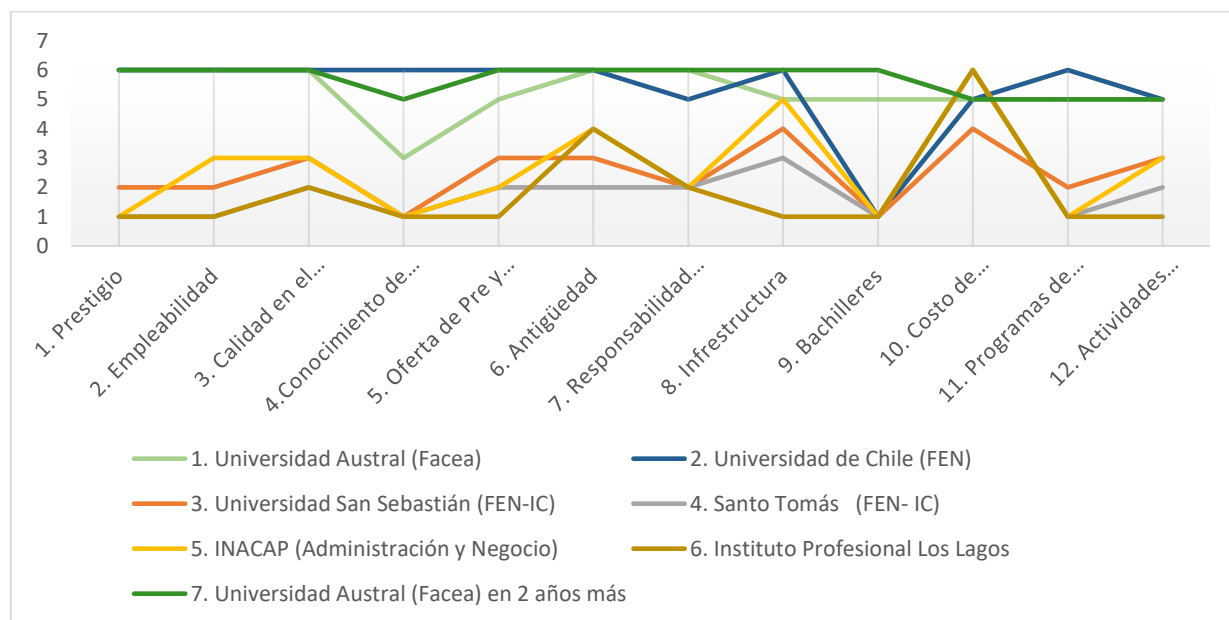
1. **Prestigio:** Reconocimiento otorgado, a cada una de las facultades de la misma área de la UEN, pertenecientes a universidades locales, por parte de la comunidad por su labor realizada como instituciones de educación superior, la cual es distinta en cada una de ellas. Respecto de este atributo, los “clientes” de las distintas casas de estudios, son los que, de algún modo, se ven beneficiados con este atributo, por un lado, los clientes estudiantes, reciben un reconocimiento propio de la casa de estudio de donde egresan, lo que a la vez les permite o no ser valorados por el mercado laboral más rápidamente; a su vez el cliente empresas, cuentan con el beneficio generado por este atributo al recibir profesionales de la casa de estudios con más prestigio, lo que les otorga un reconocimiento que se ve reflejado en sus desempeños como empresas con ventajas competitivas logradas por sus profesionales.

2. **Empleabilidad:** Nivel de accesibilidad en la colocación laboral de los egresados de cada una de las facultades de las casas de estudio, tanto para prácticas laborales como para desempeño profesional.
3. **Calidad en el aprendizaje:** Nivel de competencias con la que cuentan los distintos académicos y docentes de cada facultad de las casas de estudios ubicada en la ciudad, entre especializaciones y experiencia laboral.
4. **Conocimiento de alto impacto:** Número de trabajos de carácter científico e investigaciones académicas realizada por cada académico y docente de las facultades de las universidades en estudio.
5. **Oferta de pre y de postgrado:** Cantidad de carreras y programas de post-grado ofrecidos por las facultades de las universidades locales.
6. **Antigüedad:** Años de servicio por parte de las distintas facultades de las universidades en estudio.
7. **Responsabilidad social:** Desarrollo de trabajos y proyectos de sostenibilidad y de responsabilidad social ejecutados por parte de las facultades de las universidades locales para la comunidad.
8. **Infraestructura:** Condiciones físicas respecto del espacio disponible por las facultades de las universidades de la ciudad, para la realización del servicio académico.
9. **Bachilleres:** Programas de estudio con plan común en los dos primeros años de formación de las carreras, el que otorga el grado de Bachiller en un área específica al finalizar el segundo año de cada carrera.
10. **Costo de carreras y postgrados:** Valor de cada una de las carreras y programas de especialización que cobran cada una de ellas, mientras más alto el puntaje asignado más costosa es la carrera o postgrado, lo cual no significa que sea un mejor servicio, ya que dentro de las facultades analizadas se encuentran algunas universidades privadas.
11. **Programas de Intercambio:** Variedad de convenios de intercambio de las distintas carreras de las facultades de las universidades locales, que ofrecen a sus estudiantes, por medio de becas.
12. **Actividades extracurriculares:** Programas de carácter distinto al académico, en el que destacan, programas deportivos, de música, folklore, entre otros, ofrecido a los estudiantes.

La puntuación que se considera apropiada para el análisis es en una escala de evaluación de 1 a 6, donde las valoraciones de cada puntuación representan: 1- Carente, 2- Básico, 3 -Media, 4 - Alto, 5 -Destacado y 6 -Superior. La gráfica que representa la puntuación asignada a cada facultad de las distintas universidades locales como de la Universidad de Chile se expone en el

gráfico 4, para determinar los atributos que mayor puntuación alcanzan en la UEN y en las otras facultades.

Gráfico N° 4: Curva de valor y selección de atributos clave



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kim y Mauborgne (2005)

Una vez realizada la curva de valor, derivada de los puntajes establecidos en la tabla 14, se aprecia que los atributos que mayor puntuación alcanzan por parte de la UEN en la actualidad corresponden a: prestigio, empleabilidad, calidad en el aprendizaje, antigüedad y responsabilidad social y responsabilidad social, luego le siguen con puntuación 5; oferta de pre y postgrados, infraestructura, bachilleres, costo de carreras y postgrados, programas de intercambio y actividades extracurriculares, y por último con un puntaje más bajo de 3, correspondiente al atributo conocimiento de alto impacto. El atributo; antigüedad, que de igual forma alcanza la puntuación superior, no es considerado atributo necesario para incluir en la propuesta de valor porque no es tan valorado por los estudiantes, ya que, la antigüedad es un atributo importante pero no tiene mayor impacto en los estudiantes, ya que la UEN es parte de la universidad tradicional más antigua de la región, y el atributo bachilleres si bien es un factor que suma en los títulos de los estudiantes a la hora de egresar, no es un factor tan impactante para tomar la decisión de estudiar en la FACEA. En lo que respecta a los atributos; oferta de pre y postgrado, infraestructura, y costo de carreras y postgrados, son atributos no factibles de mejorar, ya que en lo que respecta a oferta de carreras la facultad cuenta con oferta de cuatro carreras y respecto de postgrado, en la actualidad la FACEA cuenta con una amplia gama de

postgrados respecto de la competencia. En cuanto a la Infraestructura, este atributo ya está en un nivel difícil de mejorar, ya que FACEA se encuentra trabajando en la actualidad en un nuevo edificio para la realización de clases, lo cual se proyecta estar listo en un plazo de dos años. Finalmente, el atributo correspondiente a precio de las carreras y postgrados, esto no se puede mejorar, ya que, los aranceles referenciales y gratuidad están dados por el Estado. Por otro lado, los atributos programas de intercambio y actividades extracurriculares, si bien es cierto son valorados por los estudiantes, y son factibles de mejorar, estos no son diferenciadores, por lo que no impactan a la hora de elegir a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH.

Luego del análisis de los 12 atributos relacionados con los clientes de la UEN, los cuatro atributos que cumplen con los requisitos: son valorados por los clientes, son factibles de mejorar y diferenciadores, los cuales corresponden a los siguientes: calidad en el aprendizaje, empleabilidad, conocimiento de alto impacto y responsabilidad social.

Tabla N° 14: Detalle de puntuación de los atributos de las facultades

Casa de estudio	1. Prestigio	2. Empleabilidad	3. Calidad en el aprendizaje	4. Conocimiento de alto impacto	5. Oferta de Pre y Post-grados	6. Antigüedad	7. Responsabilidad Social	8. Infraestructura	9. Bachilleres	10. Costo de carreras y postgrados	11. Programas de intercambio	12. Actividades extracurriculares
1. Universidad Austral (Facea)	6	6	6	3	5	6	6	5	5	5	5	5
2. Universidad de Chile (FEN)	6	6	6	6	6	6	5	6	1	5	6	5
3. Universidad San Sebastián (FEN-IC)	2	2	3	1	3	3	2	4	1	4	2	3
4. Santo Tomás (FEN- IC)	1	1	2	1	2	2	2	3	1	6	1	2
5. INACAP (Administración y Negocio)	1	3	3	1	2	4	2	5	1	6	1	3
6. Instituto Profesional Los Lagos	1	1	2	1	1	4	2	1	1	6	1	1
7. Universidad Austral (Facea) en 2 años más	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

4.2 Declaración de la propuesta de valor

Para analizar los atributos necesarios para elaborar una adecuada propuesta de valor para la FACEA, se consideraron aquellos atributos con mayor puntuación en la curva de valor, además por la importancia que estos tienen para los estudiantes egresados de cuarto medio y para las organizaciones, porque, además, cumplen con los requisitos; ser relevantes, ser factibles y ser parte de la estrategia de la UEN. De acuerdo con los autores Osterwalder et al. 2015, se debe organizar la información de una manera sencilla, sobre lo que quieren los clientes, para que los patrones de creación de valor sean visibles con facilidad.

Es por esto que, los atributos que se consideran para la elaboración de la propuesta de valor son; calidad en el aprendizaje, empleabilidad, conocimiento de alto impacto y responsabilidad

social. En relación al atributo conocimiento de alto impacto, es un atributo que debe ser mejorado por la UEN, debido a que en la actualidad presenta un muy bajo nivel, respecto de la puntuación de la Universidad de Chile, facultad con la que se compara la UEN, ya que, se considera importante, por ello, se proyecta en la visión en un horizonte de cinco años.

4.2.1 Propuesta de valor

De acuerdo a la información recogida en el apartado 3.1, se procede a elaborar una propuesta de valor que cumpla con aquello valorado por los clientes de la UEN, la que se detalla a continuación:

“Entregamos formación de pre y postgrado en las áreas del conocimiento en negocios y gestión empresarial, otorgando un proceso formativo que nos permite contar con una calidad en el aprendizaje, un alto nivel de empleabilidad de egresados, continua mejora en conocimiento de alto impacto, contribuyendo con la responsabilidad social y con el desarrollo de las organizaciones principalmente de la zona sur”.

4.2.2 Descripción de atributos de la propuesta de valor

El primer atributo correspondiente a calidad en el aprendizaje, está destinado para los dos clientes “estudiante” y “empresa”, o sea, es importante tanto para quienes reciben el servicio educativo como para quienes contratan a los profesionales, por ende, este atributo se enfoca a ofrecer una promesa para ambos clientes, ya que tanto a los estudiantes como a las organizaciones les importa la calidad del proceso formativo con los que cuenta la facultad.

- Calidad en el aprendizaje Tanto los académicos como los docentes que se desempeñan en la UEN cuentan con las competencias y capacidades necesarias para transmitir los conocimientos a los y las estudiantes de FACEA, en las áreas del conocimiento propias de la facultad, y por su trabajo investigativo aplicado altamente calificado de alguno de los académicos, como también, por la experiencia profesional en el área pública y privada con la que cuentan los académicos y docentes part-time, de este modo, su labor desempeñada en la UEN es respalda por un arduo trabajo académico y profesional. Este trabajo es posible medirlo con los indicadores claves para analizar los desempeños alcanzados, mediante las evaluaciones de los estudiantes respecto del curso y por análisis del mercado laboral para saber dónde están trabajando y qué herramientas están utilizando los egresados.

El segundo atributo correspondiente a empleabilidad, se enfoca al cliente “estudiante”, ya que es a éstos a quienes les importa y valoran este atributo, de esta forma este atributo se considera para formar parte de la promesa para éste cliente.

- Alto nivel de empleabilidad de egresados: Debido al trabajo realizado por la oficina de práctica y colocación laboral de la facultad, y a los distintos vínculos con empresas, con exalumnos, con organismos públicos, le permite a la facultad mantener una alta solicitud de egresados tanto para prácticas profesionales como para colocación laboral, trabajo que es medido tras un seguimiento a los egresados/as de FACEA, para conocer su situación laboral actual y ayudarles a incorporarse en alguna empresa de no encontrarse ya inserto/a. Este parámetro de igual forma es medido en ranking a nivel nacional para conocer los niveles alcanzados por las universidades de la CRUCH y de las otras universidades no tradicionales. Esto es posible medirlo mediante el porcentaje de profesionales egresados de la FACEA, que son llamados a realizar prácticas a distintas empresas y que las organizaciones mantienen una vez finalizado el proceso, respecto de los profesionales egresados de otras casas de estudio de la misma área de FACEA que igual ingresan por estas mismas empresas.

El tercer atributo correspondiente a conocimiento de alto impacto, está destinado para los dos clientes “estudiante” y “empresa”, pues es de interés para ambos, por ello este atributo se consideran para ofrecer en la propuesta de valor.

- Conocimiento de alto impacto: Este atributo es de gran importancia para la facultad como para las casas de estudios, ya que, incluye la investigación; el aporte de los pares (académicos), van entregando mediante la práctica, tras los aportes que las empresas en la práctica entregan a estos/as y que aporta en el proceso de formación de los estudiantes, lo que genera importantes aportes para las áreas de negocios y gestión empresarial, por ello, este factor es considerado importante para las universidades por sus aportes en la disciplina. Este parámetro es medido en los rankings a nivel nacional para conocer los niveles alcanzados por las facultades y universidades de la CRUCH y de las otras universidades no tradicionales tras los aportes realizados.

El último atributo correspondiente a Responsabilidad Social está destinado a los estudiantes, a las “empresas”, y de alguna forma a la comunidad, quienes valoran las distintas actividades realizadas por la facultad, así como por la universidad en post de la región. Es por esto, que tanto como lo estudiantes, empresas y comunidad valoran los trabajos y aportes en

responsabilidad social y sustentabilidad, por ello, este atributo se considera para formar parte de la propuesta de valor.

- **Responsabilidad Social:** La Facultad, tras sus 37 años de trabajo y cumplimiento de los estándares requeridos por la Comisión Nacional de Acreditación, traducido en los años de acreditación, ha contribuido con el trabajo de responsabilidad social, tras los proyectos y actividades emprendidos por la universidad, siendo reconocido por parte de la comunidad local como nacional, ya que los/las estudiantes de FACEA son parte de un proceso formativo de conciencia en responsabilidad social, un factor que es muy valorado por las organizaciones con este mismo sentido y conciencia por el medio, aportando a las empresas una ventaja competitiva frente a su competencia. Este atributo es posible de medir, mediante el nivel de cumplimiento de las distintas actividades y proyectos emprendidos por la facultad frente a otras facultades de tanto en la UACH como de instituciones que de igual forma sean parte de estas iniciativas, como lo es: el nivel de cumplimiento de APL, medición de huella de carbono, entre otras.
- **Atributo diferenciador:** Alto nivel de empleabilidad de egresados, lo que es logrado gracias a la preferencia de las empresas de la zona sur-austral por profesionales de FACEA, por sobre los demás egresados de otras casas de estudio.

4.3 Relación entre atributos de la propuesta de valor y el análisis FODA

En este punto, se señalan las relaciones que tienen las variables consideradas en el FODA cuantitativo, respecto de cada uno de los atributos de la propuesta de valor de la FACEA, determinando así, de qué forma estas variables afectan, tanto de manera positiva y negativa, el cumplimiento de los atributos correspondientes, lo cual, es analizado en la tabla 15.

En cuanto al primer atributo “calidad en el aprendizaje” y su vinculación con el FODA, las O1, O2 y O4 se relacionan con este atributo, debido al hecho de contar con académicos con las competencias necesarias para entregar el proceso formativo en las distintas áreas del conocimiento en negocios, facilita las relaciones con empresas, a la vez permite aprovechar de

Tabla N° 15: Relación atributo y variable correspondiente del FODA

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
1°Calidad en el aprendizaje	La O1, O2 y O4 permiten aprovechar este atributo	La A1 afecta el cumplimiento del atributo.	Las F1 y F4 se relacionan directamente con este atributo	La D1 y D3 dificulta cumplir con el atributo.
2° Alto nivel de empleabilidad de egresados	La O1 y O2 permite aprovechar este atributo	La A2 afecta el cumplimiento del atributo.	Las F2, F4 se relacionan directamente con este atributo	La D1 y D4 dificultan cumplir con el atributo
3°Conocimiento de alto impacto	La O3 permite aprovechar este atributo	Las A1 y A3 podrían afectar el cumplimiento de este atributo	La F1, se relaciona directamente con este atributo	La D1 dificulta el cumplimiento de este atributo.
4°Responsabilidad Social	La O1 y O3 permiten aprovechar este atributo	La A1 afecta el cumplimiento del atributo.	Las F2, F3 y F4 se relacionan directamente con este atributo	La D2 dificulta cumplir con el atributo

Fuente: Elaboración propia

mejor manera las TI al integrar nuevas competencias en los planes de estudio y por lo mismo permite, además, ofrecer nuevas carreras y postgrados del área de los negocios para la comunidad sur austral principalmente. La A1 afecta el cumplimiento del atributo, ya que, si las condiciones estatales con las que cuenta en la actualidad la facultad no fueran las mismas, resultado de un cambio legal en el sistema de educación superior, generaría una disminución en las matrículas de los estudiantes que ingresan a la UEN, lo que podría poner en riesgo la continuidad de la UEN y de la Institución, afectando la labor académica y formativa de la misma. Las F1 y F4 se relacionan directamente con el atributo y permiten darle cumplimiento, porque la facultad trabaja de continuo en la mejora de calidad en el aprendizaje, promoviendo el desarrollo de trabajos de carácter científico, de alto impacto que contribuyan al conocimiento en negocios que favorecen la mejora en estándares de esta línea, a pesar de su bajo nivel de aporte, dadas las condiciones y limitantes en el desarrollo de esto, por contar con bajos recursos y la mala distribución de tiempos para investiga. Las D1 y D3 dificultan el cumplimiento del atributo, ya que, las exigencias a nivel institucional son las mismas para todas las facultades en

torno a la investigación, pero las realidades en cuanto a recursos para la su realización son menores, dificultando la productividad de estudios e investigaciones de carácter científico, así como debido a la necesidad existente de contratación de profesionales part-time, por lo que en estas circunstancias puede generar, enfrentarse a situaciones en que éstos no cuentan con las competencias en métodos de enseñanza, aun cuando cuentan con la experiencia real, la cual no saben transmitir a los estudiantes, en algunos casos.

En lo que respecta al atributo “alto nivel de empleabilidad de egresados” y su vinculación con el FODA, en lo que respecta a las oportunidades O1 y O2 son las que permiten dar cumplimiento a este, si la facultad las sabe aprovechar, ya que el contar con la retroalimentación de las empresas y el incluir competencias de TI requeridas por las empresas, sería de gran aporte en la mejora de los programas de estudio de las carreras, favoreciendo y enriqueciendo las competencias de los futuros egresados de FACEA. La A2 pone en peligro el cumplimiento de este atributo ya que aun cuando los programas de estudio contemplen una gama de competencias necesarias y requeridas por las organizaciones de hoy, si los estudiantes no trabajan en las competencias blandas, las cuales son fundamentales en los negocios, ponen en riesgo su ingreso al mundo laboral. Las F2 y F4 se relacionan directamente con el atributo, ya que al mantener una red de egresados importante y sumado al prestigio que han adquirido las carreras de la facultad, son de suma importantes para dar cumplimiento al atributo. Las D1 y D4 son las debilidades que dificulta el cumplimiento del atributo, en el caso de D1, el hecho de que la UEN no cuente con un gran número de aportes en investigación científica, puede afectar de alguna forma este atributo, ya que las empresas de igual forma valoran en trabajo que realizan las universidades en este aspecto, en particular en esta área, lo que podría impactar en sus empresas y la forma de funcionar, al recibir titulados de una facultad con renombre en investigación. Respecto de la D4, debido a que al no realizar estrategias comunicacionales para posicionar de mejor forma la imagen de FACEA esto puede estar impactando en recibir estudiantes con altos puntajes que favorezcan el trabajo de la facultad.

En relación al tercer atributo “conocimiento de alto impacto” y su vinculación con el FODA, este se relaciona con O3 desde la perspectiva, que la facultad solicite mejoras en los niveles de renta de sus académicos y sobre todo para futuras contrataciones, podría significar generar cambios importantes en relación a poder traer académicos reconocidos y con vasta experiencia laboral e investigativa, que pueda generar aportes fuertes en materia de crecimiento y posicionamiento de la facultad a nivel institucional y a nivel comunidad. En cuanto a las amenazas este atributo puede verse afectado por las A1, A3 debido a que, en el caso de la A1, tal como se expuso en el primer atributo, el perder los beneficios estatales para los estudiantes

que ingresan a la facultad, podría poner en riesgo la continuidad de la labor de la universidad y por ende de la UEN. Por otro lado, el presente atributo se relaciona directamente con la F1, ya que la actual planta académica y adjunta cuenta con académicos con formación y especialización en magister y doctorados, respaldando la labor de la UEN con el trabajo de aquellos que han adquirido estos grados académicos, en importantes universidades nacionales como extranjeras. Y finalmente, este atributo ve afectado su cumplimiento por la D1, ya que, el no contar con altos índices de trabajo investigativo y científico, debido a las condiciones con las que cuenta la facultad frente a otras facultades respecto de los recursos asignados ya que no son las mismas, genera problemas de base para realizar este trabajo, que implica generar aportes para la UEN, como para las distintas disciplinas abordadas en esta facultada, así como para las empresas de la región como del país, de tal modo esta debilidad es importante no dejarla crecer más y por ello potenciar este atributo, mediante incentivos y motivación de los académicos para participar en realizar investigación de carácter científico investigativo.

Finalmente, entregar el servicio académico con un sello en “responsabilidad social” y su vinculación con el FODA, en lo que respecta a las oportunidades, éste se relaciona directamente con la O1 y O3, ya que, en el caso de O1, permite a FACEA recibir retroalimentación directa para conocer las impresiones de la empresas respecto de sus programas de responsabilidad social y de sustentabilidad, aportando y mejorando los programas de responsabilidad social emprendidos en FACEA, logrando incorporar en las asignaturas requeridas aquello que valoran las organizaciones en este aspecto de RS. Por otro lado, la O3 esta se relaciona con el atributo, debido a que la comunidad sur austral conoce los proyectos de RS y el impacto que estos proyectos y programas tienen para la universidad y para la comunidad, por consecuencia para las organizaciones, por lo cual, la demanda de nuevas carreras y programas ofrecidos por FACEA, de igual forma, la comunidad espera que estos tengan su lineamiento en contribución a la RS. En lo que respecta a las amenazas que ponen en peligro el cumplimiento del atributo, esta corresponde a A1, ya que, al concretarse una disminución de beneficios o recursos estatales, podría afectar la disminución de matrículas, y al no contar con estudiantes con beneficios estatales, los que corresponden a un porcentaje bastante alto del total de matrículas por cada carrera, afectando la continuidad de la labor de la facultad, de sus programas y aportes en responsabilidad social y sustentabilidad, algo que es de gran impacto para la comunidad sur austral. Las F2, F3 y F4, se relacionan directamente con este atributo, pues el contar vínculos con egresados y con organismos públicos, sumado al prestigio de la Facultad son fortalezas que permiten dar cumplimiento al atributo correspondiente, ya que, estas fortalezas están en constante trabajo para mantenerse y

mejorarse, de esta forma, cumplir con el atributo, pues al relacionarse con estos grupos se puede acceder a información respecto a los proyectos y programas emprendidos para aportar en responsabilidad social, generando antecedentes a la facultad de en dónde está el foco en RS en las organizaciones. La D2 puede estar afectando el cumplimiento del atributo, pues el no tener disponibilidad de espacio físico suficiente para realizar clases, en el caso de las asignaturas en torno a la responsabilidad social, ya que muchas veces se deben realizar distintas actividades y se requiere de espacios suficiente para la realización de las actividades en grupos o actividades que requieren de espacios, por lo que esta debilidad dificulta el logro del atributo.

4.4 Descripción de la estrategia de la empresa

De acuerdo, a lo expuesto en el apartado “Definición y descripción del objeto de estudio” y al detalle de la figura 5, se puede analizar que, la facultad centra sus esfuerzos en la actividad de pregrado, debido a lo ya descrito en este, por lo que, la estrategia de FACEA se desarrolla en torno a esta área de pregrado principalmente, de este modo, los objetivos se focalizan en torno a esta actividad.

Luego de desarrollar los puntos anteriores del presente proyecto, se puede establecer que los objetivos clave planteados para la FACEA, de los cuales los cuatro provienen de la propuesta de valor, los que corresponden a los siguientes;

- Objetivo 1: Calidad en el aprendizaje
- Objetivo 2: Alto nivel de empleabilidad de los egresados
- Objetivo 3: Generar conocimiento de alto impacto
- Objetivo 4: Apoyar el desarrollo de la responsabilidad social

Para alcanzar todos estos objetivos planteados la UEN debe trabajar en cada uno de ellos, logrando especializarse en estos, para así lograr diferenciarse de la competencia, por medio de acciones claves y desarrollando caminos estratégicos al logro de los objetivos claves, permitiendo este trabajo desarrollar una ventaja competitiva a través del uso de sus recursos claves.

En el caso del O1, contar con una “calidad en el aprendizaje”, la facultad debe trabajar en este recurso clave, para lograr hacer este objetivo una ventaja competitiva, por lo que las acciones que debe desarrollar para ellos son, que los académicos y docentes deben contar con capacitaciones en metodologías de enseñanza (habilitaciones pedagógicas), de acuerdo al

modelo educativo utilizado por la UACH (en base a competencias), para lograr un mejor desempeño en la entrega del servicio académico. Otra acción es contar con los mejores académicos, que estos cuenten con experiencias en negocios y gestión empresarial, además de contar con especializaciones del área de la facultad y las disciplinas ahí abordadas. Por otro lado, la facultad debe enviar a los académicos a realizar asesorías a empresas de prestigio en el país, para traer conocimiento nuevo a la región y así transmitir estos conocimientos reales a los estudiantes de la facultad. De esta forma los académicos y docentes de la facultad contarán con experiencia real en negocios, lo que permitirá diferenciarse de otras casas de estudio de la región, logrando así, alcanzar este objetivo estratégico y cumplir con la propuesta de valor para sus clientes.

En cuanto al O2, “alto nivel de empleabilidad de egresados”, la UEN debe trabajar en el desarrollo de sus recursos claves, por lo que las acciones que debe desarrollar para ellos son, por ejemplo mejorar los vínculos existentes con distintas empresas y organismos, además de mejorar los vínculos con los egresados para un continuo trabajo de mejora en los programas de estudio de los estudiantes, acorde a los requerimientos de las empresas y los nuevos modelos de negocio, en esta era de la tecnología de la información, donde la tendencia continua en vías del desarrollo de empresas online, por ello la UEN debe enfocar sus esfuerzos en incorporar estas competencias y manejo en uso de estas herramientas en los planes de estudio de los estudiantes, para así anticiparse a lo que vendrá en el corto plazo en cuanto a requerimiento por parte de las organizaciones a la hora de contratar profesionales permitiendo contar con una ventaja competitiva que le diferencie de las universidades locales y de las demás. De esta forma, si la UEN se enfoca en trabajar en estos objetivos, se podrá cumplir con la propuesta de valor ofrecida a los estudiantes.

Respecto al O3 “conocimiento de alto impacto” la facultad debe trabajar en el desarrollo de los recursos claves necesarios para lograr avances en esta área, actividad clave en las casas de estudio, aun cuando el foco de FACEA no se centra en la investigación, de acuerdo a lo detallado en la figura 5, lo cual no quiere decir que no se puedan realizar aportes en productos de investigación científica y motivar la participar activa en congresos y conferencias académicas, por ejemplo. Otra forma de generar conocimiento de alto impacto para FACEA es en mediante las experiencias en empresas, tras los trabajos realizados por los académicos, en distintas empresas, al ejecutar asesorías a estas, lo cual, es de gran relevancia para la facultad, para así transferir conocimientos basados en la práctica a los estudiantes, lo que les permitirá un aprendizaje que trascienda en su formación y por otro lado, permite realizar mejoras a los

perfiles de egreso de las carreras ofrecidas en FACEA, para formar profesionales de acuerdo con las necesidades de las organizaciones. Además, para generar aportes importantes en las disciplinas, se debe otorgar espacios de tiempo a aquellos académicos que se encuentren trabajando en investigaciones, de esta forma, logrando alcanzar mejores niveles investigativos, permitiendo a la UEN destacar en estos, y así lograr cumplir con la propuesta de valor para el cliente.

En cuanto al último objetivo clave, el O4 “apoyar el desarrollo de la responsabilidad social”, este objetivo estratégico es parte del sello institucional, por lo que la UEN debe trabajar en los recursos claves con los que cuenta para contribuir en el desarrollo de este objetivo considerado en el actual plan estratégico de la UACH. Por ello, la UEN contribuye y es aparte de los proyectos institucionales, por ejemplo, en el cumplimiento del APL “Campus Sustentable”, instrumento que permite identificar aspectos ambientales de mayor importancia, permitiendo buenas prácticas en el uso eficiente de recursos, manejo de residuos sólidos, seguridad, caracterización de residuos líquidos, medición y compromiso de reducción de la huella de carbono corporativa. Por otro lado, la UEN hace uso de sus recursos y capacidades para contribuir en el trabajo de extensión y vinculación con el medio, por medio del trabajo realizado por el Centro de Emprendizaje, para alcanzar uno de los principales objetivos de este trabajo, correspondiente al desarrollo económico y social de la región, de esta forma lograr diferenciarse de la competencia y a la vez dar cumplimiento a la propuesta de valor diseñada.

4.5 Modelo de negocio

De acuerdo con Magretta, un modelo de negocio corresponde a *“un conjunto de suposiciones acerca de cómo se desempeñará una organización creando valor para todos los agentes de que depende, no solo para sus clientes”* (Magretta, 2003).

Para comprender de mejor forma un modelo de negocio, mediante el lienzo (*canvas*), propuesto por los autores Osterwalder y Pigneur (2010), en el cual se presentan nueve bloques (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes), los que se encuentran divididos en cuatro áreas correspondientes a: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

4.5.1 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

El modelo de negocio de la UEN, se centra en la entrega de servicio de educación superior, a través de oferta de programas de pre y postgrados en las áreas del conocimiento economía, administración y gestión empresarial, mediante los distintos procesos desarrollados, entrega el servicio a los destinatarios. De esta forma, se analiza en la figura 8, cada uno de los componentes estratégicos del lienzo, lo cual, permite crear, entregar y capturar valor para los estudiantes y para las empresas, estas últimas, quienes reciben a éstos una vez finalizado el proceso académico.

1. Segmento de clientes

Los clientes objetivos a los que apunta el modelo de negocio de la FACEA, según el análisis realizado corresponderían a tres y estos serían los siguientes:

- **Cliente primario:** El destinatario del servicio corresponde a los estudiantes egresados de cuarto medio de la zona sur-austral principalmente, y de otras regiones del país, los cuales durante el 2018 corresponden a 1.012 estudiantes, lo que representa un 88% del total de matriculados en la facultad. Además, la facultad cuenta con matrícula de profesionales que trabajan en áreas afines al conocimiento que desarrolla FACEA, y que desean especializarse por medio de un post-grado (magíster o diplomado) los cuales corresponden en la actualidad a 140, lo que representa un 12% del total de matriculados en FACEA.
- **Cliente financista:** En relación a esta clasificación el financista puede ser el apoderado, en el caso de aquellas familias que cuentan con los recursos propios para costear los estudios de sus hijos.; al. Por otro lado, el Estado también se puede considerar un tipo de financista, al proporcionar los recursos necesarios a los estudiantes para financiar la carrera elegida, a través de distintos beneficios como becas o gratuidad. Pero a pesar de que sea uno u el otro el financista, el beneficio es asignado al estudiante y es a este a quien se le asignan los recursos y es este el que asume los cargos por el costo del programa de estudioe incluyen
- **Cliente final:** Este último cliente, correspondiente al empleador, ya sea mediante las empresas privadas o públicas, por ende, este debe ser considerado dentro de la clasificación, ya que, si el destinatario del servicio académico es mirado desde la perspectiva de un sistema input-proceso-output (IPO), el estudiante es un insumo en la etapa input, luego de pasar por el proceso de transformación académico, finalmente pasa a la etapa correspondiente al output, donde este producto final, llamado profesional, es solicitado por las empresas del sector público o privado, quienes demandan de sus servicios una vez titulados.

Figura N° 8: Modelo de negocio FACEA “Canvas”

<p>8.Socios Clave</p> <p>Vinculación con el medio a través de relaciones: <u>Internas de UEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de práctica y colocación laboral. • Escuela de graduados generando vínculos con distintas empresas. <p>Mesas de trabajo con egresados para mejoras</p> <p><u>Externas a UEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas Big four de Auditoría y otras. (Ferias Laborales) • Convenios con SII Valdivia (Apoyo en operación renta). 	<p>7.Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades Primarias: Diseño curricular, Admisión y Ejecución de la Docencia • Actividades Secundarias: Tecnologías de Información, Aseguramiento de la calidad, Asuntos estudiantiles y Autoevaluación. 	<p>2.Propuesta De Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el aprendizaje • Alto nivel de empleabilidad de egresados • Conocimiento de alto impacto • Responsabilidad social 	<p>4.Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación personal: profesor-estudiante facultad-egresado facultad-empresas • Captación y fidelización de los estudiantes a través de la comunicación realizada en los canales. 	<p>1.Segmento de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cliente Primario:</u> Destinatario del servicio (Estudiante y Profesionales) • <u>Cliente Financistas</u> (Padres y Estado) • <u>Cliente Final:</u> <u>Empleadores</u> (Empresas privadas y públicas). 																													
<p>9.Estructura de Costos</p> <table border="0"> <tr> <td>• Gastos administrativos</td> <td>14%</td> <td rowspan="5">} 100%</td> </tr> <tr> <td>• Costo fijo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>-Remuneraciones Académicos</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>-Remuneraciones administrativos</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>-Depreciación de Infraestructura</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>• Otros Gastos</td> <td>1%</td> <td></td> </tr> </table>		• Gastos administrativos	14%	} 100%	• Costo fijo		-Remuneraciones Académicos	35%	-Remuneraciones administrativos	39%	-Depreciación de Infraestructura	11%	• Otros Gastos	1%		<p>5.Fuentes de Ingreso</p> <table border="0"> <tr> <td>• Docencia:</td> <td>98%</td> <td rowspan="4">} 100%</td> </tr> <tr> <td>-Carreras Pregrado:</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Recursos estatales</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>Pagos particulares</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>-Programas Prostgrado</td> <td>15%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Proyectos de Investigación</td> <td>2%</td> <td></td> </tr> </table>			• Docencia:	98%	} 100%	-Carreras Pregrado:	85%	Recursos estatales	82%	Pagos particulares	18%	-Programas Prostgrado	15%		• Proyectos de Investigación	2%	
• Gastos administrativos	14%	} 100%																															
• Costo fijo																																	
-Remuneraciones Académicos	35%																																
-Remuneraciones administrativos	39%																																
-Depreciación de Infraestructura	11%																																
• Otros Gastos	1%																																
• Docencia:	98%	} 100%																															
-Carreras Pregrado:	85%																																
Recursos estatales	82%																																
Pagos particulares	18%																																
-Programas Prostgrado	15%																																
• Proyectos de Investigación	2%																																

Fuente: Elaboración propia, adaptada del modelo propuesto por Osterwalder (2013)

2. Propuesta de Valor

- **Calidad en el aprendizaje:** Los académicos y docentes que se desempeñan en la FACEA, deben contar con las competencias necesarias en las áreas del conocimiento de la UEN, tanto como las capacidades para transmitir conocimientos a los estudiantes y con la experiencia real en empresas, atributo que permite aprovechar la oportunidad 4 “Ampliar la oferta de carreras y programas de post-grado en las ciencias de Economía, Administración y Gestión empresarial”, dado el nivel de especializaciones existentes en FACEA.
- **Alto nivel de empleabilidad de egresados:** El trabajo que debe realizar FACEA, a través, del desarrollo de distintos vínculos con egresados y con empresas del sector privado y público, debe generar nexos constantes para colocación de futuros alumnos egresados, permitiendo aprovechar la O1 por medio de la fortaleza 2.
- **Conocimiento de alto impacto:** Ya que en la actualidad la facultad se encuentra con niveles muy bajos en relación a este atributo, debe trabajar duro para mejorar esto, ya que este factor de gran importancia, puede permitir aportes importantes en las disciplinas abordadas por la facultad, de hacerse buenas investigaciones.
- **Responsabilidad Social:** La UEN debe trabajar para entregar educación superior a los estudiantes, con sólidos fundamentos en responsabilidad social y sustentabilidad. Estos compromisos con el medio y la comunidad sur-austral, establecidos desde la fundación de la universidad, por lo cual, la facultad también se ha hecho participe en actividades de responsabilidad social, en una vez que éstos ingresan a una de las carreras o programas de post-grado de FACEA, lo cual se traduce en contribuir otorgando prestigio para las organizaciones que reciben a éstos profesionales.

3. Canales

Los canales utilizados para la distribución de las distintas etapas del servicio de enseñanza de educación superior se dividen en tres etapas, las cuales corresponde a:

- **Venta:** Admisión del estudiante, proceso en el cual éste se incorpora a alguna de las carreras ofrecidas por FACEA, o bien cuando un profesional de inscribe en uno de los programas de post-grado de la UEN para especializarse en algún área del conocimiento de los ofertados.
- **Distribución:** El servicio de educación es entregado en las dependencias de la FACEA, en el edificio propiamente tal, en las salas destinadas para la realización de las clases y en los demás

edificios de la Institución. Lo cual, se deben enfocar los esfuerzos a mejorar la D2, por medio de la construcción de un nuevo edificio para abastecer la demanda existente de salas de clases necesarias en FACEA.

- **Comunicación:** Esta actividad correspondiente a la etapa de difusión de los servicios ofrecidos por la UEN, la que es desarrollada, a través de, la página de la UACH donde se detalla la facultad y sus servicios, de foros educativos, campus tour Valdivia, ferias educativas, visitas guiadas, charlas, stand informativo, entre otros, los que son realizados personalmente. Lo cual de igual forma debe alinear esfuerzos en mejorar la D1, por medio de posicionamiento de imagen FACEA en distintos medios de comunicación.

2. Relaciones con clientes

En esta etapa del lienzo se busca generar vínculos emocionales con el destinatario del servicio o cliente principal, llamado estudiante, esto por medio de las siguientes formas:

- **Relación personal “académico y estudiante”:** Labor que se realiza al ejecutar la entrega del servicio académico, a través de una relación directa con el estudiante, ya que las clases son presenciales y el conocimiento es transferido directamente a los estudiantes tras un contacto directo en aula.
- **Relación “Facultad- egresados”:** La UEN debe mantener relaciones con sus egresados para así facilitar continuidad académica de postgrados.
- **Relación “Facultada-empresas”:** La facultad mantiene contactos con distintas empresas para diversos convenios, como prácticas laborales, para colocación laboral y ferias laborales.
- **Captación y fidelización de los estudiantes** es realizada a través, de la labor de comunicación detallada en los canales de distribución. Una vez realizada la actividad de comunicación a los estudiantes estos una vez que han decidido formarse en la UEN, transmiten su experiencia contribuyendo en la labor de captación de igual forma.

3. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso de la UEN provienen de los servicios de docencia correspondiente a un 98% de los ingresos totales de la facultad, a través de pregrado correspondiente a un 85%, (un 62% corresponde a Ingeniería Comercial, un 22% a Auditoría y un 16% a Administración de Empresas de Turismo), y por otro lado, en Docencia se consideran también, los ingresos de

postgrado con un 15% del total del 100% de docencia, para lo cual se analiza este apartado con el año 2018, en relación a la cantidad total de matriculados en pregrado y postgrado de acuerdo a lo analizado en las tablas N°1 y N°2 respectivamente. Cabe destacar, que los ingresos de actividades de docencia de postgrado, del total recaudado (15%) la facultad sólo dispone de un 8% de estos ingresos, monto correspondiente a un concepto de pago de peaje a la facultad, por utilizar las dependencias de la UEN para ejecución de las sesiones de los postgrados, el porcentaje restante de estos ingresos son utilizados para la entrega del servicio de postgrado. En lo que respecta a pregrado (85%), esto puede desagregarse en aquellos ingresos provenientes de estudiantes financiados con recursos estatales, los cuales corresponden a un 82% de los ingresos de UEN y el ingreso de estudiantes financiados proveniente de pagos particulares los que corresponden a un 18%.

Además, de los ingresos provenientes de proyectos de investigación correspondientes a un 2% del total de ingresos de la UEN, recursos obtenidos mediante postulaciones a proyectos e Investigaciones, los cuales deben ser publicados en revistas especializadas (WOS, Scopus, Scielo, revista CAPIC, entre otras).

Por lo que estos ingresos de la UEN proveniente de docencia e investigación constituyen el 100% de las Fuentes de ingresos de la facultad, para proyectar posibles escenarios distintos al original en FACEA.

4. Recursos clave

En lo que respecta a recursos claves con los que cuenta la FACEA para dar cumplimiento a la propuesta de valor presentada, corresponden al, personal docente y académico, los cuales deben cumplir con los requerimientos de especialización y experiencia, pues son estos quienes realizan la transferencia de conocimientos, a través de la entrega directa del servicio ofertado, lo que permite dar cumplimiento a dos de los atributos de la propuesta de valor ofrecidos “entregar formación pre y post-grado de alto prestigio” y “calidad docente reconocida”, por ende, es clave la labor desempeñada por éstos es clave en el modelo de negocio, destacando en este aspecto la F1. Por otro lado, está el recurso clave infraestructura correspondiente al edificio con espacio físico para salas de clases, las que deben cumplir con requerimientos y especificaciones técnicas para la adecuada entrega del servicio educativo, la que de igual forma contribuye en dar cumplimiento al primer atributo de la propuesta de valor, además de trabajar en mejorar la D2 para aprovechar de contrarrestar la A3 correspondiente a las modificaciones de la ley de sistemas de acreditación.

Además, del recurso clave tecnología, correspondiente al sistema de información, plataforma siveduc y la página institucional de la UACH, que contiene los antecedentes en relación a la FACEA y sus servicios, también permitiendo dar cumplimiento a los tres atributos de la Propuesta de valor. Finalmente, también es necesario incluir dentro de esta clasificación al recurso clave personal administrativo, ya que la actividad desempeñada por estos es muy importante ya que su labor es contribuir en todos los procesos para entregar el servicio a los estudiantes, de esta forma colaborar para dar cumplimiento a la propuesta de valor.

5. Actividades clave

Las actividades desarrolladas en la cadena de valor, correspondiente a actividades primarias, que son claves en el modelo de negocio son: diseño curricular; elaboración de mallas, programas de cursos necesarios por carreras, Admisión; correspondiente a incorporación del estudiante en una carrera, y ejecución de la docencia; actividad correspondiente a la realización de las clases, ya que, en estas actividades se concentran los esfuerzos, en las primeras actividades es donde se elabora, recibe y entrega el servicio al estudiante, por ello esta etapa requiere de gran trabajo. Estas actividades mencionadas son apoyadas por las actividades secundarias: tecnologías de información que apoyan con lo necesario para que la entrega del servicio pueda ser realizada de forma correcta y con las herramientas necesarias, aseguramiento de la calidad; actividad que vela por un adecuado plan de estudios y programas de cursos, asuntos estudiantiles; actividad que se encarga de los estudiantes y sus requerimientos académicos y autoevaluación; actividad que se encarga de los procesos de cumplimiento de los estándares requeridos para la acreditación.

6. Socios clave

Los socios claves se vinculan mediante relaciones internas a la UEN como la: vinculación con el medio, se ha vuelto una actividad clave que debe desarrollar la FACEA continuamente sin descuidar, ya que es aquí donde se busca dar cumplimiento al tercer atributo de la propuesta de valor, alto nivel de empleabilidad de egresados, es por ello, que mediante esta actividad de relación con socios claves a través de la labor desarrollada por la oficina de práctica y colocación laboral, se pretende mantener vínculos con empresas del sector privado y público para posicionar a los egresados ya sea para prácticas o desempeño profesional. Por otro lado, el vínculo con exalumnos, por medio de la escuela de graduados, genera lazos con distintas empresas privadas y públicas, para colocación de futuros titulados, además de permitir

mantener una relación directa para conocer las necesidades reales del mundo empresarial, lo que estas demandan y demandarán en los futuros egresados para desarrollar mesas de trabajo con egresados para mejoras continuas, lo que permite a FACEA dar cumplimiento a la propuesta de valor ofertada a los estudiantes.

Existen relaciones con socios externos a la UEN como: las empresas “*big four*” de auditoría, como otras empresas, las que participan en ferias laborales que son realizadas en el edificio de la facultad, al menos dos veces al año. Por otro lado, existen convenios como el firmado con el SII de Valdivia para que los estudiantes de la carrera de Auditoría participen con stand de apoyo en la facultad para atender a contribuyentes en el período de operación renta, ayudándolos con su declaración.

7. Estructura de costos

La estructura de costos de la FACEA comprende los costos necesarios para financiar mano de obra de docentes y académicos de planta y a honorarios, los costos de mano de obra de administrativos de planta y a honorarios, por otro lado, están los gastos administrativos propios de la facultad, además de los costos fijos como depreciaciones de edificio de la facultad, de muebles y equipos tecnológicos. Información que es registrada por el área de contabilidad de la universidad. De esta forma, se determina que los costos que mayor importancia tienen y que permiten dar cumplimiento a la propuesta de valor son los correspondientes a las remuneraciones de los académicos y de los administrativos para dar cumplimiento al atributo número 2, y los demás costos son necesarios para apoyar el cumplimiento de los otros dos atributos planteados, los cuales corresponde a los porcentajes presentados a continuación, respecto del total de costos:

- Gastos administrativos 14%
- Remuneraciones académicos y docentes 35%
 - Académicos de planta 75%
 - Docentes a honorarios 25%
- Remuneraciones Administrativos 39%
- Depreciación 11%
- Otros 1%

Por lo que, el total de ítems detallado contempla el 100% de la estructura de costos del período 2018, de acuerdo al modelo de negocios de la Facultad de Ciencias Económicas y

Administrativas de la UACH, de este modo, con esta información se puede proceder a proyectar posibles escenarios de distintas situaciones que pueda enfrentar la facultad.

4.5.2 Relación entre elementos del modelo de negocio y los atributos clave

A continuación, se realiza un resumen de las relaciones entre cada uno de los elementos del modelo de negocios y los cuatro atributos planteados en la propuesta de valor diseñada para FACEA, los que corresponden a: calidad docente reconocida; alto nivel de empleabilidad de egresados; investigación de alto impacto; entregar formación de pregrado y postgrado de alto prestigio, lo cual es detallado en la tabla 16.

Se analiza que el atributo 1 se relaciona con los aspectos que mayor impacto tiene para este, corresponden a: recursos clave; académicos y docentes, ya que estos deben cumplir con las competencias necesarias para ejercer el servicio de docencia, este además se relaciona con el aspecto; actividad clave, correspondiente a las actividades primarias, y con el aspecto; costos, ya que este afecta al atributo, pues se requiere de un desembolso acorde a las competencias o especializaciones que estos y estas puedan tener para ejercer docencia e investigación.

En relación al atributo 2 los aspectos que más afecta a este atributo corresponden a: recursos claves, pues todos los recursos con los que cuenta la UEN, son necesarias para dar cumplimiento a este atributo; actividades claves, las actividades tanto primarias como de apoyo son esenciales para el atributo, así como; asociaciones claves, ya que mediante las asociaciones se establecen vínculos y convenios necesarios para colocación de los egresados tanto para prácticas como para colocación laboral.

Por otro lado, el atributo 3 se ve más afectado por el aspecto correspondiente a recursos claves correspondiente a académicos pues son los que ejecutan la investigación y en el aspecto ingresos, ya que estos dependen de la asignación que el Estado puede aportar para esta labor de investigación. Por otro lado, son los académicos los que reciben conocimiento respecto de experiencias en la práctica con empresas, lo cual es muy útil para la entrega de competencias a los estudiantes en las sesiones.

Finalmente, en el atributo 4 se analiza que, los aspectos que mayor impacto generan para este atributo corresponde a recursos claves, pues los académicos y administrativos son esenciales para dar cumplimiento para este atributo, para transmitir la importancia de este atributo en la comunidad, así como el aspecto actividades claves, pues las actividades tanto primarias como

de apoyo son las que entregan el servicio de docencia y permiten generar aportes en responsabilidad social, y el aspecto asociaciones claves, para realizar los vínculos internos y externos para desarrollar actividades en torno al atributo.

Tabla N° 16: Relación entre modelo de negocio y atributos propuesta de valor

	1° atributo	2° atributo	3° atributo	4° atributo
	Calidad en el aprendizaje	Alto nivel de empleabilidad de egresados	Conocimiento de alto impacto	Responsabilidad social
Recursos clave Personal docente y administrativos, Infraestructura y Equipos tecnológicos.	La relación con este atributo corresponde al recurso docentes y las competencias que deben tener para enseñar, de acuerdo al modelo curricular utilizado.	La relación con este atributo corresponde al cumplimiento en la entrega de las competencias necesarias a los estudiantes para acceder al mercado laboral.	Este atributo se relaciona con los académicos, ya que son ellos los que deben trabajar en este aspecto para poder realizar investigaciones y hacer aportes a las áreas de negocio y gestión.	La relación existente con este atributo es debido a la entrega del servicio académico propiamente tal, con orientación al atributo, por medio de estos recursos.
Actividades clave Primarias (Diseño curricular, Admisión y Ejecución de docencia) y Secundarias (tecnologías de información, aseguramiento de calidad, asuntos estudiantiles y autoacreditación)	La relación con este atributo corresponde al recurso docentes y las competencias que deben tener para enseñar, de acuerdo al modelo curricular utilizado.	La relación con este atributo corresponde al cumplimiento en la entrega de las competencias necesarias a los estudiantes y mantener los vínculos con empresas colocación laboral.	La relación con este atributo corresponde a las competencias que los académicos deben tener para cumplir con la actividad primaria, correspondiente a la elaboración de los planes de estudio, mantener matrículas y hacer docencia, además de su trabajo investigativo.	Relación con el atributo debido a la entrega del servicio académico propiamente tal, concentrado en este sello de responsabilidad social, por medio de estas actividades.
Asociaciones clave Vínculos internos con: Oficina de práctica y colocación laboral. Escuela de graduados. Mesas de trabajo con egresados para mejoras. Vínculos externos con: empresas big four de auditoría y otras. Convenios con SII Valdivia.	La relación con este atributo corresponde a mantener los académicos adecuados para dar cumplimiento a los planes de estudio para entrega de las competencias necesarias a los estudiantes para acceder al mercado laboral.	La relación existente con el atributo, corresponde al trabajo realizado para mantención de vínculos con egresados y empresas para colocación de nuevos egresados de pre y postgrado.	En este punto las relaciones con este atributo son importantes ya que a mayor aportes en investigación, los vínculos con socios como las empresas se pueden aumentar, debido al impacto de las investigaciones y de los aportes para las empresas.	La relación con este atributo corresponde al mantenimiento de los vínculos con empresas, y en la entrega de las competencias necesarias a los estudiantes para acceder al mercado laboral, con orientación en este atributo.

Fuente: Elaboración propia

Relación entre modelo de negocio y atributos propuesta de valor (continuación tabla16)

	1° atributo	2° atributo	3° atributo	4° atributo
	Calidad en el aprendizaje	Alto nivel de empleabilidad de egresados	Conocimiento de alto impacto	Responsabilidad social
Relaciones con clientes Relación personal profesor-estudiante facultad-egresado facultad-empresas Captación y fidelización de los estudiantes	La relación existente con el Atributo, corresponde al trabajo de alto nivel realizado por los académicos y docentes, de la UEN el cual es conocida por la comunidad y esta le permite captar a nuevos estudiantes.	La relación existente con el Atributo, corresponde al trabajo de alto nivel realizado por los académicos y docentes de la UEN, y al mantener los vínculos con egresados y empresas para colocación de nuevos egresados de pre y postgrado.	Este atributo se relaciona con este punto al realizar la entrega del servicio académico, el crear un vínculo personal con cada estudiante, cuando se ejecuta una clase, cuando se guía una tesis, al asesorar para una entrevista laboral, entre otras.	La relación existente con el atributo, corresponde al trabajo de alto nivel realizado por la UEN, con base en la sustentabilidad, lo cual, es conocida por la comunidad, lo que le permite captar a nuevos estudiantes.
Canales Venta: Admisión del estudiante. Distribución: En el edificio en la sede Valdivia. Comunicación: directa con los estudiantes	La relación existente con el Atributo, corresponde al trabajo de alto nivel realizado por la UEN, cuando los académicos y docentes, entregan las competencias necesarias, el cual es conocido por la comunidad y esta le permite captar a nuevos estudiantes.	La relación existente con el Atributo, corresponde al trabajo de alto nivel realizado por los académicos y docentes UEN, y a los vínculos con egresados y empresas para colocación de nuevos egresados de pre y postgrado.	La relación que se da en este atributo corresponde al aporte que el trabajo investigativo puede generar para el trabajo docente, ya que cuando una investigación se ejecuta esta puede aportar en muchos aspectos, tanto para la UEN, como para el área abordada y para las organizaciones .	La relación existente con el atributo, corresponde al trabajo realizado por la UEN, cuando los académicos y docentes, entregan las competencias necesarias con base en un sello institucional, el cual, es conocido por la comunidad y esta le permite captar a nuevos estudiantes.
Segmentos de mercado Cliente Primario (estudiante) Cliente Financistas (Estado y padres) Cliente Final Empleado (Empresas)	El cliente primario correspondiente a estudiantes y personas que trabajan, son los principales para la UEN y requieren el mismo cumplimiento de la PV.	El cliente primario correspondiente a estudiantes y personas que trabajan, quienes son los principales clientes para la UEN y requieren el mismo cumplimiento de la PV.	El cliente en el cual se enfoca este atributo corresponde a los tres (Estudiantes, Estado y Empresas), pero principalmente afecta al estudiante y Empresas quienes reciben el producto final entregado por la UEN.	El cliente primario corresponde a estudiantes y profesionales, los cuales representan el foco para la UEN y estos requieren del cumplimiento de la PV y de este atributo clave.

Fuente: Elaboración propia

Relación entre modelo de negocio y atributos propuesta de valor (continuación tabla16)

	1° atributo	2° atributo	3° atributo	4° atributo
	Calidad en el aprendizaje	Alto nivel de empleabilidad de egresados	Conocimiento de alto impacto	Responsabilidad social
Ingresos <u>Docencia:</u> -Pregrado: Recursos estatales Pagos particulares. -Postgrado <u>Proyectos de Investigación</u>	El atributo impacta en la generación de ingresos al mantener los alumnos de pregrado que financian con recursos estatales principalmente y los de postgrado que financian de forma particular, además de los ingresos para trabajos de investigación por parte de los académicos	El atributo impacta en la generación de ingresos al mantener los vínculos con egresados y empresas para colocación de nuevos egresados de pre y postgrado.	Este atributo impacta en la generación de ingresos, ya que mientras más trabajos de investigación importantes e indexados se puedan hacer, mayores aportes estatales para esto deberían ser asignados. De igual forma esto afecta los demás aspectos de la UEN, como pregrado.	El atributo impacta en la generación de ingresos al entregar el servicio académico a alumnos de pregrado que financian con recursos estatales principalmente y los de postgrado que financian de forma particular con orientación en este atributo.
Costos <u>Gastos administrativos.</u> <u>Costos fijos</u> -Remuneraciones Docentes. -Remuneraciones Administrativos -Depreciación Infraestructura. <u>Otros</u>	Los costos claves para el cumplimiento de este atributo corresponden a las remuneraciones y honorarios de los académicos y docentes.	Los costos claves para el cumplimiento de este atributo corresponden a las remuneraciones y honorarios de los académicos y docentes.	Los costos claves para el cumplimiento de este atributo corresponde a las remuneraciones y honorarios a los académicos de la UEN, quienes deben trabajar en este atributo.	Los costos claves para el cumplimiento de este atributo corresponden a las remuneraciones y honorarios de los académicos, docentes y de administrativos, además de los costos fijos.

Fuente: Elaboración propia

Una vez detallada la relación entre modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor, se procede a realizar un análisis de la rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio, con que cuenta la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH.

4.5.3 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio

Al efectuar una mirada más crítica al modelo de negocio utilizado por la FACEA, se puede apreciar que ésta se encuentra desempeñando en la actualidad, un modelo en relación al modelo institucional, debido a la figura legal de la Universidad Austral de Chile, el correspondiente a una corporación de derecho privada sin fines de lucro.

De esta forma, FACEA desarrolla una labor centrada en prestar un servicio académico de excelencia, trabajo que se realiza en busca de una rentabilidad más bien social, ya que el modelo de negocio no se centra en capturar y maximiza rentabilidad, sino en el desarrollo de la comunidad sur austral del país, por medio del conocimiento y la investigación en las áreas de los negocios y la gestión, lo cual es percibido por la comunidad de la zona sur y por los estudiantes, al preferir la facultad para estudiar una carrera profesional.

Es por ello, que FACEA trabaja para formar profesionales y graduados competentes, responsables, con un profundo sentido de ética y socialmente comprometidos con la comunidad y el medio ambiente, este último aspecto dado el foco y sello institucional de sustentabilidad y responsabilidad social, el cual se trabaja continuamente, mediante acciones que demuestran el compromiso con el sello UACH, entre estos compromisos destacan algunos como; el Acuerdo de Producción Limpia (APL) "Campus Sustentable" para cuidado del medioambiente, y desarrollo de programas de acceso inclusivo de estudiantes mediante programas PACE y propedéuticos, compromisos de los cuales la UEN es participe mediante su aplicación. A continuación, se propone algunos escenarios, los cuales, corresponden a:

Primera situación: incrementar la rentabilidad social, potenciando los programas de inclusión en la UEN, generando un aumento en el número de matrículas vía ingreso PACE, programa que financia el proceso de acompañamiento de estos/as estudiantes desde tercero medio hasta finalizar su primer año de educación superior. Por lo que, al potenciar los programas de acceso inclusivo, generando mayor número de estudiantes que ingresan a cada una de las carreras mediante esta vía, ocasionaría repercusiones en el modelo de negocios actual de la facultad, lo que se presenta y detalla en la figura 9, pues esta nueva situación de incrementar las matrículas de estudiantes PACE, modificando el actual modelo de negocios de la UEN.

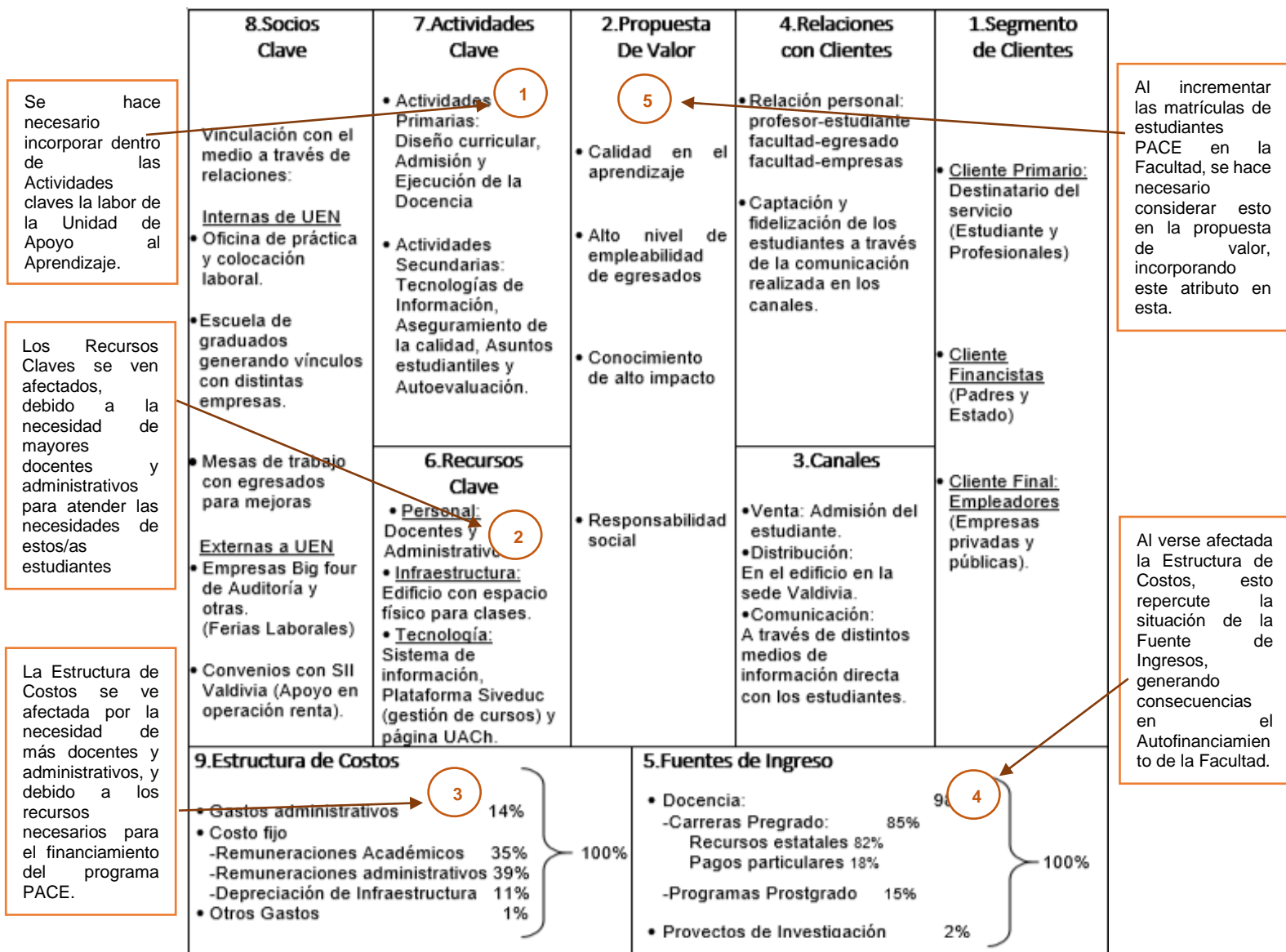
Además, al presentar esta situación de incremento de la rentabilidad social en FACEA, permite potenciar el sello Institucional de la UACH inclusiva, de esta manera aprovechar este atributo de RRSS reconocido por la comunidad sur-austral. La situación generada mediante este posible escenario se detalla a continuación, de acuerdo a la figura 9 correspondiente al *canvas*.

1. La propuesta de valor debe ser adaptada, ya que, al potenciar los programas de acceso inclusivo, esto mediante el incremento de las matrículas de estudiantes PACE en la facultad, se hace necesario considerar esto en la propuesta de valor, incorporando este atributo en esta para dar a conocer a los potenciales estudiantes y a la comunidad sur-austral y demás regiones

la labor realizada por la UEN, permitiendo de esta forma potenciar e incrementar la rentabilidad social de la facultad.

- Las actividades claves se ven afectadas, ya que se hace necesario incorporar la función de la unidad de apoyo al aprendizaje dentro de este ítem en el modelo de negocio de la UEN, ya que la actividad realizada por esta unidad es clave en el proceso de acompañamiento para lograr el progreso y la retención de estos/as estudiantes durante su primer año de estudios superiores.

Figura N° 9: Primera situación: aumentar rentabilidad social mediante matrículas PACE



Fuente: Elaboración Propia

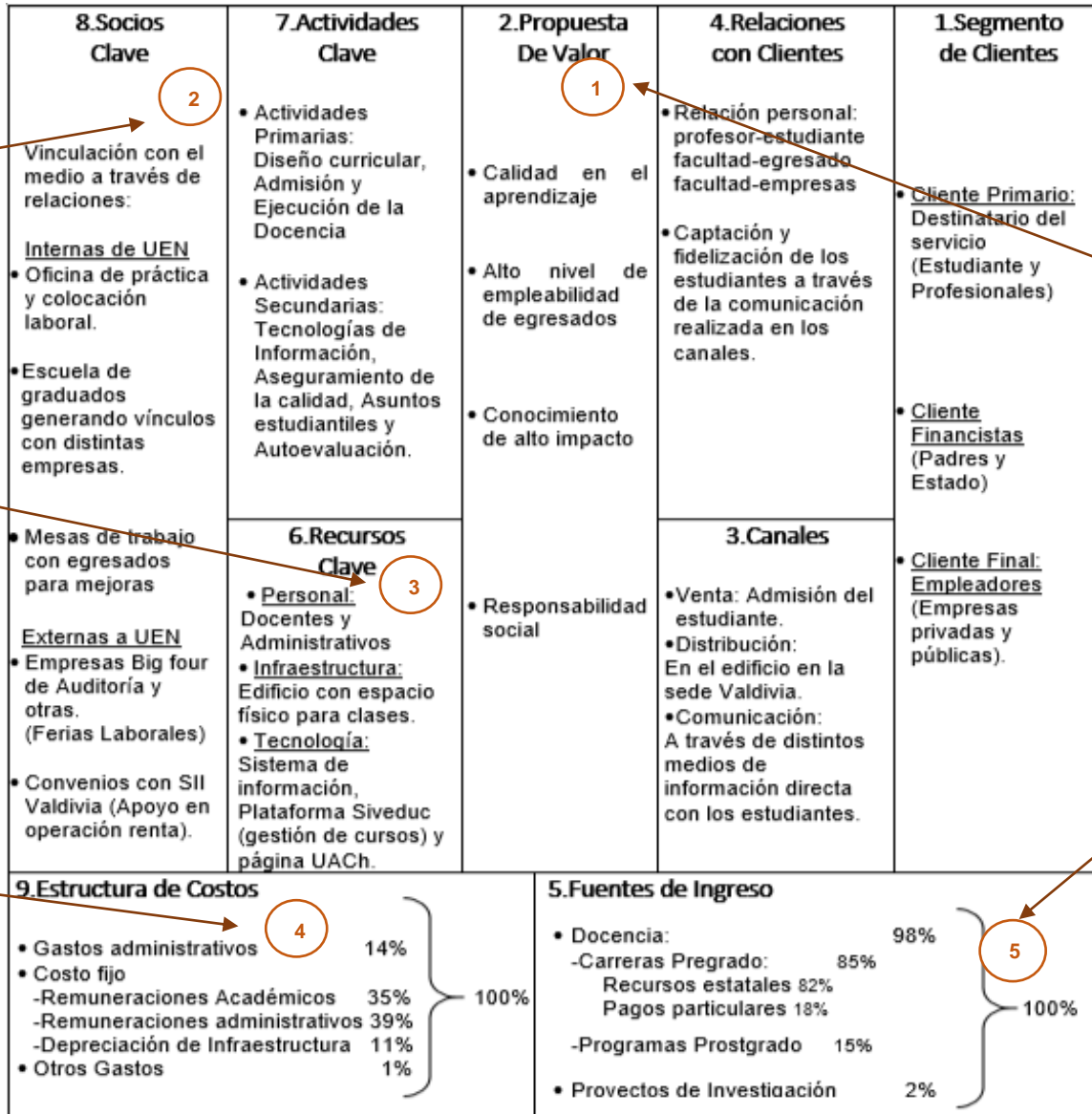
3. Los recursos claves se ven afectados, debido a la necesidad de mayores docentes y administrativos para atender las necesidades de las/los estudiantes, ya que la actividad que se debe desempeñar para lograr acompañar el proceso para facilitar el progreso de los/as estudiantes, así lo requiere para cumplir la retención de estos y estas durante el primer año de estudios.
4. La estructura de costos se ve afectada por la necesidad de más docentes y administrativos, lo que se traduce en gran incremento de gastos para la UEN, debido a los costos necesarios en que se debe incurrir para el financiamiento del programa PACE.
5. Respecto de la fuente de Ingresos, debido a que la estructura de costos debe ser modificada por la cantidad de costos necesarios para incrementar las matrículas de estudiantes PACE, esto repercute en los ingresos, generando consecuencias en el cumplimiento del autofinanciamiento de la facultad, incluso esta situación podría ocasionar generar pérdidas para la UEN, en post de generar una mayor rentabilidad social, debiendo recurrir tal vez a otras instancias para así continuar con la labor de inclusión en la facultad.

Segunda situación: Se propone aumentar el número de profesionales por cada programa de postgrado, lo que debe ser desarrollado con un mayor trabajo de difusión de los programas ofrecidos por la FACEA, por ejemplo; mediante convenios con empresas, para aumentar la demanda de los programas. La situación planteada se puede apreciar en la figura 9, de esta manera analizar sus potenciales efectos en el actual modelo de negocios de la FACEA.

Se analiza que, una posible situación de incremento en la demanda de postgrados de la UEN, permite a la UEN aprovechar la F1 del FODA (académicos con formación de postgrado magíster y doctor, en las distintas disciplinas de formación de FACEA), ya que el aprovechar el conocimiento y competencias de los académicos de la facultad mediante la transmisión de estos, es de gran importancia para los profesionales y el desarrollo tanto de los mismos como de las empresas y organizaciones de la zona sur-austral. La situación generada mediante este posible escenario se detalla a continuación, de acuerdo a la figura 10.

1. Al buscar incrementar las matrículas de postgrado en la facultad, se requiere que la propuesta de valor lo declare para conocimiento de los profesionales, ya que la actividad que realiza la UEN con sus programas de postgrado es de gran aporte en el desarrollo de la comunidad y organizaciones de la zona sur-austral. Por ello debe a darse a conocer mediante la oferta declarada en la propuesta de valor.

Figura N° 10: Segunda situación: aumentar número de profesionales en postgrados



El incrementar los vínculos con socios claves, es esencial para aumentar la demanda de postgrados de FACEA.

Los recursos claves se ven afectados, ya que un incremento en la demanda de postgrados en la UEN genera una mayor carga en las funciones de académicos y personal administrativo.

La estructura de costos se ve afectada por la necesidad de más insumos y costos necesarios para entregar el mejor servicio a los postgrados de la UEN.

Por otro lado, al pretender incrementar las matrículas de postgrado en la Facultad, se requiere que la propuesta de valor lo declare para conocimiento de los profesionales.

Al producirse un incremento en la demanda de los programas de postgrado de la UEN, esto permitiría incrementar los ingresos de la FACEA, ya que los programas generan un concepto de peaje a la facultad, lo que repercute en el autofinanciamiento de la UEN.

Fuente: Elaboración Propia

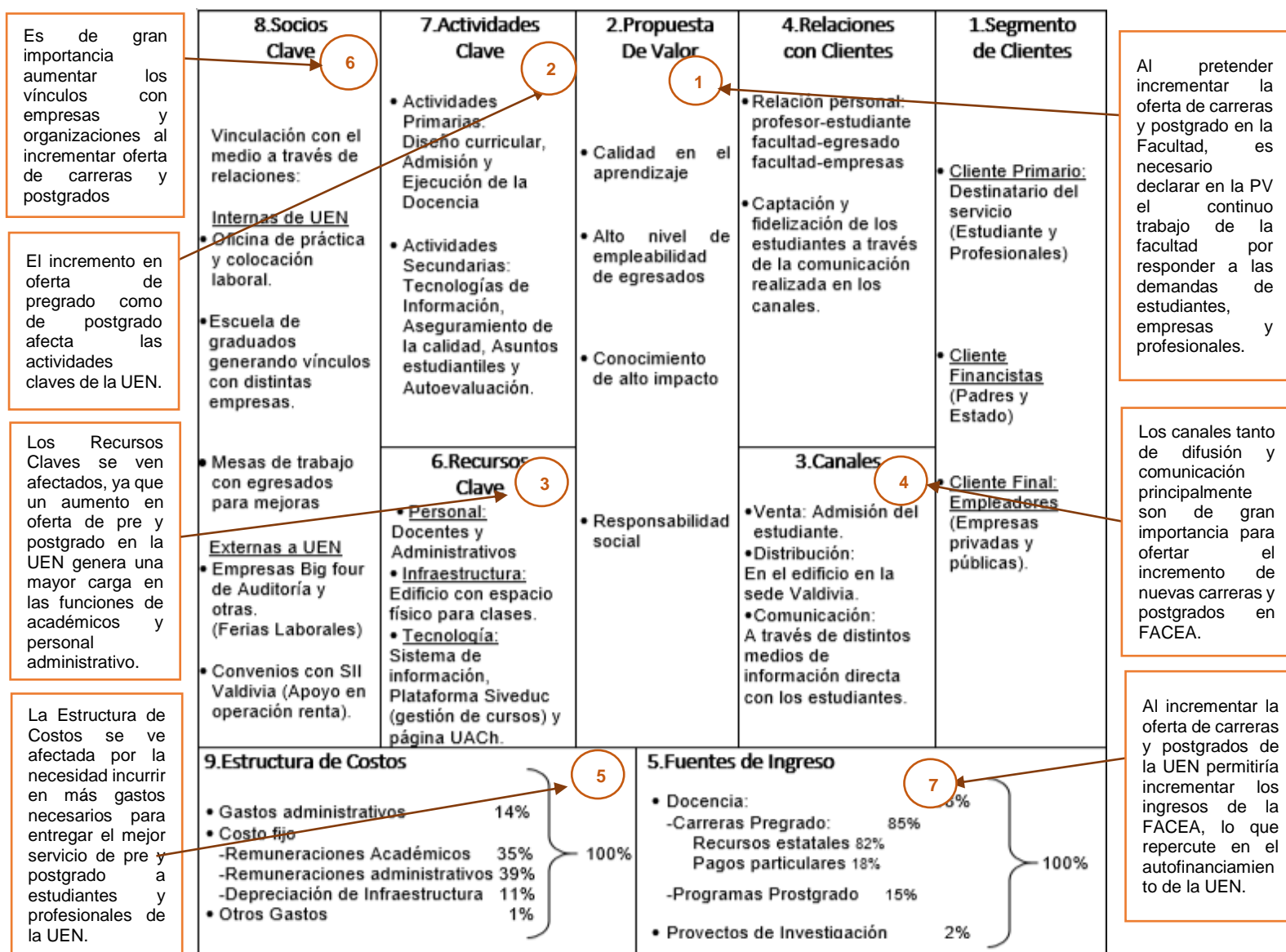
2. Es de suma importancia incrementar los vínculos con socios claves, para lograr aumentar la demanda de postgrados de FACEA, lo cual permitiría lograr el objetivo de aumento en la demanda de profesionales en cada programa de postgrado. Una forma de potenciar esto, es mediante los vínculos con organizaciones y comunidad sur-austral, podría ser estableciendo convenios y ofertas con empresas y organizaciones de la zona sur, de esta forma asegurar un incremento en la demanda de postgrados, y generando a la vez el desarrollo de las mismas empresas al contar con profesionales con especializaciones.

3. Un incremento en la demanda de postgrados, generaría que los recursos claves se vean afectados, ya que esto genera una mayor carga en las funciones de académicos y personal administrativo, lo que se vuelve un potencial problema para la facultad al incrementar las actividades de cada uno de ellos, lo que podría repercutir en necesitar profesores part-time para cumplir con la entrega del servicio.
4. La estructura de costos se ve afectada por la necesidad de más insumos y costos necesarios, en el caso de requerir contratar profesores part-time para entregar el mejor servicio a los profesionales de los postgrados de la UEN.
5. Al producirse un incremento en la demanda de los programas de postgrado de la UEN, esto permitiría incrementar los ingresos de la FACEA, ya que los programas generan un concepto de peaje a la facultad, pues por cada matrícula de postgrado la escuela de graduados debe pagar un 8% de cada uno de sus programas, lo que repercute en incrementar ingresos de la facultad, y esto a la vez permite alcanzar el autofinanciamiento de la UEN.

Tercera situación: Se propone aumentar la oferta de carreras y desarrollar nuevos programas de postgrado para incrementar la oferta de estos tanto a los estudiantes como a los profesionales de la zona sur-austral y de regiones cercanas, para así satisfacer las demandas y necesidades de estudiantes y de profesionales, en áreas no abordadas hasta aquí por FACEA como de ninguna otra casa de estudio de la zona sur. En la figura 11, se puede analizar la situación planteada para comprender sus potenciales efectos en el actual modelo de negocios de la FACEA.

1. Al analizar esta potencial situación de incrementar la oferta tanto de carreras como de programas de postgrado en la UEN, se aprecia que este escenario permite aprovechar la O4 del FODA (Ampliar la oferta de carreras y programas de post-grado de FACEA), lo cual podría ser de gran impacto para la facultad, permitiendo un mayor desarrollo e impacto de la facultad en la comunidad como en las organizaciones de la zona sur, tras continuar realizando la labor de entregar educación de nivel superior y profesional en el extremo sur del país. Al enfrentar esta situación en la Facultad, resultaría necesario declarar en la propuesta de valor, el continuo trabajo de la facultad por responder a las demandas de estudiantes, empresas y profesionales, con la gama de oferta de pre y postgrado en la zona sur del país, lo cual, otorga a los estudiantes mayores opciones de elección, por lo que se traduce a la vez en la contribución del desarrollo de las empresas de la zona sur como de otras de distintas regiones al contratar servicios de profesionales de excelencia egresados de la FACEA, como para perfeccionar a profesionales.

Figura N° 11: Tercera situación: aumentar oferta de pre y postgrado



Fuente: Elaboración propia

2. Un incremento en la oferta de pregrado como de postgrado afecta las actividades claves de la UEN, tanto en el diseño de nuevos planes de estudio para carreras como para postgrados, por otro lado, aumentando las actividades de departamentos como matrícula, y de la escuela de graduados.
3. Los recursos claves se ven afectados, ya que un aumento en oferta de pre y postgrado en la UEN genera una mayor carga en las funciones de académicos y personal administrativo, pues ambos deberán desarrollar mayor demanda de actividades en sus respectivas funciones, pudiendo afectar la capacidad de los académicos de planta, lo que podría potenciar las D3 del FODA (carencia de académicos necesarios para satisfacer la demanda de la UEN como de las

demás facultades de la universidad, debiendo recurrir a contratación de profesionales part-time para suplir la falta), concretándose el aumento de contratación de profesores part-time, para responder a las demandas de estudiantes de nuevas carreras y a profesionales en los postgrados. Por otro lado, esta situación afecta de igual modo la D2 del FODA (insuficiencia de espacios físicos como salas de clases, en el edificio FACEA, con respecto a la demanda existente para realización de las distintas clases), generando un problema para el cumplimiento del servicio, al no contar con espacios físicos necesarios.

4. Es de gran importancia aumentar los vínculos con empresas y organizaciones al incrementar oferta de carreras y postgrados, para colocación laboral de titulados, como para captar profesionales para postgrados.
5. La estructura de costos se ve afectada por la necesidad incurrir en más gastos necesarios para entregar el mejor servicio de pre y postgrado a estudiantes y profesionales de la UEN, debido a que se generan gastos propios de la actividad de enseñanza en ambas áreas de la docencia, ya sean gastos en insumos en la entrega del servicio de enseñanza, como en el aumento de profesores a honorarios incrementando los costos variables de la facultad.
6. Los canales tanto de difusión y comunicación principalmente, son de gran importancia para ofertar el incremento de nuevas carreras y postgrados, y de esa forma llegar a los estudiantes y profesionales para completar demanda en nuevas ofertas de pre y postgrado. Tras el análisis anterior, esto permitiría potenciar la imagen de la FACEA de forma interna y externa para no olvidar la misión de la facultad como tampoco los sellos institucionales compartidos (vocación pública y sustentabilidad, entre otros), ya que esta no se encuentra posicionada correctamente en la actualidad, por medio de publicidad, en medios de comunicación mucho más intensas, lo que podría permitir trabajar en transformar la amenaza 4 en una oportunidad de mejora, para atraer estudiantes con mejores puntajes PSU a cada una de las carreras.
7. Al incrementar la oferta de carreras y postgrados de la UEN, esto permitiría incrementar los ingresos de la FACEA, principalmente en los ingresos correspondientes a pregrado, ya que estos ingresos representan en la actualidad un 85% de los ingresos totales de la facultad, lo que repercute en el autofinanciamiento de la UEN, lo que se traduce en un adecuado autofinanciamiento de la facultad.

Luego de analizar este punto correspondiente al análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocios de la UEN, mediante presentación de algunas posibles situaciones que decida desarrollar, distintas al actual modelo de negocio de la facultad, se aprecia que

cualquiera sea esta, puede alterar los ítems considerados en el lienzo (*canvas*), repercutiendo ya sea, positiva como negativamente para algunos ítems de la UEN, dependiendo de la situación planteada, lo que además afecta la relación entre el lienzo y el FODA, lo cual quedó demostrado en el análisis anterior de las potenciales situaciones en las que decida trabajar la FACEA.

4.6 Problema de control de gestión

De acuerdo, con la situación actual de la facultad, en este apartado se pretende dar a conocer los principales desafíos de la misma, argumentando la importancia de contar con un sistema de control de gestión (SCG) para la UEN, y cómo este puede contribuir en mejorar los procesos desarrollados, permitiendo así, el cumplimiento de la propuesta de valor, recordar la misión, a través, del alineamiento de la estrategia en la organización, mediante la operacionalización de la estrategia, por medio de una adecuada formulación de un mapa estratégico, cuadro de mando integral, así como los tableros funcionales correspondientes. Cada uno de los mecanismos utilizados en el presente documento facilitan la participación de toda la planta administrativa y académica, para la elaboración de éstos, y así todos comprendan sus respectivas implicancias en el logro de los objetivos estratégicos. Cabe destacar que, en este apartado, los desafíos se clasifican en focos de la estrategia y problemas de la organización (Caprile 2019).

4.6.1 Focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión

En lo que respecta a los focos relevantes de la estrategia para el adecuado funcionamiento de un SCG en la UEN, de acuerdo con lo descrito en el presente trabajo, tal como se expone en los puntos; declaraciones estratégicas, análisis estratégico, formulación estratégica, modelo de negocio, donde se detallan la misión, visión, creencias de la EUN; las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades analizando sus cruces en la matriz de vinculación; las propuestas estratégicas; la curva de valor de donde deriva la propuesta de valor; la descripción de la estrategia de la facultad y con el modelo de negocio presentado a través del lienzo, se puede analizar que, algunas de estas propuestas presentan dificultades para su ejecución en la facultad. Debido a lo anteriormente expuesto, la UEN presenta algunos desafíos relevantes a la hora de implementar la estrategia, los que repercuten en los siguientes problemas:

Problema 1: Implementar sistemas de innovación que faciliten el proceso de formación de los estudiantes de las carreras de FACEA, de acuerdo con lo expuesto en las oportunidades descritas, debido a problemas con los líderes de la Institución, quienes presentan una estructura muy rígida frente a cambios, además de poner énfasis en los presupuestos establecidos para las facultades, lo que dificulta aún más el poder abordar nuevas ideas, ya que la gente no está preparada para los cambios que exigen las empresas.

Problema 2: Aumento de demandas sociales, lo que se extrajo de una oportunidad que el entorno está generando, ya que demandan nueva oferta de pre y postgrado, lo que presenta una dificultad para la facultad, pues el abrir nuevas carreras u ofrecer nuevos programas de postgrado implica un desafío, por un lado, no se cuenta con la dotación de académicos necesarios para ofrecer más cursos y el contratar nuevos académicos representa un problema para la UEN, debido al financiamiento con el que se cuenta, ya que los esquemas de incentivos no parecen ser tan atractivos para los proveedores de servicio de educación superior con las competencias requeridas, lo que se mencionó en el análisis de micro entorno (cinco fuerzas de Porter), por lo que esto dificulta aún más esta potencial situación. Por otro lado, los académicos con los que se cuenta deben destinar tiempo al desarrollo de investigación, por lo que, aumentar más su carga académica, repercute directamente en no poder dar cumplimiento a la propuesta de valor, ya que uno de los atributos busca “desarrollar mayor investigación de alto impacto”, de esta forma esta iniciativa presenta un desafío mayor para facultad.

Problema 3: Implementación del modelo Educativo de la UACH en la UEN, de acuerdo al modelo por competencias adoptado por la Institución, el que en la actualidad ha generado, en algunos docentes con mayor antigüedad en la facultad debido a su forma de enseñar que no se adapta a los cambios, lo cual genera problemas en la organización pues no se puede adecuar completamente el sistema propuesto de forma general en la casa de estudio y por otro lado, ha generado problemas con aquellos docentes part-time, debido a su condición contractual con la UEN, lo cual, no exige compromiso de su parte a adaptarse a este modelo educativo por competencias o simplemente debido a los recurrentes cambios de profesores part-time contratados por semestre.

Problema 4: Una posible pérdida de los recursos estatales, debido a la figura legal de la institución, repercute en la UEN, ya que, al presentarse esta situación la facultad se vería en serios problemas de continuidad, debido a que la mayor parte de los estudiantes de la FACEA se financian con recursos estatales, como lo son; gratuidad, becas, fondo solidario y CAE. Esta situación de paternalismo de financiamiento estatal genera problemas en una posible situación

de pérdida de los beneficios, ya que además la Universidad y la FACEA, buscan aumentar la inclusión lo que genera una mayor dependencia de los beneficios estatales, de esta forma, se dificulta la implementación de la estrategia en la UEN.

De acuerdo a los problemas de implementación de la estrategia, mencionados anteriormente, estos guardan relación con problemas de cultura, problemas organizacionales, problemas con incentivos, problema de alineación, problemas estructurales y problemas de competencias, ya que la organización no está preparada y debe enfrentar transformaciones, por lo que estos problemas se exponen de manera más detallada en el apartado 3.6.3, correspondiente a focos relevantes de la organización para el SCG.

4.6.2 Situación actual del sistema de control de gestión de la facultad

En la actualidad en la UEN existe un mapa estratégico y un CMI, el cual no se dio a conocer a la comunidad FACEA, por lo que es solo una declaración de cumplimiento de acreditación y no para fines de ejecutar e implementar la estrategia de la misma.

Los indicadores existentes están enfocados a resolver problemas de acreditación, ya que existe una unidad encargada de llevar estos indicadores, por lo que, solo resuelven problemas derivados de las escuelas, de esta forma, no se cubren los demás problemas de la UEN.

La UEN cuenta con un presupuesto asignado desde nivel institucional, debido a la figura centralizada de la Universidad, el que es muy restringido y no permite ajustes extraordinarios, a la hora de necesitar contratar nuevos académicos con trayectoria o con mayor renombre, por lo que se restringe a las opciones dentro de lo que esquema de incentivos ofrece.

Por otro lado, hay esquema de incentivos, pero se pagan incentivos a todo evento, en el caso de algunos cargos de jefaturas, por ejemplo.

En la actualidad la UEN cuenta con un plan estratégico el cual, el mapa estratégico y CMI, recogen ciertos temas estratégicos claves para el negocio, pero no en su totalidad, debido a la realidad y contexto del negocio correspondiente a entrega de servicio de educación superior. Por lo tanto, el proceso de planificación y control que este mapa estratégico actual recoge y del que se hace cargo, presenta ciertos detalles que, de acuerdo al proceso de ciclo cerrado, en sus 6 etapas, propuesto por Kaplan & Norton, (2012), debieran estar cubiertos, pero no lo están, a continuación, se detallan algunos de estos problemas:

Los objetivos estratégicos, no se dan a conocer a toda la UEN, por ejemplo, el personal administrativo hace su trabajo diario sin tener claridad de cuál es la estrategia que la facultad debe desarrollar. Las facultades tienen que seguir los lineamientos de la Universidad, debido al carácter centralizado de la figura de la institución, lo que dificulta el poder actual de forma autónoma a la UEN. Los esquemas de incentivos no son los adecuados, por lo que requiere propuesta de ajustes. Se deben establecer los indicadores adecuados respecto del ME que busque alinear la estrategia con la Facultad y sus áreas funcionales, de esta forma direccionar a toda la UEN en sólo sentido que le de identidad a la misma.

Otro problema del actual del sistema de control de la gestión, es que el actual mapa estratégico no se hace cargo de todos los objetivos estratégicos de acuerdo al modelo de negocio que debe tener la UEN y de acuerdo al tipo de clientes al cual se enfoca la facultad, por lo que existen algunos temas estratégicos que no se encuentran considerados en actual plan estratégico, los que debieran considerarse por la importancia que estos tienen para la facultad y su desarrollo en el mercado actual en el que se encuentra este negocio. Los temas estratégicos de importancia para la facultad, los que fueron extraídos del apartado 3.4. correspondientes a: " formulación estratégica", al analizar cada atributo importante para la UEN en la curva de valor presentada, lo cual, se tradujo en una propuesta de valor para la facultad al determinar cuatro atributos de mayor valoración por el mercado (calidad docente, empleabilidad, prestigio e investigación de alto impacto), los que debieran estar considerados en el ME actual, pero solo algunos están contenidos en los objetivos estratégicos, pero no bien abordados y tampoco debidamente planteados.

Por otro lado, los temas estratégicos recogidos, derivan indicadores y en procesos de gestión que la facultad debiera controlar para manejar y revisar continuamente, lo cual no ocurre, ya que los procesos ejecutados para el cumplimiento de la estrategia no son evaluados y los indicadores no se utilizan para gestionar si no para cumplir con el sistema de acreditación, por tal motivo no existe seguimiento y menos un control, por ende, estos objetivos estratégicos e indicadores son una simple manifestación de intención y nada más.

Debido a lo anteriormente planteado se producen problemas de coordinación entre departamentos, en lo general entre escuelas e institutos, lo que dificulta aún más los procesos diarios de la operación, para ejecución de la estrategia de la UEN.

4.6.3 Focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión

La facultad en la actualidad carece de un sistema de control de gestión adecuado, como ya fue mencionado en el apartado anterior, lo cual implica ciertos problemas en los procesos que hacen necesario la existencia de un adecuado SCG, con el diseño de mapa estratégico, un respectivo CMI y los correspondientes tableros funcionales para las distintas áreas de la FACEA, para cumplir con la propuesta de valor diseñada en el presente trabajo. De este modo, es pertinente mencionar los tipos de problemas, de acuerdo con Caprile (2019), los cuales corresponden a:

1. Alineamiento vertical
2. Alineamiento horizontal
3. Diseño organizacional
4. Cultura organizacional
5. Competencias
6. Diseño y/o implementación del SCG

A continuación, se explican los problemas existentes en la facultad, los que corresponden a focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión, evidenciando así, la necesidad de una propuesta de diseño de un adecuado SCG, los cuales corresponden a:

- 1) **Problema de cultura:** Problema que se aborda en dos desafíos, los cuales corresponden a:
 - a) Problema de comunicación de la estrategia: Respecto del tema tratado en el apartado 3.6.1, referente a la falta de claridad en la estrategia, este punto repercute de forma general en la facultad, ya que se llega a un problema de control de gestión de la organización, debido al mal diseño de los objetivos estratégicos actuales y la falta de claridad de los objetivos estratégicos, esto genera un problema en la cultura de la organización, ya que se desconocen los ejes centrales de la labor que debe realizar la UEN y hacia dónde se dirige, por ello existe una falta de claridad, debido a lo expuesto. Se propone trabajar en establecer con claridad de los objetivos y estrategia escogida como facultad de ciencias económicas y administrativas de la UACH la que debe ser transmitida visibilizándola a través de las declaraciones estratégicas de la UEN; como misión, visión, valores y la propuesta de valor para los clientes de ésta.

b) Necesidad de una subcultura organizacional en FACEA: La facultad en la actualidad, no cuenta con una cultura que le permita posicionarse a la misma a nivel institucional de mejor forma entre las demás facultades, que la identifique y le otorgue a la UEN un lugar dentro de la Universidad. De acuerdo con Robbins (2009), la cultura es un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras. Para ello se propone visibilizar las declaraciones estratégicas, misión, visión y valores, en toda la facultad, para que sus miembros las internalicen y las hagan parte de sus procesos diarios, los que deben estar alineados con la estrategia de la facultad, para generar un ambiente y cultura de identidad propia mucho más cohesionada por parte de sus miembros, que se traduzca en un trabajo colaborativo permitiendo ser identificada y posicionada como una facultad de calidad, con prestigio, con sentido de identidad y compromiso en el desarrollo de la misma, permitiendo generar una subcultura dentro de la UACH que nos identifique de las demás facultades dentro de la universidad como con las facultades de la competencia.

2) **Problema de estructura**: Problema que se aborda con un desafío, correspondiente a:

- Problemas de coordinación entre sus áreas: Debido a lo expuesto en el apartado “Situación actual del Sistema de Control de Gestión”, al no existir una adecuada claridad en los objetivos estratégicos actuales, la facultad presenta, problemas entre áreas, entre estos problemas ocurre que los departamentos como escuelas e institutos no se coordinan adecuadamente, ya que los académicos de las escuelas demandan procesos distintos a los que demandan los Institutos, generando problemas en las operaciones y en el proceso que debe ejecutarse en determinadas actividades, por ejemplo; cuando un Instituto designa los académicos para las asignaturas de las distintas carreras y una escuela no acepta estas asignaciones, por no realizar reuniones previas para analizar los perfiles de los académicos y docentes, a la hora de designar la carga de cada uno de estos, pudiendo así evitar eventuales conflictos por temas de criterios.

3) **Problemas de incentivos**: Problema que se aborda con dos desafíos, los cuales corresponden a:

a) Problema con esquema de incentivos: De acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior, en la actualidad existe un problema a nivel institucional frente a los niveles de renta de los académicos de la Universidad Austral de Chile, ya que las rentas de éstos son más bajas que las ofrecidas en otras universidades nacionales, pero se encuentran por sobre la media

en el escenario local, pero a pesar de estar por sobre la media local, genera insatisfacción entre los académicos, que debido a sus inversiones en especializaciones consideran bajo el retorno de dicha inversión en la situación local. En cuanto al esquema de incentivos de académicos con especializaciones, estos presentan un descontento ya que sus especializaciones los hacen alcanzar un nivel de diferenciación que, al parecer, no es debidamente valorado en términos monetarios por la institución. Respecto de esta realidad para FACEA, los aquellos académicos con especializaciones del área de negocio, considerando que las especializaciones del área de negocios están muy bien valoradas en el mercado, la universidad no lo ve esta forma y las rentas de los doctores en estas disciplinas son valoradas como cualquier otra especialización del área profesional. Se hace necesario tratar esta situación, ya que esto afecta la UEN, pues a la hora de hacer llamados a concursos, muchos académicos de excelente nivel son seleccionados, pero a la hora de conocer las condiciones económicas no aceptan ser parte de la misma, por lo que esta situación está generando problemas mayores, a la hora de querer contratar académicos, pues no se podrá negociar para contratar académicos y docentes de alto nivel con la realidad económica con la que negocia la universidad. Se hace urgente tratar esta situación, para hacer algo para mejorar los niveles de renta para la planta académica de la UACH, pues para mantener un alto nivel de académicos, se debe seguir contratando a los mejores, de esta forma continuar cumpliendo con la propuesta de valor de la UEN. En este punto si es posible realizar cambios, por medio de negociaciones colectivas, de reuniones con los responsables de esta área, para mejorar los contratos y esquemas de incentivos, que vayan en función de desempeños alcanzados y de acuerdo con la estrategia de la facultad, tanto para los académicos y docentes que pertenecen a FACEA en la actualidad, como para futuras contrataciones.

- b) Problema con asignación de incentivos:** En la actualidad, la UEN tiene un problema entre los objetivos propuestos y lo que se mide, pues los docentes de la facultad además de realizar docencia, deben realizar investigación y se les mide por esto, pero en la actualidad los recursos destinados a esta actividad, no son los adecuados, así como la distribución de los tiempos para su ejecución, tampoco se cuenta con incentivos asociados al objetivo. Todo esto, deriva en que los aportes de la facultad son muy bajos comparados con los aportes entregados a otras facultades para investigación, sumado a que a que estas, sí cuentan con las condiciones adecuadas, en relación a recursos, los tiempos, entre otros, de esta forma los aportes en sus disciplinas son grandes y responden adecuadamente a

las demandas institucionales en este aspecto, realidad que no aplica en la UEN, ya que con las condiciones actuales se debe responder las mismas demandas de las otras facultades y se mide con la misma vara lo cual no parece justo para la facultad. Por lo que, se propone rediseñar las condiciones respecto de este objetivo para el cumplimiento de la actividad, generando las condiciones, tanto en recursos adecuados, los tiempos adecuados y los incentivos adecuados, para así medir correctamente el impacto en investigación de carácter científico.

4) **Problemas de alineamiento:** Problema que se aborda con tres desafíos, los cuales corresponden a:

- Falta de alineación entre unidades: La mencionada falta de claridad en relación a las declaraciones estratégicas se debe a que la facultad en la actualidad, las unidades (áreas) no realizan sus actividades en línea a los objetivos estratégicos, cada unidad hace lo que se proponen de forma independiente, por lo que, a pesar de contar con un plan estratégico, en el cual, se encuentra contenido un mapa estratégico que traduce de alguna forma la estrategia, con algunos reparos, pero en general, es lo que la facultad debe alcanzar a nivel institucional, de acuerdo a la estrategia de la universidad. A pesar, de contar con un mapa estratégico, al no existir un despliegue de un CMI en cascada, no se alinean los objetivos con la estrategia y se genera un problema de alineamiento vertical.

De este modo, se propone realizar despliegue en cascada de CMI para cada unidad de la facultad, comenzando desde, decanatura, para unidades funcionales, para escuelas, hasta la última unidad dentro de FACEA, con el objeto que puedan alinear sus esfuerzos a los objetivos estratégicos de la facultad, evitando una eventual ineficiencia en el uso de los recursos, sobre todo, contribuir con su proyecto educativo actual.

- a) Problema de motivación y comunicación: La facultad presenta problemas de carácter comunicacionales, ya que se carece de alineamiento en los procesos, debido a que en la facultad no existe una estructura que jerarquice, debido las condiciones de la misma, por ende, cada docente y académico se encuentran en la misma línea jerárquica, aun cuando un académico puede cumplir con funciones como decano o jefe de carrera, éste a la vez, debe entregar servicio académico y se encuentran en la misma línea jerárquica de los demás, por ende, esta estructura matricial puede generar conflictos de interés, afectando el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos por una falta de alineamiento en los

procesos, por lo que se debe trabajar en mejorar la motivación y la comunicación, recordando la estrategia y la cultura.

- b) Problema de relaciones horizontales: Debido a la estructura de la universidad, las áreas de apoyo de la misma se encuentran centralizadas y prestan servicios a todas las facultades, lo cual dificulta el cumplimiento de los requerimientos de cada una, debido a la alta demanda de requerimientos y a la capacidad de cada una de estas. En el caso del departamento de aseguramiento de la calidad (DACIC), encargados de proporcionar el apoyo en relación a; elaboración de programas de estudios, capacitaciones en modelos curriculares (metodologías de enseñanza) este departamento cuenta con un equipo de trabajo muy pequeño (alrededor de 6 personas), para satisfacer la demanda generada por todas las facultades de la universidad, tanto de del campus Valdivia (Teja y Miraflores) como de los otros Campus. Esta realidad dificulta el cumplimiento de la labor prestada por DACIC debido al poco personal y alta demanda. De este modo lo expuesto es una de las realidades de la universidad. En este punto resulta complejo proponer una solución debido a que esto es organizado de forma central y la manera de operar se encuentra estructurada por la universidad, de acuerdo a lo ya expuesto en el trabajo, por lo cual la facultad tiene voto, al igual que las demás facultades, pero las decisiones y organización está dada centralizadamente. Es por esto que se requiere de una opinión experta para una posible solución a la problemática, aun cuando una posible solución sería ampliar la dotación de algunas áreas en problemas, pero de igual forma las decisiones se toman de forma centralizada.

En la tabla 17 se resumen los desafíos relacionados con los focos de la estrategia y los problemas de control de gestión en la organización, descritos anteriormente, donde se presentan los focos estratégicos (FE) y los problemas de control de gestión (PCG) ordenadamente.

Tabla N° 17 Resumen de desafíos de control de gestión

#	Tipo de desafío	Nombre del desafío
FE 1	Foco de la estrategia	Dificultad para implementar nuevos métodos innovadores requeridos por las empresas de hoy
FE 2	Foco de la estrategia	Dificultad para responder a demanda de mayor oferta de carreras y postgrados debido a la falta de salas, en la universidad y en UEN
FE 3	Foco de la estrategia	Problema con implementación del modelo educativo por competencias
FE 4	Foco de la estrategia	Dificultad para implementar la estrategia frente a una potencial pérdida de recursos estatales, debido al exceso de dependencia con el estado como principal forma de financiamiento de carreras de estudiantes de la facultad.
PCG 5	Problema de cultura	a) Problema de comunicación de la estrategia
PCG 5	Problema de cultura	b) Necesidad de una subcultura organizacional en FACEA
PCG 6	Problema de estructura	Problema de coordinación entre las áreas
PCG 7	Problema de incentivos	a) Problema con esquemas de incentivos
PCG 7	Problema de incentivos	b) Problema con asignación de incentivos
PCG 8	Problema de alineamiento	a) Falta de alineamiento entre unidades
PCG 8	Problema de alineamiento	b) Problema de motivación y comunicación
PCG 8	Problema de alineamiento	c) Problema de relaciones horizontales

Fuente: Elaboración propia

A partir de ahora se, procede a vincular los desafíos anteriormente detallados, con los mecanismos y herramientas a utilizar en el presente proyecto para el sistema de control de gestión propuesto, de esta forma, analizar cuáles mecanismos serán de ayuda para dar solución a estos desafíos detectados en la UEN.

Una vez identificados los problemas, para cubrir estos desafíos, se proponen los siguientes mecanismos de control de gestión, que se utilizan en la propuesta de SCG para la UEN, los que corresponden a:

- Mapa estratégico (ME):
- Cuadro de mando integral (CMI):
- Despliegue de tableros de control y acuerdos de nivel de servicio (SLA):

- Esquema de incentivos:
- Modelo de análisis del desempeño (MAD):

Todo lo anteriormente detallado se resume en la tabla 18, correspondiente a los desafíos y mecanismos de sistema de control de gestión a utilizar. Cada uno de los mecanismos será profundizado en los respectivos capítulos de la presente propuesta, pero existen otros focos de la estrategia y problemas de control de gestión de la organización que no son cubiertos por estos mecanismos, por lo que, se requiere de otras herramientas, las cuales no son parte de esta propuesta de proyecto de sistema de control de gestión.

Tabla N° 18 Desafíos y mecanismo de sistema de control de gestión a utilizar

#	Desafío	ME	CMI	Despliegue Tableros-SLA	Esquema incentivos	MAD
FE 1	Dificultad para implementar nuevos métodos innovadores requeridos por las empresas de hoy	✓	✓	✓		
FE 2	Dificultad para responder a demanda de mayor oferta de carreras y postgrados debido a la falta de salas, en la universidad y en UEN	✓	✓	✓		
FE 3	Problema con implementación del modelo educativo por competencias	✓	✓	✓		
FE 4	Dificultad para implementar la estrategia frente a una potencial pérdida de recursos estatales, debido al exceso de dependencia con el estado para financiar carreras de estudiantes.					✓
PCG 1 a)	Problema de comunicación de la estrategia	✓	✓	✓		✓
PCG 1 b)	Necesidad de una subcultura organizacional en FACEA					
PCG 2	Problema de coordinación entre las áreas	✓	✓	✓		✓
PCG 3 a)	Problema con esquemas de incentivos				✓	
PCG 3 b)	Problema con asignación de incentivos				✓	
PCG 4 a)	Falta de alineamiento entre unidades	✓	✓	✓	✓	✓
PCG 4 b)	Problema de motivación y comunicación	✓	✓	✓	✓	✓
PCG 4 c)	Problema de relaciones horizontales			✓		

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecida la formulación estratégica y los problemas de control de gestión, mediante el análisis de la curva de valor y selección de atributos claves, presentación de propuesta de valor y descripción de los atributos, así como también, una relación entre atributos de la propuesta de valor y el análisis FODA y una posterior descripción de la estrategia de la UEN. Por otro lado, con la explicación del modelo de negocio y análisis de la rentabilidad del modelo de negocio de la facultad y finalmente presentación del problema de control de gestión, de acuerdo con la situación actual de la facultad, los focos relevantes de la estrategia y de la organización para el sistema de control de gestión, se procede a desarrollar el capítulo mapa estratégico de la facultad, pues el marco de la formulación estratégica y problemas de control de gestión está claro.

CAPITULO 5. MAPA ESTRATÉGICO

A partir del análisis anterior correspondiente a la formulación estratégica y problemas de control de gestión, se procede a desarrollar el capítulo de mapa estratégico de la facultad, para lo cual, se realiza un análisis y crítica al actual mapa de la UEN, luego se analizan los temas estratégicos, de acuerdo con la estrategia de la facultad, posteriormente se propone un mapa estratégico para FACEA y se justifica la propuesta de mapa estratégico, pues el marco de formulación estratégica y problemas de control de gestión está claro.

”La estrategia de una organización debe describir de qué forma crear valor futuro a los clientes y accionistas, mediante la potenciación de sus activos intangibles, para que la creación de valor sea sustentable” (Kaplan y Norton, 2004)

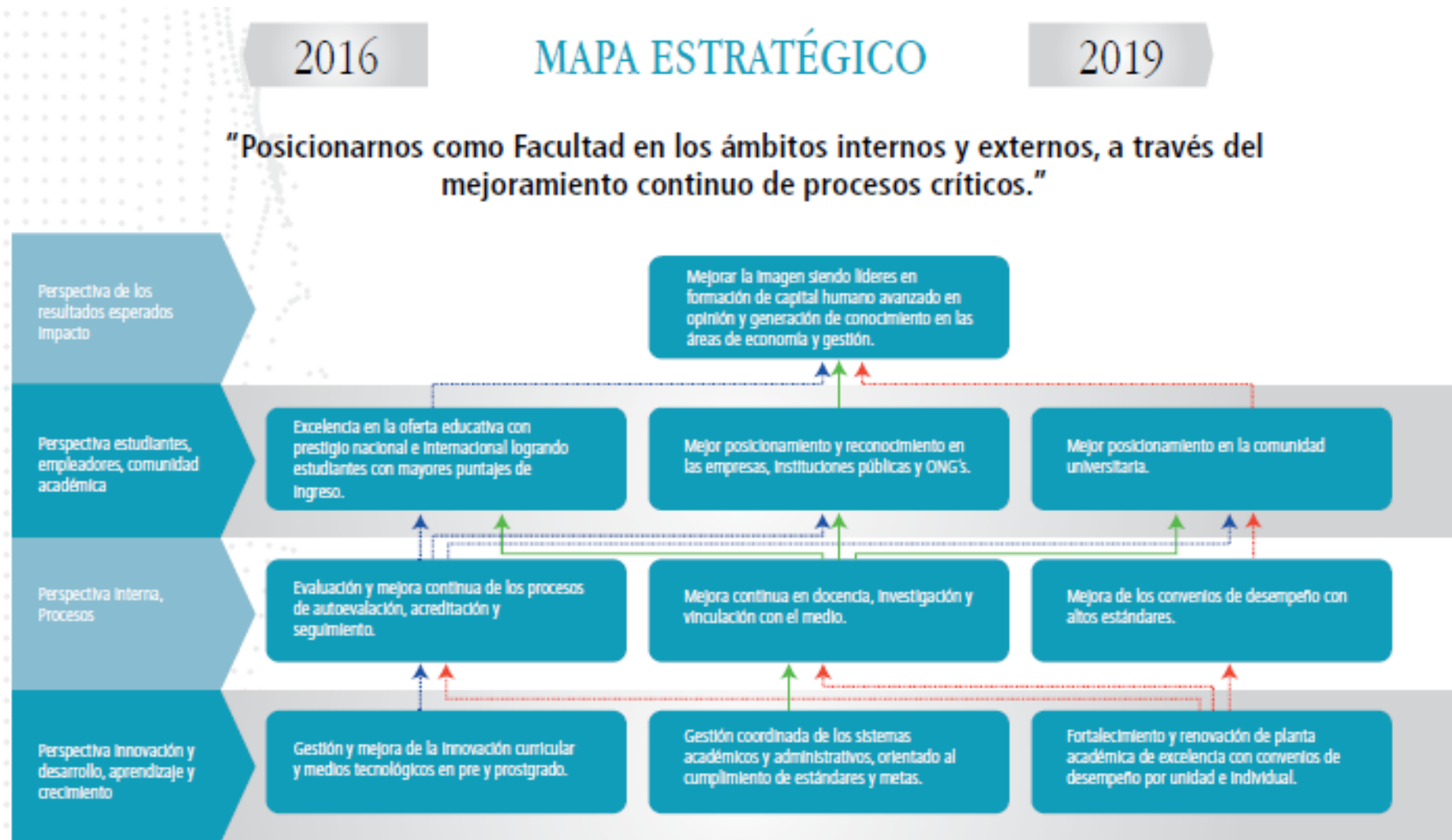
En otras palabras estos autores nos explican, es que la estrategia de una empresa es el centro de partida, sin una estrategia el camino al éxito de una empresa es incierto, por lo tanto, la estrategia le entrega a la empresa la ruta a seguir, para así, alcanzar el éxito futuro mediante el aprovechamiento de sus recursos intangibles, lo que le permite a una organización crear valor futuro, para que esto sea sostenible en el tiempo, hasta que la empresa requiera un cambiar de dirección, ajustando la estrategia, si las condiciones del mercado así lo exigen. Por lo que, de acuerdo con los autores: *“El mapa estratégico del Balanced Scorecard, proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”* (Kaplan y Norton, 2004).

5.1 Situación actual del mapa estratégico de FACEA

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, cuenta con un mapa estratégico, como ya se mencionó en el apartado 2.2, lo que, detalla los procesos interno desarrollados por la UEN, lo cual, es parte del plan estratégico de la facultad desarrollado para los períodos 2016 a 2019, por lo que, se presenta en la figura 12 el actual mapa estratégico, en el cual se detallan los objetivos estratégicos y explican de cierta forma los pilares centrales establecidos por la institución.

La situación del mapa estratégico y los pilares elegidos requieren de una potencial mejora, de acuerdo al modelo de negocio de la facultad, el cual se presenta en el presente proyecto, en los objetivos estratégicos levantados. Entre las mejoras que el actual mapa estratégico requiere, en materia de forma y de fondo, se encuentran:

Figura N° 12: Mapa estratégico FACEA



Fuente: Plan estratégico de FACEA.

- Los objetivos planteados debieran, en la mayoría de los casos, presentarse como verbos, ya que estos objetivos representan las actividades que la facultad debe realizar, para alcanzar los pilares establecidos en la estrategia, que se traduce en este mapa estratégico.

El actual mapa estratégico presenta como primera perspectiva, la de los resultados esperados impacto, esta podría ser aceptada, ya que, por tratarse de una universidad con vocación pública, es propio enfocar la primera perspectiva en relación al objetivo establecidos ahí, pero el enfoque de esta primera perspectiva debe ir en respuesta a crear valor a los accionistas y/o en este caso, a un valor social.

En cuanto, a la segunda perspectiva de “cliente”, el actual mapa incluye a la comunidad académica, la cual no es un cliente, ya que esta perspectiva debe ir enfocada a las condiciones que crean valor para los clientes de la UEN, de acuerdo al modelo de negocio establecido en el trabajo, estos corresponden a; los estudiantes, el Estado o los padres, y finalmente los empleadores o empresas.

Por otro lado, la tercera perspectiva de los procesos internos de la facultad, estos deben responder a crear y aportar a al cumplimiento de la propuesta de valor para los clientes de la UEN.

Finalmente, la última perspectiva establecida como innovación y desarrollo, aprendizaje y crecimiento, busca explicar cómo los recursos y capacidades, así como, los activos intangibles aportan los fundamentos a la estrategia escogida por la facultad. De acuerdo con Kaplan & Norton (2014), las perspectivas deben estar vinculadas entre sí, por relaciones causa y efecto, desde arriba hacia abajo, al diseñar un mapa estratégico. Es por esto que, permite aportar al cumplimiento de la estrategia, por tal motivo el nombre de esta última perspectiva se propone cambiar por perspectiva de recursos y capacidades.

La estrategia actual de la facultad traducida en el mapa estratégico, carece de una propuesta de valor para sus clientes en relación a;

- La calidad docente reconocida y como trabajar para mantener esta propuesta valorada por los clientes, ya que si bien, en la “perspectiva interna, procesos” establece como objetivo estratégico “mejora continua en docencia, investigación y vinculación con el medio”, este objetivo es muy amplio y genérico, porque abarca tres objetivos a la vez, cuando debiera establecer claridad y enfoque en cada uno de ellos, para determinar cuáles serán los activos intangibles necesarios para alcanzar dichos objetivos.

- Por otro lado, esta perspectiva del cliente no considera el mejorar en investigación de carácter científico de alto impacto, como una propuesta para sus clientes, como ya se mencionó en el apartado anterior, el mapa se refiere de forma general en la “perspectiva interna, procesos” a la “mejora continua en docencia, investigación y vinculación con el medio”, pero no de forma particular en este objetivo estratégico tan importante para los clientes, para determinar así los activos intangibles necesarios para su logro.
- Otra promesa necesaria para los clientes, de acuerdo a los pilares institucionales de la universidad, es la responsabilidad social, ya que esta es parte del sello UACH, por lo que, se hace esencial ofrecer a los clientes de la UEN, mantener y mejorar continuamente la responsabilidad social, en varios aspectos que la comunidad sur austral valora, por lo que esta promesa crea un valor reconocido por el cliente.

Si bien es cierto, el actual mapa estratégico de la UEN, hace referencia a objetivos en relación a; la empleabilidad y el prestigio de la facultad a través de su oferta académica de pregrado postgrado, no hace referencia alguna a objetivos como;

- La calidad docente, debido al nivel de especializaciones con el que cuentan gran parte de los académicos de la facultad.
- A potenciar el trabajo investigativo de los docentes y académicos de la facultad, y los aportes que esto podría generar a las disciplinas que FACEA aborda,
- El impacto positivo del servicio ofrecido de pre y postgrado.
- La responsabilidad social, y como este objetivo podría producir un efecto en los resultados Institucionales de la UACH.

Respecto de las perspectivas para una propuesta de mapa estratégico estas, debieran corresponder a:

- Perspectiva institucional,
- Perspectiva de los clientes,
- Perspectiva de los procesos y
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

De esta forma, se busca abordar todas las áreas vinculadas con la UEN, por lo que, se puede operacionalizar la estrategia de manera adecuada, para así, satisfacer a la institución, los clientes, los procesos internos y finalmente optimizar los recursos y capacidades de la facultad, al cumplir los objetivos estratégicos establecidos por ésta.

5.2 Temas estratégicos

Para analizar este punto, es necesario recordar cual fue la metodología utilizada para derivar los temas estratégicos, por lo tanto, dado que la propuesta de valor es el elemento central de la UEN, de ahí se derivan los temas estratégicos que calzan con los atributos que son: calidad en la docencia, alto nivel de empleabilidad de los egresados, incrementar el conocimiento de alto impacto. Sin embargo, existen otras preocupaciones importantes en la estrategia de la facultad provenientes de los desafíos presentados en el apartado 4.4 (descripción de la estrategia), ya que, el tema de la responsabilidad social es parte de la estrategia de FACEA y de la universidad, así como otro atributo valorado por los clientes, por tal motivo, este es un tema estratégico de importancia para la FACEA. Por lo tanto, los temas estratégicos corresponden a:

- Calidad en el aprendizaje,
- Empleabilidad,
- Conocimiento de alto impacto
- Responsabilidad social.

El primer tema estratégico en que la UEN debe concentrarse, corresponde a uno de los atributos de la propuesta de valor, correspondiente a: Calidad en el aprendizaje, este tema dice relación con la capacidad y experiencia con que cuentan los académicos de la facultad para transmitir los conocimientos a los estudiantes de las distintas carreras de FACEA, ya sean docentes con doctorados y magíster, así como profesionales con conocimientos prácticos tras la experiencias adquiridos en empresas nacionales e internacionales.

El siguiente tema estratégico de gran impacto para la facultad corresponde a: Nivel de empleabilidad con que cuentan los egresados, ya que la UEN realiza un buen trabajo para sus futuros profesionales, por medio de la oficina de prácticas y colocación laboral y a través de vínculos con importantes empresas de la región como con otras del resto del país.

El otro tema estratégico en la facultad corresponde a: adquisición de conocimiento de alto impacto, debido a que, este es de gran relevancia para las distintas facultades, ya que realizar trabajos de investigación en las universidades es parte de las actividades que se deben ejecutar, pero en el caso de FACEA, su foco no se centra en esta área, lo que no quita que puedan realizarse aportes en investigación para promover la participación en congresos, encuentros académicos, entre otros, para el desarrollo y aporte de las distintas disciplinas de

negocios y gestión empresarial, así como de las empresas u organizaciones de la región en post de mejorar la educación superior.

Finalmente, el último tema estratégico que se debe tratar corresponde a: Apoyar las acciones para el desarrollo de la responsabilidad social, ya que este tema es parte del sello Institucional, por lo que se ha trabajado desde los inicios de la universidad. El tema del desarrollo de la responsabilidad social, por lo demás parte del plan estratégico de la universidad en la actualidad, es un tema que va en post de la región, de la zona geográfica donde se ubica, principalmente, el campus de Valdivia, ya que mediante las distintas acciones ejecutadas se pretende el desarrollo de la sostenibilidad para el cuidado del medio, mediante distintas acciones, como la medición de la huella de carbono, entre otras acciones. Por otro lado, las distintas acciones desarrolladas para el desarrollo de la RS también van enfocadas al desarrollo y crecimiento de la región en el ámbito económico, mediante trabajos como el desarrollado por la facultad, mediante su oficina de “Centro de Emprendizaje”, el cual busca apoyar esta actividad de extensión y vinculación con el medio, para el desarrollo económico y social local, nacional e internacional. Por lo que, se hace necesario continuar apoyando y potenciando las distintas actividades y proyectos, que se realizan para el desarrollo y continuidad de la responsabilidad social, tanto en docencia, en investigación, en vinculación con el medio y en la gestión.

Se puede concluir que la propuesta de mapa estratégico detallado, permite recoger los atributos de la propuesta de la propuesta de valor y los temas estratégicos, lo que, se detalla en los objetivos establecidos en las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, mediante los siguientes objetivos:

- Mantener calidad docente, objetivo que apunta a cumplir con el primer atributo, calidad docente reconocida.
- Aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados y Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región, objetivos que apuntan a cumplir con el segundo atributo, alto nivel de empleabilidad de egresados.
- Desarrollar mayor investigación y Aumentar la motivación de los académicos en investigación, objetivos que apuntan a cumplir con el tercer atributo investigación de alto impacto.
- Mejorar imagen FACEA, objetivo que apunta a cumplir con cuarto atributo, formación de pre y postgrado de alto prestigio.

- Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia y Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RS, objetivos que apuntan a cumplir con tema estratégico, apoyar el desarrollo de la RS.

5.3 Mapa estratégico propuesto

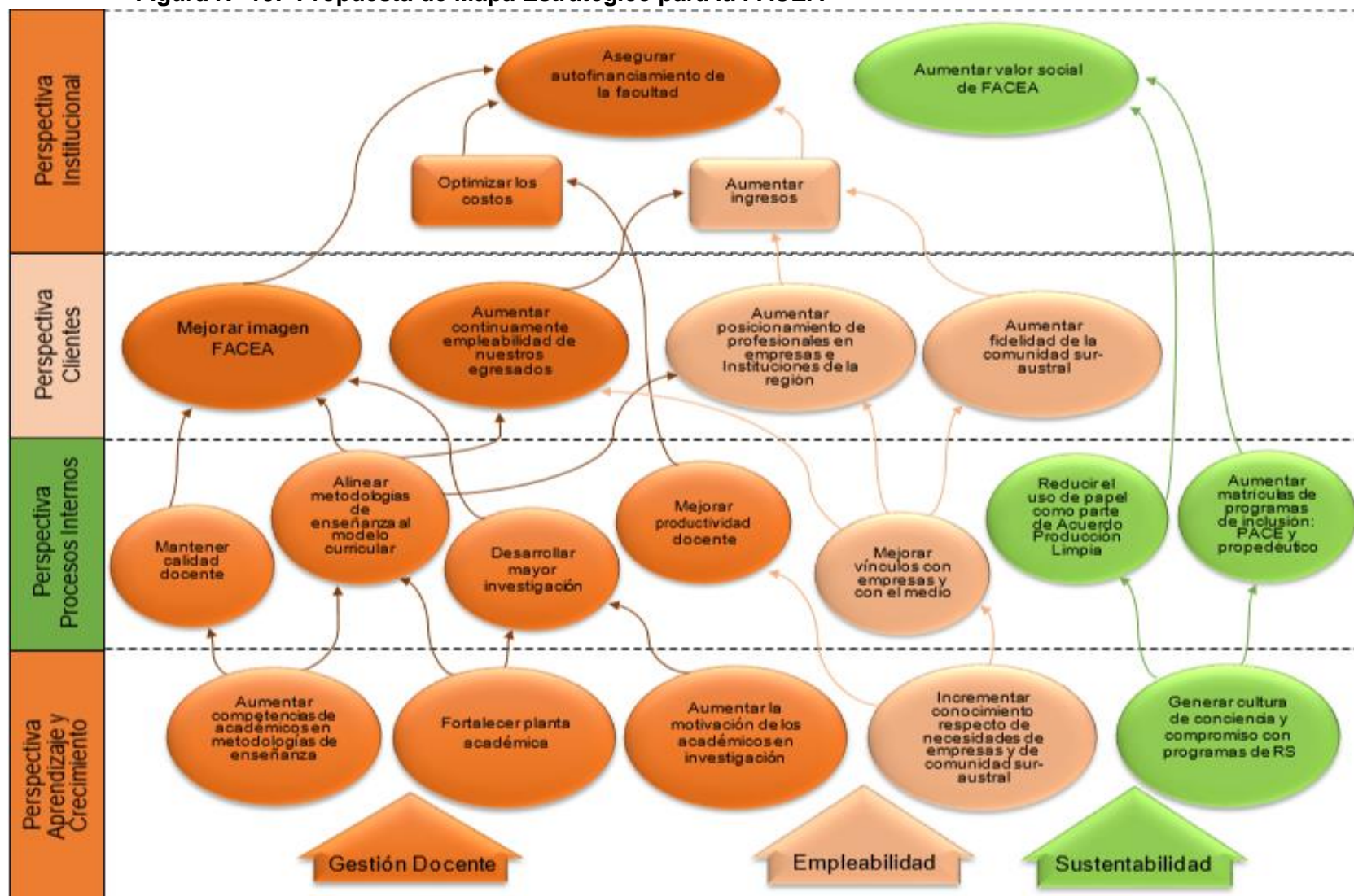
Como ya se mencionó en el punto anterior, la estrategia escogida para la UEN se centra en cinco objetivos estratégicos, los que representan desafíos de gran importancia para la facultad, de los cuales los cuatro primeros fueron extraídos de la propuesta de valor, los que consisten en; calidad docente, empleabilidad, prestigio e investigación de alto impacto, además de establecer un quinto desafío, correspondiente a la responsabilidad social, el cual es parte de la estrategia institucional, por tal motivo no puede ser descuidado por la UEN. Esta estrategia, la cual, se traduce en la propuesta de un mapa estratégico, el que busca recoger los objetivos estratégicos para;

Este mapa estratégico propuesto, de acuerdo con la figura 13, detalla los objetivos de cada una de las perspectivas para contribuir al cumplimiento de la estrategia, por tal motivo, se exponen cada una de las perspectivas establecidas, las cuales corresponden a:

- Perspectiva institucional
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A continuación, se detallan los objetivos establecidos, los cuales, permiten desarrollar la operacionalización de la estrategia, aportan al cumplimiento de la propuesta de valor y a las declaraciones estratégicas de FACEA, los que corresponden a:

Figura N° 13: Propuesta de Mapa Estratégico para la FACEA



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kaplan & Norton (2004)

En cuanto a la primera perspectiva, declarada como Institucional, ya que, esta perspectiva considera dos objetivos no compatibles con lo financiero, correspondientes a: “asegurar el autofinanciamiento de la facultad” y “aumentar el valor social en FACEA”. Respecto del objetivo autofinanciamiento de la facultad, lo cual, se sustenta en el hecho, que esta es una institución educacional con vocación pública, por ende, se financia en gran parte con aportes estatales, y todo los ingresos que entran a la universidad son reinvertidos para continuidad y mejora de las misma, por tal motivo se plantea como objetivo que la facultad pueda lograr mantener un adecuado nivel de ingresos y que esto permita continuar con la labor, para así no recurrir a solicitar financiamiento de los dueños de la universidad, sino que la facultad pueda autofinanciarse a través de sus programas de pregrado y postgrado. Esto a la vez, genera una situación causa- efecto con la perspectiva Institucional ya mencionada, respecto a mantener un adecuado nivel entre el objetivo; “aumentar ingresos”, para poder autofinanciar la facultad, ya que, a mayor número de matriculados, mayores ingresos tendrá la facultad, objetivo que además aborda de alguna forma la oportunidad 4 del FODA (ampliar la oferta de carreras y programas de postgrado), ya que la facultad debe trabajar en ampliar además sus programas de postgrado, lo cual permitirá aumentar matrículas, no sólo en pregrado, sino en postgrado. Por otro lado, se genera una situación causa-efecto con la perspectiva Institucional, que tiene relación con el debido ajuste de los costos, para mantener la situación deseada de autofinanciamiento, por lo que se establece como objetivo “optimizar costos”, por ende, estos deben ser inferiores a los ingresos de la UEN.

Respecto del objetivo estratégico “aumentar el valor social de la facultad”, la UEN se preocupa de la rentabilidad social que pueda generar en la comunidad de la zona sur del país, debido a los objetivos institucionales establecidos en la estrategia de la universidad, en relación a la responsabilidad social, lo cual, es parte del sello UACH, pero no considerado en el actual mapa de la facultad, por lo que se hace necesario incluir este objetivo, para contribuir en los objetivos institucionales, mediante acciones para promover iniciativas que permitan desarrollar aspectos como, la inclusión, acciones sustentables como cumplimiento APL y la movilidad social de la comunidad.

En lo que respecta a la perspectiva de los clientes: se establecen cuatro objetivos, los cuales además buscan responder a la propuesta de valor ofrecida a los distintos clientes de la facultad. El primer objetivo, con una relación causa-efecto con el objetivo institucional “autofinanciamiento”, correspondiente a; “mejorar imagen FACEA”, para así lograr un mayor posicionamiento en la comunidad y en las empresas e instituciones públicas de la región

principalmente, contribuyendo así en alcanzar un mayor prestigio de la misma, lo cual a la vez aborda la fortaleza 4 del FODA (cuenta con el reconocimiento de la comunidad sur-austral traduciéndose en el prestigio adquiridos por el trabajo realizado como FACEA y como universidad tradicional, compleja y de vocación pública), pero a la vez, este objetivo se ve afectado por la debilidad 1 del FODA y por la amenaza 4 (estrategias comunicacionales por parte de los competidores mucho más intensas), por lo que se hace necesario trabajar en este atributo, para así mantener la posición que la UEN ocupa en la actualidad en la comunidad sur-austral, mejorando las estrategias comunicacionales para aumentar el impacto de la facultad en los medios de comunicación.

El siguiente objetivo establecido en la perspectiva de los clientes, que no es contemplado en el actual mapa estratégico de la facultad, busca generar una relación causa efecto con el objetivo “aumentar ingresos” de la perspectiva institucional, corresponde a; “aumentar la fidelidad de la comunidad sur-austral”, ya que a medida que la facultad realice un trabajo de calidad, esto permitirá fidelizar a la comunidad y a las empresas e instituciones en la región como de otras regiones, lo cual se vincula con la F4 del FODA (cuenta con el reconocimiento de la comunidad sur-austral traduciéndose en el “prestigio” adquiridos por el trabajo realizado como FACEA y como universidad tradicional, compleja y de vocación pública).

Entre otro de objetivos de la perspectiva de los clientes, que además tienen relación con la propuesta de valor, y que de igual forma tienen una relación causa-efecto con el objetivo “aumentar ingresos”, de la perspectiva anterior, los cuales corresponden a; “aumentar continuamente empleabilidad de los egresados” y “aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e instituciones de la región”, ya que, de acuerdo a la explicación del objetivo anterior, el mejorar la calidad del servicio educativo, sumado al trabajo para el logro del cumplimiento en los estándares solicitados por la Comisión Nacional de Acreditación, permitirá contribuir en ambos objetivos planteados, para colocación laboral, facilitando el cumplir con el atributo de la propuesta de valor, incrementar empleabilidad de los profesionales en empresas de la región como en otras regiones del país, objetivo por lo demás, no considerado en el actual mapa estratégico de la UEN.

En relación a los objetivos establecidos en la perspectiva de los procesos, los cuales tienen una relación causa- efecto con los objetivos de los clientes, estos corresponden a siete objetivos. Tres de los objetivos de esta perspectiva, los cuales en su relación causa-efecto con el objetivo de la perspectiva de los clientes “mejorar imagen FACEA”, corresponden a; “mantener calidad

docente”, “alinear metodologías de enseñanza al modelo curricular” y “desarrollar mayor investigación”, ambos objetivos que tienen relación directa con la labor realizada por los académicos y docentes de la facultad, por tal motivo se debe trabajar en optimizar sus funciones, por lo que debe potenciarse mediante los objetivos planteados, ya que éstos son quienes se vinculan directamente con los estudiantes, por ello, su relevancia en el mapa estratégico propuesto para la facultad, al contribuir en el logro del objetivo de la perspectiva financiera correspondiente al autofinanciamiento, además de relacionarse con las fortalezas 1 y 4 del FODA (F.1:Cuenta con académicos con formación de postgrado magíster y doctorados, en las distintas disciplinas de formación de FACEA), (F.4:Cuenta con el reconocimiento de la comunidad sur-austral traduciéndose en el “prestigio” adquiridos por el trabajo realizado como FACEA y como universidad tradicional, compleja y de vocación pública), por lo que el adecuado trabajo realizado por los académicos y administrativos de la facultad es valorado por las organizaciones privadas y públicas, por la comunidad, y por los distintos clientes de la UEN, al reconocer atributos como “prestigio” y “calidad docente”, por lo que la facultad debe trabajar en mejorar la “Investigación de alto impacto”, atributos ofrecidos en la propuesta de valor de la UEN. Estos objetivos no se incluyen en el actual mapa estratégico de la UEN. El cuarto de los objetivos de esta perspectiva, el cual en su relación causa-efecto con el objetivo de la perspectiva de los clientes “optimizar los costos de FACEA”, corresponden a “mejorar productividad docente” ambos objetivos corresponden a acciones que deben ser ejecutadas por los académicos y docentes de la UEN, al igual que la explicación anterior.

Por otro lado, otro de los objetivos de la perspectiva de procesos, que tiene una relación causa-efecto con los objetivos; “aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados”, “aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región” y “aumentar fidelidad comunidad sur-austral” perteneciente a la perspectiva del cliente, corresponde a; “mejorar vinculación con empresas y con el medio”, objetivo que tiene por finalidad la ampliar y continuar los vínculos con; empresas, con organismos públicos, entre otros, mediante distintas acciones, mediante un arduo trabajo realizado por la facultad, busca mejorar continuamente las relaciones con distintas empresas y organizaciones públicas y privadas principalmente de la región, otorgándole a los titulados de FACEA una seguridad respecto de su futuro al egresar de las carreras, tras buscar ampliar cada día las opciones laborales para ellos/ellas, a través de distintos convenios con más organizaciones, lo cual, permite a la UEN potenciar la oportunidad 1 del FODA (generar alianzas estratégicas y mesas de trabajo con empresas para retroalimentar y mejorar programas de estudios, y ampliar

opciones de colocación laboral de futuros egresados), por medio de este trabajo, por otro lado además, trabajo que respalda las fortalezas 2 y 3 del FODA (vínculos con red de egresados de las distintas carreras y programas de post-grado de FACEA y con empresas, que facilita la colocación de futuros egresados), (existencia de vínculos con organismos públicos, como SII para realización de distintas actividades en post de la comunidad local, como lo es operación renta). Por otro lado, los trabajos realizados por la facultad, lo que además se vincula con la debilidad 1 del FODA (débil posicionamiento de la imagen FACEA en distintos medios comunicacionales, como también de publicidad y redes sociales), por lo que se hace necesario la realización de distintas actividades y acciones para mantener la relación actual de la facultad con la comunidad.

Finalmente, los últimos dos objetivos de la perspectiva de los procesos, los cuales tienen una relación causa- efecto con el objetivo de la perspectiva Institucional “aumentar valor social de FACEA”, corresponden a; “reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia” y “aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y propedéuticos”, debido a que estos objetivos contribuyen con la estrategia institucional de la UACH, por lo que la UEN tiene la posibilidad de producir un efecto en el cumplimiento de los resultados del CMI institucional, pero a pesar de su importancia estos objetivos no son considerados en el actual mapa estratégico de la facultad.

Por último, los objetivos propuestos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en su relación causa-efecto con los objetivos de la perspectiva de los procesos son cinco, por lo cual, estos corresponden a; primer objetivo “aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza” con una relación causa-efecto con dos de los objetivos de la perspectiva de procesos (mantener calidad docente y mantener actualizado el modelo curricular), por lo que se hace necesario que la facultad trabaje en una mejora continua de este objetivo para así contribuir en ofrecer el mejor servicio a sus estudiantes, ya que este objetivo no es abordado en el actual mapa estratégico de la UEN, siendo muy necesario debido al actual modelo educativo que desarrolla la universidad, por competencias, de esta forma la facultad debe procurar que sus docentes y académicos realicen los respectivos cursos de habilitación pedagógica ofrecido por el departamento encargado de esto, el cual no pertenece a la UEN, correspondiente a DACIC. Lo que, permitirá de algún modo, enfrentar las actuales necesidades demandadas por los jóvenes de hoy, siendo esto además un desafío para la facultad, ya que se relaciona con la amenaza 2 del FODA (cambios demográficos de la población de cohorte, tras nuevas tendencias de las generaciones que ingresan a la FACEA).

El siguiente objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento correspondiente a; “fortalecer planta académica”, el cual tiene una relación causa-efecto con los objetivos de la perspectiva de los procesos (mantener actualizado el modelo curricular y desarrollar mayor investigación), ya que si se hace un adecuado trabajo en adquirir la dotación necesaria y adecuada de académicos y docentes que requiere la facultad, esto permitirá generar un efecto en los objetivos ya descritos de la perspectiva de los procesos, ya que por otro lado, esto es tratado en la oportunidad 3 del FODA (Rediseñar los contratos y esquemas de incentivos para futuras contrataciones de doctores en las áreas requeridas por FACEA), permitiendo así cumplir con los atributos de la propuesta de valor, calidad docente y mejorar en investigación de alto impacto, oferta que es de gran impacto en los clientes de la UEN a la hora de elegir las carreras de la facultad.

El objetivo que sigue es “aumentar la motivación de los académicos en investigación”, el cual tiene una relación causa-efecto con el objetivo de la perspectiva de los procesos (desarrollar mayor Investigación), pues en la actualidad esto representa una debilidad en la facultad, lo cual se detalla en la debilidad 4 del FODA (baja productividad en proyectos de investigación y publicaciones de carácter científico, por parte de académicos en el último período), de tal modo, si se realiza un adecuado trabajo por parte de los académicos como de la facultad, reorganizando los tiempos de los profesores, para así destinar el espacio suficiente para realizar investigación de carácter científica, para generar avances y aportes a las distintas disciplinas de la FACEA, como al servicio académico entregado a los estudiantes de la misma.

El cuarto objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, establecido en la estrategia del mapa estratégico propuesto para la UEN, corresponde a: “Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral”, el cual, tiene una relación causa efecto con los objetivos de la perspectiva de los procesos (mejorar productividad docente y mejorar vínculos con empresas y con el medio), por lo que este objetivo busca establecer un análisis de aquellas necesidades relevantes de la comunidad y de las organizaciones para contribuir como UEN, mediante la formación de profesionales integrales y con las competencias necesarias para las demandas del medio y de la sociedad actual, por lo que este objetivo se relaciona de alguna forma con la oportunidad 1 del FODA (generar alianzas estratégicas y mesas de trabajo con empresas para retroalimentar y mejorar programas de estudios, y ampliar opciones de colocación laboral de futuros egresados) y con las fortalezas 2 y 3 del FODA (vínculos con red de egresados de las distintas carreras y programas de post-grado de FACEA y con empresas, que facilita la colocación de futuros egresados), (existencia de vínculos con organismos

públicos, como SII para realización de distintas actividades en post de la comunidad local, como lo es operación renta), de esta forma trabajar para contribuir en dar cumplimiento a la propuesta de valor en relación a los atributos; "empleabilidad" y "prestigio", logrando mediante esto, agregar valor al trabajo realizado por la FACEA. El último objetivo de esta perspectiva, corresponde a: "generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS", el cual tiene una relación causa-efecto con los objetivos de la perspectiva de los procesos (reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia y aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y propedéuticos), lo que a la vez, permite producir un efecto en la estrategia de la universidad, mediante las líneas de acción del plan estratégico institucional, para dar cumplimiento a la misión, contribuyendo con la calidad y servicio público, lo que se debe traducir en generar no sólo rentabilidad económica, sino una rentabilidad social, mediante las acciones de la FACEA como de toda la universidad Austral de Chile.

Por otro lado, es necesario mencionar que si bien es cierto, los objetivos derivados de la estrategia de la UEN, analizada en este trabajo tienen una relación de causalidad entre perspectivas, mediante la organización de los objetivos, a través de las distintas actividades traducidas de la propuesta de mapa estratégico para la facultad, al mismo tiempo, se generan ciertas tensiones (*trade off*) entre objetivos, al querer dar respuesta a algunos temas estratégicos abordados en el mapa estratégico, ya que los objetivos entran en conflicto con otros objetivos, pues resulta complejo poder solucionar algunos problemas sin afectar otros, por lo que, entre estos se encuentran; la calidad docente y los costos, ya que es necesario invertir en buenos académicos para mantener la calidad docente que se promete a los estudiantes en la propuesta de valor, esto a la vez afecta la estructura de costos, ya que la institución mantiene un rango de rentas para las contrataciones nuevas, lo cual dificulta que la UEN adquiera académicos de calidad con el nivel de renta ofrecido, lo que resulta en un conflicto, pues para tener académicos y docentes de alto nivel se requiere sacrificar costos.

Además, se produce un conflicto con entre los objetivos de la perspectiva financiera y perspectiva del cliente, ya que los objetivos; alumnos por curso y calidad docente, se contraponen, al querer aumentar la matrícula de alumnos, esto genera un mayor número de estudiantes por clase, generando un desequilibrio con el objetivo referente a la calidad docente al entregar el servicio ofrecido, pues un docente para un gran número de estudiantes no permite realizar una adecuada sesión, para generar interacción entre profesor y alumno, debido al sobre número, lo que dificulta la entrega de contenidos y aprendizaje de los estudiantes, debido a que

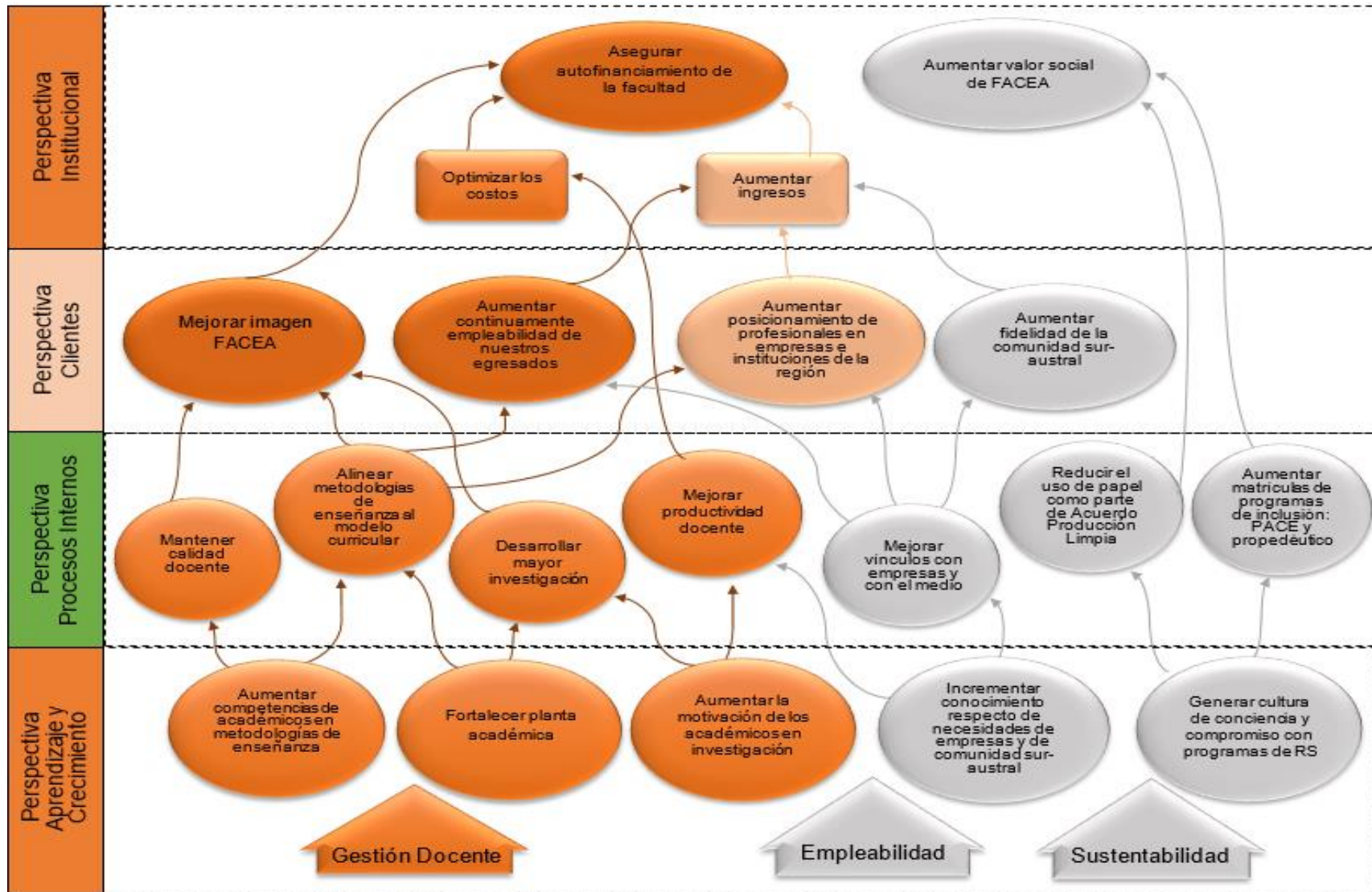
las condiciones de las clases no son las adecuadas en un curso de 30 estudiantes que con 60 estudiantes, por ejemplo.

Otro conflicto que se produce a través de la propuesta de mapa estratégico, es que si se requiere que los académicos full time tengan más cursos, eso genera un desequilibrio en la investigación, ya que, al asignarles mayor número de cursos, se le resta tiempo para investigar, afectando el resultado de lograr aumentar la investigación científica de la facultad.

Los objetivos detallados en cada perspectiva del mapa estratégico propuesto se establecen de acuerdo con los tres ejes estratégicos los cuales corresponden a: Gestión docente; Empleabilidad; y Sustentabilidad.

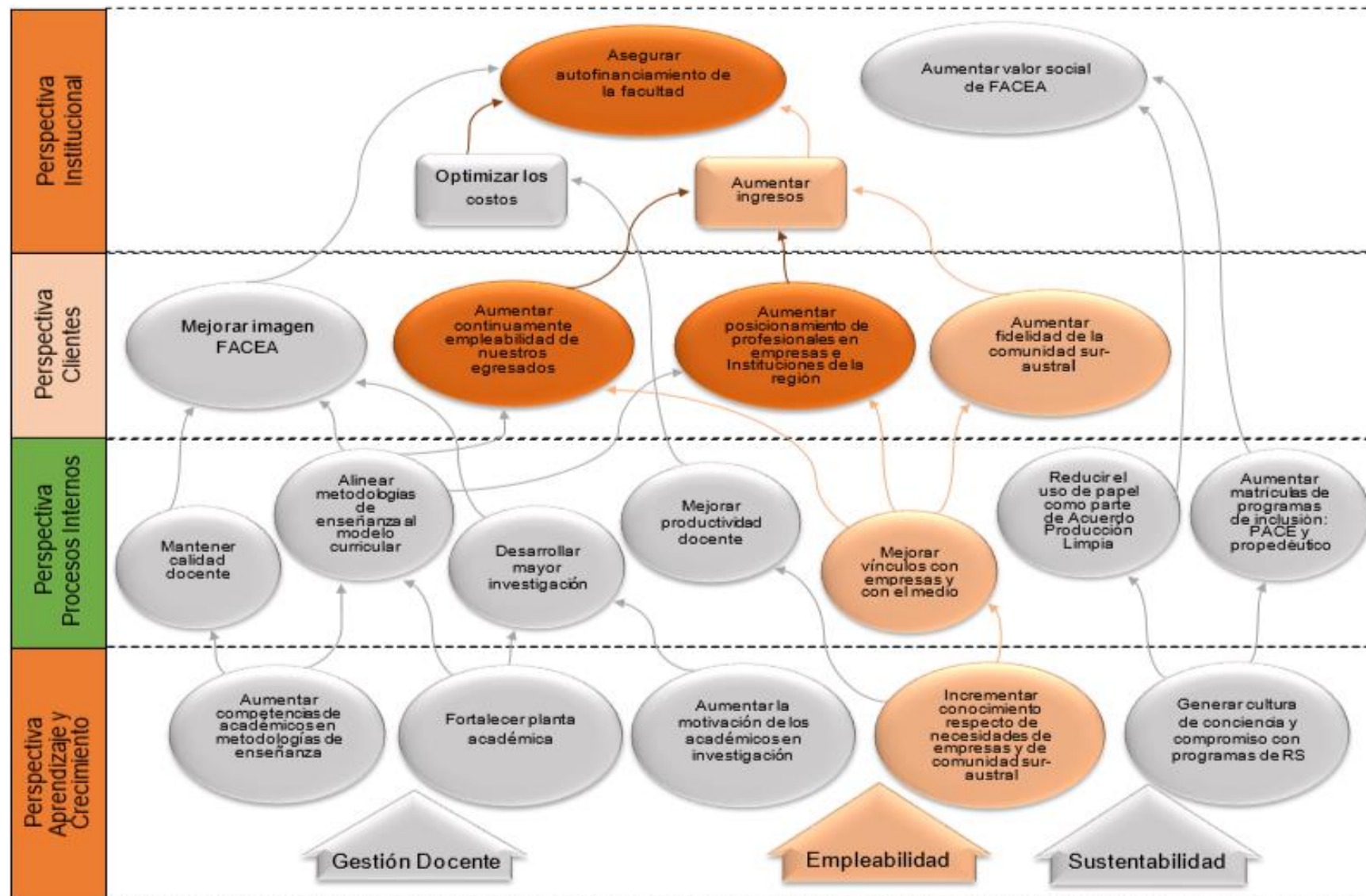
Para un mayor detalle de todo lo expuesto anteriormente, se presentan de forma gráfica cada eje estratégico en las figuras 14 a la 16, lo que permite comprender los ejes en cada perspectiva y cómo los objetivos impactan en el objetivo de la siguiente perspectiva mediante una relación causa-efecto, contribuyendo al cumplimiento de la estrategia de la UEN.

Figura N° 14 Eje estratégico “Gestión docente”



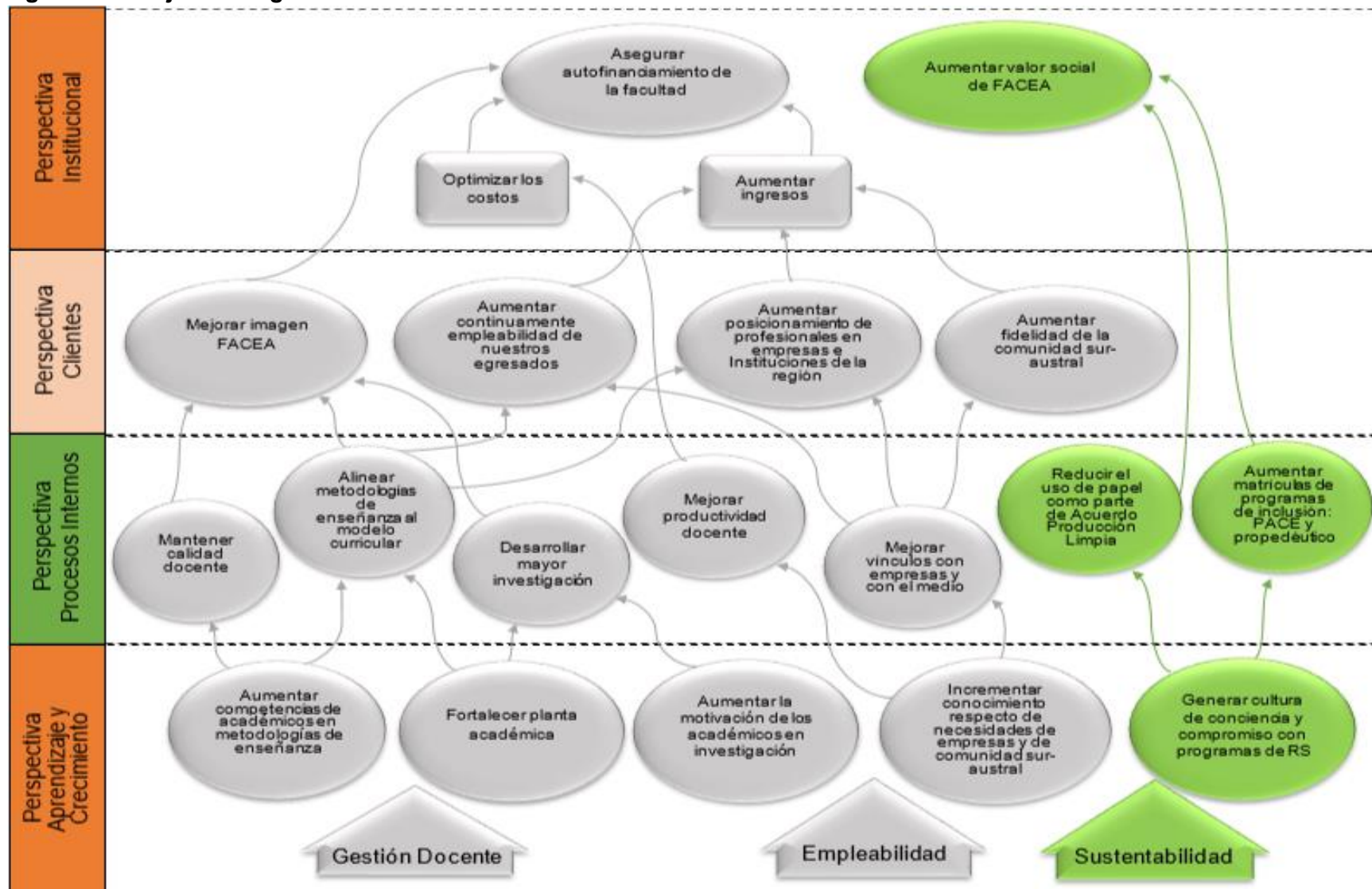
Fuente: Elaboración propia adaptado de Kaplan & Norton (2004)

Figura N° 15 Eje estratégico “Empleabilidad”



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kaplan & Norton (2004)

Figura N° 16 Eje estratégico “Sustentabilidad”



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kaplan & Norton (2004)

5.4 Justificación de la propuesta de mapa estratégico

De acuerdo con la tabla 18, el mapa estratégico permite recoger los problemas de control de gestión correspondientes a:

- FE 1: Dificultad para implementar nuevos métodos innovadores requeridos por las empresas de hoy
- FE 2: Dificultad para responder a demanda de mayor oferta de carreras y postgrados debido a la falta de salas, en la universidad y en UEN
- FE 3: Problema con implementación del modelo educativo por competencias
- PCG 1 a): Problema de comunicación de la estrategia
- PCG 2 Problema de coordinación entre las áreas
- PCG 4 a): Falta de alineamiento entre unidades
- PCG 4 b) El problema de motivación y comunicación

A continuación, se explica cómo el mapa estratégico propuesto se hace cargo de cada uno de esos problemas.

- Dificultad para implementar nuevos métodos innovadores requeridos por las empresas de hoy: El implementar sistemas innovadores, es recogido con el mapa estratégico propuesto, con el cumplimiento del objetivo de la perspectiva de recursos y capacidades; aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza, de esta forma se pueden incorporar nuevas herramientas que serán de gran ayuda para los futuros profesionales egresados de FACEA en su inserción laboral, tras contar con mayores herramientas. Por otro lado, se propone el objetivo; incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral, de la misma perspectiva, logrando así, determinar que requieren las empresas para preparar a los estudiantes frente a estas necesidades empresariales.
- Dificultad para responder a demanda de mayor oferta de carreras y postgrados debido a la falta de salas, en la universidad y en UEN: Este desafío es recogido por la propuesta de mapa estratégico, ya que el mapa estratégico establece dentro de sus objetivos el “aumentar ingresos”, objetivo que apunta a aumentar las matrículas de la facultad, tanto en pregrado como pregrado y para ello debe cubrir este problema que presenta en la actualidad, es por ello, que cuenta con un proyecto de construcción de un nuevo edificio en el campus para

destinar exclusivamente a salas de clases, de esta forma, cubrir este desafío actual, proyecto que debe comenzar a ejecutarse este 2020. Por otro lado, se deben establecer nuevas jornadas de clases, para enfrentar este desafío, el cual dificulta la labor de la facultad en la actualidad, lo que se detalla en el apartado de CMI propuesto.

- Problema con implementación del modelo educativo por competencias: El mapa estratégico propuesto se hace cargo del foco de la estrategia, correspondiente a dificultad de implementación del modelo educativo por competencias, lo cual es cubierto con el objetivo de la perspectiva de procesos, alinear metodologías de enseñanza al modelo curricular, de esta forma se puede contribuir en este objetivo institucional, al pasar de una enseñanza por objetivos a una basada en competencias.
- Problema de comunicación de la estrategia: El problema de comunicación de la estrategia en la UEN es recogido con el mapa estratégico propuesto, el cual, detalla por perspectivas la estrategia de la facultad, por lo que el diseño de mapa debe ser comunicado a toda la UEN y de esta forma cada persona pueda conocer su influencia en este, lo que le compromete y le permite establecer una responsabilidad sobre los objetivos que le competen.
- Problema de coordinación entre las áreas: Este desafío es recogido al establecer con claridad los objetivos levantados para cada perspectiva del mapa estratégico, los que buscan responder a la propuesta de valor, declaraciones estratégicas y principalmente a la estrategia de la facultad, lo que facilita identificar la influencia de cada unidad funcional en la operacionalización de la estrategia en la UEN, permitiendo establecer una adecuada coordinación entre las unidades de FACEA.
- Falta de alineamiento entre unidades: El problema de alineación, respecto de la falta de alineamiento vertical entre las unidades, es recogido por esta propuesta, ya que, los objetivos son detallados en cada perspectiva, así cada unidad puede alinearse a la que se requiere de ellas, para así lograr cumplir con lo que se le demande y así se cumpla con la estrategia de FACEA. Por lo que, se debe realizar un despliegue en cascada a un CMI para cada unidad de la facultad, comenzando con un CMI para decanatura, para departamentos, para escuelas, con el objeto que puedan alinear sus esfuerzos a los objetivos estratégicos

de la facultad, evitando una eventual ineficiencia en el uso de los recursos, sobre todo, contribuir con su proyecto educativo actual.

- Problema de motivación y comunicación: este desafío, es recogido con la propuesta de mapa, ya que la propuesta permite hacer partícipe a toda la UEN, desde la última línea hasta el decano de la facultad, lo que facilita del desarrollo de un mejor clima laboral y el cumplimiento de los objetivos, propiciando un alineamiento en los procesos. Es recomendable trabajar en alguna herramienta complementaria para mejorar la motivación y la comunicación, recordando la estrategia y la cultura de la UEN.

Además, lo comunicado en el mapa estratégico propuesto, cubre todos los objetivos estratégicos abordados en el presente proyecto y permite resolver algunos de los problemas que no recoge el actual mapa de la facultad tratados en el apartado 4.1, correspondientes a:

La propuesta de mapa estratégico diseñado presenta sus objetivos estratégicos, como verbos, lo que, permitiendo entender qué es lo que se debe lograr en cada uno de los objetivos establecidos, lo que no ocurre en el actual mapa estratégico de la facultad

Respecto de a la perspectiva institucional, el mapa estratégico propuesto establece el nombre de la perspectiva como; perspectiva institucional, de esta forma, se busca responder a los objetivos institución debido a que corresponde a una corporación de derecho privado sin fines de lucro, por lo que los ingresos que se recaudan en la UEN, permiten asegurar el autofinanciamiento, estableciendo objetivos relacionados con; optimizar costos e incrementar ingresos en la facultad, los que no se encuentran recogidos en el actual mapa estratégico de FACEA. Por otro lado, la propuesta de mapa estratégico recoge el objetivo correspondiente a; aumentar el valor social, problema no abordado por el actual mapa estratégico de la UEN.

En lo que respecta a la segunda perspectiva, esta requiere modificar su nombre como; perspectiva de clientes, por lo que ésta propuesta de mapa estratégico se hace cargo de los objetivos: aumento de la empleabilidad de los egresados y del posicionamiento de estos, en empresas locales y, de aumentar la fidelidad de la comunidad, objetivos no recogidos en el actual mapa estratégico de FACEA.

En cuanto a la tercera perspectiva, esta no requiere de cambios en su nombre, ya que es adecuado, pero en relación a objetivos esta perspectiva de procesos internos establece los objetivos no cubiertos por el actual mapa estratégico, correspondientes a: alinear metodologías

de enseñanza al modelo curricular, mejorar vínculos con empresas y con el medio, reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia y aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y propedéuticos. Entre otros objetivos de la perspectiva de procesos que recoge la propuesta que el mapa estratégico se encuentran los objetivos correspondientes a; alinear metodologías de enseñanza al modelo curricular; reducir el uso de papel correspondiente al APL y aumentar matrículas de programas de inclusión, objetivos de los que la propuesta de mapa estratégico si se hace cargo, los cuales no se consideran en el actual mapa estratégico de la facultad

La última perspectiva requiere un cambio de nombre, por lo que, se propone llamar perspectiva de aprendizaje y crecimiento, recogiendo de esta forma, los objetivos; “aumentar la motivación de los académicos en investigación”, “incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral” y “generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RS”, objetivos no recogidos en actual mapa estratégico de FACEA.

Se puede concluir que el diseño de mapa estratégico propuesto para la facultad, recoge los problemas presentados en el actual mapa estratégico con que cuenta la UEN, además de hacerse cargo de algunos de los desafíos detallados en la tabla 21, los que son solucionados con esta propuesta, permitiendo alinear a la organización en función de la estrategia, a través de los procesos desarrollados al interior de ésta.

Habiendo desarrollado el capítulo de mapa estratégico para la facultad, mediante el análisis y crítica del actual mapa de la UEN, analizados los temas estratégicos de acuerdo a la estrategia de la misma, y propuesto un nuevo mapa para FACEA y justificado la propuesta de mapa estratégico, se procede a desplegar el cuadro de mando integral de la facultad, pues el marco de elaboración de mapa estratégico está claro.

CAPITULO 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A partir del análisis anterior, correspondiente a la elaboración del mapa estratégico de la UEN, en este punto se procede a desplegar el cuadro de mando integral (CMI) de acuerdo con el mapa estratégico propuesto a la facultad, para lo cual, primeramente, se realiza un análisis y crítica a la situación actual, emanado del plan de acción de la facultad comprendido hasta el 2019, el que cuenta con un mapa estratégico y un CMI para la UEN. Luego, se analizan las principales iniciativas estratégicas, para posteriormente dar bajada al mapa estratégico propuesto en el cuarto capítulo de este proyecto, mediante el despliegue de propuesta de CMI para FACEA, de acuerdo al modelo planteado por Kaplan y Norton (1996), el cual ofrece ideas de naturaleza global, por lo que puede ser implementado y adaptado por cualquier empresa u organización de acuerdo con estos autores. Finalmente se desarrolla el apartado de justificación iniciativas estratégicas de la propuesta de CMI, dónde se busca dar solución y abordar los problemas planteados en el apartado 3.6.3 correspondiente a focos relevantes del SCG.

6.1 Situación actual, indicadores mapa estratégico de FACEA

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta propuesta por Kaplan y Norton en el año 1992, la que consiste en un sistema de medición del desempeño, herramienta que ha sido de mucha utilidad para una gran cantidad de empresas que lo han implementado, para controlar la gestión en sus empresas, la cual busca implementar la estrategia de las mismas (Kaplan & Norton, 1992).

En la actualidad la UEN cuenta con un plan de acción el cual detalla ciertos objetivos que se propusieron, los que se traducen en el actual mapa estratégico mediante el levantamiento de indicadores, pero estos objetivos planteados no cuentan con un seguimiento en la actualidad, por lo cual se entiende que estos fueron solo una declaración de intenciones por parte de la FACEA, ya que no existe una medición de los objetivos e indicadores propuestos y menos su contribución con la actual estrategia de la facultad.

El mapa estratégico actual de la UEN, considera los objetivos establecidos por la misma, para la implementación de la estrategia escogida, mediante su despliegue de CMI, por lo que en la tabla 19 se muestran los respectivos objetivos, las acciones y los indicadores levantados.

Respecto de los objetivos establecidos de acuerdo con la baja del ME, estos cumplen no se consideran en el Plan de acción de la facultad, ya que aquello establecido en el Mapa

Tabla N° 19: Indicadores de los objetivos del mapa estratégico actual de FACEA

Objetivos Estratégicos	Acciones/actividades	Indicador
Innovar en gestión curricular	Actualizar el perfil de egreso de las carreras.	Porcentajes de perfiles actualizados
	Analizar la factibilidad de la creación de la Licenciatura en Economía en el marco de la Carrera de Ingeniería Comercial.	Informe de análisis
	Revisión periódica de los planes de estudio en pregrado (estandarización de los programas, coherencia e integridad).	% de mallas curriculares de acuerdo al modelo educativo
	Elaborar y validar Plan de Apoyo Integral de Nivelación Académica y de acompañamiento de los estudiantes, en los dos primeros años.	% plan elaborado
	Capacitación en diseño de programas, unidades de aprendizajes y medios de evaluación por competencias.	% profesores capacitados
Desarrollar docencia de calidad	Apoyar, fomentar y promover el perfeccionamiento docente en las disciplinas relevantes de la Facultad (economía, finanzas, contabilidad, marketing, estadística, turismo, entre otros).	% profesores en perfeccionamiento
	Monitoreo semestral de los distintos cursos por carrera para impulsar acciones que mejoren el rendimiento estudiantil, a través de un sistema de registro de avance de la asignatura.	% cursos monitoreados
	Programa de inducción a través de los Institutos para docentes a honorarios.	% docentes inducidos
	Monitoreo de mejora continua: seguimiento, evaluación y acreditación de las carreras.	% de carreras acreditadas
	Desarrollar competencias de docentes para enfrentar procesos de innovación curricular y de métodos de enseñanza y aprendizaje.	% profesores participantes de estas actividades
	Ofrecimiento de cursos de idioma inglés y alemán, tendiente a la certificación de competencias para estudiantes.	Al menos dos cursos de idioma anual
	Crear un Programa de prácticas vinculantes y profesionales afín de facilitar la inserción laboral.	Programa creado
	Mejoramiento de indicadores de gestión curricular	% tasa de retención en 2º año
	Mejorar equipamiento y software de apoyo a la docencia	% de renovación de equipo
Mejorar la calidad de los programas y la docencia	Vinculación efectiva entre los estudiantes de pregrado y los programas de postgrado de nuestra facultad.	% estudiantes incorporados a programas de Magíster
	Acreditación de los profesores vinculados a los programas de postgrado.	% profesores acreditados
	Promover la vinculación de estudiantes y académicos con programas internacionales de postgrado.	% académicos y estudiantes vinculados
	Promover tesis o tesis asociadas a proyectos de investigación y/o publicaciones.	número de proyectos de investigación y/o publicaciones
	Mejorar los porcentajes de graduación de los programas de Magíster	% graduados
	Evaluar la integración efectiva de los programas de Magister en el área de la Economía y Desarrollo (SPRING + MEDEH + APLICADO).	Estudio realizado
	Impulsar la vinculación de un Programa de Doctorado en colaboración conjunta con la Universidad de Granada.	% Proyecto elaborado
Incrementar la investigación transdisciplinaria y la productividad científica	Promover e incentivar las publicaciones de alto impacto (revistas indexadas y/o capítulos de libros).	Nº de revistas y/o capítulos de libros publicados
	Promover y facilitar la postulación a Proyectos Fondecyt por parte de académicos de la Facultad.	Nº de proyectos postulados y aprobados
	Promover la postulación a fondos de investigación aplicada como FONDEF, INNOVA, FIC u otros.	Nº proyectos postulados y aprobados
	Crear el Programa "Centro de Estudios de Innovación en Negocios y Desarrollo Regional", destinado a impulsar proyectos de investigación aplicada.	% Programa creado
	Promover la conformación de "Grupos temáticos" de investigación al interior de la Facultad.	Número de grupos temáticos creados
Incrementar la investigación transdisciplinaria y la productividad científica transdisciplinaria y la productividad científica	Formular, validar y poner en marcha un programa de apoyo efectivo a la investigación en FACEA a través de instrumentos que incentiven traducciones, publicaciones, asistencia a congresos, entre otros.	% Programa
Mejorar el posicionamiento estratégico y la comunicación corporativa	Fortalecer los vínculos de FACEA con el entorno a partir del Directorio Académico Empresarial, como organismo consultivo de la Facultad	Nº de sesiones realizadas
	Incentivar la participación activa de organismos públicos y privados con el programa de prácticas de la Facultad.	Nº de empresas y organismos públicos asociados
	Promover la difusión y transferencia de resultados de proyectos de investigación a través de medios de comunicación social o actividades (seminarios, charlas, etc.).	% de proyectos difundidos
	Concretar convenio de cooperación con organismos públicos y privados.	Nº de convenios firmados
	Desarrollo de una imagen corporativa de la Facultad (WEB, redes sociales, publicidad, entre otros).	% Plan de imagen corporativa
	Impulsar el vínculo con egresados de la FACEA a través de una comunicación permanente y efectiva (publicación virtual, redes sociales, entre otros).	% de egresados vinculados
	Participación de la Facultad en foros, medios y noticias en temas de actualidad (Plan de Medios).	Nº de participaciones
Fortalecer la gestión académica y los sistemas de gestión administrativa	Validar la política de Facultad para asignación de horas efectivas en la carga académica que representa a la FACEA (docencia pre y postgrado, tesis de grado, investigación, publicación, vinculación con el medio y gestión) ante los Cuerpos Colegiados.	Política
	Crear un sistema de información de gestión académica estudiantil (rendimiento, tasa de aprobación, reprobación, evaluación académica, entre otros).	% Sistema de información
	Reimpulsar la renovación de los Convenios de Desempeño de los académicos de la Facultad.	% de Convenios de Desempeño formalizado

Fuente: Elaboración propia a partir del plan estratégico de FACEA

Estratégico debe de bajar al CMI, para así establecer los indicadores adecuados que permitirán medir el cumplimiento y desempeño de las personas responsables por alcanzar tales objetivos establecidos. Por lo que se puede analizar que estos objetivos no corresponden con los del mapa, de esta forma los indicadores y acciones no están alineados con lo que persiguen los objetivos fijados en el ME.

Las acciones o actividades que se deben desarrollar para cumplir con los respectivos objetivos, en su mayoría solo corresponden a tareas recurrentes de la UEN y no a proyectos o tareas no recurrentes, por lo que no cumplen con la exigencia que las iniciativas de un CMI deben cumplir. Las iniciativas del CMI deben corresponder proyectos para ser ejecutados en un período de tiempo determinado, para lo cual, de igual forma debe establecerse un tiempo determinado para revisión y determinar su grado de cumplimiento, lo que permite medir si están dentro de lo esperado o por debajo de lo esperado, lo que se puede establecer de acuerdo con las métricas y con las metas correspondiente establecidas para los indicadores claves de desempeño. En el caso de las acciones del CMI actual no cumplen con las características correspondientes a las iniciativas de un adecuado CMI para así, contribuir con la ejecución de la estrategia en una Unidad de negocio o empresa.

En lo que respecta a indicadores que se establecieron en este plan de acción actual de la facultad, los que permitirían medir el resultado de las acciones, fueron establecidos de manera muy vaga, estos indicadores no son precisos, ya que deben contribuir a alcanzar cumplir con los objetivos, pero en el caso de los indicadores de la UEN no cumplen con esta obligación, de tal modo no contribuyen de forma adecuada para ejecutar la estrategia de la facultad.

Es necesario indicar que, de acuerdo con lo expuesto en los párrafos anteriores, el actual CMI, presenta muchas deficiencias en su elaboración, respecto de su construcción de acuerdo con lo propuesto por Kaplan & Norton (2000), de esta forma, los ajustes necesarios son presentados en la propuesta de CMI que se despliega de la propuesta de Mapa Estratégico detallado en el punto 7 del presente trabajo.

Cabe mencionar que el CMI actual, fue ajustado para ser presentado en la tabla 16, el que corresponde a un detalle del actual plan estratégico, correspondiente al plan de acción de éste, por lo que el formato original, de acuerdo con el plan estratégico, se detalla en anexo 2 del presente documento.

6.2 Cuadro de mando integral propuesto

Debido a lo expuesto anteriormente, se hace necesario una reevaluación a los actuales indicadores, respecto de la estrategia de la facultad, para un despliegue en cascada de un cuadro de mando integral para la UEN, y así desarrollar los indicadores respecto de la propuesta del mapa estratégico diseñado para la UEN, que permitan medir el cumplimiento de los objetivos planteados en éste, estableciendo los indicadores clave de rendimiento (*Key Performance Indicators*), adecuados para cada una de las perspectiva del CMI en relación a la propuesta de mapa y las iniciativas respectivas para éstos, de esta forma alinear los objetivos de la UEN con las unidades funcionales, con todos quienes tengan incidencia en los tableros funcionales de la UEN, y con los responsables del cumplimiento de algunos indicadores.

De este modo, los objetivos estratégicos desplegados del mapa estratégico propuesto, buscan responder a los temas estratégicos y por consecuencia a los ejes estratégicos o rutas correspondientes a; gestión docente, empleabilidad y sustentabilidad. Por lo tanto, estos pilares permiten abordar los respectivos atributos de la propuesta de valor desarrollados en el apartado correspondiente y las declaraciones estratégicas del presente trabajo, respectivamente. A continuación, en la figura 17, se detallan los objetivos estratégicos, de acuerdo a los ejes estratégicos establecidos, con sus causalidades y los respectivos indicadores, métricas, sus metas e iniciativas respectivas, los correspondientes a:

Ruta Gestión Docente: En lo que respecta a los objetivos correspondientes a recursos y capacidades, el objetivo estratégico: aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza, su indicador corresponde a: porcentaje de académicos con curso de habilitación pedagógica realizado, lo que se pretende alcanzar mediante la iniciativa consistente en; exigir a los docentes realizar habilitaciones pedagógicas, las que deben ser realizadas cuando DACIC ofrezca éstas, curso destinado a entregar las competencias necesarias para aplicar el modelo curricular adoptado por la UACH (en base a competencias), con una relación causa efecto con los objetivos de procesos; mantener calidad docente, el cual tiene por indicadores; porcentaje de académicos con evaluaciones positivas a auditorías a clases, con la iniciativa: establecer número de auditorías avisadas que DACIC debe realizar a docentes para participar en sesiones, y porcentaje de mejoras en resultados de encuesta de calidad docente, con una iniciativa correspondiente a; implementar mesa de análisis para evaluar los resultados de encuesta calidad docente de los académicos. Por otro lado, la causalidad del objetivo: aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza, genera una relación causa efecto con el objetivo: alinear metodologías de enseñanza con modelo curricular, el cual se

pretende alcanzar con el indicador, índice de cumplimiento del modelo curricular, y con la iniciativa; establecer reuniones a principio de semestre para comprometer a docentes y académicos aplicar nuevas metodologías de enseñanza. Por lo que, ambos objetivos de la perspectiva de procesos, permiten una relación causa efecto con la perspectiva de clientes: mejorar imagen FACEA, por el cual se propone el indicador: ranking de posicionamiento de imagen en empresas de la zona sur del país principalmente, lo que se pretende realizar con la iniciativa realizar encuesta a empresas para conocer posicionamiento de la imagen de la facultad en éstas, ya sea por desempeño de los egresados de la UEN, como por cantidad de egresados de FACEA con los que cuentan. Este objetivo de perspectiva de cliente genera una relación causa efecto con el objetivo de la perspectiva institucional: asegurar autofinanciamiento de la facultad, el que tiene como indicador: porcentaje de margen, este objetivo, por consecuencia se cumple si los objetivos mencionados anteriormente se cumplen.

En cuanto a la ruta del objetivo de aprendizaje y crecimiento, que permite abordar el objetivo: fortalecer la planta académica, al cual se le establecen los indicadores: porcentaje de nuevas contrataciones en facultad, el que se pretende alcanzar con la iniciativa: concursos para contratación de doctores en áreas requeridas en FACEA; y el indicador: porcentaje de académicos con especializaciones, el que se debe alcanzar con la iniciativa: generar oportunidades para otorgar becas a docentes para especialización de éstos. Estos dos objetivos tienen una relación causa efecto con los objetivos de la perspectiva de procesos, que permite una causalidad en las operaciones y así, desarrollar el objetivo: alinear metodologías de enseñanza con modelo curricular, ya detallado, el cual genera una relación causa efecto con los objetivos de la perspectiva de cliente correspondiente a: mejorar imagen FACEA, ya expuesto anteriormente, este a la vez, permite una relación causa efecto con el objetivo de la perspectiva institucional: asegurar autofinanciamiento de la facultad, de igual forma ya expuesto.

Figura N° 17 Cuadro de mando integral de la UEN

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
INSTITUCIONAL	Asegurar autofinanciamiento de la facultad	Porcentaje de margen	$(\text{Ingresos UEN} - \text{Costos UEN} - \text{traspasos casa central}) / \text{Ingresos UEN} * 100\%$	$\geq 20\%$	anual	
	Optimizar los costos	Porcentaje de costos	$(\text{Costos de operación y mantención} / \text{Ingresos}) * 100\%$	$15\% < t-1$	anual	
	Aumentar ingresos	Cantidad de matriculados por carreras	$((\text{N}^\circ \text{ de matriculados en } t - \text{N}^\circ \text{ de matriculados en } t-1) / \text{N}^\circ \text{ de matriculados en } t-1) * 100\%$	$5\% \geq t-1$	anual	
		Monto por matrículas pregrado	$((\text{Monto de matrículas en } t - \text{Monto matrículas en } t-1) / \text{Monto matrículas } t-1) * 100\%$	$5\% > t-1$	anual	
		Monto por matrículas postgrado	$(\text{Monto de matrículas de programa de postgrado} - \text{Monto de matrículas postgrado año anterior}) - \text{Matrículas año anterior}$	$15\% \geq t-1$	bianual	
	Aumentar valor social de FACEA	Ranking por participación en programas de inclusión	Posición en el ranking por participación en programas de inclusión Institucionales de UACH	Líder en zona sur-austral en inclusión	anual	Realizar acompañamiento educativo a estudiantes vulnerables de establecimientos de educación media
Ranking por participación de mercado en valor social, respecto de universidades adheridas al APL		Posición en ranking por participación de mercado mediante valor social, respecto de Universidades adheridas al APL	Liderar cumplimiento del APL respecto de Universidades adheridas	anual	Plan de difusión de APL mediante campañas, actividades, equipos de trabajo, por correos de personal de la Facultad	
CLIENTES	Mejorar imagen FACEA	Ranking de posicionamiento de imagen en E°	Posicionamiento en ranking de imagen en E°	1° Lugar en preferencia por empresas de la zona sur	anual	Levantar instrumento como: encuesta para aplicar en empresas para conocer imagen de Facea
	Aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados	Porcentaje de egresados con trabajo	$(Q \text{ de profesionales de la generación con empleo} / Q \text{ total de profesionales de la generación}) * 100\%$	$\geq 90\%$	anual	Organizar comité de trabajo continuo con empresas para realización de charlas y ferias laborales en Facea
	Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región	Porcentaje de profesionales de FACEA en empresas locales	$(Q \text{ de profesionales de la generación en empresas locales} / Q \text{ total de profesionales de la generación}) * 100\%$	Superior a 90%	anual	Implementar mesas de trabajo con empresas locales para ejecución de ferias laborales en FACEA
	Aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral	Cantidad de exalumnos en postgrados de FACEA	$(Q \text{ total matriculados en postgrados exalumnos} / Q \text{ total inscritos en postgrado})$	15	anual	Difusión de postgrados en empresas locales y de la zona sur-austral, y a exalumnos

Fuente: Elaboración propia, adaptación de The Balanced Scorecard (2002)

Cuadro de mando integral de la UEN (continuación figura 17)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
PROCESOS INTERNOS	Mantener calidad docente	Porcentaje de académicos con evaluación positivas en auditorias a clases	(N° de académicos con evaluaciones positivas/Total académicos con evaluaciones)*100%	≥80%	mensual	Establecer número de auditorías avisadas que DACIC debe realizar a docentes para participar en sesiones
		Porcentaje de mejoras en resultados de encuesta de calidad docente	(N° de Encuesta de Calidad Docente con mejoras en resultados / total de encuestas de Calidad Docente)	≥90%	semestral	Implementar mesa de análisis sobre resultados de encuesta calidad docente.
	Alinear metodologías de enseñanza al modelo curricular	Índice de cumplimiento del modelo curricular	N° de cursos con ajuste al modelo curricular por profesor/total de cursos por profesor	≥80%	anual	Establecer reuniones a principio de semestre para comprometer a docentes y académicos aplicar nuevas metodologías de enseñanza
	Desarrollar mayor Investigación	Número de investigaciones o paper indexados en revistas de impacto	(Q Investigaciones Año Actual- Q Investigaciones Año Anterior)/Q Investigaciones por académicos x100	≥ 50%	anual	Exigir participación en congresos, CLADEA, ENEFA y revistas.
	Mejorar productividad docente	Número de asignaturas por docente de planta de FACEA	Número de cursos/ Docente	3	semestral	Reglamentar número de cursos por docentes de planta en FACEA
		Número de docentes part-time por carrera en la Facultad	(Q de Profesores Part-time/ Q total de docentes)*100%	< 20%	semestral	Reglamentar restricción de profesores part-time, que facilite la estandarización de profesores de planta por curso
	Mejorar vínculos con empresas y con el medio	Cantidad de vínculos con empresas	((Q vínculos con E Año Actual- Q vínculos con E Año Anterior)/Q vínculos con E Año anterior) x100%	≥ 50%	anual	Prestar asesorías con estudiantes a empresas como parte del programa de asignaturas de áreas claves de carrera
		Cantidad de estudiantes beneficiados por vínculos con empresas o instituciones	(Q estudiantes participantes en vínculos de FACEA/Q total de estudiantes)	≥ 50%	semestral	Exigir a los estudiantes participar de las actividades con empresas e Instituciones como requisito de asignaturas específicas
		Porcentaje de variación en cantidad de vínculos con la comunidad y el medio	((Q vínculos con comunidad Año Actual- Q vínculos con comunidad Año Anterior)/Q vínculos con comunidad Año anterior) x100%	≥ 50%	anual	Realizar focus group para conocer necesidades de la comunidad
	Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia	Porcentaje de cumplimiento APL respecto de compromisos establecidos	(% de Cumplimiento de APL en t - % de cumplimiento de APL en T-1) / % de cumplimiento de APL en T-1	≥ 50%	anual	Construir instrumento para evaluación del cumplimiento de APL respecto de las Universidades adheridas
	Aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y Propedéuticos	Porcentaje de estudiantes de programas de inclusión	(N° de estudiantes matriculados mediante acceso inclusivo/total matriculados)*100%	≥ 10%	anual	Levantar un programa que permita aumentar cupos para estudiantes acceso inclusivo

Fuente: Elaboración propia, adaptación de The Balanced Scorecard (2002)

Cuadro de mando integral de la UEN (continuación figura 17)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	Porcentaje de académicos con curso de habilitación pedagógica realizado	(N° de académicos con curso realizado / N° de académicos totales)*100%	≥ 80%	anual	Exigir a los docentes realizar habilitación pedagógica
	Fortalecer planta académica	Porcentaje de académicos con postgrado	(Académicos con postgrado/total de académicos)*100%	20% ≥ t-1	bienial	Otorgar becas a docentes para realizar postgrados
		Porcentaje de nuevas contrataciones en facultad	(Número de contrataciones realizadas/Número de contrataciones requeridas)*100%	≥ 50%	anual	Concurso para contratación de doctores en áreas requeridas en FACEA
	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación	Porcentaje de académicos con publicaciones	(Cantidad de académicos con publicaciones/Total de académicos)*100%	≥ 70%	anual	Asignar espacios en carga horaria de académicos para investigar.
	Incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral	Número de empresas de la región con base de datos completa	(N° de empresas de la región con base de datos completas/ total de empresas de la región)*100%	≥ 90%	semestral	Establecer visitas a empresas de la región para obtener información requerida
		Conocimiento de los requerimientos de empresas locales	(N° de requerimientos tratados en focus group/N° de requerimientos totales)*100%	≥ 80%	semestral	Realizar <i>Focus Group</i> trimestrales para conocer necesidades de las empresa y organizaciones principalmente de la zona sur
	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RS	Porcentaje de personal con participación en RS	(Personal que cumple con compromisos de RS/ Personal Total)	100%	anual	Establecer una nueva comisión para difundir cultura en RS

Fuente: Elaboración propia, adaptación de The Balanced Scorecard (2002)

Respecto de los otros dos objetivos de la perspectiva de clientes corresponden a: aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados, a este se le establece un indicador correspondiente a: porcentaje de egresados con trabajo, por lo que se pretende cumplir la meta mediante la iniciativa: organizar comité de trabajo continuo con empresas para realización de charlas y ferias laborales en FACEA, en el caso del segundo objetivo de cliente, este corresponde a: aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e instituciones de la región, al cual se le establece como indicador: porcentaje de profesionales de FACEA en empresas locales, con la iniciativa: implementar mesas de trabajo con empresas locales para realizar de ferias laborales semestralmente en FACEA. Estos objetivos detallados anteriormente, contribuyen con los objetivos de la perspectiva Institucional: aumentar ingresos y asegurar autofinanciamiento, este último el cual ya se expuso anteriormente. Respecto del objetivo, aumentar ingresos se establecen sus indicadores: cantidad de matriculados por carreras, monto de matrículas de pregrado y postgrado, los cuales se esperan cumplir como consecuencia de los indicadores ya mencionados alcanzando su meta establecida.

Por otro lado, el objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, correspondiente a: fortalecer planta académica, a la vez contribuye con logro del objetivo de procesos: desarrollar mayor investigación, objetivo que establece una iniciativa correspondiente a: número de investigaciones o paper indexados en revistas de impacto, indicador que se pretende cumplir su meta con la iniciativa; exigir participación de académicos en congresos, CLADEA, ENEFA y revistas nacionales, lo que, a la vez, genera una relación causa efecto con el objetivo de la perspectiva de clientes correspondiente a: mejorar imagen FACEA, el cual, con una causalidad responde al objetivo institucional: asegurar autofinanciamiento de la facultad, ambos objetivos ya detallados.

Además, el objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: aumentar la motivación de los académicos en Investigación, lo cual se propone alcanzar mediante el cumplimiento de indicador: porcentaje de académicos investigando, a través de la iniciativa: asignar espacios adecuados en carga horaria de académicos para investigar, lo que contribuye con el objetivo de procesos detallado anteriormente: desarrollar mayor investigación, lo que a la vez, genera una relación causalidad con el objetivo de la perspectiva de clientes correspondiente a: mejorar imagen FACEA, el cual, con una causalidad responde al objetivo institucional: asegurar autofinanciamiento de la facultad, objetivos ya detallados.

Ruta Empleabilidad: En lo que respecta a los objetivos correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el que corresponde a: incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral, al cual se le establecen los indicadores correspondientes a: número de empresas de la región con base de datos completa, a la cual se le establece la iniciativa: establecer visitas a empresas de la región para obtener información requerida para las carreras y el indicador correspondiente a: conocimiento de los requerimientos de empresas locales, lo que se pretende alcanzar con la iniciativa correspondiente a: realizar focus group trimestrales para conocer necesidades de las empresa y organizaciones principalmente de la zona sur, de esta forma, estos objetivos contribuyen en una relación causa efecto al logro de los objetivos de la perspectiva de procesos correspondientes, por un lado a: mejorar productividad docente, con los siguientes indicadores; asignaturas por docentes de planta de FACEA, lo que se pretende cumplir con la iniciativa reglamentar número de asignaturas por cada docente de planta en FACEA, por otro lado, al indicador correspondiente a: número de docentes part-time por curso en la Facultad, lo que se propone cumplir con la iniciativa, establecer reglamento con restricción de profesores part-time, que facilite la estandarización de profesores de planta por curso. Respecto del segundo objetivo con una relación causa efecto con objetivo de recursos y capacidades, el que corresponde a: mejorar vínculos con empresas y con el medio, al cual se le establecen tres indicadores, los que corresponden a; 1. cantidad de vínculos con empresas, al que se establece la iniciativa: desarrollar mesas de trabajo para prestar asesorías con estudiantes a empresas; el indicador; 2. cantidad de estudiantes beneficiados por vínculos con empresas o instituciones con la iniciativa: exigir a los estudiantes participar de las actividades con empresas e instituciones como requisito de asignaturas específicas; y el tercer indicador establecido correspondiente a: porcentaje de variación en cantidad de vínculos con la comunidad y el medio, con la iniciativa: realizar focus group para conocer necesidades de la comunidad, permitiendo conocer los incrementos o disminuciones respecto de estos vínculos.

En relación al objetivo mejorar vínculos con empresas y el medio tiene una causalidad con los objetivos de perspectiva de clientes: aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados y aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e instituciones de la región, detallados en figura 16, objetivos con procesos detallados en ruta gestión docente. además, de generar una causalidad con el objetivo: aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral, para el cual se establece el indicador: cantidad de exalumnos en postgrados de FACEA, mediante la iniciativa: difusión de postgrados en empresas locales y de la zona sur-austral, y a

exalumnos, mediante visitas a empresas para dar a conocer los programas. Dado lo anterior, estas relaciones de causalidad de los objetivos de la perspectiva de clientes, como la de procesos, contribuyen con el logro de los objetivos de la perspectiva institucional: optimizar costos, relación causa efecto con objetivo de procesos y aumentar ingresos, relación causa efecto con objetivos de clientes, los que derivan al objetivo institucional: asegurar autofinanciamiento.

Ruta Sustentabilidad: En lo que respecta al objetivo correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS, al cual se le establece el indicador: porcentaje de personal con participación en responsabilidad social, el que se propone cumplir con la iniciativa: establecer una nueva comisión para difundir cultura en RRSS en toda la facultad (pasillos, casino, cocina, áreas comunes, mediante mesas de trabajo) lo que, tras una relación de causalidad, permite el establecer los objetivos de procesos correspondientes a: reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia (APL) con su indicador correspondiente a: porcentaje de cumplimiento APL respecto de compromisos establecidos, medido mediante la iniciativa: construir instrumento para evaluación del cumplimiento de APL, herramienta controlada por la nueva comisión. El siguiente objetivo de perspectiva procesos corresponde a: aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE (Programa de Acompañamiento y Acceso efectivo) y propedéuticos, con el indicador correspondiente: porcentaje de estudiantes de programas de inclusión, indicador que se pretende medir con el cumplimiento de la meta establecida al desarrollar la iniciativa, levantar un programa que permita aumentar cupos para estudiantes acceso inclusivo, para estudiantes vulnerables que participaron del proceso de dicho programa desarrollado por la UACH, los que a través de sus iniciativas contribuyen con el objetivo de la perspectiva institucional: aumentar valor social de FACEA al que se le establecen los indicadores; por un lado, participación de mercado mediante valor social, respecto de universidades adheridas al APL, con una iniciativa correspondiente a: realizar acompañamiento educativo a estudiantes vulnerables de establecimientos de educación media para asegurar su ingreso a la educación superior, y el segundo indicador correspondiente a: participación de mercado mediante valor social, el cual pretende alcanzar su meta con la iniciativa, plan de difusión de APL mediante campañas, actividades, equipos de trabajo, por correos de personal de la facultad y administrativo, para concientizar como facultad, contribuyendo con esta iniciativa y generar disminuciones en el uso de papel.

6.3 Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

Las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el Balanced Scorecard (BSC) propuesto en este proyecto, facilitan el logro de los objetivos estratégicos establecidos, los que contribuyen en la operacionalización de la estrategia de la UEN, por lo que, estos procesos deben responder al cumplimiento de la propuesta de valor de la facultad, contribuir con las declaraciones estratégicas, principalmente a la misión, para así, contribuir en dar solución a algunos de los problemas de control de gestión presentes en la UEN, detallados en el apartado 3.6. En consecuencia, el CMI propuesto, busca alinear la estrategia con los procesos que se deben ejecutar en la facultad, para responder de forma eficiente, de acuerdo al presupuesto establecido en la misma, privilegiando aquello de más relevancia para el negocio principalmente, para ser considerado en el presupuesto estratégico.

Todas las iniciativas contempladas en el cuadro de mando integral propuesto para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, de acuerdo a la tabla 20, muestra la lista correspondiente a 22, las que permiten dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, correspondientes a un total de 25, los cuales, provienen del mapa estratégico propuesto en el apartado 5.3, así, mediante el despliegue de la estrategia, permiten alinear los procesos con la estrategia de la unidad estratégica de negocio, permitiendo dar cumplimiento a la estrategia y las metas y objetivos propuestos por la facultad.

Debido a que las iniciativas incorporadas en la propuesta de CMI, contemplan una lista de 22 iniciativas establecidas, lo cual es muy extenso para explicar cada una de ellas, se decide priorizar en aquellas más relevantes, de acuerdo a la contribución y su aporte en la facultad, de esta forma, lograr las metas fijadas mediante la operacionalización de estrategia en la UEN, por lo que, se establecen cinco iniciativas principales, las que contribuyen con el cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida a los clientes y con la misión de FACEA, por lo que, se debe establecer y asignar un presupuesto para el desarrollo de estas iniciativas. De esta forma, las principales iniciativas que contribuyen al logro de los objetivos, detalladas en el cuadro de mando integral, corresponden a las siguientes:

- Ejecutar proyectos relacionados con establecer mayor vinculación con establecimientos educacionales privados y públicos, en la región sur-austral y con empresas privadas e instituciones. Iniciativa que aporta al cumplimiento del “objetivo aumentar ingresos”.

Tabla N° 20 Iniciativas del mapa estratégico

	Objetivo	Iniciativa
Perspectiva Institucional	Asegurar autofinanciamiento de la facultad	
	Optimizar costos	
	Aumentar ingresos	
	Aumentar valor social de FACEA	Realizar acompañamiento educativo a estudiantes vulnerables de establecimientos de educación media
	Aumentar valor social de FACEA	Plan de difusión de APL mediante campañas, actividades, equipos de trabajo, por correos de personal de la Facultad
Perspectiva de Clientes	Mejorar imagen FACEA	Levantar instrumento como: Encuesta para aplicar en empresas para conocer imagen de FACEA
	Levantar instrumento como: Encuesta para aplicar en empresas para conocer imagen de FACEA	Organizar comité de trabajo continuo con empresas para realización de charlas y Ferias laborales en FACEA
	Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región	Implementar mesas de trabajo con empresas locales para ejecución de Ferias laborales en FACEA
	Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral	Difusión de Postgrados en empresas locales y de la zona sur-austral, y a exalumnos
Perspectiva de Procesos Internos	Mantener Calidad Docente	Implementar mesa de análisis sobre resultados de encuesta calidad docente.
	Alinear Metodologías de Enseñanza al Modelo Curricular	Establecer reuniones a principio de semestre para comprometer a docentes y académicos aplicar nuevas metodologías de enseñanza
	Desarrollar mayor Investigación	Exigir participación en congresos, CLADEA, ENEFA y revistas.
	Mejorar Productividad Docente	Reglamentar número de cursos por docentes de planta en FACEA
	Mejorar Productividad Docente	Reglamento con restricción de profesores part-time, que facilite la estandarización de profesores de planta por curso
	Mejorar vínculos con Empresas y con el medio	Desarrollar mesas de trabajo para prestar asesorías con estudiantes a empresas
	Mejorar vínculos con Empresas y con el medio	Exigir a los estudiantes participar de las actividades con empresas e Instituciones como requisito de asignaturas específicas
	Mejorar vínculos con Empresas y con el medio	Realizar focus group para conocer necesidades de la comunidad
	Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia	Construir instrumento para evaluación del cumplimiento de APL respecto de las Universidades adheridas
	Aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y Propedéuticos	Levantar un programa que permita aumentar cupos para estudiantes acceso inclusivo
Perspectiva Recursos y Capacidades	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	Exigir a los docentes realizar habilitación Pedagógica
	Fortalecer planta académica	Generar oportunidades para otorgar Becas a docentes para especialización
	Fortalecer planta académica	Concurso para contratación de doctores en áreas requeridas en FACEA
	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación	Asignar espacios en carga horaria de académicos para investigar.
	Incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral	Realizar <i>Focus Group</i> trimestrales para conocer necesidades de las empresa y organizaciones principalmente de la zona sur
	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS	Establecer una nueva comisión para difundir cultura en RRSS

Fuente: Elaboración propia

- Organizar comité de trabajo continuo con empresas para realización de charlas y ferias laborales en FACEA. Iniciativa que aporta al cumplimiento del objetivo “aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados”.
- Implementar mesa de análisis sobre resultados de encuesta calidad docente. Iniciativa que aporta al cumplimiento del objetivo “mantener calidad docente”.
- Asignar espacios en carga horaria de académicos para investigar. Iniciativa que aporta al cumplimiento del objetivo “aumentar la motivación de los académicos en investigación”.
- Establecer una nueva comisión para difundir cultura en RRSS. Iniciativa que aporta al cumplimiento del objetivo “generar cultura de conciencia y compromiso con programas de responsabilidad social”.

A continuación, se procede a explicar estas principales iniciativas detalladas anteriormente:

- Respecto de la perspectiva institucional, como algunos autores exponen, estos objetivos no requieren de iniciativas, ya que, por consecuencia se logran al cumplir los demás objetivos de las otras perspectivas del CMI. Pero, en el caso del objetivo incrementar los ingresos de pre y postgrado, la iniciativa a desarrollar consiste, en ejecutar proyectos relacionados con establecer mayor vinculación con establecimientos educacionales de la región sur-austral como: colegios, liceos e Institutos técnico profesionales nivel medio, para realizar visitas a estos. Por otro lado, realizar vinculación con distintas empresas e Instituciones de la zona sur principalmente, para realizar stand de presentaciones con oferta de los programas de postgrado impartidos por la UEN, para ello se establece una meta de matrícula anual de pre y postgrado que sobrepase el número del año anterior en 5% pregrado y 15% postgrado, por lo que es clave ejecutar las iniciativas respectivas, de esta forma, cumplir con los objetivos propuestos. La implementación y ejecución de esta iniciativa estratégica para este objetivo, contribuye en una relación causa-efecto al cumplimiento del objetivo “asegurar autofinanciamiento de la facultad”. Lo anterior, con la finalidad de cumplir con el objetivo correspondiente a, aumentar matrículas de pregrado. Para poder cumplir con este objetivo, es necesario de igual forma, establecer una iniciativa que apunte a organizar los tiempos muertos en la facultad, para realización de clases de pregrado principalmente, debido a la debilidad que presenta la UEN, correspondiente a, insuficiencia en espacios físicos para cubrir la demanda actual de asignaturas por carreras de la facultad, por tal motivo es necesario establecer nuevos espacios para realización de clases, en algunos casos, durante

las jornadas de las tardes, después de las 19:00 horas, y durante los días sábados en las jornadas de la mañana, de esta forma, enfrentar la debilidad y cumplir con el objetivo correspondiente.

- En lo que respecta a la perspectiva del cliente, para contribuir en alinear los objetivos de esta perspectiva con la anterior, en una relación de causa efecto, se debe trabajar en la iniciativa del objetivo “aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados tanto en empresas locales como de otras regiones”, lo cual, se pretende alcanzar mediante el desarrollo del proyecto correspondiente a: “levantamiento de un comité de trabajo continuo con empresas y organizaciones para realización de charlas y ferias laborales en la facultad”, permitiendo así, aumentar los vínculos para asegurar colocación laboral de los egresados de FACEA, lo que permite contribuir con el aumentar ingresos y por consecuencia, con el objetivo asegurar autofinanciamiento de la facultad.
- En relación a la perspectiva de los procesos, las cuales contribuyen en una relación causa efecto con los objetivos de la siguiente perspectiva, por ende, respecto de la iniciativa correspondiente al objetivo: “mantener calidad docente, se propone desarrollar el proyecto correspondiente al “implementar mesa de análisis sobre resultados de encuesta calidad docente”, lo cual tiene una relación causa efecto con el objetivo “mejorar imagen FACEA”, de esta forma, se contribuye al logro del objetivo “asegurar autofinanciamiento”.
- Respecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las iniciativas que contribuyen con los respectivos objetivos de la perspectiva de los procesos, en una relación causa-efecto, se considera relevante trabajar en la iniciativa del objetivo correspondiente: “aumentar la motivación de los académicos en investigación”, mediante la adecuada asignación de espacios en carga académica para que los académicos puedan investigar, lo cual contribuye en una relación causa efecto a “asegurar autofinanciamiento de la facultad”, uno de objetivos finales del CMI. Por otro lado, es necesario considerar la iniciativa que responda al objetivo: “generar una cultura de conciencia y compromiso con programas de responsabilidad social”, para el cual, se propone lograr mediante el proyecto “establecer una nueva comisión para difundir cultura en RRSS en la facultad”, contribuyendo así, en una relación causa-efecto para alcanzar lograr el objetivo institucional, Aumentar valor social de FACEA.

Por ende, al concentrar esfuerzos y recursos de las principales iniciativas estratégicas descritas, facilita el proceso correspondiente a asignar responsabilidad en las operaciones, ya que, esta etapa permite identificar la influencia que cada unidad funcional tiene en las respectivas iniciativas y actividades, mediante la operacionalización de la estrategia. Por otro lado, esto permite responder al problema de competencias de los funcionarios académicos, entre otros problemas detectados, los cuales pueden ser resueltos con el CMI.

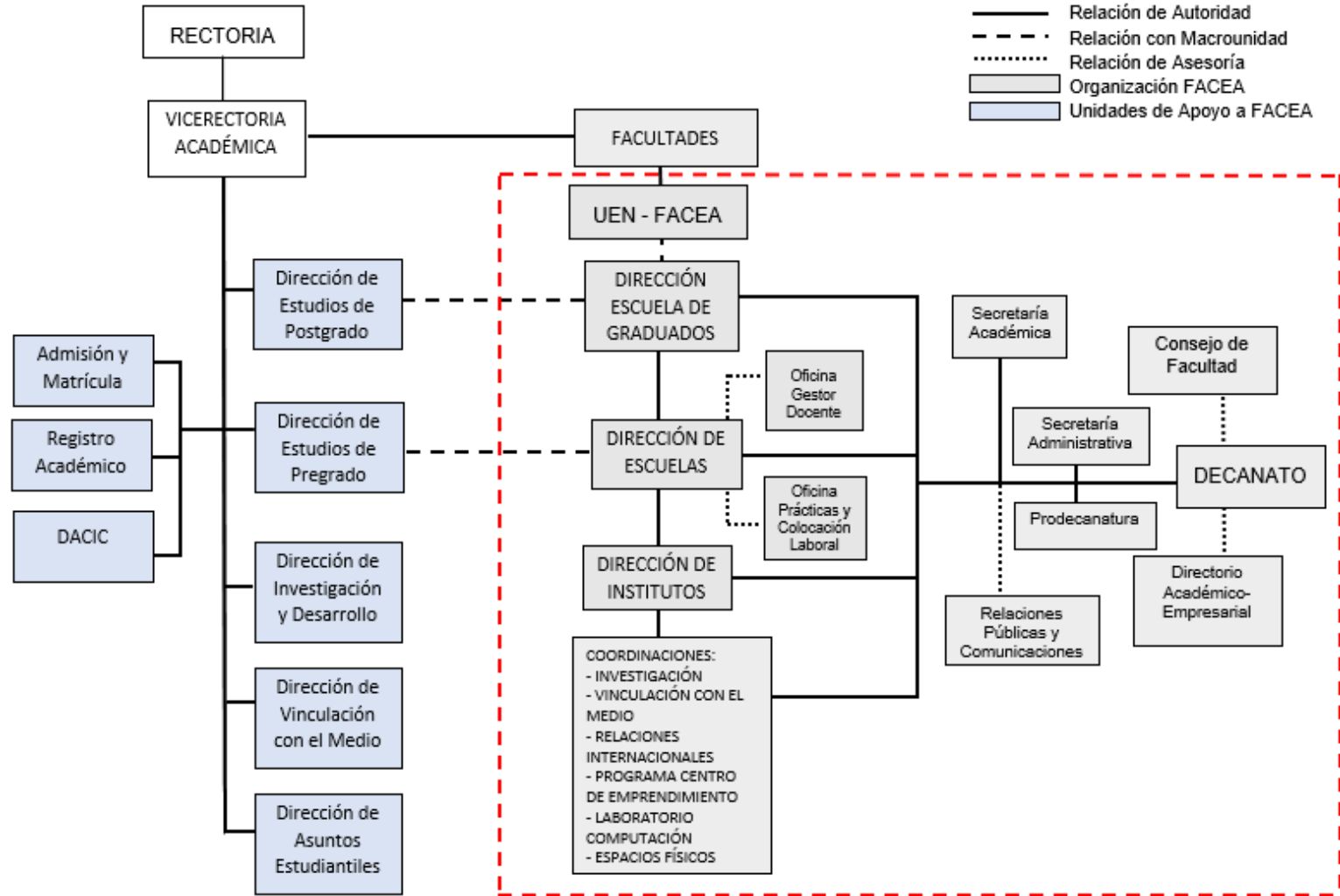
7.1 Explicación de las funciones de la unidad estratégica de negocio

Esta facultad perteneciente a la Universidad Austral de Chile, se encuentra estructurada de acuerdo a los organigramas presentados en el apartado 2.2 correspondiente a “definición y descripción de la UEN”, mediante una estructura matricial, por lo que, se presenta un organigrama con las respectivas áreas y lineamiento de estructura y vinculación con macro unidades de la Institución con la UEN, el que se presenta en la figura 19, detallando esta línea jerárquica, facilitando la comprensión de las funciones de cada uno de estos macro unidades, unidades y departamentos de apoyo a la UEN. Por otro lado, es necesario mencionar las funciones de cada unidad funcional dentro de la UEN, y unidades de apoyo desarrolladas, dentro de la UEN mediante una relación vertical. Además, de las actividades desarrolladas fuera de la UEN, las cuales, de acuerdo a su relación horizontal, corresponden a un servicio compartido para todas las unidades de negocio dentro de la universidad.

Una vez establecida el marco de estructura jerárquica, correspondiente a la UEN, se detalla en la figura 18, las funciones de las unidades funcionales y de apoyo, las que corresponde a:

- Decanato: Esta unidad tiene por máxima autoridad académico-administrativa al decano, el que debe desempeñar funciones correspondientes a responsabilidades de gestión, coordinación y administración de las políticas, planes y programas de la misma UEN. Además, el decano cuenta un staff de apoyo correspondiente al consejo académico, equipo que debe aprobar las políticas y planes de desarrollo de la misma, resolver las cuestiones que el reglamento interno determine y asesorar al decano en las materias que éste someta a su consideración. Por otro lado, esta unidad cuenta con la colaboración del directorio

Figura N° 18: Unidades funcionales UEN y unidades de apoyo internas y externas



Fuente: Elaboración propia, adaptado de organigrama institucional y de FACEA

académico-empresarial, quienes deben desempeñar actividades similares al del Consejo académico.

- **Secretaría administrativa:** Esta unidad, a cargo de la secretaria, tiene por función responder a los requerimientos de decanatura, referente a temas administrativos, como generar resoluciones, circulares e información respectiva a actividades académicas, que alteren el cumplimiento en la ejecución de esta actividad propiamente tal, debido a distintas circunstancias que así lo demanden. Por otro lado, esta unidad tiene por función difundir información relevante para el personal académico y administrativo de la UEN.
- **Prodecanatura:** Unidad a cargo del prodecano, el cual tiene por funciones subrogar al decano y desarrollar actividades administrativas y de otra índole encargadas por el decano.
- **Secretaría académica:** Unidad a cargo del secretario académico, y entre sus funciones destacan actuar como ministro de fe en todos los actos formales y oficiales que se requieran. Además, se debe encargar de organizar las cuentas financieras de la facultad y la relación con funcionarios en labores vinculadas a actividades no académicas.
- **Dirección de escuela de graduados:** Esta unidad debe desarrollar las funciones de organizar, gestionar, supervisar y promover los programas de postgrado y postítulo, lo que debe ser ejecutado alineado con los estatutos de la Universidad Austral de Chile, su plan estratégico, políticas y reglamentos vigentes. En cuanto a los programas de postgrado, la unidad funcional, debe desarrollar las funciones de formar especialistas con capacidades para realizar investigaciones o innovaciones en gestión en distintas áreas de negocios, en desarrollo territorial, economía ecológica y turismo. En lo que respecta a programas de diplomado, la función que debe desempeñar la unidad, corresponde a; orientar el perfeccionamiento, las capacidades profesionales y el mejoramiento de la calidad del talento humano, en las áreas de estadística, gestión de negocios y turismo.
- **Dirección de escuelas de pregrado:** Las escuelas son las unidades académico-administrativas, que funcionalmente dependen de la dirección de pre o posgrado según corresponda. Tienen por función la organización, diseño, implementación de respectivos planes de estudio de su oferta académica, para responder a la entrega del servicio académico ofrecido a sus clientes, en sus distintas actividades primarias detalladas en la figura 6, correspondiente a cadena de valor de la UEN, por medio de las cuales, las

Facultades organizan y administran los programas de pre y posgrado conducentes a la obtención de un título profesional y/o de un grado académico. Las funciones que esta unidad funcional debe realizar, se encuentran dirigidas y controladas por un director de escuela, quien debe administrar en conjunto al consejo de escuela. Además, otra de las funciones que esta unidad debe ejecutar, consiste en dar cumplimiento a los planes de estudio, en relación al modelo curricular utilizado a nivel Institucional, así como cumplir con requerimientos exigidos por la Comisión Nacional de Acreditación, funciones que son apoyas por la Oficina Gestor Docente detalladas posteriormente. Además, esta unidad debe dar cumplimiento a distintas actividades de apoyo a estudiantes, así como, cumplir con las funciones referentes a procurar la colocación de sus estudiantes para realización de práctica laboral de estos/as, función que es apoyada por la oficina de práctica y colocación labora detalladas a continuación respectivamente.

- Oficina Gestor Docente: La función desarrollada por esta unidad, corresponde a realización de actividades apoyo a las escuelas de pregrado en los procesos de autoevaluación de las respectivas carreras de la UEN, además del seguimiento e implementación de los planes de mejora, función que por lo demás, contribuye con la actividad desarrollada por la Oficina de Autoevaluación Institucional. Por otro lado, además cumple funciones de apoyo en materia curricular, realizando la revisión de programas de asignaturas de cada plan de estudio correspondientes a cada una de las carreras ofrecidas en la UEN, los cuales deben responder a las características señaladas por DACIC, de acuerdo al modelo curricular utilizado en la UACH.
- Oficina de prácticas y colocación laboral: La función desarrollada por esta unidad, corresponden por una parte a establecer contactos con distintas empresas, para colocación de estudiantes para realización prácticas laborales. Por otro lado, debe cumplir con funciones de proporcionar la documentación necesaria para que los/as estudiantes que deban cursar prácticas laborales, cuenten con sus respectivos permisos, seguros y procesos académicos requeridos para realización de práctica. Además, debe realizar funciones de atender requerimientos de distintas empresas para colocación laboral de egresados de la UEN.

Una vez detalladas las funciones que deben realizar las escuelas de pregrado, se expone el principal problema que se presenta en estas, correspondiente a la falta de alineamiento existente con las actividades que los docentes deben realizar en su labor académica, respecto

de las exigencias del modelo curricular adoptado por la universidad, lo que se puede evidenciar en los programas de estudio no actualizados, de acuerdo a las exigencias y asesoría entregada por la unidad de aseguramiento de la calidad e innovación docente.

- Dirección de Institutos: Los Institutos son las unidades académicas básicas constituidas en torno a las disciplinas genéricas, afines o relacionadas, y tienen por función el cultivo de las disciplinas de su competencia, de generar una producción relevante en ellas y de planificar y desarrollar docencia de acuerdo a los requerimientos de las respectivas escuelas, bajo la tuición coordinadora y normativa del consejo de facultad y de los organismos superiores de la universidad. Esta unidad funcional se encuentra dirigida por un director/a, que será el/la tienen por función el coordinar y fomentar las actividades de la unidad a su cargo, de asignar responsabilidades individuales a sus miembros, y de ejecutar y hacer ejecutar los acuerdos de su unidad. Otra de sus funciones, corresponden a; dar cuenta anual ante el consejo de facultad de su gestión, tanto en relación con el personal a su cargo como de los recursos económicos asignados y percibidos.

Una vez analizadas las funciones de las direcciones de instituto, se expone el principal problema existente en los institutos, el cual consiste al bajo nivel de trabajo de índole investigativo que presenta la UEN, lo cual debe ser desarrollado por estas cuatro unidades funcionales, lo que se origina a las malas condiciones con que cuentan para realizar esta actividad, la cual es parte de sus funciones.

- Coordinaciones: Entre las unidades funcionales pertenecientes a la UEN, se encuentran las de coordinación de algunas áreas, las que desempeñan distintas funciones cada una de ellas, estas corresponden a:
 - Investigación: unidad que desempeña las funciones correspondientes al desarrollo y estimulación de trabajos de carácter científico por parte de académicos de la facultad, para posterior publicación e revistas de alto impacto en esta actividad, entre estas; WOS, Scopus, ISI. Por otro lado, esta unidad, promueve la participación en seminarios, congresos, CAPIC, CLADEA, entre otras actividades de índole investigativa.
 - Vinculación con el medio: La función que realiza esta unidad, corresponde a promover el desarrollo económico y social a nivel local, como a nivel nacional e internacional, mediante las actividades de extensión y vinculación. Entre, otras, las funciones

desarrolladas por esta unidad, se encuentran, la generación de distintas actividades correspondientes a las vías de vinculación con la comunidad, como: seminarios, conferencias, foros, charlas y coloquios, las que permiten un intercambio constante de conocimientos, experiencias, lo que además le permite generar nuevas propuestas, proyectos de extensión y de investigación, función desempeñada por los académicos de vinculan sus competencias y conocimientos a distintas empresas. Por otro lado, la unidad desarrolla actividades de vinculación con colegios y liceos, lo que permite dar a conocer e informar la oferta académica de pregrado de la UEN, a los/as estudiantes de enseñanza media.

- Relaciones Internacionales: Esta área de coordinación realiza las funciones de mantener vínculos con universidades extranjeras, lo que le ha permitido a la UEN fortalecer su desarrollo en tres aspectos; económico, Institucional e Infraestructura. Por otro lado, la unidad ejecuta funciones de mantener convenios como; Convenio de doble titulación con la universidad de ciencias aplicadas de Münster denominado CALA (Alemania), lo que le permite a los/as estudiantes obtener una doble titulación; Convenio para que los estudiantes de Ingeniería Comercial y Auditoría pueden también acceder a la doble licenciatura con la Ecole Supérieure de Commerce de Montpellier, Francia, entre otros.
- Programa “Centro de Emprendizaje”: Entre las funciones que esta unidad, ejecuta se encuentran; el fortalecer las habilidades actitudinales de los estudiantes, entregando competencias para indagar oportunidades laborales en la línea de los emprendimientos colaborativos. Por otro lado, desarrolla actividades para acompañar y aporta entrenamiento a los docentes de pregrado en metodologías formativas, lo que, a su vez, permite atraer a los emprendedores de la Región de los Ríos a programas formativos, generando redes entre estudiantes y docentes por medio de metodologías de comunidades de aprendizaje.
- Laboratorio de computación: unidad de coordinación a cargo de la función, respecto a organizar las necesidades de uso del laboratorio para apoyar alguna sesión requerida por las asignaturas respectivas de cada carrera de la UEN.

- Espacios físicos: Esta unidad debe cumplir con las funciones de organizar los espacios físicos disponibles en la facultad, debido a la alta demanda generada por las distintas asignaturas desarrolladas por cada carrera, por lo que esta unidad realiza y hace seguimiento al calendario de asignación de las salas de clases y auditorio disponibles.

Respecto de las funciones correspondientes a las unidades de apoyo a la FACEA, estas corresponden a:

- Dirección de estudios de pregrado: Las funciones que debe ejecutar esta unidad dentro de la Institución, corresponden a; organizar, coordinar y dirigir las actividades docentes de pregrado de la universidad, referentes a aspectos importantes de política docente, señalados en las orientaciones curriculares de pregrado, las que tienen relación con la entrega de competencias genéricas y específicas necesarias a los estudiantes de pregrado para actuar e interactuar con la comunidad, para motivar el estudio y desarrollo de conceptos y programas curriculares innovadores, junto a la generación de metodologías que permitan optimizar el logro de las competencias definidas en los planes de estudios, mediante la ejecución adecuadas de las funciones para propender que la docencia de pregrado sea la de más alta calidad y eficiencia en la zona sur- austral. Por otro lado, es necesario que las unidades detalladas a continuación, ejecuten algunas actividades para contribuir con las funciones ya descritas.
- Admisión y matrícula: Esta unidad desarrolla las funciones correspondientes al ingreso de estudiantes a la Universidad, mediante la actividad de matrícula de estos/as, la que es ejecutada en dos modalidades; sistema regular, de acuerdo a lo demandado por la CRUCH, y el sistema de ingreso especial, propio de la Universidad. Para ello, propone procedimientos únicos de matrícula en conformidad con las normas y disposiciones reglamentarias emanadas de estos organismos. Por otro lado, esta unidad es la encargada de otorgar las certificaciones de alumno regular a todos los estudiantes de la Universidad, que cumplan con los requisitos para la de emisión de dichos documentos. Además, esta unidad es la encargada de gestionar la construcción y entrega de las credenciales universitarias a los estudiantes nuevos.
- Registro académico: Unidad que depende directamente de la dirección de estudios de pregrado de la vicerrectoría académica, entre las principales funciones que debe desarrollar, destaca el seguimiento académico de los/as estudiante de pregrado, de

postítulo y de postgrado, desde su ingreso a una carrera hasta su egreso y posterior titulación y/o graduación, así como el permanente apoyo a la labor administrativa que realizan las direcciones de escuela, directores de unidades académicas y profesores en general.

- DACIC: Esta unidad tiene por principal función el aseguramiento de la calidad de la docencia, como también, en el ámbito del aseguramiento de la calidad de la innovación curricular, además de ejecutar la actividad de diseño y mantenimiento de procesos, desde una perspectiva sistémica, considerando la mejora continua de los mismos, y propiciando la toma de decisiones basada en evidencias, para el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de la UACH, mediante el apoyo a los/as docentes en el diseño de procesos de enseñanza/aprendizaje orientados a la obtención de resultados efectivos para responder al modelo curricular adoptado por la universidad.
- Dirección de investigación y desarrollo: Las funciones que debe ejecutar esta unidad, corresponden a realizar contribuciones efectivas al desarrollo científico y tecnológico del país, sobre todo en regiones. Es así, como la actividad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) generada en la UACH, se ejecutan numerosos artículos que son publicados en revistas especializadas de alto impacto a nivel nacional e internacional, como también publicaciones de libros y capítulos de libro, en las diferentes áreas del conocimiento. Los distintos proyectos Institucionales realizados, se focalizan en I+D+i generando nuevos conocimientos fundamentales, pero también participando en investigación aplicada con numerosas iniciativas contratadas con empresas y sector productivo, principalmente a través de Innova Chile de CORFO y el programa FONDEF de CONICYT.
- Dirección de vinculación con el medio: Esta unidad tiene por funciones orientar su accionar al establecimiento de un diálogo permanente con la comunidad sur austral del país, lo que permite, vincula el quehacer científico académico, humanístico y artístico cultural que se cultiva en la UACH con su entorno social y ambiental, mediante la realización de diversas actividades como exposiciones itinerantes de carácter científico y artístico, charlas, coloquios y artes escénicas, entre otras.

- Dirección de asuntos estudiantiles: Esta unidad tiene por función el apoyar íntegramente el proceso de formación profesional y humana de los/as estudiantes, mediante la actividad de otorgar servicios y beneficios, oportunos y confiables a estos/as, los cuales son desempeñadas con calidad técnica y adecuada administración de recursos.

Una vez detalladas las funciones de cada una de las unidades funcionales que pertenecen a la UEN, como a las unidades de apoyo externas a ésta, con una relación horizontal, se procede a presentar los principales desafíos de alineamiento seleccionados en este análisis.

6.4 Justificación de la propuesta de cuadro de mando integral

Tal y como se plantea en la tabla 18, los problemas de control de gestión a los que apunta el cuadro de mando integral corresponden a:

- FE 1: Dificultad para implementar nuevos métodos innovadores requeridos por las empresas de hoy
- FE 2: Dificultad para responder a demanda de mayor oferta de carreras y postgrados debido a la falta de salas, en la universidad y en UEN
- FE 3: Problema con implementación del modelo educativo por competencias
- PCG 1 a): Problema de comunicación de la estrategia en la UEN
- PCG 2 Problema de coordinación entre las áreas
- PCG 4 a) Falta de alineamiento entre unidades
- PCG 4 b) El problema de motivación y comunicación

A continuación, se explica cómo el cuadro de mando integral propuesto se hace cargo de cada uno de esos problemas.

- Dificultad para implementar nuevos métodos innovadores requeridos por las empresas de hoy: El desafío es recogido con el CMI propuesto, con el cumplimiento del objetivo de la perspectiva de recursos y capacidades “aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza”, de esta forma se pueden incorporar nuevas herramientas que serán de gran ayuda para los futuros profesionales egresados de FACEA en su inserción laboral, tras contar con mayores herramientas. Por otro lado, además se propone con el objetivo: incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad

sur-austral, de la misma perspectiva, determinar que requieren las empresas para preparar a los estudiantes frente a estas necesidades empresariales.

- Dificultad para responder a demanda de mayor oferta de carreras y postgrados debido a la falta de salas, en la universidad y en UEN: Este desafío es recogido por el CMI propuesto, ya que, se propone como iniciativa para contribuir con el objetivo “aumentar ingresos”, el que apunta a aumentar las matrículas de la facultad, para ello, se deben establecer nuevas jornadas de clases, como las tardes (después de las 19:00) y los días sábados durante las mañanas, tanto en pregrado como postgrado, para enfrentar este desafío, el cual dificulta la labor de la facultad en la actualidad.
- Problema con implementación del modelo educativo por competencias: Este desafío es recogido con el CMI propuesto y se hace cargo de este foco de la estrategia, con el cumplimiento del objetivo de la perspectiva de procesos “alinear metodologías de enseñanza con modelo curricular”, de esta forma se puede contribuir en este objetivo institucional, al pasar de una enseñanza por objetivos a una basada en competencias.
- Problema de comunicación de la estrategia en la UEN: Este desafío que es recogido con el CMI propuesto, el cual, detalla por cada perspectiva la estrategia de la facultad, por lo que, el diseño de éste, debe ser comunicado a toda la UEN y de esta forma, cada unidad pueda conocer su influencia en el BSC, lo que les compromete y permite establecer una responsabilidad sobre los objetivos que le competen.
- Problema de coordinación entre las áreas: Este desafío es recogido con el CMI propuesto, el que establece con claridad los objetivos levantados de acuerdo con el mapa estratégico, lo que facilita identificar la influencia de cada unidad funcional en la operacionalización de la estrategia en la UEN, permitiendo establecer una adecuada coordinación entre las unidades de FACEA.
- Falta de alineamiento entre unidades: Respecto de la falta de alineamiento vertical entre las unidades, lo cual, es recogido por esta propuesta, ya que, al realizar un despliegue en cascada de CMI para la facultad, facilita la baja a los tableros funcionales, lo que será explicado en el capítulo correspondiente a “despliegue de la estrategia”, facilitando a las unidades conocer sus responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos, asignando

responsabilidades a quienes corresponden las actividades dentro de la facultad, para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos en relación a la estrategia actual de la FACEA, con el objeto que puedan alinear sus esfuerzos a los objetivos estratégicos de la facultad, evitando una eventual ineficiencia en el uso de los recursos, sobre todo, contribuir con su proyecto educativo actual.

- El problema de motivación y comunicación: Este desafío es recogido con la propuesta de CMI, ya que, la propuesta permite hacer partícipe a toda la UEN, desde la última línea hasta el decano de la facultad, lo que facilita el desarrollo de un mejor clima laboral y el cumplimiento de los objetivos, propiciando un alineamiento en los procesos. Por lo que, se debe trabajar con alguna herramienta complementaria en mejorar la motivación y la comunicación, recordando la estrategia y la cultura de la UEN, por ejemplo, con esquemas de incentivos, los que son tratados en el capítulo 7 del presente documento.

Por otro lado, de acuerdo a lo comunicado en el mapa estratégico propuesto en el presente proyecto, permite aportar para resolver de forma general algunos de los problemas presentes en la facultad, los cuales no son abordados o bien se abordan incorrectamente, en el actual plan de acción de UEN, tratados en el apartado 5.1.

En primer lugar, se debe aclarar que la propuesta de CMI cubre todos los objetivos estratégicos abordados en el presente trabajo, además de desarrollar la propuesta de CMI, abordando recomendaciones en cuanto a naturaleza e ideas, de acuerdo con Kaplan y Norton (1996), buscando así, ajustarse a esas propuestas, las que no se recogieron en el plan de acción actual, lo que se profundiza en el apartado 6.3, correspondiente asignar responsables en objetivos, con bajada de tablero funcionales, establecimiento de métricas, metas de objetivos y las iniciativas correspondientes a proyectos y no tareas recurrentes. Es por esto que, mediante la matriz de contribución detallada en siguiente capítulo en la tabla 21, lo que permite establecer con mayor claridad estas relaciones correspondientes a:

De este modo, el CMI propuesto, hace cargo de los objetivos correspondientes a; autofinanciamiento, estableciendo objetivos relacionados con optimizar costos e incrementar ingresos en la facultad, por otro lado, recoge el objetivo correspondiente a; aumentar el valor social, ambos problemas no abordados en la situación actual de la UEN.

El CMI, también se hace cargo de los problemas que se vinculan con la perspectiva Institucional, correspondientes a:

- Mejorar la imagen de FACEA, el que será medido mediante el indicador: porcentaje de margen, problema abordado en el mapa actual, pero no debidamente.
- Optimizar los costos de FACEA, este será evaluado a través del indicador: porcentaje de costos, objetivo no recogido en el actual mapa estratégico de FACEA.
- Aumentar ingresos de FACEA, objetivo que será medido mediante 3 propuestas de iniciativas; Cantidad de matriculados por carrera; Monto por matrículas de pregrado, y Monto de matrículas de Postgrado. objetivo no recogido en el actual mapa estratégico de FACEA.
- Aumentar valor social de FACEA, este último objetivo de la perspectiva se medirá a través del seguimiento a dos indicadores; Ranking por participación en programas de Inclusión, lo cual se logra participando a nivel institucional, ya que este indicador se encuentra acorde con uno de los sellos Institucionales de la UACH, correspondiente a aumentar la inclusión en la misma, aumentado matrículas de estudiantes en situación de vulnerabilidad en FACEA. El segundo indicador a medir corresponde a Participación de mercado mediante valor social, respecto de las 22 Instituciones de Educación Superior adheridas al APL en Chile. objetivo no recogido en el actual mapa estratégico de FACEA.

Por otro lado, el CMI propuesto se hace cargo de los objetivos referente a la perspectiva Clientes, correspondientes a:

- Mejorar Imagen FACEA, lo que se busca ser medido mediante el indicador: encuesta de posicionamiento de imagen por empresas, lo cual, se desarrollará mediante una encuesta a aplicar a empresas de la zona sur, con determinadas preguntas que respondan a este objetivo. objetivo no recogido en el actual mapa estratégico de FACEA.
- Aumentar continuamente la empleabilidad de los egresados, lo que se medirá a través del indicador; Porcentaje de egresados con trabajo, lo que se busca lograr con el proyecto de realización de un comité a cargo de organizar charlas, y ferias laborales en FACEA. objetivo no recogido en el actual mapa estratégico de FACEA.
- Aumentar posicionamiento de los egresados en empresas locales, lo cual no es recogido en el actual mapa. Este objetivo se pretende abordar con el indicador; Porcentaje de profesionales de FACEA en empresas locales. objetivo no recogido en el actual mapa estratégico de FACEA.
- Aumentar la fidelidad de la comunidad sur-austral, objetivo que se pretende lograr mediante el indicador; Cantidad de exalumnos en postgrados de FACEA. El mapa actual tampoco recoge este objetivo.

Respecto de los objetivos establecidos en la perspectiva de procesos, de los cuales, solo algunos son recogidos en el actual mapa estratégico, por tal motivo se detallan los que se establecen en la propuesta, los que corresponden a:

- Mantener calidad docente, objetivo que se busca lograr mediante el seguimiento del indicador; Porcentaje de mejoras en resultados de encuesta de calidad docente, para lo cual se debe desarrollar la actividad correspondiente a implementar mesa de análisis de resultados de la encuesta calidad docente, para mejorar los resultados. Objetivo abordado en el actual ME, pero de manera inadecuada.
- Alinear metodologías de enseñanza al modelo curricular, lo que se propone lograr a través del indicador índice de cumplimiento del modelo curricular, esto mediante el proyecto correspondiente a exigencias a docentes y académicos para aplicar nuevas metodologías de enseñanza acordes con modelo educativo institucional. El mapa actual no aborda este objetivo.
- Desarrollar mayor investigación, este objetivo busca alcanzarse mediante el indicador: número de investigaciones, lo que debe ser realizado por los académicos de la FACEA, mediante exigencias para estos/as para participar en congresos cada año. Objetivo abordado en el actual mapa estratégico, pero de manera inadecuada.
- Mejorar productividad docente, objetivo que se propone lograr por medio de dos indicadores a medir, correspondientes a: asignaturas por docentes de planta de FACEA, mediante reglamentación de número de asignaturas por docentes de planta. Segundo indicador, número de docentes part-time por carrera en la facultad, lo que debe ser logrado mediante el proyecto de levantar restricción de profesores part-time, que facilite la estandarización de profesores de planta por curso. Objetivo abordado en el actual mapa estratégico, pero de manera inadecuada.
- Mejorar vínculos con empresas y con el medio, objetivo que se propone lograr a través de tres indicadores: cantidad de vínculos con empresas, lo que se puede alcanzar con el proyecto correspondiente la iniciativa, desarrollar mesas de trabajo entre profesores y estudiantes para prestar asesorías a empresas locales. Iniciativa correspondiente a: cantidad de estudiantes beneficiados por vínculos con empresas o instituciones, a desarrollar mediante la iniciativa correspondiente a levantar exigencias a estudiantes para participar en actividades con empresas o instituciones, como requisito de algunas asignaturas específicas. Ultima iniciativa correspondiente a este objetivo, porcentaje de variación en cantidad de vínculos con la comunidad y el medio, para lo cual se propone la iniciativa correspondiente a realización de focus group para adquirir el conocimiento de las

necesidades de la comunidad. Objetivo abordado en el actual mapa estratégico, pero de manera inadecuada.

- Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia, objetivo que se pretende alcanzar mediante el indicador: porcentaje de cumplimiento APL, para ello se propone como iniciativa levantar un instrumento que permita determinar el nivel de cumplimiento de APL a nivel Institucional en la UACH. objetivo no recogido en el actual mapa estratégico de FACEA.
- Aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y propedéuticos, para lo cual se pretende alcanzar mediante el indicador: porcentaje de estudiantes de programas de inclusión, lo que se pretende lograr mediante la implementación de la iniciativa, levantar un programa que permita el aumento de los cupos para ingresos PACE a la facultad. Este último objetivo no es recogido por el mapa actual de la UEN.

Finalmente, los objetivos propuestos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, de los cuales solo algunos son abordados en el actual mapa estratégico de FACEA, de este modo, los objetivos propuestos en el CMI corresponden a:

- Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza, objetivo que se busca alcanzar mediante el indicador; Porcentaje de académicos con curso de Habilitación Pedagógica realizado, lo que se puede realizar mediante la propuesta de iniciativa correspondiente a exigencia a los docentes para realizar la habilitación pedagógica. Objetivo abordado en el mapa estratégico actual, de forma incorrecta.
- Fortalecer planta académica, lo que se busca alcanzar a través de la medición de dos indicadores: porcentaje de académicos con especializaciones, para lo cual se propone la iniciativa, otorgar becas a docentes para especializarse. Iniciativa correspondiente a: porcentaje de nuevas contrataciones en facultad, a desarrollarse mediante concursos para contratar doctores necesarios en FACEA. Objetivo abordado en el mapa estratégico actual, de forma incorrecta.
- Aumentar la motivación de los académicos en investigación, para esto se propone medir mediante el indicador: porcentaje de académicos investigando, de este modo, la iniciativa propuesta busca asignar espacios en carga académica de docentes para dedicar a la investigación. Objetivo no abordado en el mapa estratégico actual de la UEN, por lo que incluye en la propuesta.
- Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral, este objetivo se pretende lograr mediante el indicador: conocimiento de los requerimientos de empresas

locales, por esto se propone la iniciativa correspondiente a realización de focus group trimestrales para conocer los requerimientos de las empresas e instituciones de la zona sur.

- Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS, para el cual se propone la medición mediante el indicador: porcentaje de personal con participación en RRSS, por esto la iniciativa propuesta para su logro corresponde a, establecer comisión para difundir cultura de RRSS en FACEA. Este objetivo no considera en el mapa estratégico actual por lo que se incluyen en la propuesta de CMI.

Todos los objetivos presentados en la propuesta de CMI se establecen debidamente, cumplen con los indicadores respectivos, así como las métricas correspondientes, además de las metas y las iniciativas necesarias para lograr cumplir con dichos objetivos, los que se alinean con la estrategia de la UEN.

Una vez desplegado el CMI de la facultad, mediante previo análisis y crítica a la situación actual del actual plan de acción, correspondiente bajada del mapa estratégico al CMI propuesto para la UEN, luego de haber analizado los principales indicadores o KPI estratégicas y posteriormente haber justificar las principales iniciativas estratégicas, de acuerdo al marco de despliegue del CMI, propuesto por Kaplan y Norton (1996). Luego de analizar todo lo anterior, se procede a realizar el despliegue de la estrategia de la UEN en el siguiente capítulo.

CAPITULO 7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

A partir del análisis anterior correspondiente al despliegue del CMI de la UEN, se procede a dar bajada a la estrategia a algunas áreas claves, para lo cual se explican las funciones de cada área funcional, se establecen los principales desafíos de alineamiento y selección de funciones de las respectivas unidades de la facultad y de aquellas áreas que contribuyen con ésta, luego se procede al despliegue de los tableros funcionales, así como desarrollo de acuerdos de nivel de servicio y posteriormente se justifica la utilización de cada uno de estos para buscar dar solución a los problemas de control de gestión descritos en el apartado 3.6.3, de acuerdo con el marco de despliegue de la estrategia y a lo propuesto por Kaplan y Norton (2002).

7.2 Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar

Entre los principales desafíos de alineación que presenta la UEN, debido a las distintas funciones que se ejecutan en la facultad, destacan los problemas referentes con:

- Problemas con las escuelas, respecto de la implementación y adopción, por parte de los académicos y docentes, del actual modelo curricular adoptado por la UACH, el que corresponde a un modelo por competencias. Uno de los principales desafíos que se presentan en la actualidad, corresponde a la alineación, por parte de los académicos, docentes y part-time, con las metodologías y con los requerimientos institucionales, los cuales, son emanados de la unidad de apoyo DACIC, quienes orientan mediante la realización de cursos de habilitación pedagógica, de cuáles deben ser las herramientas, y métodos a utilizar en el desarrollo de las asignaturas y principalmente de los programas de estudio y su presentación de fondo y forma, lo que debe ir alineado con las herramientas y competencias entregadas en los cursos. Pero, esto aún no está debidamente asimilado por las docentes, por lo que las escuelas deben realizar las actividades correspondientes para alinear sus objetivos con las actividades desarrolladas por los profesores.
- Problemas con algunos Institutos, los que se origina debido al bajo nivel de aporte realizado por los académicos de la UEN, en materia de investigación, desarrollo e innovación de alto impacto. Uno de los principales desafíos para la FACEA corresponden a mejorar esta situación, ya que esto representa un problema para la UEN, debido a que esta debe realizar aportes en esta línea, pues esto, es parte de las actividades que los académicos de la facultad deben realizar, además de las correspondientes a docencia y vinculación. Situación

generada, por circunstancias correspondientes, por un lado, al bajo aporte que se recibe como UEN para realización de esta actividad, lo cual repercute en una baja motivación de los académicos para ejecutar esto, lo que se agrava debido a las pocas instancias generadas a los mismos, para ejecutar esta labor.

Debido al análisis descrito los principales desafíos de alineamiento presentados en la UEN en cada unidad funcional tanto al interior de la facultad como fuera de la misma, correspondiente a las respectivas unidades funcionales, y de apoyo, se propone un mayor análisis a funciones realizadas por las siguientes unidades funcionales; Escuela de Auditoría e Instituto de Administración, lo cual, se aborda mediante la bajada respectiva del CMI de la UEN a estas unidades funcionales. Por otro lado, se propone un análisis más completo a dos unidades de apoyo con una relación horizontal con la facultad, para las unidades funcionales ya mencionadas, las que corresponden a: Departamento de Aseguramiento de la Calidad Docente e Innovación Curricular (DACIC), y Dirección de investigación y desarrollo, las cuales responden con servicios de apoyo, mediante la realización de sus respectivas funciones, a las unidades funcionales de la UEN respectivamente descritas. De esta forma, se presenta el análisis a las funciones de apoyo, debido a la influencia que esta tiene en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UEN, de acuerdo con Niven (2000), el cual describe la importancia que un servicio compartido tiene en una unidad de negocio, por lo que se hace necesario realizar “Acuerdos de Nivel de Servicio” (SLA), para influir directamente en el CMI de la UEN y así medir sus resultados. Los SLA son documentos que detallan el nivel de servicio requerido por la unidad de negocio, para procesos específicos realizados por la unidad de apoyo, de ser compartidos con otras UEN.

7.3 Tableros funcionales de control

A partir del análisis anterior correspondiente a las definiciones de las respectivas funciones de cada una de las unidades funcionales, tanto al interior de la UEN, como a las que se encuentran fuera de ésta, que de igual forma, prestan servicios a la facultad, debido a que sus servicios son compartidos en las distintas UEN dentro de la universidad, de esta forma, se procede a realizar la bajada del CMI de la UEN, a tres unidades funcionales, y a tres unidades de apoyo, que permitan alinear la estrategia de la misma a estas unidades, debido a la influencia que éstas tienen en la UEN, ya que sus funciones contribuyen al logro de los objetivos, para cumplir con las declaraciones estratégicas y promesa hacia el cliente.

Para el despliegue de los tableros funcionales de control es necesario realizar un análisis de los principales objetivos establecidos en la UEN, para determinar la influencia que las unidades funcionales seleccionadas tienen sobre los objetivos de acuerdo a las perspectivas. Este análisis se recoge en la tabla 21, correspondiente a una matriz de contribución, respecto del logro de los objetivos estratégicos de la FACEA, por parte de cada unidad funcional, en la que se observa la contribución que cada unidad tiene en los respectivos objetivos los que corresponde a:

Perspectiva Institucional

- Asegurar autofinanciamiento de la facultad: En cuanto a este objetivo, las tres unidades tienen influencia aquí, Escuela de Auditoría y el Instituto de Administración y Gestor Docente; en el caso de la escuela esta debe trabajar para procurar que los ingresos obtenidos por matrículas sean mayores a los costos de operación; por su parte, el instituto como Gestor Docente deben colaborar mediante el cumplimiento del presupuesto asignado para cumplir con este objetivo de la UEN.
- Optimizar los costos: Las unidades que tienen influencia en este objetivo corresponden a la Escuela e Instituto; ya que ambas unidades deben trabajar para que estos sean inferiores a los ingresos, ya que esta actividad contribuye al logro de “asegurar autofinanciamiento”. Respecto de la unidad Gestor Docente esta no tiene influencia aquí.
- Aumentar Ingresos: En este objetivo solo tiene influencia la Escuela de Auditoría, debido a que es ésta quien debe velar por aumentar la cantidad de estudiantes que ingresen a la carrera cada año, mediante la realización de distintas actividades para aumentar el interés de los estudiantes de enseñanza media por la carrera. Las otras unidades correspondientes a instituto y oficina Gestor Docente, no tienen influencia con el objetivo de la UEN.
- Aumentar valor social de FACEA: En cuanto a este último objetivo de la perspectiva institucional, todas las unidades tienen influencia, escuela, instituto y Gestor Docente, debido a que cada una debe participar y contribuir para que la facultad pueda lograr el objetivo, para ello deben procurar ser líderes en cumplimiento de sus compromisos, programas y acciones de RRSS, difundiendo continuamente la RRSS en sus unidades.

Tabla N° 21 Matriz de contribución unidades funcional

PERSPECTIVA	OBJETIVO FACEA	CONTRIBUCIÓN ESCUELA DE AUDITORÍA	CONTRIBUCIÓN DE INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN	CONTRIBUCIÓN DE OFICINA GESTOR DOCENTE
INSTITUCIONAL	Asegurar autofinanciamiento de la Facultad	✓	✓	✓
	Optimizar los costos	✓	✓	
	Aumentar Ingresos	✓		
	Aumentar Valor Social de FACEA	✓	✓	
CLIENTE	Mejorar imagen FACEA	✓		✓
	Aumentar continuamente Empleabilidad de nuestros egresados	✓		
	Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región	✓		
	Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral	✓		✓
PROCESOS	Mantener Calidad Docente	✓	✓	✓
	Alinear Metodologías de Enseñanza al Modelo Curricular	✓	✓	✓
	Desarrollar mayor Investigación		✓	
	Mejorar Productividad Docente	✓	✓	
	Mejorar vínculos con Empresas y con el medio	✓		
	Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia	✓	✓	✓
	Aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y Propedéuticos	✓		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	✓	✓	✓
	Fortalecer planta académica		✓	
	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación		✓	
	Incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral	✓		
	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva Cliente

- Mejorar imagen FACEA: En este objetivo la Escuela de Auditoría y Gestor Docente tienen influencia, el Instituto de Administración no tiene influencia alguna en esto. En cuanto a la Escuela de Auditoría, esta es quien debe trabajar continuamente para lograr este objetivo, el cual es apoyado por la unidad Gestor Docente, trabajo que se puede traducir, por un lado, en los años de acreditación que la carrera perteneciente a esta escuela puede conseguir, por lo que una forma de mejorar la imagen de la facultad es mediante la acreditación.
- Aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados: Las unidades que tienen influencia en este objetivo corresponden solo a la escuela, debido a que a ésta, es a quien le compete realizar ciertas iniciativas que le permitan establecer vínculos con distintas empresas, para desarrollo de; focus group con empresarios, reuniones periódicas, ferias laborales, entre otras, para generar mejor oferta de prácticas, para así alcanzar el objetivo, y lograr el alineamiento entre estrategia y los procesos de la FACEA. Por lo que, instituto y Gestor Docente no tienen influencia acá.
- Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e instituciones de la región: Respecto de este objetivo, al igual que el anterior, solo es de competencia de la Escuela de Auditoría, ya que es su labor trabajar por aumentar el número de egresados en empresas locales, por sobre los demás egresados de otras universidades locales. Por lo que, instituto y Gestor Docente no tienen influencia acá.
- Aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral: En cuanto a este objetivo, solo la escuela y la oficina Gestor Docente tienen que seguir para mejorar los procesos de la escuela, para así cumplir con los requerimientos de la CNA y lograr aumentar al máximo los años de acreditación de la carrera. Por su parte el Instituto no tiene influencia en este objetivo.

Perspectiva de los Procesos Internos

- Mantener calidad docente: En cuanto a este objetivo, las tres unidades, escuela, instituto y Gestor Docente, tienen influencia en el cumplimiento de éste, por su parte la escuela debe procurar que los docentes que impartan clases en la carrera sean los mejores, con las competencias necesarias para enseñar a los estudiantes de la carrera. Por su parte, el instituto debe velar por contratar académicos de calidad para proporcionar los mejores profesores

demandados por las distintas escuelas de la UEN como de otras, correspondiente a otras facultades de la Universidad, correspondiente a asignaturas de servicio. Por su parte, oficina Gestor Docente debe colaborar mediante un seguimiento a los docentes de la UEN para determinar su perfil de competencias y nivel de especialidad de cada uno de ellos/as.

- Alinear metodologías de enseñanza al modelo curricular: En este objetivo tienen influencia las tres unidades para el logro de éste, por su parte tanto escuela como instituto deben velar por alinearse al modelo curricular de la UACH, por lo que la escuela debe procurar que los académicos que imparten docencia en la carrera apliquen este modelo educativo y el Instituto debe procurar que los académicos que imparten docencia en distintas carreras bajo su dependencia, apliquen este modelo educativo. Para ello, la unidad Gestor Docente se encarga de hacer seguimiento a los docentes para determinar quienes cumplen con aplicar el modelo educativo.
- Desarrollar mayor investigación: Respecto de este objetivo, solo tiene influencia el instituto, ya que entre las labores que los académicos deben realizar se encuentra la de investigar, además de realizar docencia y vinculación, por lo que deben contribuir desarrollar investigación de alto impacto y publicaciones en revistas de impacto. La escuela y unidad Gestor Docente no tienen influencia en este objetivo, pues sus responsabilidades son otras.
- Mejorar Productividad Docente: Las unidades que tienen influencia para cumplir con el objetivo, corresponden a la escuela y el instituto. Por su parte la escuela debe establecer un óptimo en la cantidad de asignaturas que debe desarrollar cada docente, de forma semestral. En cuanto al Instituto de Administración debe, reglamentar la cantidad de asignaturas que debe desarrollar cada docente, de forma semestral para asegurar que estos cumplan con lo establecido por contrato. Respecto de la oficina Gestor Docente, ésta no tiene incidencia en el logro del objetivo, debido a sus funciones.
- Mejorar vínculos con empresas y con el medio: En cuanto a este objetivo de la UEN, la unidad que tiene influencia para su cumplimiento, corresponde a la Escuela de Auditoría, la cual, debe ser desarrollado para lograr, por un lado, aumentar opciones de práctica y laborales para los egresados; así como proporcionar vinculaciones con la comunidad mediante distintas actividades en post de la comunidad, que permita contribuir con el desarrollo de ésta. Por su parte el instituto y unidad Gestor Docente no tienen influencia para lograr alcanzar este objetivo.

- Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia: Las tres unidades funcionales tienen influencia en el logro de este objetivo Institucional, ya que cada una debe establecer sus compromisos respectivos para disminuir el uso de papel, mediante el cumplimiento de los Planes de difusiones en reducción del uso de papel, para ser líder en responsabilidad social entre las Instituciones adheridas al APL.
- Aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y propedéuticos: En este objetivo sólo tiene influencia la Escuela de Auditoría, ya que es esta unidad quien debe trabajar por mejorar las cifras de ingreso de estas matrículas, mediante el desarrollo de programas de acompañamiento educativo a estudiantes vulnerables con buenos desempeños, correspondientes a liceos principalmente para asegurar su ingreso a la educación superior. Respecto a las unidades instituto y unidad Gestor Docente, no tienen influencia en el logro de este objetivo.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza: Las unidades que tienen influencia para el logro de este objetivo, corresponden a las tres unidades; por su parte la escuela debe procurar que los profesores que imparten docencia cuenten con la habilitación realizada. Del mismo modo, el Instituto debe asegurar que los académicos y docentes bajo su dependencia, mantengan actualizados los respectivos cursos de habilitación. En cuanto a la oficina Gestor Docente trabaja para realizar seguimiento a los profesores de la facultad, para que todos puedan tener el curso realizado, de no ser así informar a las respectivas escuelas quienes de los profesores necesarios no han realizado el curso, para que así, en conjunto con el instituto y escuela, se organicen las habilitaciones correspondientes a quienes la requieran con la unidad encargada de ejecutarlas.
- Fortalecer planta académica: Este objetivo depende de una sola unidad, el Instituto de Administración, pues es la unidad encargada de hacer los llamados a concurso para cubrir las necesidades de la facultad, de este modo proporcionar las competencias requeridas por las carreras ofertadas por las escuelas. Las otras unidades, escuela y unidad Gestor Docente no tienen influencia en el cumplimiento de este objetivo.

- Aumentar la motivación de los académicos en investigación: Al igual que el objetivo anterior, este depende únicamente del Instituto de Administración, ya que esta unidad, es quien debe generar las condiciones necesarias para que los académicos aumenten su motivación mediante incentivos monetarios y con espacios de tiempo para ejecutar investigación, de ese modo éstos puedan cumplir con los compromisos firmados, los cuales están bajo la supervisión de esta unidad.
- Incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral: Este objetivo es de competencia de la escuela, debido al nivel de influencia que esta unidad tiene en el logro del objetivo, ya que, la escuela debe ejecutar iniciativas referentes a realización de mesas de trabajo periódicas con empresas y comunidad para conocer sus necesidades actuales y ver la forma de abordar los temas tratados. En relación a las otras unidades, instituto y Gestor Docente, estas no tienen influencia en el objetivo de la UEN.
- Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS: En cuanto al cumplimiento de este último objetivo del CMI de la UEN, las tres unidades, escuela, instituto y unidad Gestor Docente, deben contribuir en el logro de éste, ya que las tres tienen influencia, mediante; el establecimiento de comisiones para desarrollo de cultura y compromiso en RRSS, por medio de la difusión de información que debe ser publicada en espacios específicos dentro de la UEN para generar el compromiso por parte de la comunidad FACEA.

Es también necesario, establecer los vínculos que las respectivas unidades tienen, respecto de sus responsabilidades, mediante el detalle de los objetivos de cada una de estas unidades, determinando la incidencia que tienen cada una de ellas, para así, lograr cumplir con los objetivos de la UEN, lo que se detalla en la tabla 22, correspondiente a vinculación entre objetivos de la Escuela de Auditoría y los objetivos de la UEN.

Tabla N° 22 Matriz de vinculación entre objetivos de escuela y objetivos UEN

		OBJETIVOS DE LA FACULTAD							
		INSTITUCIONAL				CLIENTES			
		Asegurar auto financiamiento de la Facultad	Optimizar los costos	Aumentar Ingresos	Aumentar Valor Social de FACEA	Mejorar imagen FACEA	Aumentar continuamente Empleabilidad de nuestros egresados	Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región	Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral
OBJETIVOS TABLERO DE UNIDAD ESCUELA DE AUDITORIA	INSTITUCIONAL	Cumplir presupuesto de Escuela	✓	✓					
		Optimizar los costos de Escuela		✓					
		Aumentar Ingresos de Escuela	✓		✓				
		Aumentar Valor Social en Escuela				✓			
	CLIENTES	Mejorar imagen de Escuela en empresas					✓		
		Aumentar continuamente Empleabilidad de Auditores egresados					✓	✓	
		Aumentar posicionamiento de Auditores en empresas e Instituciones de la región					✓	✓	
		Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral por Carrera de la Escuela							✓
	PROCESOS	Mantener Calidad Docente							
		Mantener actualizado el Plan de estudio de la Carrera de Auditoría							
		Realizar seguimiento microcurricular a Proyecto innovado de carrera							
		Mejorar Productividad Docente							
		Mejorar vínculos entre Escuela Auditoría con Empresas y con el medio							
		Reducir el uso de papel en Escuela como parte de Acuerdo Producción Limpia							
		Aumentar matrículas en Escuela Auditoría por programas de inclusión: PACE y Propedéuticos							
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza que dictan asignaturas en Escuela							
		Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral por parte de escuela de Auditoría							
		Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto							

Fuente: Elaboración propia

Matriz de vinculación entre objetivos de escuela y objetivos UEN (continuación tabla 22)

		OBJETIVOS DE LA FACULTAD							
		PROCESOS							
		Mantener Calidad Docente	Alinear Metodologías de Enseñanza al Modelo Curricular	Desarrollar mayor Investigación	Mejorar Productividad Docente	Mejorar vínculos con Empresas y con el medio	Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia	Aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y Propedéuticos	
OBJETIVOS TABLERO DE UNIDAD ESCUELA DE AUDITORIA	INSTITUCIONAL	Cumplir presupuesto de Escuela							
		Optimizar los costos de Escuela							
		Aumentar Ingresos de Escuela							
		Aumentar Valor Social en Escuela							
	CLIENTES	Mejorar imagen de Escuela en empresas							
		Aumentar continuamente Empleabilidad de Auditores egresados							
		Aumentar posicionamiento de Auditores en empresas e Instituciones de la región							
		Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral por Carrera de la Escuela							
	PROCESOS	Mantener Calidad Docente	✓						
		Mantener actualizado el Plan de estudio de la Carrera de Auditoría		✓					
		Realizar seguimiento microcurricular a Proyecto innovado de carrera		✓					
		Mejorar Productividad Docente				✓			
		Mejorar vínculos entre Escuela Auditoría con Empresas y con el medio					✓		
		Reducir el uso de papel en Escuela como parte de Acuerdo Producción Limpia						✓	
		Aumentar matrículas en Escuela Auditoría por programas de inclusión: PACE y Propedéuticos							✓
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza que dictan asignaturas en Escuela							
		Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral por parte de escuela de Auditoría							
		Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto							

Fuente: Elaboración propia

Matriz de vinculación entre objetivos de escuela y objetivos UEN (continuación tabla 22)

		OBJETIVOS DE LA FACULTAD					
		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
		Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	Fortalecer planta académica	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación	Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS	
OBJETIVOS TABLERO DE UNIDAD ESCUELA DE AUDITORIA	INSTITUCIONAL	Cumplir presupuesto de Escuela					
		Optimizar los costos de Escuela					
		Aumentar Ingresos de Escuela					
		Aumentar Valor Social en Escuela					
	CLIENTES	Mejorar imagen de Escuela en empresas					
		Aumentar continuamente Empleabilidad de Auditores egresados					
		Aumentar posicionamiento de Auditores en empresas e Instituciones de la región					
		Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral por Carrera de la Escuela					
	PROCESOS	Mantener Calidad Docente					
		Mantener actualizado el Plan de estudio de la Carrera de Auditoría					
		Realizar seguimiento microcurricular a Proyecto innovado de carrera					
		Mejorar Productividad Docente					
		Mejorar vínculos entre Escuela Auditoría con Empresas y con el medio					
		Reducir el uso de papel en Escuela como parte de Acuerdo Producción Limpia					
		Aumentar matrículas en Escuela Auditoría por programas de inclusión: PACE y Propedéuticos					
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza que dictan asignaturas en Escuela	✓				
		Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral por parte de escuela de Auditoría				✓	
		Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto					✓

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar como los distintos objetivos de la escuela, se vinculan con los objetivos correspondientes de la UEN, lo que se detalla con la aprobación de aquellos que guardan relación, esto mediante el registro de un V°B°, en la correspondiente tabla 22.

En relación a las vinculaciones entre las perspectivas institucional y de clientes de Escuela de Auditoría y la faculta, la que permite relacionar estos objetivos en función del cumplimiento de la estrategia, declaraciones estratégicas y propuesta de valor propuestos para FACEA.

Por otro lado, la vinculación entre objetivos de la perspectiva de procesos de la Escuela de Auditoría y la facultad, contribuyen con la operacionalización de la estrategia de la facultad.

Del mismo modo, la vinculación entre los objetivos de la perspectiva de recursos y capacidades de la Escuela de Auditoría y la facultad, permiten relacionar los objetivos para así permitir dar cumplimiento a la estrategia de la facultad.

De esta forma, se muestra como la unidad funcional puede contribuir para lograr los objetivos de la FACEA, los que buscan dar respuesta a la estrategia de la misma, por medio de la operacionalización de los procesos claves. La Escuela de Auditoría tiene incidencia en los objetivos de las cuatro perspectivas; institucional, clientes, procesos internos y de recursos y capacidades.

También, se hace necesario mostrar la vinculación que tienen los objetivos de la unidad funcional Instituto de Administración con los objetivos de la unidad estratégica de negocio, en la tabla 23, para, de igual forma, evidenciar la contribución que esta unidad, realiza para cumplir con los objetivos de la facultad, lo que se detalla en estas, mediante el registro de los V°B° sí tiene incidencia. El Instituto tiene incidencia en las perspectivas; institucional; de procesos internos; y recursos y capacidades.

En relación a las vinculaciones entre la perspectiva institucional del Instituto de Administración y la faculta, vinculación que permite relacionar estos objetivos en función del cumplimiento de la estrategia, declaraciones estratégicas y propuesta de valor propuestos para FACEA.

La vinculación de los objetivos de la perspectiva de procesos entre el Instituto de Administración y la facultad, permitir dar cumplimiento a la estrategia de la facultad.

Finalmente, la vinculación entre los objetivos de la perspectiva de recursos y capacidades del Instituto de Administración y la facultad, permiten relacionar los objetivos, los que, contribuyen con la operacionalización de la estrategia de la facultad.

Tabla N° 23 Matriz de vinculación entre objetivos Instituto y objetivos FACEA

		OBJETIVOS UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO							
		INSTITUCIONAL				CLIENTES			
		Asegurar autofinanciamiento de la Facultad	Optimizar los costos	Aumentar Ingresos	Aumentar Valor Social de FACEA	Mejorar imagen FACEA	Aumentar continuamente Empleabilidad de nuestros egresados	Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región	Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral
INSTITUCIONAL	Cumplir presupuesto de Instituto	✓	✓						
	Optimizar los costos del Instituto	✓	✓						
	Aumentar Valor Social en Instituto				✓				
PROCESOS	Exigir participación de académicos y docentes a reuniones de Instituto								
	Mantener Calidad Docente en Académicos de Instituto								
	Mantener actualizado los programas de estudio								
	Desarrollar mayor Investigación								
	Mejorar Productividad Docente en Instituto								
	Reducir el uso de papel en Instituto como parte de APL								
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza								
	Contratar académicos necesarios en Instituto								
	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación								
	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto								

Fuente Elaboración propia

Matriz de vinculación entre objetivos Instituto y objetivos FACEA (continuación tabla 23)

		OBJETIVOS UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO								
		PROCESOS								
		Mantener Calidad Docente	Alinear Metodologías de Enseñanza al Modelo Curricular	Desarrollar mayor Investigación	Mejorar Productividad Docente	Mejorar vínculos con Empresas y con el medio	Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia	Aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y Propedéuticos		
OBJETIVOS TABLERO DE UNIDAD INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN	INSTITUCIONAL	Cumplir presupuesto de Instituto								
		Optimizar los costos del Instituto								
		Aumentar Valor Social en Instituto								
	PROCESOS	Exigir participación de académicos y docentes a reuniones de Instituto				✓				
		Mantener Calidad Docente en Académicos de Instituto	✓							
		Mantener actualizado los programas de estudio		✓						
		Desarrollar mayor Investigación			✓					
		Mejorar Productividad Docente en Instituto				✓				
		Reducir el uso de papel en Instituto como parte de APL						✓		
		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza							
			Contratar académicos necesarios en Instituto							
			Aumentar la motivación de los académicos en Investigación							
	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto									

Fuente: Elaboración propia

Matriz de vinculación entre objetivos Instituto y objetivos FACEA (continuación tabla 23)

		OBJETIVOS UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO					
		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
		Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	Fortalecer planta académica	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación	Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS	
OBJETIVOS TABLERO DE UNIDAD INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN	INSTITUCIONAL	Cumplir presupuesto de Instituto					
		Optimizar los costos del Instituto					
		Aumentar Valor Social en Instituto					
	PROCESOS	Exigir participación de académicos y docentes a reuniones de Instituto					
		Mantener Calidad Docente en Académicos de Instituto					
		Mantener actualizado los programas de estudio					
		Desarrollar mayor Investigación					
		Mejorar Productividad Docente en Instituto					
		Reducir el uso de papel en Instituto como parte de APL					
		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	✓			
	Contratar académicos necesarios en Instituto			✓			
	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación				✓		
	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto						✓

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se realiza la vinculación entre los objetivos de la unidad funcional Gestor Docente y los objetivos de la UEN, mediante el cruce en la respectiva matriz de vinculación detallada en la tabla 24, dejando así especificado el proceso de relación y la influencia que ejercen los objetivos establecidos en las distintas perspectivas con los de la FACEA, para poder cumplir con estos, por lo que se establece la confirmación de influencia, mediante el registro de un V°B° si existe vinculación entre objetivos.

La oficina de Gestor Docente tiene influencia en los objetivos de las cuatro perspectivas; institucional, cliente, procesos internos y; de recursos y capacidades. Por lo que, del mismo modo que las vinculaciones de las unidades mencionadas anteriormente (Escuela de Auditoría e Instituto de Administración), la oficina Gestor Docente y facultad, vincula los objetivos de la perspectiva institucional para así, lo que, permite operacionalizar la estrategia de la UEN.

En relación a las vinculaciones entre la perspectiva de clientes de oficina Gestor Docente y la facultad, lo que, permite relacionar estos objetivos en función del cumplimiento de la estrategia, declaraciones estratégicas y propuesta de valor propuestos para FACEA.

Por otro lado, la vinculación entre objetivos de la perspectiva de procesos de la oficina Gestor Docente y la facultad, contribuyen con la operacionalización de la estrategia de la facultad.

Del mismo modo, la vinculación entre los objetivos de la perspectiva de recursos y capacidades de la oficina Gestor Docente y la facultad, permiten relacionar los objetivos para así permitir dar cumplimiento a la estrategia de la facultad.

De esta forma, se muestra como la unidad funcional puede contribuir para lograr los objetivos de la FACEA, los que buscan dar respuesta a la estrategia de la misma, por medio de la operacionalización de los procesos claves. La Escuela de Auditoría tiene incidencia en los objetivos de las cuatro perspectivas; institucional, clientes, procesos internos y de recursos y capacidades.

Una vez analizada la matriz de contribución y de vinculación, se realiza la bajada del CMI de la facultad a las unidades funcionales, mediante el diseño de los respectivos tableros de control, los cuales corresponden a; la Escuela de Auditoría; Instituto de Administración, detallado en tabla 26; y a la oficina de Gestor Docente, detallados en las tablas 25 a 27. Además, por otro lado, es necesario diseñar acuerdos de nivel de servicio (SLA), de acuerdo con Caprile (2010), correspondientes a necesidades de la Escuela de Auditoría, Instituto de Administración y Departamento de Investigación, respecto de las unidades de apoyo DACIC y Admisión y matrícula, lo cual es detallado más adelante en las tablas y figuras correspondientes.

Tabla N° 24 Matriz de vinculación de objetivos oficina gestor docente y objetivos de UEN

		OBJETIVOS UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO																			
		INSTITUCIONAL				CLIENTES				PROCESOS							RECURSOS Y CAPACIDADES				
		Asegurar autofinanciamiento de la Facultad	Optimizar los costos	Aumentar Ingresos	Aumentar Valor Social de FACEA	Mejorar imagen FACEA	Aumentar continuamente Empleabilidad de nuestros egresados	Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región	Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral	Mantener Calidad Docente	Alinear Metodologías de Enseñanza al Modelo Curricular	Desarrollar mayor Investigación	Mejorar Productividad Docente	Mejorar vínculos con Empresas y con el medio	Reducir el uso de papel como parte de Acuerdo Producción Limpia	Aumentar matrículas de programas de inclusión: PACE y Propedéuticos	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	Fortalecer planta académica	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación	Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS
OBJETIVOS TABLERO DE UNIDAD OFICINA GESTIÓN DOCENTE	INSTITUCIONAL	Cumplir con presupuesto	✓	✓																	
	CLIENTE	Aumentar años de acreditación	✓	✓																	
		Cumplir con los requerimientos para mantener acreditación					✓														
	PROCESOS	Reducir brechas de gestión docente							✓												
		Apoyar procesos de implementación y seguimiento a indicadores de acreditación								✓											
		Contribuir para que docentes estén alineados al modelo								✓											
		Reducir uso de papel en Oficina de Gestión Docente													✓						
	RECURSOS Y CAPACIDADES	Aumentar competencias de Gestión Docente															✓				
		Contribuir en generar conciencia y compromiso con los programas de RRSS																			✓

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 25 Tablero de control Escuela de Auditoría

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
INSTITUCIONAL	Cumplir presupuesto de Escuela	Porcentaje cumplimiento presupuesto	Presupuesto real/ Presupuesto establecido	<Iguar 100%	semestral	
	Optimizar los costos de Escuela	Porcentaje de costos en Escuela	(costos de operación y mantención/ Ingresos)*100%	10% < t-1	semestral	
	Aumentar Ingresos de Escuela	Porcentaje de matriculas nuevas Escuela Auditoría respecto del año anterior	$((Q \text{ de matriculados en } t - Q \text{ de matriculados en } t-1) / Q \text{ de matriculados en } t-1)) * 100\%$	$5\% \geq t-1$	anual	
		Monto por matriculas de Escuela Auditoría	$(\text{Monto de matriculas en } t - \text{Monto matriculas en } t-1) / \text{Monto matriculas en } t-1) * 100\%$	$5\% > t-1$	anual	
	Aumentar Valor Social en Escuela	Ranking por participación de Esc. Auditoría en programas de inclusión	Posición en el ranking	Escuela lider en programas de inclusión	anual	Desarrollar Plan de apoyo con Liceos, para aumentar matriculas programa inclusión
		Ranking de participación en valor social como Esc. Auditoría	Posición en el ranking	Escuela Lider en cumplimiento del APL	semestral	Plan de difusión de APL en escuela
CLIENTES	Mejorar imagen de Escuela en empresas	Ranking de posicionamiento de imagen Escuela de Auditoría en empresas	Posición en el ranking	Liderar como Escuela la zona sur-austral en preferencia por parte de empresas	anual	Realizar encuesta a empresas para conocer posicionamiento de Escuela
		Ranking de posicionamiento de imagen Escuela de Auditoría en colegios y liceos de la región sur-austral	Posición en el ranking	Ser Escuela lider de la zona sur-austral en preferencia por parte de colegios y liceos	anual	Realizar visitas a Liceos y colegios para presentar la carrera
	Aumentar continuamente Empleabilidad de Auditores egresados	Porcentaje de egresados de Escuela Auditoría con trabajo	$(Q \text{ de profesionales con empleo} / Q \text{ total de profesionales de la generación}) * 100\%$	100%	anual	Realizar mesas de trabajo trimestralmente con las empresas, para desarrollar ferias laborales, entre otras
	Aumentar posicionamiento de Auditores en empresas e Instituciones de la región	Porcentaje de profesionales de Escuela de Auditoría en empresas locales	$(Q \text{ de profesionales en empresas locales} / Q \text{ de profesionales con práctica realizada en empresas locales}) * 100\%$	100%	anual	Desarrollar asesorías a empresas en asignaturas de especialización
	Aumentar fidelidad de la Comunidad Sur-Austral por Carrera de la Escuela	Porcentaje incremento de exalumnos de Escuela de Auditoría cursando un postgrados de FACEA	$(\text{Cantidad de matriculados en postgrados} / \text{Cantidad de egresados de Escuela Auditoría en } t-1) * 100\%$	$\geq 50\%$	anual	Difusión de Postgrados mediante visitas a empresas de la zona sur-austral y a exalumnos para dar a conocer post-grados

Fuente: Elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2002)

Tablero de control Escuela de Auditoría (continuación tabla 25)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
PROCESOS INTERNOS	Mantener Calidad Docente	Porcentaje de académicos que dictan asignaturas en Escuela con especializaciones	(Académicos con especializaciones/total de académicos)*100%	≥ 90%	anual	Reglamentar exigencia a Institutos para proporcionar sólo docentes especializados para dictar asignaturas.
		Porcentaje de cursos mal evaluados, respecto de evaluación docente	(Cursos mal evaluados/Total de cursos)*100%	≤ 10%	semestral	Implementar una comisión de trabajo para mejorar programas de asignaturas
	Mantener actualizado el Plan de estudio de la Carrera de Auditoría	Porcentaje de actualizaciones al plan de estudio Escuela respecto del periodo anterior	((Q de actualizaciones en t- Q de actualizaciones en t-1) /Q de actualizaciones en t-1)*100%	40% ≥ t-1	anual	Realizar mesas de trabajo con empresas y exalumnos para apoyar mejoras a Plan de estudio
		Porcentaje de cumplimiento de planes de mejora	(Q de acciones cumplidas del plan de mejoras/Total de acciones del plan de mejoras)*100%	100%	anual	Desarrollar comisión de seguimiento al Plan de Mejoras desde Escuela
	Realizar seguimiento microcurricular a Proyecto innovado de la carrera	Porcentaje de implementación de programas innovados	(Q de implementaciones al programa innovado/Total de ajustes evidenciados al programa innovado)*100%	<20%	semestral	Establecer reuniones de revisión de semestres para verificar la eficiencia de la implementación del malla nueva.
	Mejorar Productividad Docente	Número de Asignaturas por docentes de planta en Escuela Auditoría	Número de cursos/ Docente	3	semestral	Estandarizar número de cursos por docentes de planta en Escuela Auditoría
	Mejorar vínculos entre Escuela Auditoría con Empresas y con el medio	Porcentaje de estudiantes que realizan prácticas por vínculos con empresas en Escuela A.	((Q practicas realizadas por vínculos con E Año Actual / Q prácticas totales) x100%	≥ 70%	anual	Desarrollar mesas de trabajo anual entre empresas, organizaciones y la Escuela Auditoría para aumentar prácticas futuras
		Porcentaje de aumento de los vínculos con la comunidad y el medio por parte de Escuela Auditoría	((Q vínculos con comunidad en t - Q vínculos con comunidad en t-1)/Q vínculos con comunidad en t-1)) x100%	≥ 20%	semestral	Realizar focus group entre grupo de interés y Escuela Auditoría
	Reducir el uso de papel en Escuela como parte de Acuerdo Producción Limpia	Porcentaje del personal en Escuela Auditoría que cumple APL	(Personal que cumple APL/ Total Personal de Escuela A.)*100%	≥90%	semestral	Plan de difusión para disminuir cantidad de impresiones en Escuela
		Porcentaje de cumplimiento APL por parte del personal Escuela Auditoría	Cumplimiento de APL año actual %	100%	semestral	Plan de difusión para disminuir cantidad de impresiones en Escuela
Aumentar matrículas en Escuela Auditoría por programas de inclusión: PACE y Propedéuticos	Porcentaje de estudiantes de programas de inclusión en la Escuela Auditoría	(Q de estudiantes matriculados mediante acceso inclusivo/total matriculados)*100%	≥ 10%	anual	Realizar seguimiento a estudiantes de programa PACE para asegurar su matrícula	
RECURSOS Y CAPACIDADES	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza que dictan asignaturas en Escuela	Porcentaje de académicos que dictan asignaturas en Escuela con curso de Habilitación Pedagógica realizado	(Q de académicos con curso realizado / Número de académicos totales)*100%	100%	semestral	Exigir a Institutos que los docentes que dictan asignaturas en Escuela cuenten con habilitación Pedagógica
	Incrementar conocimiento de empresas y de comunidad sur-austral por parte de escuela de Auditoría	Porcentaje de los requerimientos de empresas locales resueltos por parte de la Escuela Auditoría	(Q de requerimientos tratados en focus group/ Total requerimientos)*100%	100%	semestral	Realizar Focus Group y mesas de trabajo entre Empresas y Escuela Auditoría
	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto	Porcentaje de cumplimiento en compromisos de RRSS	(Q de compromisos cumplidos en RRSS/ Total de compromisos de RRSS establecidos en Instituto)*100%	≥100%	anual	Establecer una comisión para Difundir continuamente la cultura en RRSS en toda Escuela.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2002)

Las iniciativas más relevantes del tablero de control de la Escuela de Auditoría, de acuerdo con tabla 25, estas deben concentrarse en las correspondientes a las perspectivas:

En cuanto a la perspectiva institucional, en la que destaca el objetivo, aumentar ingresos, objetivos que no cuentan con iniciativas, debido a que la relación de causalidad en el cumplimiento de los demás objetivos, contribuyen al cumplimiento de estos objetivos. Para lograr cumplir con este objetivo se deben establecer algunas tareas no recurrentes, como por ejemplo organizar visitas a establecimientos educacionales de enseñanza media y a colegios que cuenten con enseñanza media, coordinando las visitas a realizarse por semestre y con la debida asignación de docentes a cargo de esta iniciativa. Por otro lado, es necesario aclarar que este objetivo se dificulta debido a la debilidad correspondiente a insuficientes salas de clases para satisfacer la demanda por salas, principalmente en pregrado, por lo que, se establece como iniciativa, establecer nuevos horarios para realización de clases, utilizando las jornadas después de las 19:00 horas y las jornadas de mañana de días sábados, de esta forma, cubrir la debilidad que dificulta el cumplimiento de la estrategia.

Respecto de la perspectiva de cliente, en la que destaca el objetivo: aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral por carrera de la escuela, mediante difusión de postgrados en empresas locales y de la zona sur-austral y a exalumnos, por medio de visitas a empresas para ofrecer postgrados y posibles convenios, para perfección de sus administrativos.

En relación al impacto de las iniciativas de la perspectiva de procesos internos, los de mayor importancia corresponden a: mantener calidad docente, para ello se debe trabajar en reglamentar exigencia a Institutos para proporcionar sólo docentes especializados para dictar asignaturas y en la iniciativa Implementar una comisión de trabajo para mejorar programas de asignaturas, de esta forma contribuir en el cumplimiento del objetivo y en la relación de causalidad con los demás objetivos.

En cuanto a las iniciativas de los objetivos en relación a la RRSS de la perspectiva de recursos y capacidades, estas tienen su justificación debido al sello Institucional, en la perspectiva de procesos se debe priorizar en las iniciativas que contribuyan con los objetivos correspondientes a; desarrollar mayor investigación; mejorar vínculos entre escuela, empresas y con la comunidad. En la última perspectiva, las iniciativas que se deben desarrollar para permitir un alineamiento con la estrategia, se encuentran los objetivos corresponden a; aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza, por consecuencia, el ejecutar correctamente los objetivos descrito, el cumplimiento de la perspectiva Institucional es lograda.

Tabla N° 26 Tablero de control Instituto de Administración

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
INSTITUCIONAL	Cumplir presupuesto de Instituto	Porcentaje cumplimiento presupuesto	Presupuesto real/ Presupuesto establecido	Igual 100%	semestral	
	Optimizar los costos del Instituto	Porcentaje de costos en Instituto	(costos de operación y mantención/ Ingresos)*100%	20% < t-1	semestral	
	Aumentar Valor Social en Instituto	Ranking de participación en valor social interno de la UACh	Posición en el ranking de valor social de la UACh	Liderar ranking	semestral	Exigir cumplimiento de programas de RRSS en Instituto, mediante convenio
PROCESOS INTERNOS	Exigir participación de académicos y docentes a reuniones de Instituto	Porcentaje de académicos y docentes que no asisten	(Q de profesores que no asisten a reuniones de instituto / Total de reuniones efectuadas)*100%	≤ 5%	semestral	Exigir la participación de profesores a reuniones, y castigar inasistencias.
	Mantener Calidad Docente en Académicos de Instituto	Porcentaje de docentes con magister y doctorados	(Q de académicos con especializaciones/total de académicos)*100%	30% ≥ t-1	anual	Establecer convenios para otorgar becas de especialización a docentes del Instituto
		Porcentaje de docentes y académicos mal evaluados en evaluación docente respecto de t-1	(N° de profesores mal evaluados en t-1)/Total de profesores)*100%	≤ 10%	semestral	Implementar comisión de trabajo para mejorar metodologías de enseñanza en docentes mal evaluados
		Porcentaje de cumplimiento de convenios de desempeño docente	(Cantidad de docentes que cumplen convenio firmado/cantidad total de docentes con convenios firmados)*100%	≥ 90%	anual	Levantar equipo para realizar seguimiento a cumplimiento de convenios de desempeño firmados por docentes
	Mantener actualizado los programas de estudio	Porcentaje de programas actualizados	(N° de programas actualizados/Total de programas)*100%	100%	anual	Establecer Comisión a cargo de mantener programas de estudio de carreras actualizados
	Desarrollar mayor Investigación	Porcentaje de investigaciones o paper realizados de acuerdo a convenio firmado	(Q Investigaciones o paper Año Actual- Q Investigaciones o paper Año Anterior)/Q Investigaciones o paper Año anterior x100%	30% ≥ t-1	bianual	Firmar compromiso de participación en Congresos, CAPIC y ENEFA, Establecer incentivos económicos
	Mejorar Productividad Docente en Instituto	Cantidad de Asignaturas por docente	Número de cursos/ Docente	3	semestral	Estandarizar número de cursos por docente
		Porcentaje de docentes part-time por curso	(Q de Profesores Part-time/ Total de docentes)*100%	< 15%	semestral	Reglamentar cantidad de profesores part-time, alineado a requerimiento Institucional
	Reducir el uso de papel en Instituto como parte de Acuerdo Producción Limpia	Porcentaje del personal del Instituto que cumple APL	(Q de personal que cumple APL/ Total Personal)*100%	≥90%	semestral	Plan de difusión para disminuir cantidad de impresiones en Instituto
		Porcentaje de cumplimiento APL por parte del personal del Instituto	Cumplimiento de APL año actual %	100%	semestral	Plan de difusión para disminuir cantidad de impresiones en Instituto
RECURSOS Y CAPACIDADES	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	Porcentaje de docentes con curso de Habilitación Pedagógica realizado	(Q de docentes con curso realizado / Total de docentes en Instituto)*100%	≥ 80%	anual	Mandar a los docentes realizar habilitación Pedagógica
	Contratar académicos necesarios en Instituto	Porcentaje de cumplimiento de nuevas contrataciones en Instituto	(Q de contrataciones efectuadas / Q de contrataciones requeridas)*100%	2	anual	Llamar a concurso público para contratar académicos necesarios
	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación	Porcentaje de académicos investigando	(Q de académicos investigando/ Total de académicos sometidos a incentivos)*100%	≥ 70%	anual	Rediseñar incentivos, generar los espacios necesarios, disminuyendo carga académica
	Generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto	Porcentaje de cumplimiento en compromisos de RRSS	(Q de compromisos cumplidos en RRSS/ Q Total de compromisos de RRSS establecidos en Instituto)*100%	≥100%	anual	Difundir continuamente en Instituto la cultura en RRSS (cocina, pasillos, baños, oficinas, entre otras)

Fuente: Elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2002)

Respecto de las iniciativas más relevantes, en las que el Instituto de Administración, tabla 26, se debe concentrar, debido al impacto y alineación con la UEN, corresponden a; perspectiva de procesos, destacando la iniciativa que responde al objetivo; mejorar resultados de encuesta de calidad docente; “mantener actualizados los programas de estudio”; “desarrollar mayor investigación”; y aquellas relacionadas con cumplimiento de compromisos de RRSS para contribuir con “aumentar el valor social de FACEA”. En las iniciativas respecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, destacan los objetivos “aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza” (habilitación pedagógica). Otros de los objetivos en los que se debe concentrar el Instituto corresponde a; “aumentar la motivación de académicos en investigación”, mediante la iniciativa; “rediseñar incentivos”, generar los espacios necesarios, disminuyendo carga académica, y el último objetivo corresponde a “generar cultura de conciencia y compromiso con programas de RRSS en Instituto”, a través de la difusión continua en Instituto la cultura en RRSS (cocina, pasillos, baños, oficinas, entre otras) para que los funcionarios académicos y administrativos puedan desarrollar la cultura deseada por la UEN. En cuanto a los objetivos Institucionales estos se dan solos al correctamente los demás objetivos.

Se adjunta en anexo 9 un tablero correspondiente a los desempeños que deben alcanzar los docentes y académicos de la facultad respecto de los logros en relación a los objetivos planteados.

Por su parte, la oficina Gestor Docente, dentro de sus iniciativas relevantes de acuerdo con tabla 27, destacan los objetivos de la perspectiva de cliente: mejorar imagen FACEA, lo cual es desarrollando mediante su trabajo de apoyo para aumentar o mantener los años de acreditación de las carreras de la UEN; así como apoyar para lograr el objetivo: aumentar la fidelidad de la comunidad, lo que se logra con su trabajo centrado en cumplir con los requerimientos necesarios para cumplir con los procesos de acreditación. Por otro lado, esta unidad debe trabajar en las iniciativas claves, mediante su apoyo, principalmente en objetivos de la perspectiva de los procesos, objetivos que permiten contribuir con el logro de los objetivos del CMI de la UEN, entre estos destacan los objetivos propios: apoyar procesos de acreditación; apoyar seguimiento a modelo educativo Institucional implementado en la UEN y finalmente; apoyar la implementación de acciones.

Tabla N° 27 Tablero de control oficina Gestor Docente

PERSPECTIVA	OBJETIVO OGD	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
INSTITUCIONAL	Cumplir con presupuesto	Porcentaje cumplimiento de presupuesto	Presupuesto real/ Presupuesto establecido	<Iguual 100%	semestral	
CLIENTE	Aumentar años de acreditación	Cantidad de años de acreditación	Número de años	Máximo de años	anual	Levantar un plan de seguimiento constante a indicadores críticos exigidos por CNA, revisados semestralmente.
	Cumplir con los requerimientos para mantener acreditación	Porcentaje de planes de mejora implementados en las carreras	(Q de Planes de mejora implementados/Total de planes de mejora detectados en autoevaluación)*100%	90%	semestral	Realizar mesas de trabajo mensuales para revisar los planes de mejora por carrera
PROCESOS	Reducir brechas de gestión docente	Porcentaje de brechas cubiertas de la autoevaluación respecto de la calidad docente	(Q de brechas cubiertas en calidad docente/Total de brechas detectadas en autoevaluación de calidad docente)*100%	>80%	anual	Realizar seguimiento a las deficiencias detectadas en autoevaluación respecto de calidad docente
	Apoyar procesos de implementación y seguimiento a indicadores de acreditación	Porcentaje de KPI del proceso de acreditación implementados y con seguimiento	(Q de KPI implementados y con seguimiento/ Total de KPI del proceso de acreditación requeridos de implementar	>70%	semestral	Establecer reuniones mensuales de revisión de KPI de procesos de acreditación implementados.
	Contribuir para que docentes estén alineados al modelo curricular Institucional	Porcentaje de docentes alineados al modelo curricular Institucional	(Número de docentes alineados al modelo curricular/Total de docentes de la UEN)*100%	>90%	semestral	Levantar comisión para realizar seguimiento a docentes respecto de alineamiento al modelo curricular Institucional
	Reducir uso de papel en Oficina de Gestión Docente	Porcentaje de cumplimiento de Gestión Docente en APL	((% de cumplimiento en t - % de cumplimiento en t-1) / % de cumplimiento en t-1)	≥ 20%	semestral	Seguimiento por parte de comisión a cargo de evaluar cumplimiento del APL
RECURSOS Y CAPACIDADES	Aumentar competencias de Gestión Docente	Porcentaje de docentes que aumentan competencias en gestión docente	(Q de docentes que aumentan competencias en Gestión docente/ Total de docentes)	>80%	semestral	Comisión para realizar seguimiento a docentes respecto competencias en gestión docente
	Contribuir en generar conciencia y compromiso con los programas de RRSS	Porcentaje de contribución con los programas de RRSS	((Q de actividades ejecutadas en t - Q de actividades ejecutadas en t-1) / Q de actividades ejecutadas en t-1) *100%	≥ 100%	semestral	Entregar Reportes semestrales a comisión de seguimiento de resultados por actividades de difusión de RRSS

Fuente: Elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2002)

Por otro lado, se presentan los correspondientes SLA, detallados en las tablas 28 a la 30 y figuras 18 a la 20, estos últimos muestran con claridad cuál es el nivel de servicio requerido por las unidades. En estos se muestra la vinculación que las unidades de apoyo, prestan a la UEN, mediante el desarrollo de actividades de apoyo, y así, generar las condiciones necesarias para cumplir con los requerimientos de la Escuela de Auditoría y de Instituto de Administración, respecto de los servicios prestados a éstas, por las unidades de apoyo correspondientes.

Para desarrollar los SLA de requerimientos de Escuela como de Instituto se demandan los servicios de DACIC, Registro académico y Dirección de Investigación y Desarrollo. El nivel de servicio requerido en el SLA correspondiente entre cliente: Escuela de Auditoría y proveedor: DACIC, corresponde a la entrega de programas de asignaturas revisados por parte de la unidad de apoyo DACIC, la cual solicita de parte de la escuela enviar las propuestas de programas

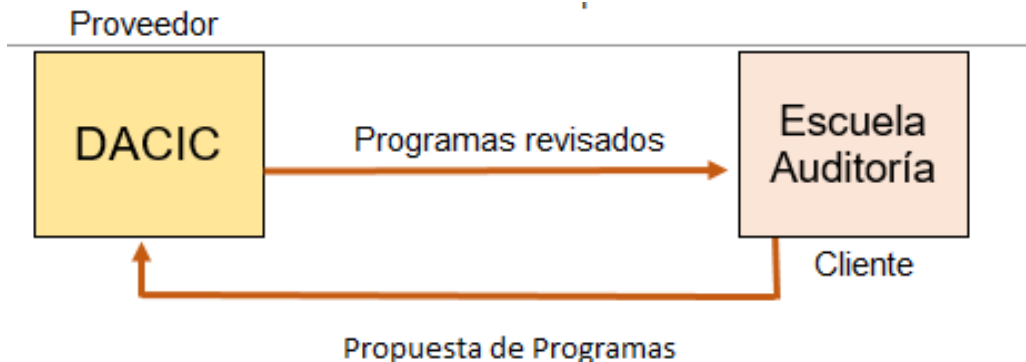
para hacer la revisión de éstos. Esta explicación se detalla en la tabla 28 y figura 19, con la información requerida para cumplir con este SLA.

Tabla N° 28 Tablero SLA entre Escuela de Auditoría y DACIC

Cliente Interno	Proveedor Interno	E/S	SLA	Tipo SLA	Relación	Valor	Unidad	Tipo de Valor	Meta
Escuela Auditoría	DACIC	S	Plazos de entrega programas de asignaturas revisados	Tiempo	=	15	dias	máximo	95%
Escuela Auditoría	DACIC	E	Información completa	errores	<=	10%	errores	máximo	90%
Escuela Auditoría	DACIC	S	Cumplir formato Institucional	errores	=	0%	errores	máximo	100%

Fuente: Elaboración propia adaptada de Caprile, 2010

Figura N° 19 Diagrama de relaciones SLA entre cliente - proveedor



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Caprile (2010)

El tablero SLA correspondiente al servicio de revisión de programas de asignaturas solicitado por la Escuela de Auditoría a la unidad de apoyo DACIC, se debe establecer mediante la salida correspondiente a: plazo de entrega de programas de asignaturas revisados (15 días), con un nivel de cumplimiento en plazo de entrega de 95%, para ello la escuela debe proporcionar una propuesta de programas, con información completa con un margen de error de 10%, para que así la unidad DACIC cumpla con los plazos y con el formato estándar Institucional establecido para la elaboración de éstos.

El nivel de servicio requerido en el SLA correspondiente entre cliente: Instituto de Administración y proveedor: DACIC, corresponde a la entrega de profesores habilitados pedagógicamente por parte de la unidad de apoyo DACIC, la cual solicita de parte del instituto

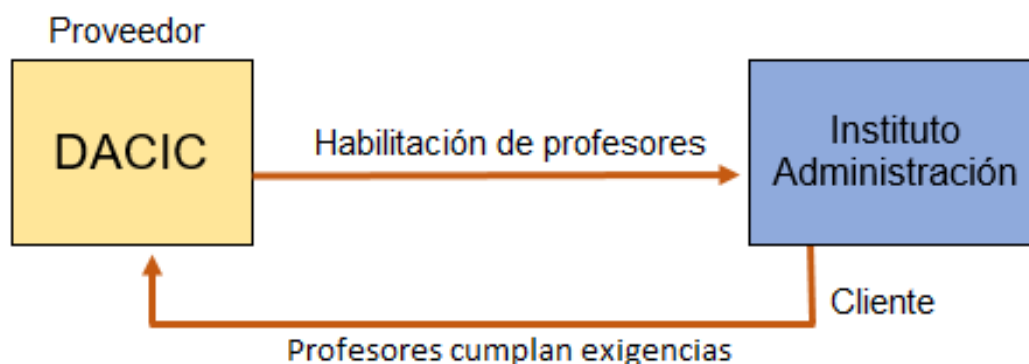
que los docentes cumplan con ciertos requisitos. Esta explicación se detalla en la tabla 29 y figura 20, con la información requerida para cumplir con este SLA.

Tabla N° 29 Tablero SLA entre Instituto de Administración y DACIC

Cliente Interno	Proveedor Interno	E/S	SLA	Tipo SLA	Relación	Valor	Unidad	Tipo de Valor	Meta
Instituto Administración	DACIC	S	Certificación de habilitación de profesores	Tiempo	<=	30	dias	máximo	100%
Instituto Administración	DACIC	E	Asistencia y aprobación de docentes	fallas	<=	10%	errores	máximo	90%
Instituto Administración	DACIC	E	Proyecto de programas acorde a modelo curricular	fallas	<=	10%	errores	máximo	90%

Fuente: Elaboración propia adaptada de Caprile (2010)

Figura N° 20 Diagrama de relaciones de SLA entre cliente – proveedor



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Caprile (2010)

El tablero SLA correspondiente a profesores habilitados pedagógicamente de Instituto de Administración, lo cual debe ser entregado por parte de DACIC, donde la escuela debe asegurar que los docentes cumplan con los requisitos, para que la unidad de apoyo pueda realizar su actividad, la entrada de parte de instituto corresponde a asistencia de docentes al curso y proyecto de programa acorde al modelo curricular implementado por la universidad, lo que exige un nivel de fallas entorno al 10% por parte de éstos, para que así DACIC pueda revisar estas propuestas en un plazo de 30 días y haga entrega de las certificaciones a los docentes.

El nivel de servicio requerido en el SLA correspondiente entre cliente: Departamento de Investigación y proveedor; Instituto de Administración, corresponde a la entrega de un producto de Investigación, el cual requiere de parte del Departamento de Investigación cumpla con

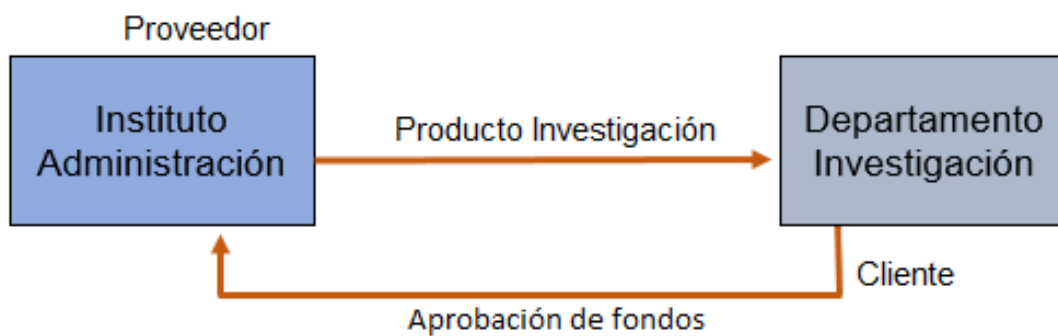
ciertos requisitos. Esta explicación se detalla en la tabla 30 y figura 21, con la información requerida para cumplir con este SLA.

Tabla N° 30 Tablero SLA Departamento de Investigación e Instituto de Administración

Cliente Interno	Proveedor Interno	E/S	SLA	Tipo SLA	Relación	Valor	Unidad	Tipo de Valor	Meta
Departamento de Investigación y Desarrollo	Instituto Administración	S	Cumplir compromisos proyecto	fallas	\leq	5%	errores	máximo	95%
Departamento de Investigación y Desarrollo	Instituto Administración	E	Aprobación de fondos	% fondos	\geq	80%	dinero	máximo	100%

Fuente: Elaboración propia adaptada de Caprile (2010)

Figura N° 21 Diagrama de relaciones de SLA entre cliente – proveedor



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Caprile (2010)

Tablero SLA corresponde a la entrega de un producto de investigación, por parte del Instituto de Administración, el que debe cumplir con un rango de fallas de 5%, para lo cual éste debe solicitar como entrada por parte del Departamento de Investigación la aprobación de los fondos necesarios para ejecutar el producto, el que establece un rango mínimo de aprobación un 80% para su elaboración.

7.4 Justificación de propuesta de tableros y acuerdos de nivel de servicio

De acuerdo con la tabla 18, todas las iniciativas incluidas en los tableros de control respectivos, como en los SLA propuestos, permiten responder a los desafíos correspondientes a:

- FE 1: Dificultad para implementar nuevos métodos innovadores requeridos por las empresas de hoy
- FE 2: Dificultad para responder a demanda de mayor oferta de carreras y postgrados debido a la falta de salas, en la universidad y en UEN

- FE 3: Problema con implementación del modelo educativo por competencias
- PCG 1 a): Problema de comunicación de la estrategia
- PCG 2: Problema de coordinación entre las áreas
- PCG 4 a) Falta de alineamiento entre unidades
- PCG 4 b) Problema de motivación y comunicación
- PCG 4 c) Problema de relaciones horizontales

A continuación, se explica cómo las propuestas de tableros funcionales y SLA se hacen cargo de cada uno de esos desafíos.

- Dificultad para implementar nuevos métodos innovadores, requeridos por las empresas de hoy, es recogido con los tableros propuestos, con el cumplimiento del objetivo de la perspectiva de recursos y capacidades; aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza, de esta forma, se puede incorporar el uso de nuevas herramientas, que serán de gran ayuda para los futuros profesionales egresados de FACEA en su inserción laboral, tras contar con mayores competencias. Por otro lado, además se propone con el objetivo; Incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral, de la misma perspectiva, ya que, al determinar qué requieren las empresas será de gran ayuda para preparar a los estudiantes frente a estas necesidades empresariales.
- Dificultad para responder a demanda de mayor oferta de carreras y postgrados debido a la falta de salas, en la universidad y en UEN: Este desafío es recogido por el tablero de control de Escuela de Auditoría, ya que, se propone como iniciativa, para contribuir con el objetivo “aumentar ingresos”, el que apunta a aumentar las matrículas de la facultad, establecer nuevas jornadas de clases, como las tardes (después de las 19:00) y los días sábados durante las jornadas de mañana, tanto en pregrado como postgrado, para enfrentar este desafío, el cual dificulta la labor de la facultad en la actualidad y la implementación de la estrategia en la misma.
- Problema de implementación del modelo educativo por competencias: Los tableros y SLA propuestos, se hacen cargo de este foco de la estrategia, lo cual, es cubierto con el objetivo de la perspectiva de procesos, alinear metodologías de enseñanza con modelo curricular, de esta forma se puede contribuir en este objetivo institucional, al pasar de una enseñanza por objetivos a una basada en competencias.

- Problema de comunicación de la estrategia en la UEN: Esto es recogido por los tableros propuesto para las unidades, los cuales, detallan en cada perspectiva, la estrategia de la facultad, por lo que, el diseño de estos tableros debe permitir hacer partícipe a toda la UEN y de esta forma, cada persona pueda conocer su influencia en este, lo que le compromete y le permite establecer una responsabilidad sobre los objetivos que le competen, contribuyendo, de esta forma, al cumplimiento de la estrategia.
- Problema de coordinación entre las áreas: Este desafío es recogido con la bajada a tableros de control y SLA, establece con claridad los objetivos levantados y sus indicadores, lo que facilita identificar la influencia de cada unidad funcional en la operacionalización de la estrategia en la UEN, permitiendo establecer una adecuada coordinación entre las unidades de FACEA.
- Falta de alineamiento entre unidades: Respecto de este problema, de falta de coordinación entre departamentos, el cual, es recogido por esta propuesta, al realizar un despliegue tableros de control para las unidades de la facultad a las unidades conocer sus responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos, asignando responsabilidades a quienes corresponden las actividades dentro de la facultad, para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos en relación a la estrategia actual de la FACEA, así alinear sus esfuerzos a los objetivos estratégicos de la facultad, evitando una eventual ineficiencia en el uso de los recursos, sobre todo, contribuir con desarrollo del actual proyecto educativo.
- Problema de motivación y comunicación: Es recogido con los despliegues de tableros, ya que, la propuesta permite hacer partícipe a toda la UEN, desde la última línea hasta el decano de la facultad, lo que facilita el desarrollo de un mejor clima laboral y el cumplimiento de los objetivos, propiciando un alineamiento en los procesos, ya que, los tableros asignan responsabilidades, las que serán medidas en los esquemas de incentivos descritos en el capítulo 7, de esta forma, al existir responsabilidades, esto genera un compromiso por parte del personal, además de facilitar la comunicación entre las unidades debido a las influencias correspondiente informadas mediante los tableros, lo que facilita la participación de las unidades y personas respectivas.
- Problema de relaciones horizontales: Este problema es recogido por el diseño de los SLA, ya que, al realizar acuerdos de nivel requerido de servicios por parte de la UEN, facilita

alinearse los esfuerzos a los objetivos estratégicos de la facultad, evitando una eventual ineficiencia en el uso de los recursos, sobre todo, contribuir con su proyecto educativo actual.

Por otro lado, se analiza que el aporte de los tableros de control y los SLA, mediante la ayuda de la matriz de contribución detallada en la tabla 21, permite establecer con mayor claridad estas relaciones entre unidades las que se detallan a continuación.

Respecto del tablero de control de la Escuela de Auditoría, este contribuye principalmente en dar solución a problemas propios de la UEN, tales como, problemas de alineamiento, ya que los objetivos, algunos derivados del CMI UEN, otros son propios de la unidad, pero de igual forma todos contribuyen al logro de los objetivos del CMI.

Por otro lado, el tablero permite dar solución a la falta de actualizaciones a los programas de asignaturas, respecto de la asesoría proporcionada por la unidad de servicio de apoyo DACIC, por ende esto se recoge en el objetivo de la perspectiva de procesos; mantener actualizado el plan de estudio de la carrera de auditoría, por lo que un indicador corresponde a: porcentaje de actualizaciones al plan de estudio escuela, respecto del período anterior, lo que se propone cumplir con la iniciativa correspondiente a realizar mesas de trabajo con empresas y exalumnos para apoyar mejoras a plan de estudio. El segundo indicador establecido correspondiente a: porcentaje de cumplimiento de planes de mejora, lo que se propone cumplir mediante la iniciativa: desarrollar un plan de seguimiento a plan de mejoras desde escuela, mediante un comité que analice los avances realizados al plan de mejoras.

Por otro lado, algunas de las actividades necesarias para contribuir con los objetivos de la UEN se requiere de diseño de SLA, tal es el caso del presentado en las tablas 28 a 30 y en las respectivas figuras 18 a 20, las cuales permiten una mejor comprensión de las relaciones entre las unidades y sus exigencias mutuas.

Además, en este tablero, en la perspectiva de clientes, se abordan algunas de las principales iniciativas que, concentran objetivos que responden a los atributos de la propuesta de valor desarrollada en el presente trabajo, la cual corresponde a la promesa para el cliente, entre estos objetivos se encuentran:

- Mejorar imagen de escuela en empresas, para lo cual se proponen las iniciativas como, realizar encuesta a empresas para conocer posicionamiento de Escuela, lo cual se puede ejecutar, levantando una encuesta tipo para conocer las preferencias de las empresas de

la zona sur, por los egresados de la escuela respecto de otras, y la segunda iniciativa corresponde a: realizar visitas a liceos y colegios para presentar la carrera, mediante la planificación de cuatro visitas por semestre a distintos establecimientos de educación media. Lo que permite apuntar al atributo

- Aumentar continuamente empleabilidad de auditores egresados, mediante la implementación de la iniciativa correspondiente a: realizar mesas de trabajo trimestralmente con las empresas, para desarrollar ferias laborales, entre otras, y además de aumentar posicionamiento de auditores en empresas e instituciones de la región lo que se pretende trabajar con desarrollar asesorías a empresas en asignaturas de especialización para generar un primer vínculo con el empresario para futuras colocaciones laborales. Lo que permite responder al atributo número tres correspondiente a empleabilidad.
- En los procesos se aborda el atributo: mantener calidad docente, lo que se pretende ejecutar mediante el indicador: porcentaje de académicos que dictan asignaturas en Escuela con especializaciones, la cual, tiene por iniciativa propuesta: exigir a Institutos proporcionar sólo docentes especializados para dictar asignaturas, y el otro indicador; porcentaje de cursos mal evaluados, respecto de evaluación docente, con la iniciativa Implementar una comisión de trabajo para mejorar programas de asignaturas. El segundo indicador establecido en este objetivo de procesos, corresponde a: porcentaje de cursos mal evaluados, respecto de evaluación docente lo que se pretende abordar con la iniciativa Implementar una comisión de trabajo para mejorar programas de asignaturas.

Respecto del tablero de control del Instituto de Administración, este contribuye de igual forma con el problema de alineamiento, ya que los objetivos, algunos derivados del CMI UEN, otros propios de la unidad funcional, mediante su ejecución permiten operacionalizar la estrategia del negocio, de este modo las contribuciones por parte de las bajadas del tablero tienen influencia en el BSC de la UEN.

Entre otros problemas abordados con este tablero de control, se recoge la problemática referente a la necesidad de capacitar en metodologías de enseñanza (habilitación pedagógica) a los docentes que pertenecen al Instituto de Administración, de acuerdo al modelo curricular que la universidad ha adoptado, en base a competencias, dejando atrás al modelo por objetivos, que aún sigue siendo utilizado por algunos los docentes en la actualidad, lo cual debe ser

abandonado para pasar a utilizar el modelo descrito, lo que se establece mediante el objetivo correspondiente a: aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza, para lo cual se establece el indicador: porcentaje de docentes con curso de habilitación pedagógica realizado, el cual se establece la iniciativa, mandar a los docentes realizar habilitación pedagógica, para lo que se debe exigir la realización de esta capacitación para implementar el modelo curricular actual, lo que permite contribuir en actualizar los programas de asignaturas, alineando objetivos de la unidad funcional.

Por otro lado, esta baja de tablero de control, contribuye en el logro de objetivos recogidos de la problemática relacionada con la baja productividad en investigación de alto impacto por parte de la UEN, lo que se traduce en la contribución por parte de la unidad funcional, al realizar iniciativas que afectan la motivación de académicos a realizar investigación, este objetivo se establece como: aumentar la motivación de los académicos en investigación con un indicador que busca medir el porcentaje de académicos investigando, esto se pretende alcanzar mediante la iniciativa, rediseñar incentivos, generar los espacios necesarios, disminuyendo carga académica, pues en la actualidad no existe un parámetro establecido para que los académicos puedan ejecutar ambas labores, bajo la premisa de contar con la carga académica adecuada para ejecutar investigación, a través de una asignación de tiempo suficiente para ejecutar esta actividad. Por otro lado, la realidad de los recursos con los académicos de FACEA dispone para realizar proyectos de investigación no son los adecuados, lo que se propone tratar con esta iniciativa, al realizar un rediseño de incentivos, por ejemplo.

Además, en este tablero de Instituto, en la perspectiva de procesos, se abordan algunas de las principales iniciativas que, concentran objetivos que responden a los atributos de la propuesta de valor desarrollada en el presente trabajo, la cual corresponde a la promesa para el cliente, entre estos objetivos se encuentran;

- Objetivo mantener calidad docente en académicos de instituto, que aborda el primer atributo, lo cual se propone cumplir mediante tres indicadores, los cuales corresponden a: porcentaje de docentes con magíster y doctorados, el que se establece cumplir con la iniciativa, establecer convenios otorgar becas de especialización a docentes del Instituto, lo que contribuye con el objetivo. El siguiente indicador, porcentaje de docentes y académicos mal evaluados en evaluación docente, se propone lograr mediante la iniciativa Implementar comisión de trabajo para mejorar metodologías de enseñanza en docentes, para apoyar su logro. Finalmente, el indicar: porcentaje de cumplimiento de convenios de

desempeño docente, el que se debe ejecutar mediante la iniciativa: exigir cumplimiento de convenios de desempeño firmados por docentes.

- Objetivo aumentar la motivación de los académicos en investigación, el que responde al atributo 3, para ello se establece el indicador: porcentaje de académicos investigando, lo cual se pretende cumplir con la siguiente iniciativa: rediseñar incentivos, generar los espacios necesarios, disminuyendo carga académica de docentes para ejecutar esta labor.
- Se propone el objetivo desarrollar mayor investigación, que permite abordar el atributo 3, el cual se puede medir mediante el indicador: porcentaje de investigaciones científica, por lo que se establece, a través de la iniciativa: exigir participación de docentes en Congresos, CAPIC y ENEFA, además, de establecer incentivos económicos para desarrollo de investigación. Por otro lado, al analizar este objetivo, en el cual tiene influencia el Instituto de Administración el cual contribuye con el objetivo de la EUN, pero para poder realizar otras actividades necesarias para contribuir con los objetivos UEN. Se debe exigir la participación de académicos y docentes a reuniones de instituto, para determinar asuntos importantes, por lo que su indicador corresponde a porcentaje de académicos y docentes que no asisten, Exigir la participación de profesores a reuniones, y castigar inasistencias, para ello, debe establecer una comisión encargada de hacer seguimiento a esta iniciativa.

En cuanto a los objetivos incluidos en el tablero de la oficina de Gestor Docente, esta tiene dentro de sus responsabilidades el apoyar los procesos de autoevaluación para las acreditaciones de las distintas carreras de la facultad, por lo que sus influencias están enfocadas a contribuir con las respectivas escuelas.

Una vez propuestos los tableros de control y los SLA a las áreas funcionales seleccionadas, adaptados de las propuestas mencionados por Kaplan y Norton (2012), se procede a realizar el análisis de situación actual del esquema de compensaciones existente en la UEN y la respectiva crítica, para posteriormente realizar una propuesta y la correspondiente justificación a esta propuesta.

CAPITULO 8. ESQUEMA DE INCENTIVOS

A partir del análisis anterior correspondiente al despliegue de la estrategia, donde se explican las funciones de cada área de la UEN, se establecen los principales desafíos de alineamiento y selección de funciones, al despliegue de los tableros funcionales y posterior justificación de los mismos, se procede a realizar una descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN y sus unidades seleccionadas en el capítulo anterior, respecto de las políticas de compensaciones y beneficios, con especial énfasis en los esquemas de incentivos, identificando los potenciales comportamientos positivos y negativos que se pueden generar por la política y su esquema, y señalando sus oportunidades de mejora si procede, para luego proponer un esquema de compensaciones adecuado para alinear los comportamientos del personal con la estrategia de la facultad y finalmente se presenta la justificación de la propuesta.

Respecto del esquema de incentivos establecido en las empresas, estos dependerán de varios factores, entre éstos se consideran los comportamientos de los individuos, lo cuales, estarán influenciados por la motivación que los mismos tengan al realizar sus labores, como metas personales y los objetivos que la empresa espera que éstos alcancen, pero estos comportamientos dependerán de la capacidad que la empresa tenga para afectar dicha motivación, para lo cual, el trabajador debe ejercer un nivel de esfuerzo que le permita lograr estas metas, tales como; intensidad, persistencia y dirección, de acuerdo con Robbins (2004), una vez conjugados todos los factores necesarios para mover el actuar del trabajador, el esquema de incentivos deberá tener la capacidad de motivar el desempeño del trabajador a las metas que amarran el esquema de incentivos, lo que, a la vez, permita alcanzar metas personales de los empleados.

8.1 Situación actual de FACEA respecto del esquemas de incentivos

En lo que respecta a esquemas de incentivos para la UEN, en la actualidad la situación que mantiene ésta, corresponde a una situación que es determinada y establecida de manera centralizada, ya que la universidad concentra esta labor en la actividad de apoyo realizada por gestión de personal, de acuerdo a lo expuesto en el apartado de análisis estratégico interno, correspondiente a la cadena de valor, donde se detalla la actividad. Es por esto, que la facultad no tiene incidencia respecto de los esquemas de incentivos para su personal académico y administrativo, no obstante, se presenta la situación de algunos funcionarios para así realizar un análisis crítico de esta realidad.

Se analiza la situación actual de: directores de escuela, académicos de planta académica, docentes de planta adjunta y personal no académico o administrativo, lo que se detalla a continuación:

a) Profesor de planta académica

- Compensaciones: Al igual que los directores de escuela, que de igual modo son profesores de planta académica, cuentan con esquema de incentivos que considera una Renta fija.
- Beneficios: Cuentan con un décimo tercer sueldo en el año, total de 13 rentas fijas en el año.
 - Período de vacaciones en verano contempla 30 días corridos (febrero) y una semana de receso en invierno (julio).
 - Se ofrece una sala cuna interna de la universidad
 - Beca universidad que cubre el 50% del arancel, en el caso de un tercer hijo cursando una carrera esta beca cubre el 100% de la carrera.
 - Bono por antigüedad, cada cinco años se incrementan sus rentas.
 - Se otorgan 6 días de permiso de libre disposición anual, no acumulables.
 - Respecto de beneficios de salud:
 - Existe un reembolso de 100% para cobertura mediante Fonasa por atenciones de salud y un 60% para cobertura a través de Isapre.
 - El personal cuenta con un seguro catastrófico de salud otorgando un 100% de beneficio económico necesario para mejorar la condición de enfermedad, el que debe acreditarse mediante certificado de salud otorgado por vías correspondientes de salud.
 - Se ofrece un fondo de emergencia no reembolsable.
 - El personal cuenta con un seguro de fallecimiento correspondiente a 11 veces su renta el que es sucesorio a la familia directa quienes son beneficiados con este seguro de forma equitativa.
 - Se ofrece medicina general mediante un centro médico dentro del campus teja.
 - Se ofrece servicio de farmacia para todo el personal.
 - Pago de los 3 días mínimos de licencia de un funcionario.
 - Medicina dental con cobertura parcial de un tratamiento o servicio.
- Renta variable: La institución ofrece en su esquema de incentivos, el pago de renta variable por conceptos de:
 - Incentivos por publicación indexada en revistas de impacto y carácter científico.
 - Incentivos por cumplimiento a convenio de desempeño, el que permite ascensos.

- Incentivos por evaluación de desempeño, por cada tres evaluaciones sobresalientes se otorga un bono.

b) Profesor de planta adjunta

- Compensaciones: De igual forma que en el caso que profesores de planta académica, el personal adjunto está afecto a un contrato el que establece una renta fija.
- Beneficios: Aplican los mismos beneficios que para el personal de planta académica
- Renta variable La institución ofrece en su esquema de incentivos el pago de renta variable por conceptos de:
 - Incentivos por publicación indexada en revistas de impacto y carácter científico. Este incentivo aplica incluso para los profesores a honorarios.
 - Incentivos por cumplimiento a convenio de desempeño, el que permite ascensos.
 - Incentivos por evaluación de desempeño, por cada tres evaluaciones sobresalientes se otorga un bono.

c) Director de Escuela

- Compensaciones: El esquema de incentivos considera una renta fija.
- Beneficios: Aplican los mismos beneficios que para el personal de planta académica y adjunta en este caso
- Renta variable: Se paga un bono de desempeño al finalizar cada año, el cual consiste en una parte fija y una variable, lo correspondiente a parte fija considera 9,5 UF tomadas a diciembre del año anterior de cada período; y la parte variable correspondiente a algunos indicadores objetivos explicados en forma porcentual, esta asignación variable proviene de los componentes expresados en la tabla 31.

Tabla N° 31 Componente variable esquema de compensaciones directores de escuela

Indicadores Objetivo	Porcentaje
Número de alumnos total matriculados	30%
Ingresos vía PSU primer año	25%
Retención de alumnos de primer año	20%
Cantidad de años de acreditación	15%
Titulación oportuna de los alumnos	10%

Fuente: Elaboración propia

Todos estos porcentajes conforman el total de incentivos variables distribuidos en cada una de las escuelas que pertenecen a la Universidad. La parte correspondiente a incentivo variable debe distribuirse como ya se dijo, en cada una de las escuelas, dependiendo del desempeño de éstas y del tamaño, por lo que, reciben un mayor o menor porcentaje de incentivo variable

del total asignado para distribuir a cada director/a. De esta forma, se analiza que no existe una meta establecida a cada carrera, por lo que se pagan incentivos a todo evento, sin amarrar un compromiso objetivo.

- Incentivos por publicación indexada en revistas de impacto y carácter científico.

d) Personal no académico (administrativo): Existen nueve escalafones, los cuales tienen categorías cada uno, las que van desde una categoría 3 a 9, las que deben subir mediante ascensos, donde la más alta es categoría 1, por lo que, estas van de forma descendente

- Compensaciones: Como el caso de los demás cargos, este personal es contratado con un esquema de incentivos que correspondiente a renta fija.
- Beneficios: Cuentan con un décimo tercer sueldo en el año, total de 13 rentas fijas en el año.
 - Período de vacaciones en verano contempla 30 días corridos (febrero) y una semana de receso en invierno (julio).
 - Se ofrece una sala cuna interna de la universidad
 - Beca de escolaridad para hijos de funcionarios, cualquiera sea la condición de padres que sea acreditable conforme la ley.
 - Bono por antigüedad, cada cinco años se incrementan sus rentas.
 - Se otorgan 6 días de permiso de libre disposición anual, no acumulables.
 - Respecto de beneficios de salud:
 - Existe un reembolso de 100% para cobertura mediante Fonasa por atenciones de salud y un 60% para cobertura a través de ISAPRE.
 - El personal cuenta con un seguro catastrófico de salud otorgando un 100% de beneficio económico necesario para mejorar la condición de enfermedad, el que debe acreditarse mediante certificado de salud otorgado por vías correspondientes de salud.
 - Se ofrece un fondo de emergencia no reembolsable.
 - El personal cuenta con un seguro de fallecimiento correspondiente a 1000 UF base, el cual es sucesorio a familia directa quienes resultan beneficiados de forma equitativa con este seguro.
 - Se ofrece medicina general en un centro médico dentro del campus teja.
 - Se ofrece servicio de farmacia para todo el personal.
 - Pago de los 3 días mínimos de licencia de un funcionario.
 - Medicina dental con cobertura parcial de un tratamiento o servicio.

- Renta variable: La institución ofrece en su esquema de incentivos el pago de renta variable por conceptos de:
 - Incentivos por cargo y responsabilidad.

e) Jefa de oficina Gestor Docente: En cuanto a la estructura de compensaciones correspondiente al cargo de jefatura de unidad Gestor Docente, no existe una estructura de esquema de incentivos como en los cargos anteriormente descritos, distribuidos en compensaciones, beneficios y renta variable, debido a que la condición contractual es mediante honorarios, de esta forma, la situación actual para este cargo, no permite alinear comportamientos a premios, ya que los esfuerzos realizados para cumplir con los objetivos que le corresponden cumplir a esta jefatura, no son recompensados debidamente, y menos medidos para así determinar el nivel de cumplimiento en los objetivos en contribución al cumplimiento de objetivos del CMI de la facultad.

Una vez detallada la situación actual respecto de las políticas de compensaciones y beneficios actual de la UEN, se analizan y realiza una crítica a la realidad de la facultad. Esta situación de los esquemas de incentivos, aplica a nivel institucional, debido a que la facultad depende de la universidad, por su estructura de organización centralizada, es por esto, que la UEN no tiene atribuciones para decidir mejores opciones respecto de los esquemas de incentivos que ofrece al personal, principalmente a los académicos, lo que dificulta el desarrollo de los procesos, respecto de la estrategia en la que FACEA trabaja para su implementación, lo que limita una potencial propuesta de esquema de incentivos, respecto de esta situación puntual.

Diferencias de exigencias en actividades desarrolladas por personal académico de planta respecto del adjunto, por ejemplo, respecto de la actividad de investigación, lo que se exige para personal de planta académica solamente. En cuanto a la realidad de los esquemas de incentivos descritos en este punto, es pertinente destacar las diferencias existentes entre los distintos esquemas, de acuerdo a los cargos. Se puede analizar que existen diferencias entre los desempeños que se exigen al personal académico respecto del personal adjunto, pues al personal académico se le exige dentro de sus labores, el trabajo de investigación, de acuerdo con contrato, por lo que la investigación y publicación indexada en revistas de impacto es parte de sus actividades, de tal modo, que estos deben cumplir con las metas en torno al objetivo.

En cuanto a la planta adjunta, a estos académicos no se les exige aportes en investigaciones, lo que, no representa un impedimento para éstos/as, respecto de poder ejecutar esta actividad, ya que, de igual modo están afectos a incentivos, si realizan investigación, lo que resulta

pertinente, porque al ejecutar investigación pueden contribuir en el logro de este objetivo y con la estrategia de FACEA. Pero, es necesario aclarar, que esta actividad no es una imposición para planta adjunta, lo que propicia comportamientos positivos en el personal, por parte de los incentivos ofertados, al cumplir con este objetivo, pero al no ser exigida como parte de su contrato, no existe una obligatoriedad para hacerlo, por lo que, esta situación en los esquemas de incentivos particular de los docentes adjuntos, no promueve los comportamiento esperados para cumplir con el objetivo UEN y no potencia el actuar para generar el cumplimiento, lo que podría ser una buena medida, incluir este incentivo variable en los contratos de todo el personal académico, sin excepciones de categorías, de este modo, mover al comportamiento para cumplir con este objetivo, que además es parte de la propuesta de valor ofrecida a los clientes de la UEN.

Por otro lado, el personal adjunto no puede acceder a cargos, debido a las condiciones y limitaciones del contrato, ya que su contrato exige sólo docencia, lo que representa una diferencia en la situación entre docentes de planta académica y adjunta nuevamente, debido a las condiciones contractuales.

La situación actual descrita respecto del esquema de incentivos de los directores de escuela, presenta problemas, pudiendo generar potenciales comportamientos negativos por parte de estos/as, debido al actual esquema de renta variable, no existe meta individual, la meta se establece a nivel institucional. Otro problema del actual esquema de incentivos es que este se paga a todo evento, dependiendo del tamaño de la escuela y del monto disponible para ser asignado y distribuido entre las distintas escuelas que conforman la universidad. Otro problema es que los premios se pagan por separado, no son premios en conjunto. De este modo, esta política de esquema de incentivos por categoría individual, puede estar generando potenciales comportamientos negativos, como lo son:

- Caso 1: “autoescalonamiento”, esto se refiere a la actitud de las personas de adecuarse a la escala más conveniente, en relación al esfuerzo - premio, de acuerdo con Caprile (2019). Eso se hace por considerarse pagos por separado, debido a que el personal podría estar combinando actividades que más le convengan por intereses personales y no a lo requerido por la UEN.
- Caso 2; *sandbagging*, es aquella actitud en la cual las personas desechan la posibilidad de seguir trabajando por mejor desempeño en una meta en particular, porque la opción le resulta muy compleja para lograr, de acuerdo con Caprile (2019). En el caso de los

académicos de planta adjunta que desechan la opción de investigar, ya que la actividad les resulta compleja, debido a que la actividad no es una exigencia, el incentivo no representa en sí una motivación, por lo que esta opción es desechada por los académicos.

Otra situación de importancia, que representa una problemática, corresponde al uso excesivo de medidas contractuales a honorarios, como es el caso de algunos docentes y algunas unidades establecidas, por lo que, la facultad debe proponer una política para un adecuado esquema de incentivos, tanto fijo como variable de esta unidad funcional, de este modo, procurando generar los comportamientos adecuados en torno a los objetivos que tiene a cargo cada unidad.

Se evidencia una falta de implementación de esquemas de incentivos de renta variable, lo que genera un impacto grande en la situación actual de la UEN, pues al no existir incentivos variables, que permitan mover comportamientos, dificulta el logro de objetivos, que fácilmente debieran estar amarrados a incentivos variables, lo que podría contribuir al logro de los objetivos de la facultad con mayor probabilidad, pues al existir un sistema que otorgue premios en razón del esfuerzo, genera impacto en los comportamientos deseados, para lograr la implementación de la estrategia.

8.2 Propuesta de esquemas de incentivos

Las propuestas de diseño para los esquemas de incentivos variables apropiados, que se presentan en este apartado buscan generar un adecuado equilibrio entre el premio y esfuerzo, de esta forma las personas con responsabilidades en las unidades seleccionadas, puedan contribuir al logro de los objetivos del CMI institucional y desarrollar, de este modo, la estrategia de la facultad, alineando los comportamientos, desempeños y procesos, con la estrategia implementada para el cumplimiento de la propuesta de valor, las declaraciones estratégicas y así, cumplir con las metas propuestas por la facultad.

A continuación, se presentan las propuestas de esquemas de incentivos para los sujetos correspondientes a: Director de Escuela respecto del tablero de escuela diseñado en el apartado tableros funcionales de control; a un profesor de planta académica y planta adjunta, en el caso del tablero de instituto, ya que, el foco no está en este cargo, sino en los profesores, y finalmente para el sujeto correspondiente a jefe de oficina gestor docente, debido a la importancia del cargo para el tablero diseñado. Se establecen en cada propuesta, escalas o rangos para evitar generar potenciales comportamientos negativos, si se asignaran incentivos

por cada variable, como lo ocurrido en la actual situación de los directores de escuela, lo que facilita comportamientos como lo son: el autoescalonamiento, potenciando la elección de variables que más favorezca a los académicos, concentrando los esfuerzos en esas variables o comportamientos como *sandbagging*, de acuerdo con Caprile (2019), ya que, en la situación actual se paga a todo evento, debido a las recompensas ofrecidas de forma individual por cada variable, estas pueden parecer difíciles de lograr, a criterio de los docentes, lo que puede ocasionar el no cumplimiento de los objetivos de los tableros funcionales y por consecuencia los del CMI de la UEN. Cabe destacar, que todas las propuestas de esquemas de incentivos se establecen en períodos de pago de forma anual, de esta forma medir dichos desempeños y el nivel de cumplimiento, una vez finalizado este período.

Para el caso de la primera propuesta, esta corresponde a director de la escuela de Auditoría, según tabla 32, esquema que contempla 9 variables, las que deben contribuir en al cumplimiento de los objetivos tanto de la unidad como de la UEN, es por esto, que las variables se establecen de acuerdo con, las tablas 32 y 33 correspondientes a los tableros de la unidad funcional escuela de Auditoría, de esta forma, se busca recompensar los esfuerzos realizados para contribuir con las variables, alineando la estrategia de la facultad con los procesos claves en los que los directores de escuela tienen influencia y responsabilidad. La primera condición, solicita cumplir con “porcentaje de matrículas nuevas” respecto de t-1, correspondiente a $8\% \geq t-1$; Segunda variable requiere “liderar programas de RS como escuela de Auditoría”, respecto de otras escuelas de la universidad con una meta de primer lugar; Tercera variable “ranking de posicionamiento de imagen escuela de Auditoría en empresas locales” con una condición en cumplimiento de 100%; Cuarta variable, “porcentaje de egresados de Escuela de Auditoría con trabajo” con una meta igual al 100%; Quinta variable “porcentaje de profesionales de Escuela de Auditoría en empresas locales”, con una exigencia de 100%; Sexta variable incluida, “porcentaje de actualizaciones al plan de estudio Escuela” respecto t-1, con una meta correspondiente a un $40\% \geq t-1$; Séptima variable correspondiente a “porcentaje de cumplimiento de planes de mejora”, meta igual al 100%; Octava variable “porcentaje de estudiantes que realizan prácticas por vínculos con empresas en Escuela” para la cual se considera una meta de $\geq 70\%$; última variable incluida en el esquema de incentivos corresponde a “porcentaje de cumplimiento APL por parte del personal Escuela Auditoría” para la cual, se establece un cumplimiento de 100%. De cumplirse todas las condiciones establecidas, si se realizan los esfuerzos requeridos por el esquema de incentivos, el director de escuela puede recibir un incentivo anual correspondiente a \$ 2.200.000, lo que se traduce en una contribución con los objetivos del tablero de la escuela respectiva y por consecuencia con los objetivos del

CMI de la UEN, facilitando la alineación con entre la estrategia y los procesos requeridos para cumplir con las metas definidas en la facultad. Esta propuesta de incentivo, propicia el esfuerzo requerido para cumplir con las metas, por lo que, es más que proporcional, el esfuerzo desempeñado por el director de escuela debe ser a tasas crecientes, hay incentivos a realizar máximo esfuerzo, evitando así, potenciales comportamientos negativos, como proporcionalidad y *sandbagging*, lo cual se detalla en la tabla 43 del presente trabajo, debido a las dos alternativas de cumplimiento presentadas en esta.

Tabla N° 32 Propuesta esquema de incentivos director de escuela

Variable	Condición 1	Premio 1	Condición 2	Premio 2
1. Porcentaje de matrículas nuevas respecto de t-1	$8 \geq t-1$	\$ 2.200.000	$5\% \geq t-1$	\$ 1.400.000
2. Liderar programas de RS como escuela de Auditoría respecto de otras escuelas de la Universidad	1° lugar		2° lugar	
3. Ranking de posicionamiento de imagen Escuela de Auditoría en empresas locales	100%		$\geq 90\%$	
4. Porcentaje de egresados de Escuela Auditoría con trabajo	100%		$\geq 85\%$	
5. Porcentaje de profesionales egresados de la Escuela de Auditoría en empresas locales	100%		70%	
6. Porcentaje de actualizaciones al plan de estudio Escuela respecto del período anterior	$40\% \geq t-1$		$30\% \geq t-1$	
7. Porcentaje de cumplimiento de planes de mejora	100%		$\geq 80\%$	
8. Porcentaje de estudiantes que realizan prácticas por vínculos con empresas en Escuela Auditoría.	$\geq 70\%$		$\geq 55\%$	
9. Porcentaje de cumplimiento APL por parte del personal Escuela Auditoría	100%		$\geq 85\%$	

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la segunda propuesta, definida en las variables correspondientes y con las condiciones de cumplimiento, por lo que, esta segunda propuesta de esquema de incentivos debe, igual forma, cumplir todas las variables para ser pagada, lo que, permite alinear los comportamientos requeridos, mediante el esfuerzo que se deben ejercer, por parte del

directores de escuela, para lograr los objetivos establecidos en el tablero de la escuela, por ende, contribuir con el cumplimiento del CMI de la UEN.

La propuesta correspondiente a jefa de oficina de Gestor Docente, en la primera condición y premio asociado, detallada en la tabla 33, la cual especifica las variables necesarias de medir, de acuerdo al tablero funcional de esta unidad, detallado en la tabla 27, estas variables correspondientes a: cantidad de años de acreditación alcanzada durante el proceso de autoevaluación, donde la meta a cumplir esta entre 6 a 7 años; segunda variable corresponde a porcentaje de planes de mejora implementados en las carreras, la que corresponde a $\geq 90\%$; tercera variable considerada corresponde a porcentaje de brechas cubiertas de la autoevaluación respecto de la calidad docente con una meta de cumplimiento $\geq 80\%$, cuarta variable; porcentaje de KPI recogidos del proceso de acreditación implementados y con seguimiento para el cual se establece una meta de cumplimiento $\geq 70\%$; quinta variable correspondiente al porcentaje de docentes alineados al modelo curricular condicionada a una meta de cumplimiento de $\geq 90\%$, dado que el indicador es interdependiente, depende de lo que

Tabla N° 33 Propuesta esquema de incentivos jefa oficina Gestor Docente

Variable	Condición 1	Premio 1	Condición 2	Premio 2
1.Cantidad de años de acreditación por carrera	Entre 6 y 7	\$ 1.300.000	Entre 5 y 4	\$ 600.000
2.Porcentaje de planes de mejora implementados en las carreras	$\geq 90\%$		$\geq 75\%$	
3.Porcentaje de brechas cubiertas de la autoevaluación respecto de la calidad docente	$\geq 80\%$		$\geq 65\%$	
4.Porcentaje de KPI del proceso de acreditación implementados y con seguimiento	$\geq 70\%$		$\geq 55\%$	
5.Porcentaje de docentes alineados al modelo curricular Institucional	$\geq 90\%$		$\geq 75\%$	
6.Porcentaje de contribución con los programas de RS	$\geq 100\%$		$\geq 80\%$	

Fuente: Elaboración propia

ejecute el profesor, se le va a incluir este mismo indicador en el esquema de profesores de planta académica, se incluye como una condición gatilladora de cumplimiento para acceder a los premios, o sea, si no se cumple, no se cumple el resto del esquema y si lo cumple se ve a cuál opción del esquema puede acceder; última variable incluida, porcentaje de contribución con los programas de RS $\geq 100\%$, de este modo, si se cumplen todas estas condiciones exigidas a las variables, y la condición adicional en la quinta variable, lo que se condiciona al cumplimiento de las propuestas de profesores de planta académica a sus esquemas de incentivos, si éstos cumplen se le debe pagar un incentivo de \$ 1.300.000 por el desempeño al jefe de oficina de Gestor Docente, si no cumple esta banda se pasa a la escala siguiente (condicionado a cumplir todas las variables de igual forma), lo que contribuye en el cumplimiento de los objetivos del tablero de la unidad y por consecuencia contribuye al cumplimiento de los objetivos del CMI de la facultad.

En el caso de la segunda condición, esta exige un cumplimiento con metas menores a las establecidas en la condición 1 en cada una de las variables consideradas, para lograr cumplir con los objetivos del tablero funcional de la unidad Gestor Docente, condicionada, si de igual forma, cumplen en segunda opción las variables en conjunto de esquemas de académicos, así, si se cumplen todas las condiciones se debe pagar un monto anual correspondiente a \$600.000, contribuyendo la oficina de Gestor Docente al CMI de la UEN.

Se presenta la propuesta de esquema de incentivos para un profesor de planta académica perteneciente al Instituto de Administración, detallada en la tabla 34, la cual especifica las variables necesarias a medir, de acuerdo al tablero funcional de los docentes (Anexo 9), las correspondientes a: porcentaje de mejoras a encuesta de calidad docente respecto del período anterior, donde la primera meta debe ser cumplir con un porcentaje $30\% \geq t-1$, Cantidad de programas que adoptaron el modelo curricular Institucional correspondiente a 5 programas, Cantidad de asignaturas dictadas en el año lo cual se establece una meta de 6, y finalmente una cantidad de investigaciones o paper aprobadas por comité de investigación mínima exigida de 2 trabajos cada dos años, si se realizan más de la cantidad mínima exigida, estos trabajos se pagarán aparte, con un premio correspondiente a un 50% de cada condición. Adicional a estas variables, se establece una condicionante más, vinculada al cumplimiento de la oficina de Gestor Docente en sus opciones de cumplimiento en el esquema de incentivos, de esta forma si cada académico cumple con alguna de sus opciones y la oficina GD también cumple se paga el bono a ambos y si uno de las partes no cumple no se paga. Estas variables deben cumplirse en su totalidad, además, de cumplir con la condición gatilladora, para acceder al

premio 1, de lo contrario se propicia la segunda opción, si de igual forma, se cumplen todas, exceptuando la variable de investigaciones para ambas opciones.

Tabla N° 34 Propuesta esquema de incentivos profesor planta académica

Variable	Condición 1	Premio 1	Condición 2	Premio 2
1. Porcentaje de mejoras a encuesta calidad docente respecto de t-1	$30\% \geq t-1$	\$ 1.500.000	$20\% \geq t-1$	\$ 800.000
2. Q de programas que adoptaron modelo curricular	5		3	
3. Q de asignaturas dictadas en el año	6		4	
4. N° de investigaciones o paper aprobadas por comité de investigación	2		1	

Fuente: Elaboración propia

La condición N°2 de esta propuesta exige un cumplimiento todo lo establecido, correspondiente a; un porcentaje de cumplimiento, $20\% \geq t-1$ en relación al porcentaje de mejoras a encuesta de calidad docente, en relación al periodo anterior, se establece una meta de 3 programas que adoptaron modelo curricular, una meta de 4 asignaturas dictadas en el año y una meta de 1 investigación o *paper* como mínimo aprobadas por comité de investigación. De esta forma, se proponen dos condiciones asociadas a dos premios, dependiendo del esfuerzo realizado por los docentes cada año académico, y al cumplimiento de las variables en conjunto de la oficina de Gestor Docente en alguna de sus opciones, correspondiente a condición gatilladora, de este modo, estos esquemas propuestos contribuyen a lograr los objetivos establecidos para el instituto de administración, mediante el direccionamiento de los comportamientos requeridos y necesarios para cumplir estos objetivos, los que están alineados a la estrategia de la UEN.

8.3 Justificación del esquema de incentivos

Tal como se plantea en el apartado de problema de control de gestión, de acuerdo con la tabla 18, el esquema de incentivos propuesto, se hace cargo de algunos desafíos de control de gestión de la organización correspondientes a:

- PCG 3 a) Problema con esquemas de incentivos
- PCG 3 b) Problema con asignación de incentivos

- PCG 4 a) Falta de alineamiento entre unidades
- PCG 4 b) Problema de motivación y comunicación

A continuación, se explica cómo las propuestas de esquemas de incentivos se hacen cargo de cada uno de esos problemas.

- Problema con esquemas de incentivos: Estas propuestas diseñadas para algunos cargos claves en la facultad, permiten recoger este problema, ya que se ofrecen premios de acuerdo con ciertas exigencias propias de cada cargo, lo que no presenta dificultad para alcanzarse, de este modo, las propuestas buscan incentivar a los académicos y docentes mediante recursos monetarios, de esta forma solucionar el descontento existente frente a los niveles de renta ofrecida. De este modo, las propuestas deben enfocarse en influir en las personas, desde el punto de vista económico, para así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, pero a la vez, recompensar debidamente a las personas por sus esfuerzos y compromiso en sus labores.
- Problema con asignación de incentivos, por lo que la propuesta de esquemas de incentivos permite recoger este desafío, ya que las propuestas establecen con claridad lo que deben lograr para así, cumplir con los objetivos de los tableros de control y por consecuencia con el CMI de la facultad. Es por esto, que los esquemas propuestos especifican claramente qué debe hacer cada cargo y por lo cual, se le recompensará si se cumple con todo lo establecido. En cuanto al problema del bajo aporte en investigación, la propuesta de esquema de incentivo para académicos de planta recoge este problema con los niveles de aporte en investigación, de acuerdo con tabla 40, donde se propone pagar por esta actividad cumplida de acuerdo con meta fijada.
- Falta de alineamiento entre unidades, lo que se soluciona con las propuestas diseñadas y comunicadas mediante los esquemas de incentivos, debido a estos esquemas propuestos facilitan la comprensión de responsabilidades y contribución de los cargos en el logro de los objetivos con sus respectivas unidades como con los objetivos de la UEN mediante el CMI institucional, de esta forma estas propuestas permiten alinear los procesos de la facultad con sus respectivas unidades para así implementar la estrategia escogida por la UEN.
- Problema de motivación y comunicación, debido a que, los diseños de esquemas permiten transmitir la responsabilidad que cada unidad tiene para contribuir al logro de objetivos de la

UEN, por lo que, se establecen las influencias generando una motivación en la participación que cada cargo tiene tras sus contribuciones individuales respecto de los objetivos mayores, de esta forma comunicar las debidas incidencias, lo que, de ser logrado tendría una recompensa en razón de sus esfuerzos ejercidos para lograr los objetivos correspondientes.

Por otro lado, los esquemas de incentivos propuestos en el apartado anterior, buscan premiar los comportamientos, que se esperan alcancen cada uno de los cargos descritos, de acuerdo a los objetivos establecidos en los tableros correspondientes, de este modo, pagar sólo aquello que se mide, para así, otorgar compensaciones al esfuerzo realizado en las distintas unidades y cargos correspondientes, de acuerdo con las influencias que estos tengan en los tableros y por consecuencia respecto del CMI institucional.

En consecuencia, estas propuestas:

- Evitan riesgo de *sandbagging* porque se proponen incentivos a realizar máximo esfuerzo y si no se logra la primera opción está la segunda para lograr, así contribuir con los objetivos de la UEN.
- Evitan el riesgo de autoescalamiento, porque se promueve el querer alcanzar la meta más alta, debido al premio establecido, existe una diferencia alta entre la primera opción y la segunda, esto ocurre cuando se ofrecen premios en conjunto, se premia el cumplimiento de todo o nada, no se presentan premios por cada indicador para no propiciar potenciales comportamientos negativos a querer escoger lo que le convenga.
- No hay proporcionalidad, porque se proponen premios con bandas con mucha diferencia entre lo exigido y la recompensa en ambas opciones de premio, no hay relación premio – meta. El esfuerzo requerido para cumplir una meta es más que proporcional, éste debe ser a tasas crecientes, por lo que, en la propuesta hay incentivos a realizar máximo esfuerzo para obtener el bono.

La propuesta de esquema de incentivos diseñadas para la facultad, permite hacerse cargo de algunos puntos de la crítica realizada en el apartado 8.1, pero debido a la estructura centralizada de la universidad, es complejo cubrir toda la crítica. De acuerdo a la crítica realizada en el apartado correspondiente, se puede resumir en los siguientes puntos:

1. Diferencias en cuanto a exigencias de cumplimiento de actividades entre académicos de planta académica y de planta adjunta.
2. Bajo nivel de actividades de investigación por parte del personal académico de planta académica.

3. Problema con cumplimiento de implementación de la estrategia, pues personal de planta adjunta no realiza actividades de investigación, a pesar de recibir incentivos por esta actividad, por lo complejo de esto y por no ser una exigencia contractual.
4. Los esquemas de incentivos de directores de escuela no presentan metas individuales, se establece un cumplimiento a nivel institucional, son demasiado proporcionales en relación premio-esfuerzo, se paga a todo evento y por actividades por separado, propiciando potenciales comportamientos negativos.
5. Exceso de contratos a honorarios en distintas unidades de la facultad.
6. Falta de implementación de esquema de incentivos variables para funcionarios de planta académica y no académica para promover comportamientos deseados por la facultad.

A continuación, se detalla cómo la propuesta se hace cargo de la crítica.

1. La propuesta no se hace cargo de esta crítica correspondiente a: diferencias en cuanto a exigencias de cumplimiento de actividades entre académicos de planta académica y de planta adjunta
2. La propuesta de esquemas de incentivos recoge esta crítica correspondiente a: bajo nivel de actividades de investigación por parte del personal académico de planta académica, al incluir la investigación en el esquema de incentivos de profesores de planta académica, pues se establece una meta y un premio por cumplimiento, se detalla que se puede pagar por separado en este único ítem, debido a la complejidad de esta actividad, pero el premio fijado es ambicioso, con dos opciones de premios, en caso de no cumplir con la primera opción, está la siguiente opción, por lo que, este esquema amarra un determinado desempeño, lo que facilita anticipar posibles comportamientos por parte de este cargo. De esta forma, se direccionan los esfuerzos al cumplimiento de la actividad, la cual representa uno de los atributos que se ofrecen a los clientes de la facultad
3. La propuesta no recoge esta crítica correspondiente a: personal de planta adjunta no realiza actividades de investigación, a pesar de recibir incentivos por esta actividad, por lo complejo de esto y por no ser una exigencia contractual.
4. Esta propuesta recoge la situación respecto de la inconsistencia entre lo que se mide y lo que se premia, correspondiente al problema: los esquemas de incentivos de directores de escuela no presentan metas individuales, se establece un cumplimiento a nivel institucional, de acuerdo, con el actual esquema de incentivos de los directores de escuela, por tal motivo, se propone un esquema, que no paga a todo evento sino en función de metas ambiciosas, ya que se establecen metas y se premia en conjunto, por lo que, se debe cumplir todo para recibir uno de los premios, dependiendo de los esfuerzos ejercidos, de esta forma, los

comportamientos sean los deseados para cada unidad de la facultad, de esta forma, estas propuestas facilitan anticipar potenciales comportamientos positivos como negativos de los cargos descritos, para evitar así los negativos, como autoescalonamiento y *sandbagging*. Además, no se presentan problemas de proporcionalidad, ya que las propuestas no son proporcionales en relación premio esfuerzo, se paga en función de metas ambiciosas.

5. La propuesta no recoge esta crítica correspondiente a: exceso de contratos a honorarios en distintas unidades de la facultad.
6. Respecto de esta crítica correspondiente a: falta de implementación de esquema de incentivos variables para funcionarios de planta académica y no académica para promover comportamientos deseados por la facultad, la propuesta de esquema de incentivos recoge esta situación, ya que, esta consiste en el diseño de esquemas de incentivos de renta variable para algunos cargos de planta académica y no académica.

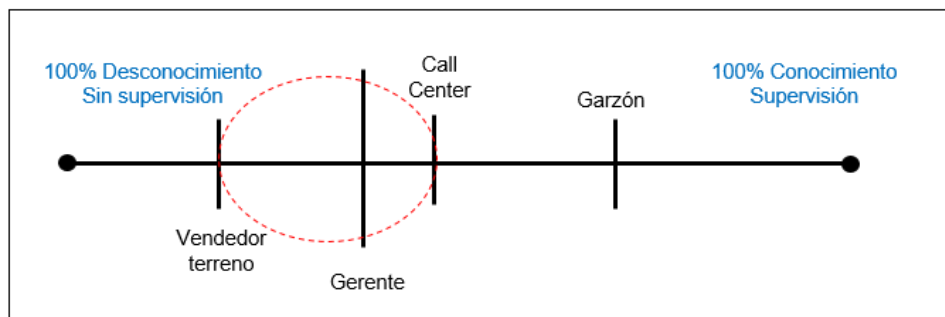
Estas propuestas de esquemas de incentivos para los cargos detallados en el punto anterior (Profesor de planta académica, Director de Escuela y jefe de oficina Gestor Docente), son absolutamente convenientes desde el punto de vista costo-beneficio, debido a que, si cada unidad considerada en la propuesta logra cumplir con las variables incluidas en cada esquema, están generando una contribución con los objetivos de la propuesta de CMI de la UEN y al cumplimiento de la propuesta de valor, lo que implica por consecuencia que se alcanzaría el objetivo de la perspectiva institucional, aumentar matrículas y por consecuencia generar un autofinanciamiento de la facultad, logrando los ingresos necesarios para continuar con la labor realizada por la facultad, correspondiente a formar profesionales competentes y de prestigio, los que finalmente prestarán servicios en empresas a nivel local como nacional, contribuyendo en el desarrollo de éstas.

Por otro lado, se pretende responder a desafíos como; aumento de matrículas nuevas, para asegurar el autofinanciamiento de la FACEA. Lograr contribuir con los compromisos de RRSS en la escuela, como lo son los niveles de participación en compromisos de cumplimiento en APL y los aumentos de matrículas para estudiantes PACE. En el caso de la propuesta de esquema para directores de escuela y la oficina Gestor docente, respecto del cumplimiento del objetivo “aumentar años de acreditación de cada carrera de la facultad”, tras el trabajo realizado por cada unidad, trabajo que se busca lograr mediante la propuesta de incentivos presentada para el caso de estas jefaturas en FACEA.

Las propuestas de esquemas de incentivos diseñadas para los cargos claves de la unidad estratégica de negocio, comprende una adecuada alineación entre, el nivel de supervisión

existente en estos cargos, respecto del bono propuesto, debido a que estos cargos, debe contemplar una alta proporción de renta variable, ya que la supervisión en estos cargos es difícil de realizar, lo que se muestra en la figura 22, dónde los cargos descritos se encuentran en el sector marcado con línea punteada roja, debido a la actividad desempeñada, por lo que los comportamientos deben de ser alineados con estos incentivos en mayor proporción hacia lo variable.

Figura N° 22 Esquema del nivel de supervisión del desempeño



Fuente: Elaboración propia

Una vez detallada la estructura de compensaciones de la UEN respecto de la situación actual de la facultad y propuestos los esquemas de incentivos para algunos cargos claves en la facultad, los que se establecieron acorde con la estrategia de la institución para alinear procesos con esfuerzos, se procede a desarrollar el capítulo de análisis del desempeño para la facultad, pues el marco de diseño y comunicación de esquemas de incentivos está claro.

CAPITULO 9. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

A partir de todo lo anterior, luego de haber realizado la propuesta de mapa estratégico, de haber dado bajada a un CMI para la facultad, además de desplegar la estrategia a algunas unidades claves en la facultad, mediante tableros de control y SLA, y de haber propuesto esquema de incentivos, los que proporcionaron estándares, entregando así, un *input*, para así, evaluar el cumplimiento de las metas propuestas. De esta forma, comprender cómo el análisis aporta a la evaluación, determinando el cumplimiento de metas, de acuerdo a los parámetros establecidos, para explicar el desempeño y las posibles desviaciones, y así, retribuir mediante el pago de los incentivos propuestos en los esquemas.

En este capítulo se procede a realizar la etapa cinco correspondiente a “controlar y aprender”, de acuerdo con Kaplan y Norton (2012), etapa correspondiente al análisis del desempeño de un indicador clave de rendimiento (KPI) extraído desde el CMI propuesto para la UEN, el cual, a modo de ejemplo para el desarrollo de este capítulo, corresponde a “aumentar matrícula de pregrado”. Para esto, se debe realizar un modelo de análisis del desempeño (MAD) para revisar la implementación de la estrategia, a través de los planes operacionales que se estén realizando en el proceso de la ejecución de la estrategia, de esta forma se analizan cinco patrones que contribuyen en la operacionalización de la estrategia y cumplimiento del KPI escogido y en una relación causa-efecto al cumplimiento de los demás objetivos del CMI propuesto. En esta etapa, se debe analizar y reportar el desempeño alcanzado por la UEN y por todos quienes tengan responsabilidad en la contribución del logro de objetivos del CMI, lo que permite detectar las desviaciones existentes en los procesos, para evaluar sus desempeños y así realizar reuniones de revisión y para mejorar procesos con desviaciones, estableciendo responsables, estableciendo tiempos para esto, asignando presupuestos y frecuencias de las reuniones para obtener retroalimentación de los procesos ejecutados en las distintas áreas de FACEA.

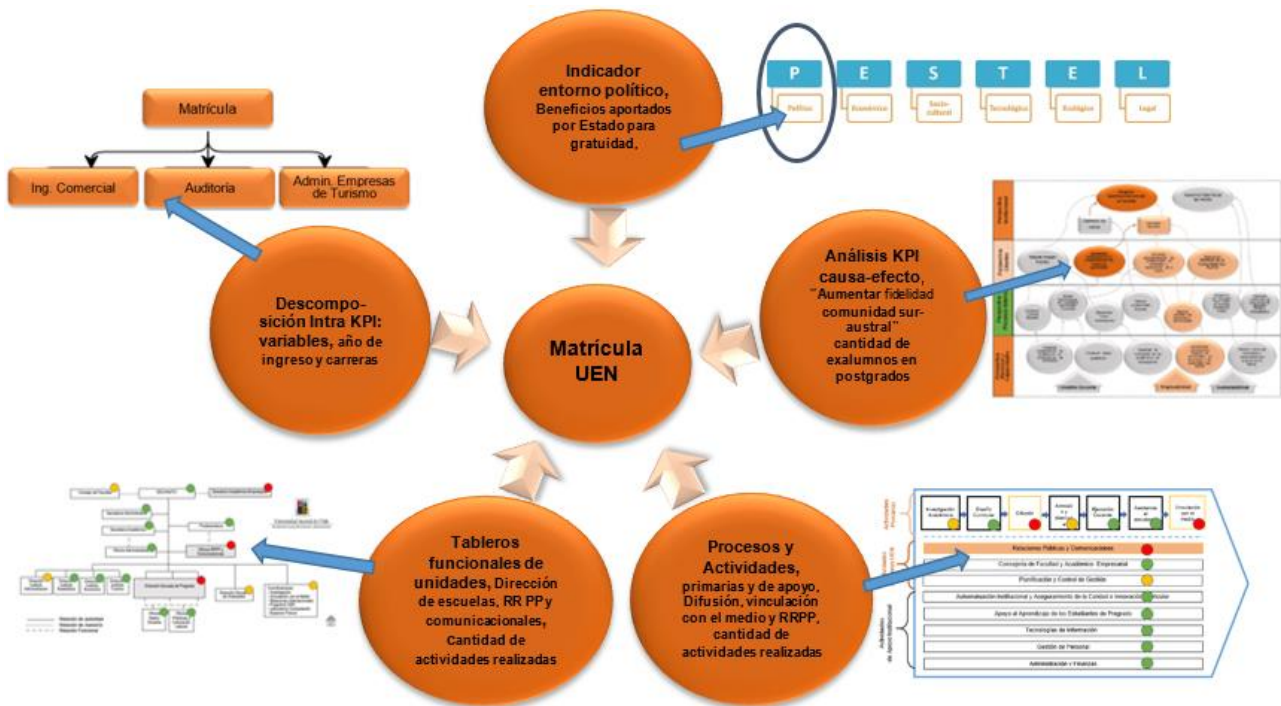
9.1 Modelo de análisis del desempeño

Este apartado busca proponer una metodología de desarrollo y reporte gráfico del desempeño de un indicador clave de rendimiento, lo que permita explicar la relación causa-efecto, que se da en la propuesta de proyecto. Este indicador, el cual debe ser extraído desde el mapa estratégico, CMI o desde algún tablero de control para poder analizar su desempeño desde los indicadores causales que se escogen en el presente análisis, de este modo, se detalla a continuación el KPI escogido, y por qué causa es escogido éste para el modelo, para así permitir

a la UEN explicar y predecir los resultados de los procesos realizados, de acuerdo con establecido en el mapa y en su bajada en el correspondiente CMI de la facultad,

Para la realización de este modelo de análisis de desempeño se utiliza el KPI “matrícula”, el cual es obtenido desde el mapa estratégico y CMI de la UEN, el que corresponde al objetivo aumentar ingresos, con un indicador correspondiente a: “cantidad de matriculados por carrera”, el cual, se logra en una relación causa-efecto, por el cumplimiento del objetivo aumentar continuamente empleabilidad de los egresados, el cual, es parte de la perspectiva de clientes, de esta forma, se presenta en la figura 23, correspondiente al modelo de análisis de desempeño (MAD). Si este indicador cumple con su meta, permite contribuir en relación causa-efecto con el objetivo; asegurar autofinanciamiento de la facultad, de la perspectiva institucional, pues si la facultad no cuenta con matrículas no puede continuar su trabajo, es por ello, la importancia de las matrículas necesarias para poder continuar con las labores de formación de profesionales en las áreas de negocios y gestión empresarial.

Figura N° 23 MAD correspondiente a KPI matrícula



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Caprile (2019)

Respecto del KPI escogido, se debe realiza el análisis correspondiente, considerando los patrones necesarios para ser revisados, ya que estos deben permitir explicar y/o predecir el posible desempeño del indicador clave escogido, por lo que se establecen los patrones que inciden en el KPI, los cuales corresponden a:

- Descomposición del KPI, por variables, años de ingreso y por carreras.
- Indicadores de entorno político, beneficios estatales correspondientes a gratuidad, fondo solidario y CAE.
- Análisis KPI causa-efecto (CMI): aumentar continuamente empleabilidad de los egresados; aumentar posicionamiento de profesionales en empresas locales; y aumentar fidelidad comunidad sur-austral, con sus respectivos indicadores: porcentaje de egresados con trabajo; porcentaje de profesionales de FACEA en empresas locales; y cantidad de exalumnos en postgrados de FACEA, respectivamente.
- Análisis de tableros funcionales de unidades: directorio académico empresarial, dirección de escuelas y RRPP y comunicacionales, indicador cantidad de actividades realizadas.
- Análisis de procesos y actividades primarias y de apoyo: difusión, vinculación con el medio y RRPP y comunicacionales, indicador correspondiente a, cantidad de actividades realizadas.

Al indicador descrito correspondiente a “matrícula”, se le propuso una métrica en el CMI, correspondiente a; número de matriculados en el período actual, menos número de matriculados en el período anterior, cálculo que debe ser dividido por; número de matriculados en el período anterior, finalmente, este resultado debe ser multiplicado por 100%, detallado en figura 24. De esta forma, se obtiene el incremento que puede darse en el período actual respecto el período anterior, ya que se busca que las matrículas de las carreras de FACEA aumenten cada año, para poder asegurar en financiamiento y funcionamiento de la facultad.

Figura N° 24 KPI Matrícula de la UEN

INSTITUCIONAL	Aumentar Ingresos	Cantidad de matriculados por carreras	$((N^{\circ} \text{ de matriculados en } t - N^{\circ} \text{ de matriculados en } t-1) / N^{\circ} \text{ de matriculados en } t-1) * 100\%$	$5\% \geq t-1$	anual
---------------	-------------------	---------------------------------------	---	----------------	-------

Fuente: Elaboración propia (extracto de CMI propuesto a UEN)

Respecto de la meta que se propone en el CMI a este KPI, esta corresponde a un aumento de 5% respecto del año anterior, de este modo, se deben realizar todas las actividades necesarias para el logro del KPI, tanto por las respectivas escuelas, como por todas las unidades que tengan responsabilidad en el logro del indicador, para lograr alcanzar esta meta, como es el caso del tablero de la escuela de Auditoría, la que es parte del presente trabajo, debido a que representa a las otras escuelas, las que deben realizar iniciativas similares, para el logro de los objetivos de la UEN, lo que permite cumplir con las propuestas realizadas a los clientes en la propuesta de valor, así como en las declaraciones estratégicas enfocadas a los distintos clientes de la facultad.

9.2 Ejecución del análisis de desempeño

A partir del MAD ahora se propone un ejemplo para explicar cómo se ejecutaría el análisis de desempeño que presenta el KPI, “matrículas de la facultad”, lo permite analizar, mediante cada uno de los patrones escogidos, el nivel del desempeño alcanzado de este indicador, lo que se logra mediante una apertura de cada patrón, el cual tiene una contribución de gran importancia en uno de los objetivos Institucionales, debido a que si este KPI logra su desempeño propuesto se logra el autofinanciamiento de la facultad.

Es de gran importancia conocer el desempeño de las áreas o unidades que tienen incidencias con alto grado de responsabilidad, lo que se detalla en los patrones correspondiente al diseño del modelo de análisis de desempeño del indicador cantidad de matrículas de la UEN, con los respectivos patrones escogidos, los que corresponden a;

- Primer patrón: Descomposición intra KPI del indicador, para realizar el *drill down* respecto de las variables que se van a considerar para el análisis, correspondientes a: años de ingresos 2017 al 2019 y por carreras.
- Segundo patrón: Indicadores del entorno, mediante el análisis de la variable macroeconómica, entorno legal en la cual, se analiza la variable “beneficios de gratuidad” aportados por el Estado, debido a la situación de paternalismo estatal a la que se ve enfrentada la UEN para financiar carreras de la gran mayoría de los estudiantes de la facultad.
- Tercer patrón: Análisis causa-efecto respectiva, correspondiente al mapa estratégico y al CMI de la UEN, variables que permite contribuir en el logro del objetivo “aumentar ingresos”, los cuales corresponden a tres objetivos: aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados; aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e instituciones de la región; y aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral. Pero debido a que el tercer objetivo presenta desviaciones, solo se analiza el desempeño de este, el cual tiene por indicador: cantidad de exalumnos en postgrados de FACEA.
- Cuarto patrón: Procesos y actividades, clasificadas en actividades primarias de la UEN y a las secundarias, realizadas en la UEN las cuales corresponden a: difusión, vinculación con el medio y una actividad secundaria correspondiente a, relaciones públicas y

comunicacionales, analizando su desempeño y como este contribuye al logro del KPI matrícula.

- Quinto patrón: Tableros funcionales y SLA, donde se analiza la influencia de las unidades funcionales, las que contribuyen el logro del KPI, correspondientes a: dirección de escuelas, relaciones públicas y comunicacionales, y admisión y matrícula.

Para realizar el correspondiente análisis, es necesario abrir cada patrón del MAD, de acuerdo con la figura 25, por lo que, se debe pinchar en las respectivas instrucciones, correspondiente a flechas o puntos en rojo, para así, mediante una apertura (*drill down*) de cada patrón, analizar los resultados que lo requieran.

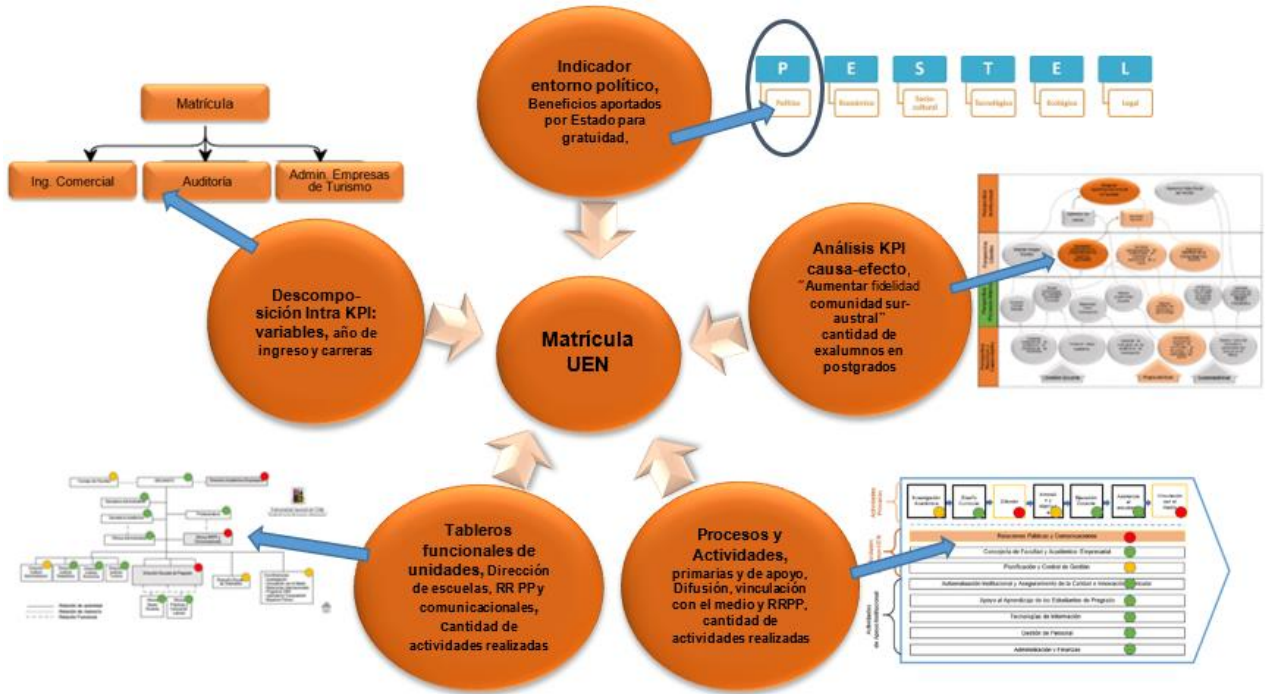
Este análisis permite analizar el desempeño de cada una de las áreas y unidades con influencias en el indicador, para lo cual se realiza el análisis de cada patrón indicado en el párrafo anterior.

El presente análisis del MAD, contribuye para proporcionar la información necesaria y requerida por la UEN para la toma de decisiones claves, que permitan explicar y predecir los resultados de los objetivos de la facultad.

Para realizar un adecuado análisis de cada una de unidades funcionales que tienen responsabilidades en el logro del KPI, es necesario que el modelo de análisis de desempeño, se realice de forma gráfica y comprensible para el lector, por lo que se procede a realizar una navegación para una mayor detalle y análisis de cada patrón, así como del reporte de desempeño del indicador.

Al conocer los resultados alcanzados de este KPI, el cual tiene una gran implicancia para la UEN, ya que este indicador permite contribuir, mediante una relación causa-efecto en el cumplimiento del indicador de la perspectiva institucional del CMI de la facultad, correspondiente al “autofinanciamiento”. Es necesario realizar una evaluación del desempeño del KPI y su cumplimiento en los últimos años, por lo que, se analizan los períodos 2018 al 2019, considerando otros períodos anteriores para comparar, para ello, se procede a realizar el análisis por variables de este indicador y se debe pinchar en la flecha azul para hacer un *drill down*, detallado en la figura 25 correspondiente al MAD.

Figura N° 25 MAD: Cantidad de matrícula UEN

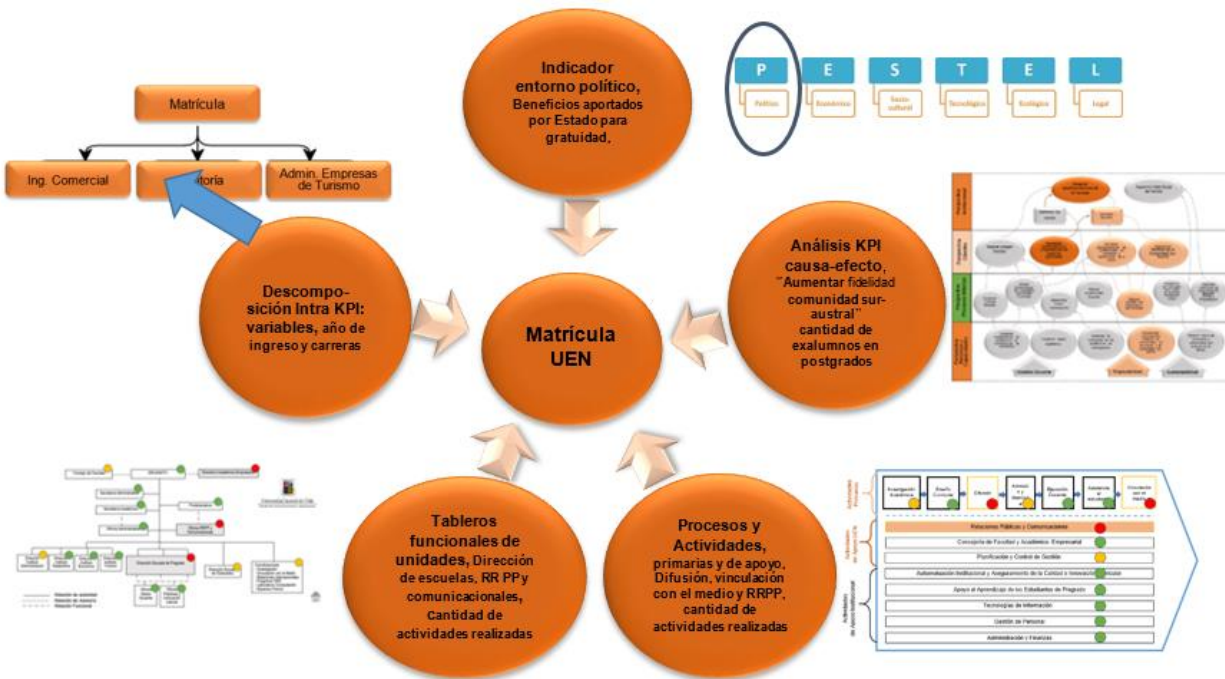


Fuente: Elaboración propia

Se procede a navegar en algunas variables que son necesarias de analizar para conocer el nivel de cumplimiento del indicador, determinar si existen desviaciones y de existir éstas, determinar de dónde provienen estas desviaciones para proponer posibles medidas de corrección de las desviaciones en los controles.

En cuanto al patrón de análisis intra KPI de matrícula, se realiza un *drill down* de variables, en el que se utiliza el año de ingreso, para ello se recogen las cohortes 2017 al 2019, de esta forma se procede a realizar el análisis y la evaluación del desempeño y sus reportes lo que se detalla en las figuras correspondientes de cada apertura realizada.

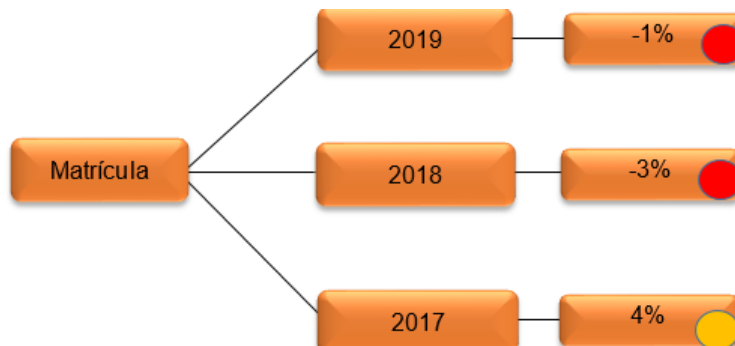
Figura N° 26 MAD: Análisis Intra KPI matrícula



Fuente: elaboración propia

Luego de pinchar en la fecha azul de la figura 26, se profundiza el análisis, para ello se debe analizar el *drill down* N°1 de la figura 27, la que muestra el detalle de las cohortes observadas, correspondientes a 2018 y 2019, las que presentan cifras por debajo de la meta del KPI, con resultados correspondientes a; en el caso de cohorte 2018 con -3% y cohorte 2019 con -1% respecto de la meta del indicador, la que debe ser $\geq 5\%$ respecto del año anterior, por lo que se debe pinchar en los pintos rojos para profundizar el análisis de estos resultados.

Figura N° 27 Análisis Intra KPI variables, drill down 1



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el *drill down* 1, son obtenidos de la tabla 35, dónde se muestran las matrículas de cohorte de ingreso 2016 a 2019 de cada una de las carreras de la UEN, las cuales corresponden a; Ingeniería Comercial, Auditoría y Turismo, las que permiten determinar

los resultados alcanzados respecto de la meta del KPI, lo que evidencia que las cohortes 2018 y 2019 son las que presentan resultados en rojo.

Tabla N° 35 Total de matrículas por cohorte de ingreso

	Comercial	Auditoría	Turismo	Total	meta 5%
Matrícula ingreso 2019	104	51	55	210	-1%
Matrícula ingreso 2018	112	48	53	213	-3%
Matrícula ingreso 2017	112	57	51	220	4%
Matrícula ingreso 2016	114	48	50	212	6%

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el *drill down 2* se observan las carreras que presentan problemas en el logro del indicador matrícula de la UEN, lo que se detalla en la figura 28, evidenciando los resultados de las matrículas de las carreras; Ingeniería comercial, Auditoría y Administración de empresas de turismo, los cuales muestran cifras bajo la meta del indicador, respecto del año anterior, en cohorte 2019 la carrera Ingeniería Comercial evidencia un resultado negativo de -7%, y en el caso de la cohorte 2018, en las carreras de Ingeniería Comercial evidencia una baja respecto del período anterior, con un 0% de variación del KPI respecto de la meta y en el caso de la carrera de Auditoría muestra una baja, respecto del año anterior, con un resultado de -16%, lo que no es concluyente para este análisis, por lo que se procede a un nuevo *drill down*.

Figura N° 28 Análisis Intra KPI variables, drill down 2



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la tabla 36, permiten recoger los análisis necesarios para evaluar en el *drill down 2*, de acuerdo con figura 28, lo que evidencia la situación de las carreras y las cohortes con resultados en rojo que requieren un mayor análisis, para ello se requiere de una mayor profundización mediante un *drill down* mayor, el cual comprende una nueva variable,

correspondiente a género, ya que hasta aquí los resultados obtenidos no son concluyentes para el análisis del indicador.

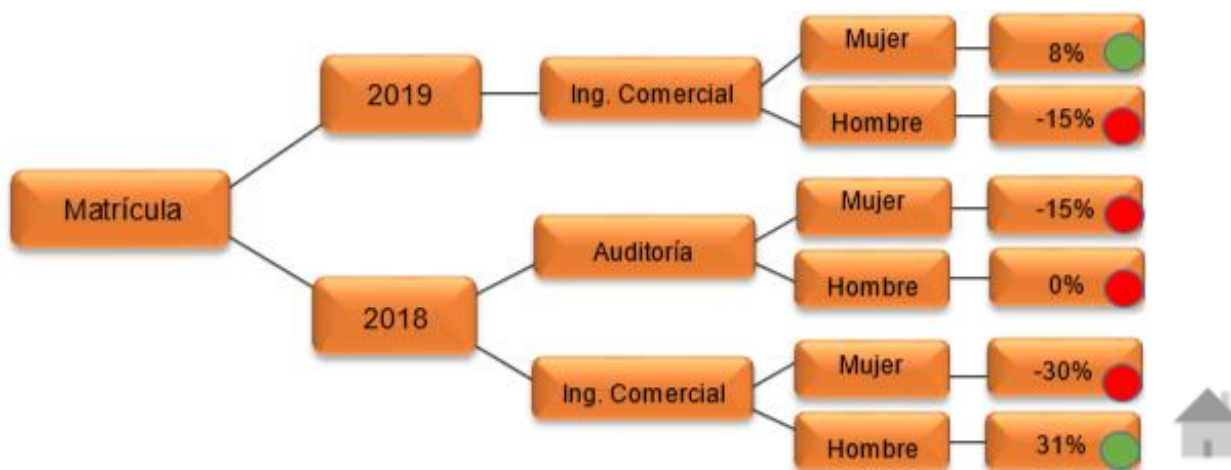
Tabla N° 36 Total de matrículas por carrera y cohorte de ingreso

Carreras	2016	2017	2018	2019
Auditoría	9%	19%	-16%	6%
Ingeniería Comercial	3%	-2%	0%	-7%
Adm. Empresas Turismo	11%	2%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia

Para ampliar este análisis detallado en la figura 28, es necesario realizar un nuevo *drill down* correspondiente a: género, de esta forma determinar el desempeño alcanzado por el indicador, de acuerdo con los estudiantes de ambos sexos, mediante la profundización detallada en la figura 29 al pinchar en las respectivas carreras con resultados en rojo, lo que permite abrir este resultado obtenido para analizarlo.

Figura N° 29 Análisis Intra KPI variables drill down 3



Fuente: Elaboración propia

El *drill down 3*, detallado en la figura 29, permite analizar y comprender que las matrículas de las cohortes observadas, muestran desviaciones respecto de la meta del "KPI matrícula" establecido en el CMI de la UEN correspondiente a $\geq 5\%$ respecto del período anterior, de esta forma, los resultados muestran que la variable género de la carrera Ingeniería Comercial, registra cifras rojas en la cohorte 2019 en la variable hombres con un resultado correspondiente a -16%, respecto de la cohorte 2018, la carrera de Comercial muestra cifras rojas en las mujeres correspondiente a -30% respecto de la meta del KPI. En cuanto a los resultados de la cohorte 2019, para el caso de la carrera de Auditoría, a nivel general no muestra desviaciones, de acuerdo con el análisis detallado en la figura 28, pero al abrir el análisis de esta cohorte (figura

29), se puede ver que se muestra una desviación negativa en la variable hombres, de acuerdo con la tabla 36, pero debido a que la variable mujeres muestra una desviación positiva respecto del año anterior por sobre la variable negativa, de esta forma, logra alcanzar la meta del indicador, sobrepasando el indicador matrícula, lo que no permite apreciar la desviación a simple vista en figura 28, con resultado negativo de la variable hombres de acuerdo con figura 29.

Respecto de la cohorte 2018 para la carrera de Auditoría las cifras en rojo se observan en ambas variables correspondiente a género, en el caso de la desviación de la variable; mujeres corresponde a un -15% y en los hombres representa desviaciones negativas con un resultado de 0%, por lo que no hubo incremento respecto del período anterior. Se puede analizar de este *drill down* 3, que las desviaciones negativas observadas, representan una tendencia a la baja de la demanda de estudiantes mujeres en ambas carreras, respecto de la cohorte 2018, y respecto de los varones, misma cohorte, sólo se observa una baja en la demanda de matrícula en la carrera Auditoría.

Por otro lado, es relevante analizar que los resultados de la cohorte 2018 para el caso de la carrera de Turismo, si bien es cierto muestra resultados cercanos a la meta fijada para el indicador matrículas, de acuerdo con la figura 29, pero al abrir el detalle de este análisis se puede ver que las variables presentan resultados distintos, como lo muestra tabla 36, en el caso de la variable mujeres con un resultado negativo de -18% respecto del período anterior, en cuanto a la variable hombres, esta sobre pasa la meta con un resultado correspondiente a 47% respecto del año anterior, lo cual permite evidenciar a nivel general, un resultado positivo para este indicador en la corte en esta carrera.

Para obtener dichos resultados, la información es recogida de las tablas 37 y 38, lo que detalla los resultados presentados en el *drill down* 3. Estos resultados recogidos, permiten respaldar los análisis realizados en las figuras de las aperturas anteriores correspondientes a figuras 27 a la 29.

Tabla N° 37 Total de matrículas por género y cohorte en cifras

Carreras	2017		2018		2019	
	mujeres	Hombres	mujeres	Hombres	mujeres	Hombres
Auditoría	27	25	23	25	30	21
Ingeniería Comercial	57	55	40	72	43	61
Adm. Empresas Turismo	34	17	28	25	29	26

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 38 Total de matrículas por género y cohorte en porcentajes

Carreras	2017		2018		2019	
	mujeres	Hombres	mujeres	Hombres	mujeres	Hombres
Auditoría	35%	-11%	-15%	0%	30%	-16%
Ingeniería Comercial	58%	-29%	-30%	31%	8%	-15%
Adm. Empresas Turismo	17%	-19%	-18%	47%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia

La información observada en los correspondientes *drill down* de figuras 27 y 29, detallados anteriormente, permiten evaluar los resultados de los análisis Intra KPI por variables, año de cohorte 2017 a 2019, por carrera, y por sexo, así analizar que los años observados han presentado una baja en cuanto a la meta del indicador observado, respecto de la cohorte 2017 presenta bajas en los resultados de la variable hombres para las tres carreras observadas, ya que la variable mujeres muestra resultados por sobre la meta.

En el caso de la cohorte 2018 presentan desviaciones negativas en las tres carreras, en relación a la variable genero correspondiente a mujeres, y en la variable genero correspondiente a hombres, solo presenta desviaciones negativas en la carrera de Auditoría, ambas variables presentan estos resultados respecto del año anterior.

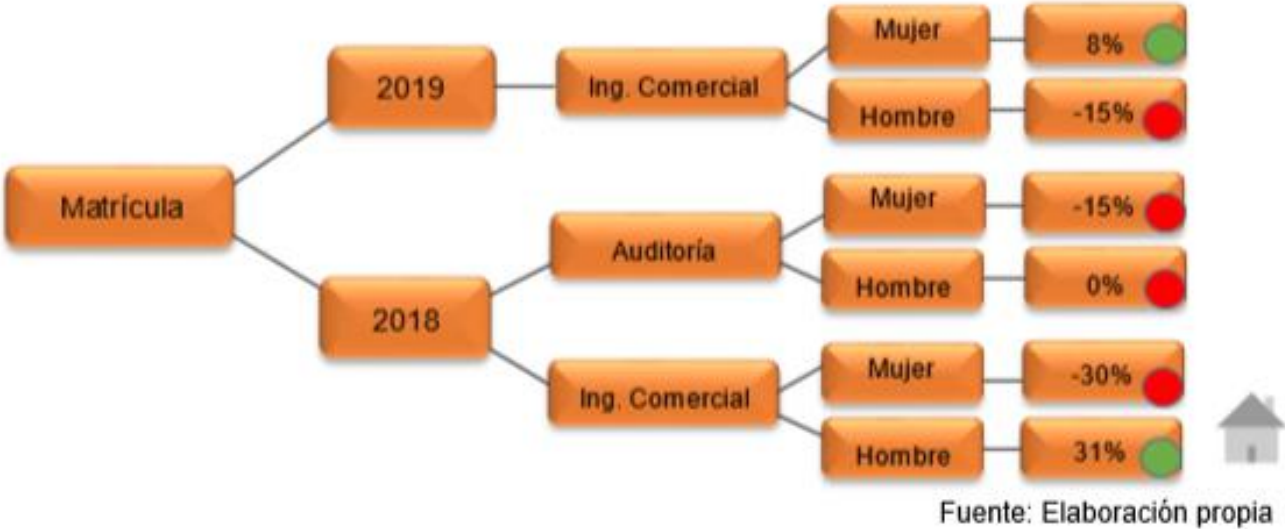
Respecto de la cohorte 2019, las desviaciones se producen en las carreras correspondientes a Ing. Comercial y Auditoría, en la variable de genero hombres, las cuales presentan resultados por debajo de la meta respecto del año anterior.

Esta constante de bajas en el caso de cohorte 2018 respecto de la variable correspondiente a género; mujeres, y en el caso de la variable hombres en la cohorte 2019, indica que éstos clientes no se sienten interesados/as en estudiar estas carreras o no se ha realizado un adecuado trabajo de difusión, por parte de las respectivas carreras. Por lo que, para llegar a este tipo de clientes, se debe establecer iniciativas para motivar el interés de ambos tipos de clientes para que se genere demanda de parte de más estudiantes de la región, para motivarlos a que deseen estudiar estas carreras ofrecidas por la FACEA. En el caso de la cohorte 2019, esta presenta desviaciones negativas

Respecto del trabajo de difusión, se debe trabajar en las iniciativas que permitan a cada escuela (Comercial y Auditoría), realizar campañas de difusión para llegar al cliente objetivo, de esta forma mejorar los resultados de este indicador y de esta forma lograr cumplir con la meta del KPI de la UEN, para así generar en una relación causa-efecto con el objetivo que impacta este KPI.

Para realizar un nuevo análisis se procede a abrir un nuevo *drill down*, correspondiente a otras variables, para lo cual se observa el resultado del indicador matrícula del período 2019 respecto del 2018, debido a que se cuenta con esta información de cohorte. En cuanto a este *drill down* de variables correspondiente a cohorte 2019, correspondientes a carreras y forma de ingreso de cada estudiante se debe volver al MAD, para ello se debe pinchar en la figura 29.

Figura N° 29 Análisis Intra KPI variables drill down 3



Para volver al MAD de análisis intra KPI variable, se debe pinchar en la casita de la figura 28, para proceder a abrir el siguiente *drill down* de las variables mencionadas anteriormente (cohorte 2018, carreras y forma de financiamiento de estudios). Se debe pinchar en la flecha azul de la figura 25 para abrir el análisis del indicador correspondiente a variable cohorte 2019.

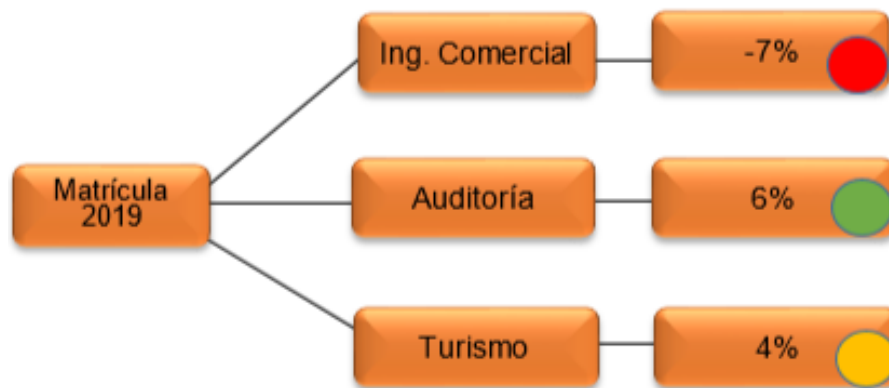
Figura N° 25 MAD: Análisis Intra KPI matrícula



Fuente: elaboración propia

El *drill down* 1 detallado en la figura 30, muestra que los resultados del indicador matrícula de cohorte 2019, presenta una desviación importante en la carrera, Ingeniería Comercial con un resultado de -7%, por lo que el indicador de esta escuela se encuentra desviado en 13 puntos, respecto de la meta del KPI, correspondiente a; $\geq 5\%$ respecto del período anterior.

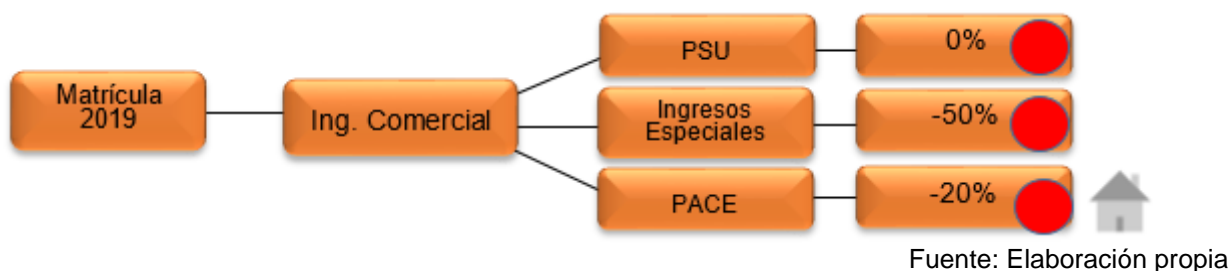
Figura N° 30 Drill down 1, variable cohorte 2019 y carrera



Fuente: Elaboración propia

Para un mayor análisis se procede a realizar un nuevo segundo *drill down*, correspondiente a, forma ingreso de los estudiantes de la carrera con desviaciones, para ello se debe pinchar en el punto rojo de la figura 31. En cuanto al resultado de las carreras; Auditoría, esta muestra un resultado positivo respecto de esta variable observada con 6%, y la carrera de Turismo evidencia un resultado cercano a la meta del indicador, correspondiente a un 4%.

Figura N° 31 Drill down 2 variable cohorte 2019, carrera y forma de ingreso



Los resultados observados obtenidos del *drill down* de la figura 31, permiten analizar que la cohorte 2019 respecto de la carrera Ingeniería Comercial, para el caso de la variable; forma de ingreso de los estudiantes, muestra resultados con desviaciones negativas respecto del período anterior, en sus tres variables; en el caso de ingreso PSU presenta un 0% como resultado; en el caso de Ingresos Especiales representa un -50% y la variable ingresos PACE con un resultado correspondiente a -20%. Para detallar estos resultados, se utilizaron los datos de las tablas 39 y 40.

Tabla N° 39 Total de matrículas por tipo de ingreso cohorte 2019

Carreras	2019		
	PSU	Ingreso Especial	PACE
Auditoría	43	3	5
Ingeniería Comercial	93	7	4
Adm. Empresas Turismo	47	3	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 40 Total porcentual de matrículas por tipo de ingreso cohorte 2019

	2019		
	PSU	Ingreso Especial	PACE
Auditoría	0%	50%	67%
Ingeniería Comercial	0%	-50%	-20%
Adm. Empresas Turismo	-4%	0%	400%

Fuente: Elaboración propia

Se puede analizar que la carrera Ingeniería Comercial evidencia resultados negativos, en todas las variables observadas respecto del año anterior, de acuerdo con la figura 30, por lo que se puede analizar que los estudiantes que ingresan vía PSU no han presentado incrementos, de esta forma se entiende que estos no se interesan en esta carrera, por lo que se debe trabajar en iniciativas para incrementar la matrícula mediante esta variable, ya sea por parte de la misma carrera, como por parte de la unidad de difusión de las carreras de la UEN, para realizar los esfuerzos necesarios para cumplir con el KPI matrícula UEN.

En el caso de la variable “ingresos especiales”, también reportan resultados negativos, lo que evidencia que este tipo de estudiantes no se ven interesados por ingresar en esta carrera, por lo que las iniciativas que se deben realizar para atraer a los estudiantes de cuarto medio de la región y de la zona sur del país, deben abarcar a los estudiantes deportistas, músicos, entre otros, para que ingresen a estudiar esta carrera, de esta forma incrementar la matrícula de Ing. Comercial.

Por otro lado, la variable que merece análisis corresponde a los ingresos de estudiantes PACE, para esta carrera observada, la cual muestra un resultado correspondiente a -20%, lo que es significativo, debido a que este resultado afecta otro KPI, correspondiente a incrementar los ingresos de los estudiantes PACE, indicador parte de los objetivos institucionales Aumentar valor social de FACEA, lo que no se está logrando de acuerdo con los actuales resultados, por parte de la carrera de Ing. Comercial, lo que no permite lograr estos objetivos establecidos por la UEN, respecto de la estrategia de la facultad.

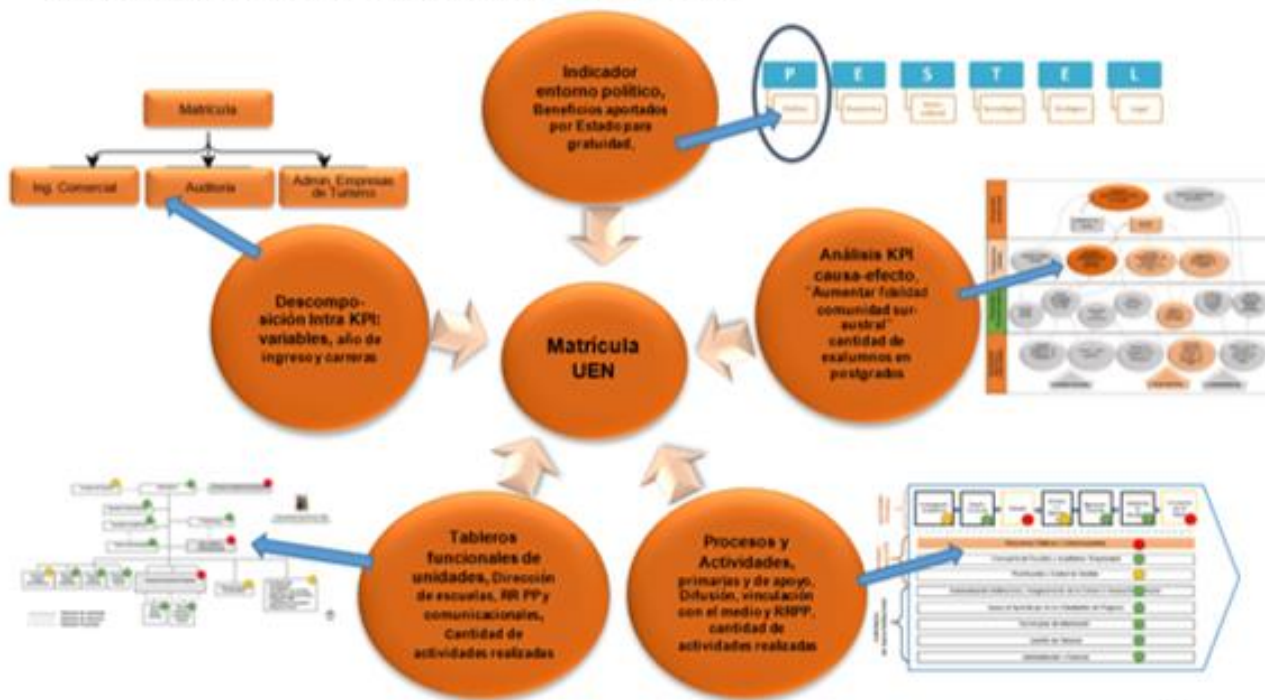
Para proceder con el análisis de los demás patrones, se debe presionar en la casa de la figura 31, de esta forma volver al MAD principal.

Figura N° 31 Drill down 2 variable cohorte 2019, carrera y forma de ingreso



Luego de analizar el patrón correspondiente a descomposición intra KPI del indicador matrícula, se procede a realizar el siguiente análisis correspondiente al patrón de indicadores de entorno político, beneficios estatales, gratuidad, entre otros, para lo cual, se debe volver la correspondiente a figura 25.

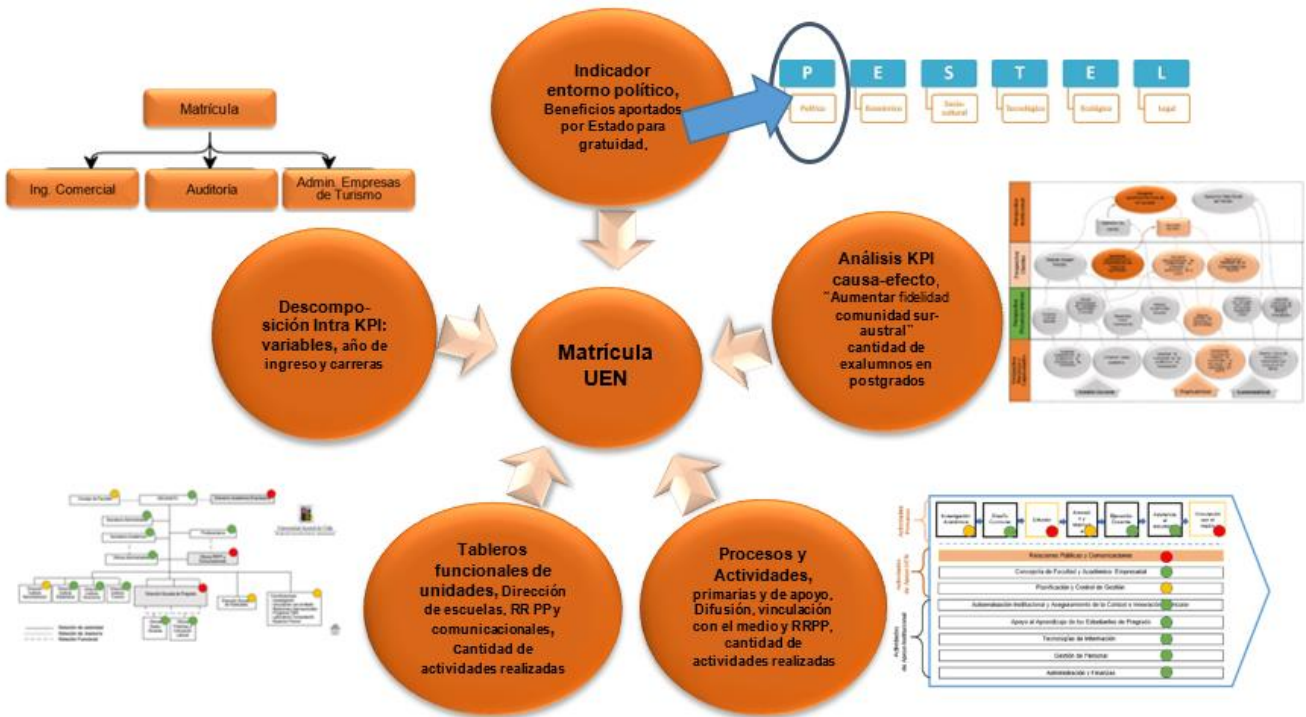
Figura N° 25 MAD: Cantidad de matrícula UEN



Para realizar el siguiente análisis correspondiente al patrón indicadores externos, se debe pinchar en la fecha azul de la figura 32 para proceder a la apertura del patrón, de este modo,

realizar la apertura correspondiente y determinar las desviaciones del indicador, para realizar las correcciones necesarias para alinear las operaciones con la estrategia.

Figura N° 32 MAD: Análisis variable macroeconómica



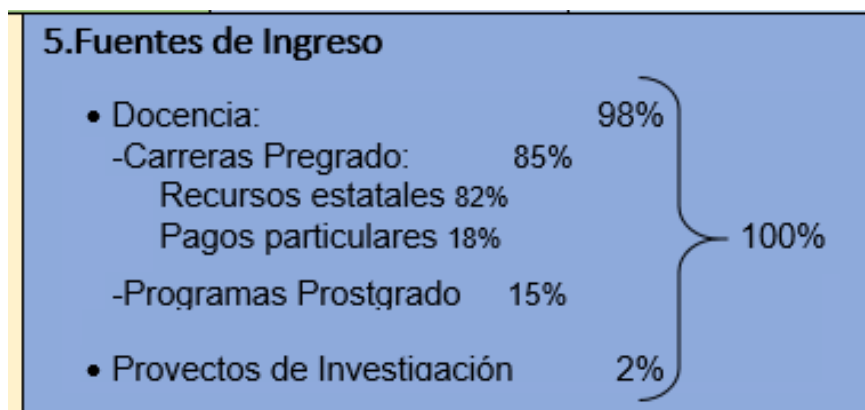
Fuente: Elaboración propia

Al proceder a realizar el *drill down* respecto del patrón correspondiente al entorno político, respecto de beneficios estatales, se puede analizar que la situación que enfrenta la UEN a nivel Institucional, viene dado respecto de los potenciales cambios legales que se puedan dar en cuanto a la situación que enfrentan las universidades privadas con autonomía en su actuar, debido a que si se realizaran cambios que no permitan el funcionamiento de estas casas de estudio con recursos estatales, sino que sólo con recursos de particulares, representaría un gran problema para la continuidad de la UACH y para los cientos de estudiantes que deciden ingresar a esta casa de estudios de nivel superior, lo que se detalla en el apartado 2.4 descripción del contexto, correspondiente a un análisis del macro entorno.

De acuerdo con el modelo de negocios analizado en el apartado 4.5, la mayor fuente de ingresos de pregrado, proviene recursos del Estado, de acuerdo con la figura 33, donde detalla este análisis, por lo que sólo un 18% de los estudiantes de la facultad, financia sus estudios con recursos particulares o propios y el 82% lo hace mediante beneficios estatales. De este modo, por lo que, es de gran importancia que la universidad siga contando con esta forma de

financiamiento para sus estudiantes, para así, ofrecer educación superior en la zona sur-austral de nuestro país, mediante la labor de la UACH.

Figura N° 33 Ingresos estatales de la UEN



Fuente: elaboración propia

Respecto de la cohorte de ingreso 2018, de acuerdo con los antecedentes obtenidos, estos estudiantes presentan las siguientes formas de financiamiento, las cuales corresponden a; Crédito universitario, gratuidad o becas y un tercer grupo que financia de forma particular. Estructura de financiamiento que representa, de acuerdo con las tablas 41 y 42, por lo que un 16% se financia sus estudios con crédito universitario, un 66% de estudiantes financia con gratuidad o beca y un 18% se financia con recursos propios. Lo que demuestra una vez más que la gran parte de las formas de financiamiento de los estudiantes es vía recursos estatales.

Tabla N° 41 Formas de financiamiento de cohorte 2018

	Crédito Universitario	Gratuidad o Becas	Recursos Propios	Total
Matrícula ingreso 2018	34	140	39	213

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 42 Porcentaje de financiamiento de cohorte 2018

	Crédito Universitario	Gratuidad o Becas	Recursos Propios	Total
Matrícula ingreso 2018	16%	66%	18%	100%

Fuente: elaboración propia

Si se realiza un detalle de estos datos de financiamiento de los estudiantes de FACEA, se observa que la estructura de financiamiento de estas tres carreras (Auditoría, Ingeniería Comercial y Administración de Empresas de Turismo), corresponde, de acuerdo con las tablas

43 y 44, en el caso de la carrera de Auditoría un 4% se financia con crédito, un 77% con becas o gratuidad, por lo que un 81% lo hace mediante recursos estatales, mientras que un 19% lo hace con recursos propios. En el caso de la carrera de Ing. Comercial, un 20,5% de los estudiantes se financia con crédito, un 59,8% con becas o gratuidad, por lo que en esta carrera un 81% de igual forma se financia con aporte estatal, mientras que un 19% lo hace mediante recursos particulares. Respecto de la carrera de Turismo un 17% se financia con crédito, un 68% lo hace con becas o gratuidad, por lo que un 85% de los estudiantes se ve beneficiado de parte del Estado para financiar su educación superior, mientras que el 15% restante lo hace con financiamiento propio.

Tabla N° 43 Estructura de financiamiento cohorte 2018 por carreras

Carreras	2018			
	Crédito Universitario	Gratuidad o Becas	Recursos Propios	Total
Auditoría	2	37	9	48
Ingeniería Comercial	23	67	22	112
Adm. Empresas Turismo	9	36	8	53

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 44 Estructura porcentual financiamiento cohorte 2018 por carreras

Carreras	2018			
	Crédito Universitario	Gratuidad o Becas	Recursos Propios	Total
Auditoría	4%	77%	19%	100%
Ingeniería Comercial	20,5%	59,8%	19,6%	100%
Adm. Empresas Turismo	17%	68%	15%	100%

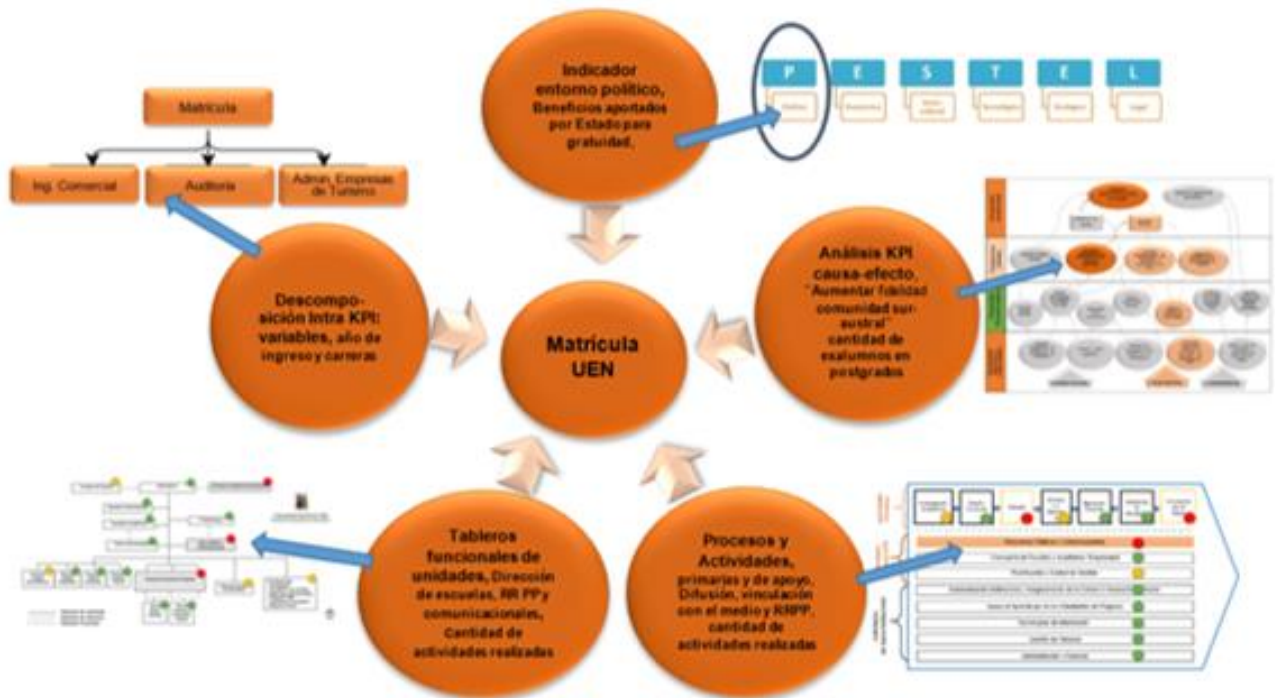


Fuente: elaboración propia

De esta forma, se verifica que la situación de las matrículas de ingreso cohorte 2018, responde a la situación general de la facultad, ya que sigue la tendencia de financiamiento de los estudiantes que deciden formarse en la UACH, por lo que, posibles cambios a esta actual situación, podría ocasionar consecuencias impactantes para la continuidad de la labor de FACEA como de la Universidad en general, así como para otras universidades de las características de la UACH, debido a la alta demanda de estudiantes que no pueden financiar sus estudios universitarios.

Para continuar la navegación de este MAD y sus respectivos patrones, se debe pinchar en la casita de la tabla 44, de esta forma se procede a volver al MAD correspondiente a cantidad de matrícula UEN, figura 25.

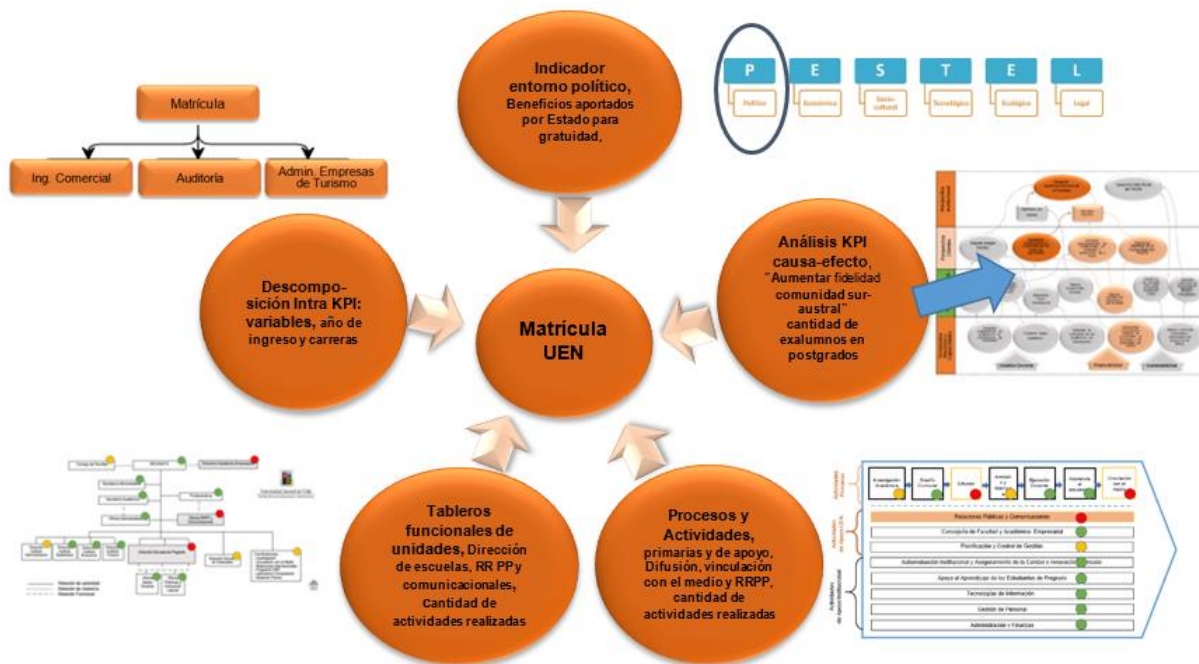
Figura N° 25 MAD: Cantidad de matrícula UEN



Fuente: Elaboración propia

Para proceder al análisis del siguiente patrón correspondiente a KPI Causa efecto y CMI se debe pinchar en la fecha azul de la figura 34, esta forma realizar el *drill down* a este patrón.

Figura N° 34 MAD: Análisis KPI causales, mapa estratégico y cuadro de mando integral

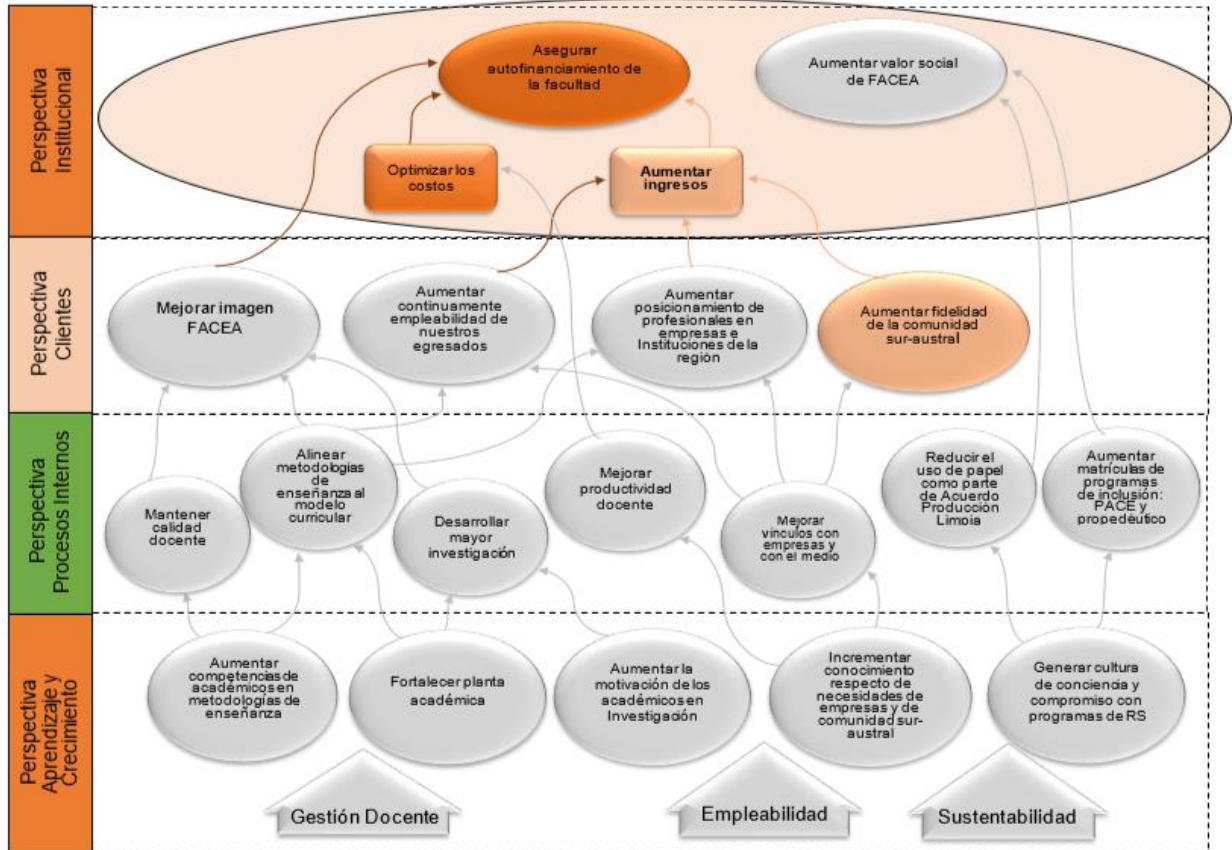


Fuente: elaboración propia

Para esto es necesario analizar la ruta que este indicador sigue en el mapa propuesto para la facultad, lo que se visualiza en la figura 35, la que corresponde a la eje estratégico: empleabilidad, para lo cual se fijan el objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento “incrementar conocimiento respecto de las necesidades de las empresas y de comunidad sur-austral”, objetivo que contribuye al logro del objetivo de la perspectiva de procesos “incrementar vínculos con empresas y con el medio”, el cual contribuye en una relación causa-efecto con el logro de los objetivos de la perspectiva de clientes correspondientes a; aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados, aumentar posicionamiento de profesionales en empresas o en Instituciones de la región, y aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral, objetivos que contribuyen en una relación causa efecto al logro del objetivo de la última perspectiva, la institucional, el que corresponde a “aumentar ingresos” y este a la vez contribuye con el último objetivo de la misma perspectiva, “asegurar autofinanciamiento de la facultad”.

De esta forma, se evidencia que el KPI escogido para evaluar su desempeño, se ubica en la perspectiva institucional, al pinchar en la perspectiva, permite observar el detalle de esta, lo que se evidencia en la figura 36, por lo que es de gran relevancia que las iniciativas establecidas en el CMI de las demás perspectivas de la ruta empleabilidad, se puedan realizar eficientemente, para así lograr cumplir con este objetivo. Para lo cual, es de responsabilidad de las áreas correspondientes, efectuar sus labores, para cumplir con esta ruta y cada uno de los objetivos que en ella se establecieron, así, poder contribuir para continuar la labor de la facultad.

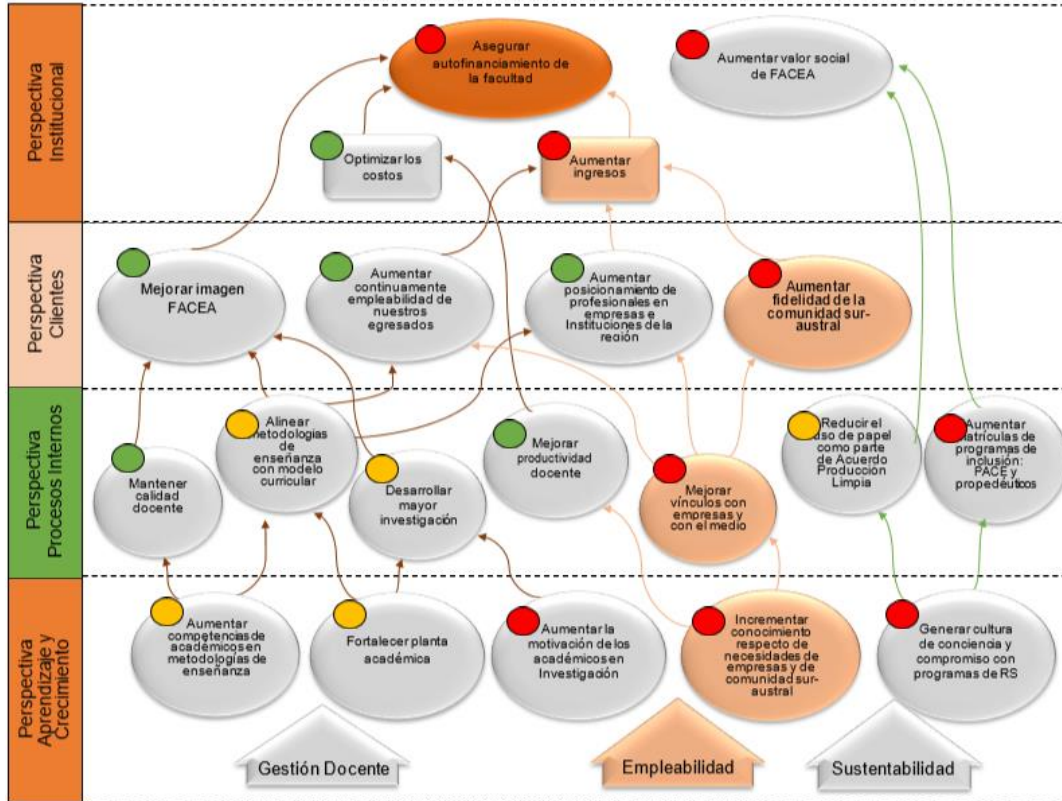
Figura N° 36 KPI correspondiente a perspectiva institucional



Fuente: Elaboración propia

Al pinchar el objetivo estratégico “aumentar ingresos”, correspondiente a la perspectiva institucional, en la figura 36, se procede a realizar una apertura correspondiente a los resultados de los objetivos de cada indicador, detallado en la figura 37, lo que permite visualizar los resultados con desviaciones negativas los que muestran puntos en rojo, respecto de los objetivos correspondiente a la ruta que impacta al KPI matrícula, que presenta este análisis de desempeño, se debe analizar el objetivo causal: aumenta fidelidad de la comunidad sur-austral, lo que permite ir vinculando con los demás patrones del MAD analizado.

Figura N° 37 Análisis CMI de unidad estratégica de negocio



Fuente: Elaboración propia

Para realizar un mayor análisis de este patrón de debe pinchar en el objetivo aumentar ingresos de la figura 36, en el punto rojo, para profundizar este proceso, lo que permite visualizar el objetivo en el CMI de la UEN en la tabla 45, correspondiente al indicador; cantidad de matriculados por carrera.

Tabla N° 45 KPI matrícula correspondiente a CMI de la UEN

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
INSTITUCIONAL	Asegurar autofinanciamiento de la facultad	Porcentaje de margen	$(\text{Ingresos UEN} - \text{Costos UEN} - \text{traspasos casa central}) / \text{Ingresos UEN} * 100\%$	$\geq 20\%$	anual	
	Optimizar los costos	Porcentaje de costos	$(\text{Costos de operación y mantención} / \text{Ingresos}) * 100\%$	$15\% < t-1$	anual	
	Aumentar ingresos	Cantidad de matriculados por carreras	$((\text{N}^\circ \text{ de matriculados en } t - \text{N}^\circ \text{ de matriculados en } t-1) / \text{N}^\circ \text{ de matriculados en } t-1) * 100\%$	$5\% \geq t-1$	anual	
		Monto por matrículas pregrado	$((\text{Monto de matrículas en } t - \text{Monto matrículas en } t-1) / \text{Monto matrículas } t-1) * 100\%$	$5\% > t-1$	anual	
	Monto por matrículas postgrado	$(\text{Monto de matrículas de programa de postgrado} - \text{Monto de matrículas postgrado año anterior}) - \text{Matrículas año anterior}$	$15\% \geq t-1$	bianual		

Fuente: Elaboración propia

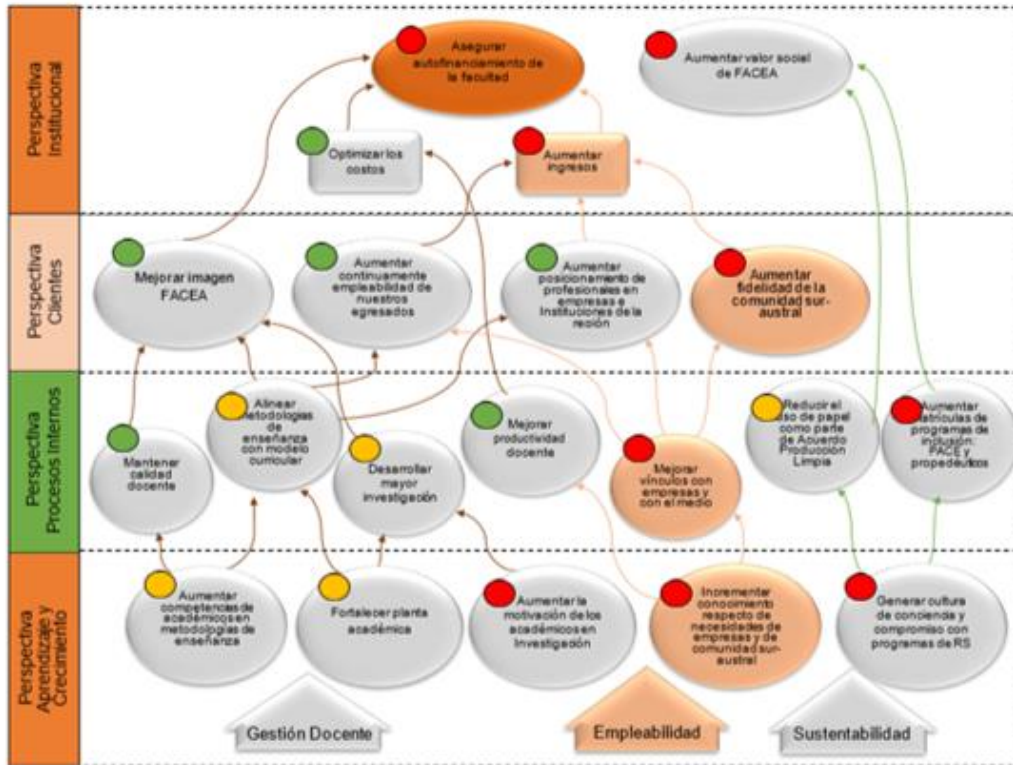
En cuanto al indicador clave detallado en la tabla 45, correspondiente a cantidad de matrículas por carrera, cuenta con una métrica que busca determinar el nivel de incremento de las matrículas año a año, con una meta de $\geq 5\%$ respecto del año anterior para el caso de cada una de las carreras de la facultad, lo que se mide de forma anual, por ello debe trabajar en iniciativas que permitan revertir los actuales resultados de las carreras, como es el caso de Ingeniería Comercial, carrera que ha mostrado desviaciones negativas en los últimos años, respecto de sus matrículas de cohorte de ingreso, como también en la carrera de Auditoría, pero en un nivel de gravedad menor, ya que sus desviaciones no son tan significativas, y por otro lado se debe trabajar para mantener los resultados de la carrera de Turismo, la cual evidencia resultados mejores que las otras carreras, respecto de sus matrículas de cohorte de ingreso.

Es de gran importancia, que las escuelas trabajen en las iniciativas correspondientes para así lograr alcanzar la meta del KPI, mediante trabajos de difusión de las respectivas carreras en los liceos y colegios, tanto de la ciudad como de las comunas cercanas a Valdivia, incluso en las regiones del sur del país, como; realizar visitas mensuales a estos establecimientos, donde profesores visiten estos, como también mediante invitaciones a los establecimientos para que recorran la facultad. Por otro lado, se pueden realizar invitaciones a los establecimientos para que traigan a sus estudiantes de cuarto medio para participar en clases de estudiantes de primer año de cada carrera, para así motivar a los jóvenes a estudiar alguna de estas carreras ofrecidas por la UEN.

Por otro lado, para realizar el análisis respectivo del indicador de causalidad del objetivo matrícula, correspondiente a aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral, se debe pinchar en la casita de la tabla 45, para así volver a la figura 36.

Una vez visualizada la figura 37, se debe pinchar en los puntos rojos, pero para este análisis se realiza una apertura sólo al objetivo causal de la perspectiva de clientes: aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral, para conocer el resultado del desempeño de este objetivo causal que impactan en el KPI matrícula, para realizar una apertura al CMI para visualizar este proceso, de acuerdo con tabla 46.

Figura N° 37 Análisis CMI de unidad estratégica de negocio



Fuente: Elaboración propia

Respecto del objetivo aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral, el cual presenta una desviación, de acuerdo con figura 37, por lo que se debe pinchar en punto rojo del objetivo para realizar una apertura al objetivo, el cual tiene por iniciativa: difusión de postgrados en empresas locales y de la zona sur-austral y, a exalumnos.

Se puede observar en la tabla 46 que el indicador de este objetivo causal consiste en la difusión de postgrados en empresas locales y de la zona sur-austral, y a exalumnos, lo que al parecer no se está ejecutando debidamente, por lo que se debe trabajar en mejorar esta situación, mediante actividades que permitan lograr el objetivo. Se deben establecer visitas a empresas locales de la zona sur para difundir los programas de postgrados, de esta forma realizar un seguimiento a las actividades establecidas. Esto debe establecer número de visitas a realizar, establecer quiénes las realizarán, frecuencia con que se realizarán las visitas, de este modo lograr contribuir con el cumplimiento del KPI matrícula.

Tabla N° 46 Objetivo aumentar fidelidad comunidad sur-austral

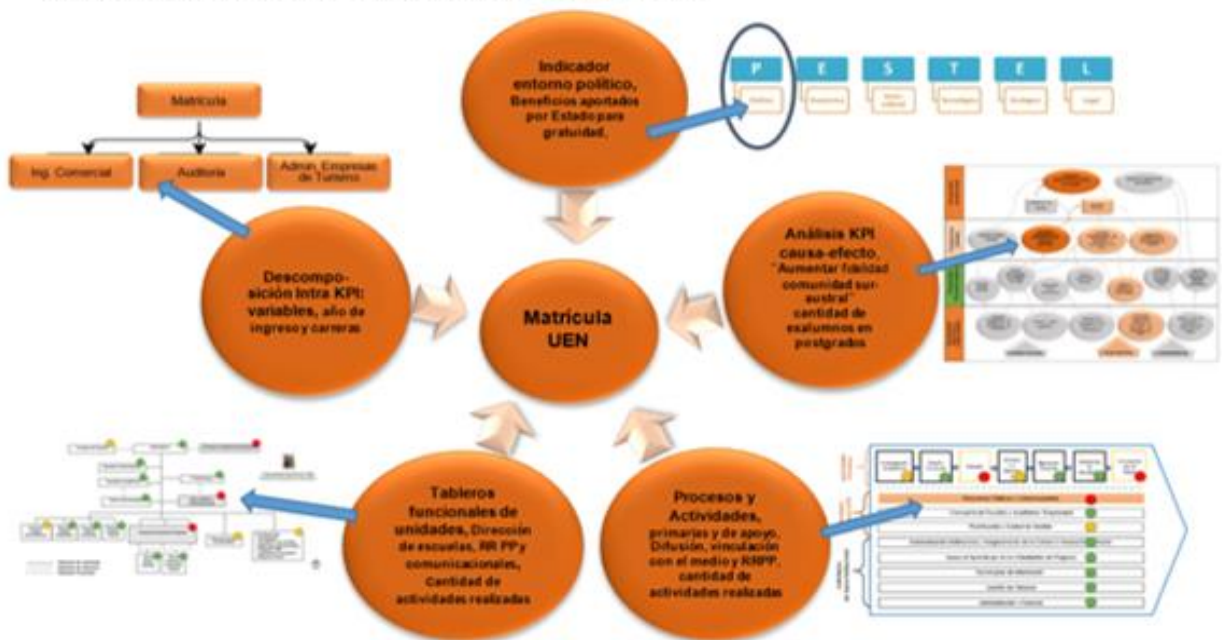
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
CLIENTES	Aumentar continuamente empleabilidad de nuestros egresados	Porcentaje de egresados con trabajo	(Q de profesionales de la generación con empleo/ Q total de profesionales de la generación)*100%	≥ 90%	anual	Organizar comité de trabajo continuo con empresas para realización de charlas y ferias laborales en Facea
	Aumentar posicionamiento de profesionales en empresas e Instituciones de la región	Porcentaje de profesionales de FACEA en empresas locales	(Q de profesionales de la generación en empresas locales/ Q total de profesionales de la generación)*100%	Superior a 90%	anual	Implementar mesas de trabajo con empresas locales para ejecución de ferias laborales en FACEA
	Aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral	Cantidad de exalumnos en postgrados de FACEA	(Q total matriculados en postgrados exalumnos/ Q total inscritos en postgrado)	15	anual	Difusión de postgrados en empresas locales y de la zona sur-austral, y a exalumnos

Fuente: Elaboración propia

Respecto de los objetivos que tienen una relación causal con el objetivo “aumentar matrícula” y “aumentar fidelidad de la comunidad sur-austral”, de la perspectiva de procesos internos correspondiente a: mejorar vínculos con empresas y con el medio, y de recursos y capacidades correspondiente a: incrementar conocimiento respecto de necesidades de empresas y de comunidad sur-austral, los que, se encuentran con desviaciones, se debe establecer medidas para corregir esta situación, trabajando en las iniciativas y de esta forma lograr cumplir con el KPI aumentar matrícula y con la estrategia de FACEA.

Para proceder a volver al MAD de cantidad de matrícula, figura 25, se debe presionar en la casita de la tabla 46, para continuar la navegación por los demás patrones del MAD.

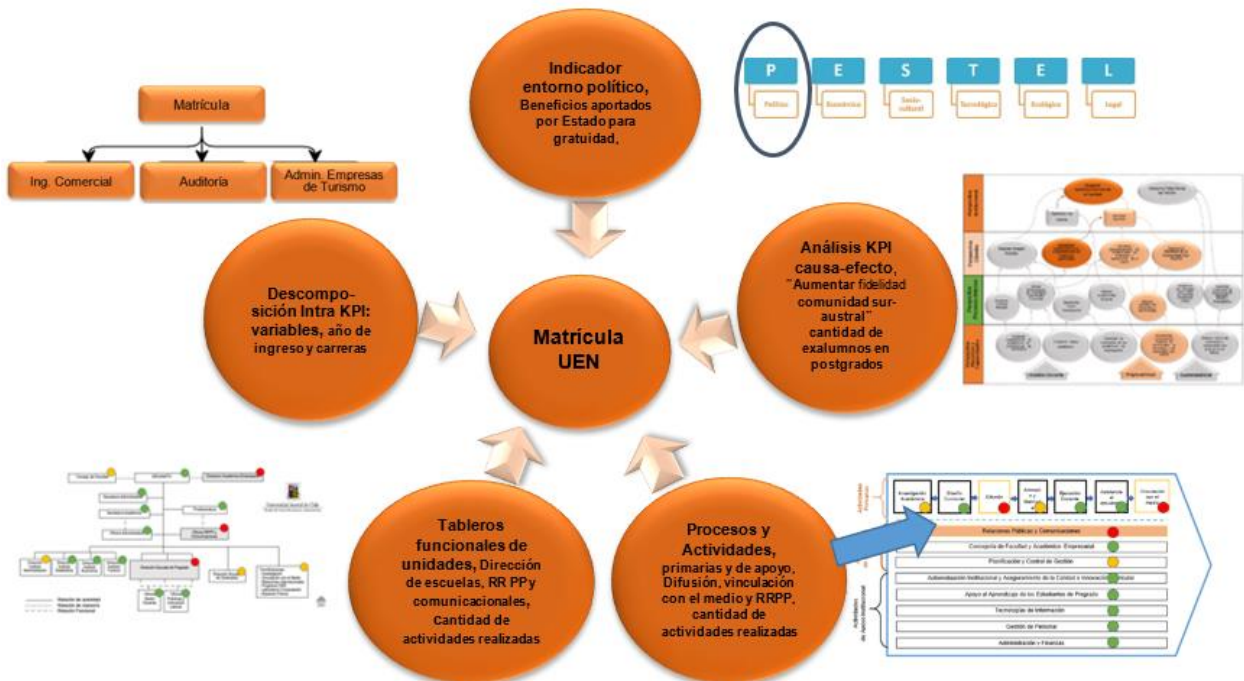
Figura N° 25 MAD: Cantidad de matrícula UEN



Fuente: Elaboración propia

Respecto del siguiente análisis correspondiente al patrón procesos y actividades de la UEN, primarias y de apoyo correspondientes a: difusión; vinculación con el medio; y RRPP y comunicacionales, medidas a través de la cantidad de actividades realizadas, por lo que, se debe pinchar en la fecha azul de la figura 38, de esta forma abrir el análisis correspondiente.

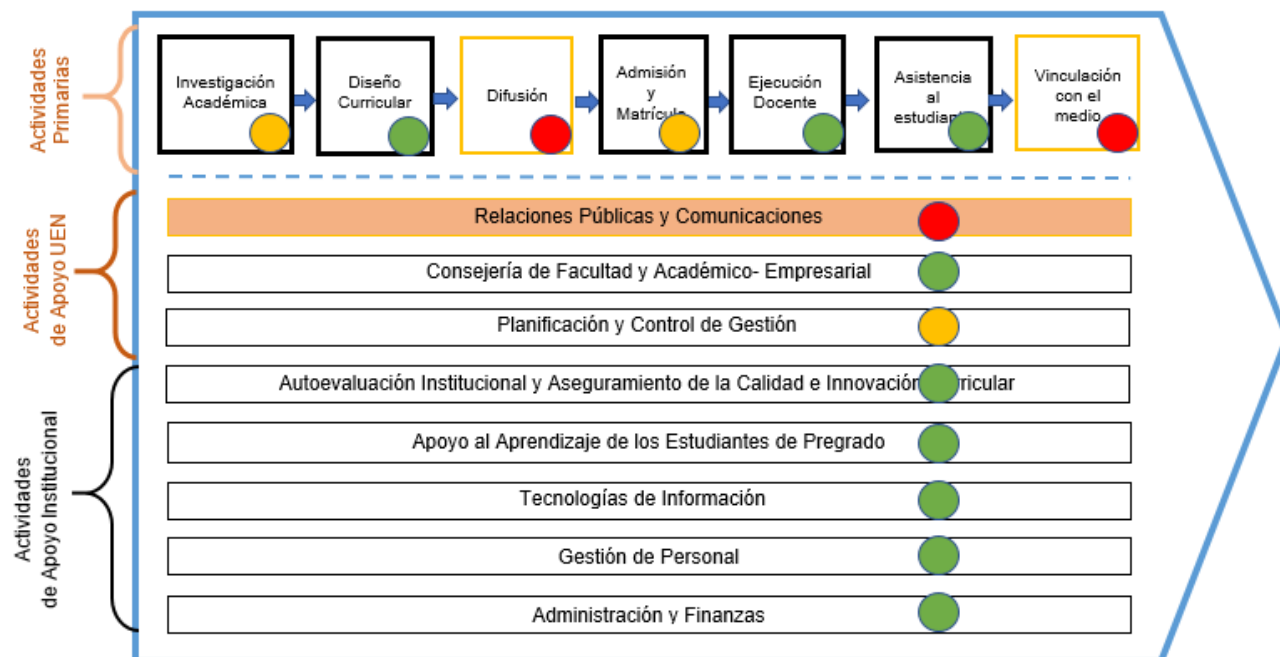
Figura N° 38 MAD: Análisis de procesos y actividades



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al patrón correspondiente al análisis de procesos y actividades, lo que se detalla en la figura 38, correspondiente a la cadena de valor de la UEN, la cual muestra, de acuerdo con figura 39, los desempeños de cada una de las unidades funcionales, en las que, aquellas con puntos rojos muestran desviaciones negativas en cuanto al logro de sus actividades desempeñadas, por lo que, para ampliar a un mayor nivel de detalle de debe pinchar en los puntos rojos de cada una de las actividades.

Figura N° 39 Análisis procesos y actividades de cadena de valor de UEN

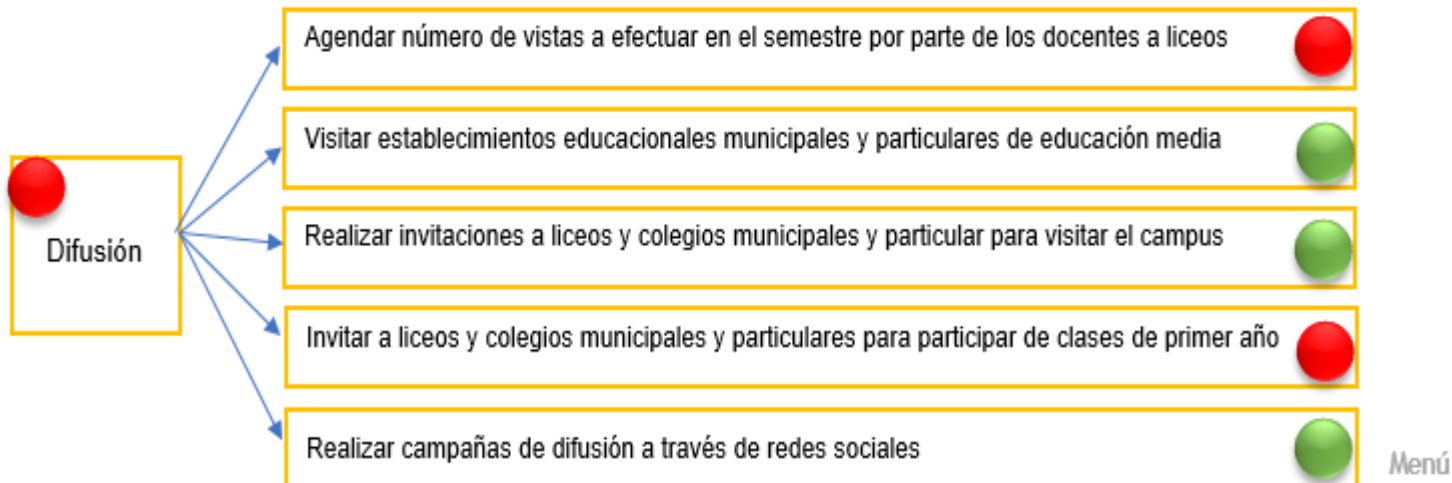


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al desempeño correspondiente al proceso de difusión en las actividades primarias de la UEN, este presenta desviaciones respecto de algunas iniciativas a realizar para las actividades de difusión realizadas por parte de la facultad para promocionar las carreras impartidas en la facultad, de acuerdo con la figura 42, la cual permite conocer las iniciativas con desviaciones negativas, como es el caso del número de visitas a realizar por parte de los docentes de la facultad a establecimientos de educación media para dar a conocer las distintas carreras ofrecidas por la facultad, por lo que se debe trabajar en mejorar esta iniciativa, para responder a la actividad, de esta forma llegar a más estudiantes de cuarto medio, para así lograr el KPI objeto del análisis.

Por otro lado, el detalle de la figura 40 muestra desviaciones en la iniciativa invitar estudiantes de cuarto medio de liceos y colegios de la ciudad como de otras comunas y de otras regiones, para que participen en sesiones de alumnos de primer año de las respectivas carreras de esta forma dar a conocer estas a los estudiantes de cuarto medio, permitiéndoles ser partícipes de una clase de universidad.

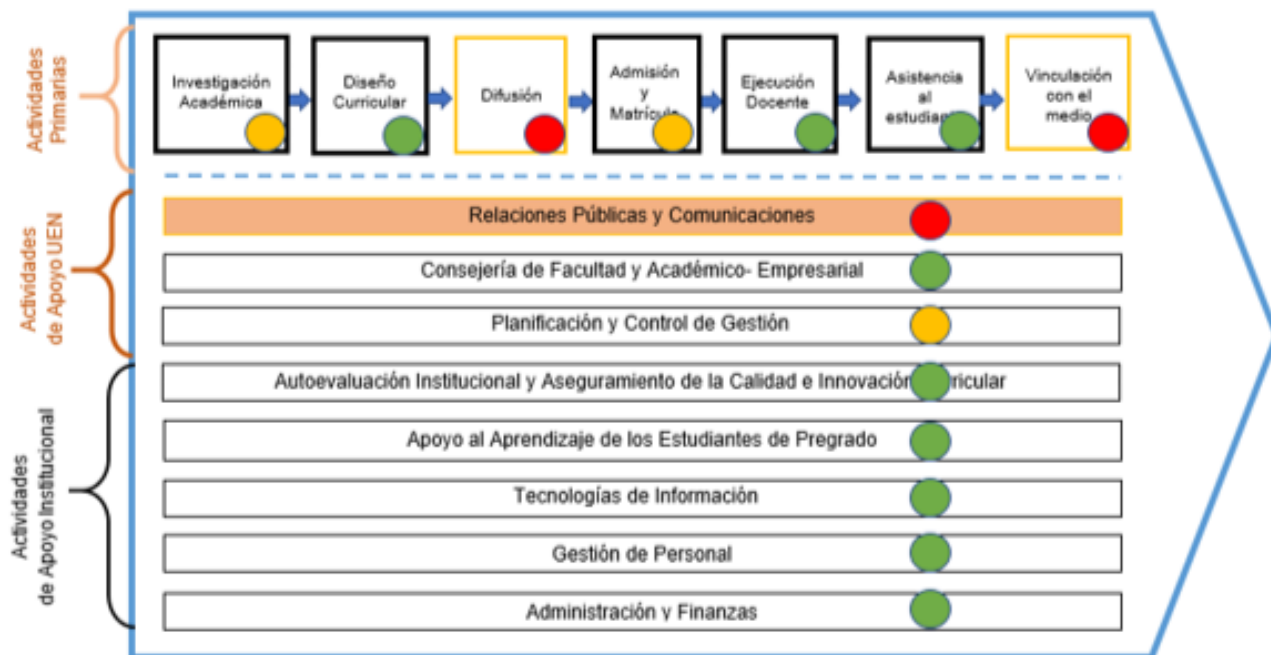
Figura N° 40 Análisis de proceso actividades primarias difusión UEN



Fuente: Elaboración propia

Para proceder al análisis de la siguiente actividad primaria con desviaciones negativas respecto de los procesos realizados por la UEN, correspondiente a vinculación con el medio, se debe presionar en la palabra Menú de la figura 42 para volver al análisis de procesos y actividades de la figura 39.

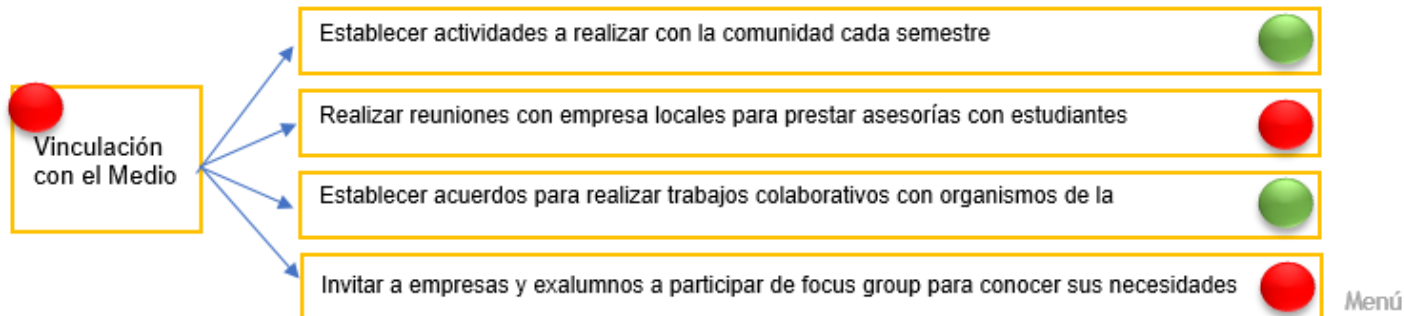
Figura N° 39 Análisis procesos y actividades de cadena de valor de UEN



Fuente: Elaboración propia

En relación al análisis de la actividad vinculación con el medio, se debe pinchar en el punto rojo, lo que permite comprender los resultados negativos reflejados en la figura 39, permitiendo abrir esto, detallado en la figura 41.

Figura N° 41 Análisis de actividad vinculación con el medio

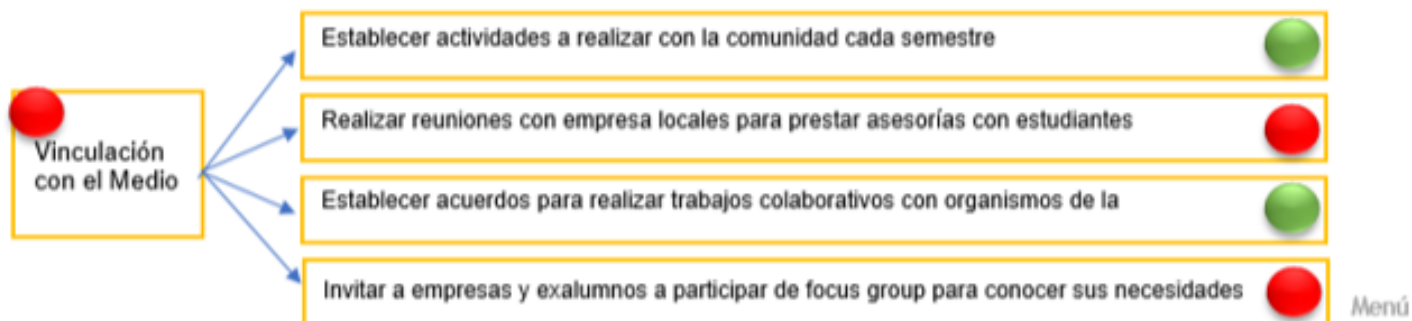


Fuente: Elaboración propia

Respecto de los resultados obtenidos del proceso para realizar la actividad primaria Vinculación con el medio, esta presenta desviaciones negativas en los resultados de las iniciativas correspondientes a; realizar reuniones con emprendedores locales para posibles asesorías por parte de los estudiantes, para colaborar en mejorar las gestión de las pymes locales, lo que no se está ejecutando debidamente, por lo que se debe trabajar para revertir esta situación, mediante reuniones para organizar estas potenciales actividades que beneficiarán tanto a las empresas, como a la comunidad y a los estudiantes al acercarse a la realidad empresarial, mediante estas actividades.

Por otro lado, la actividad presenta desviaciones con respecto a la iniciativa correspondiente a: invitar a empresas y a exalumnos a participar de focus group para determinar las necesidades existentes en las empresas hoy en día, por lo que, se recomienda organizar debidamente esta iniciativa, mediante reuniones entre escuelas para organizar la actividad, con fechas establecidas y empresas seleccionadas para realizar invitaciones a participar de estas jornadas,

Figura N° 41 Análisis de actividad vinculación con el medio

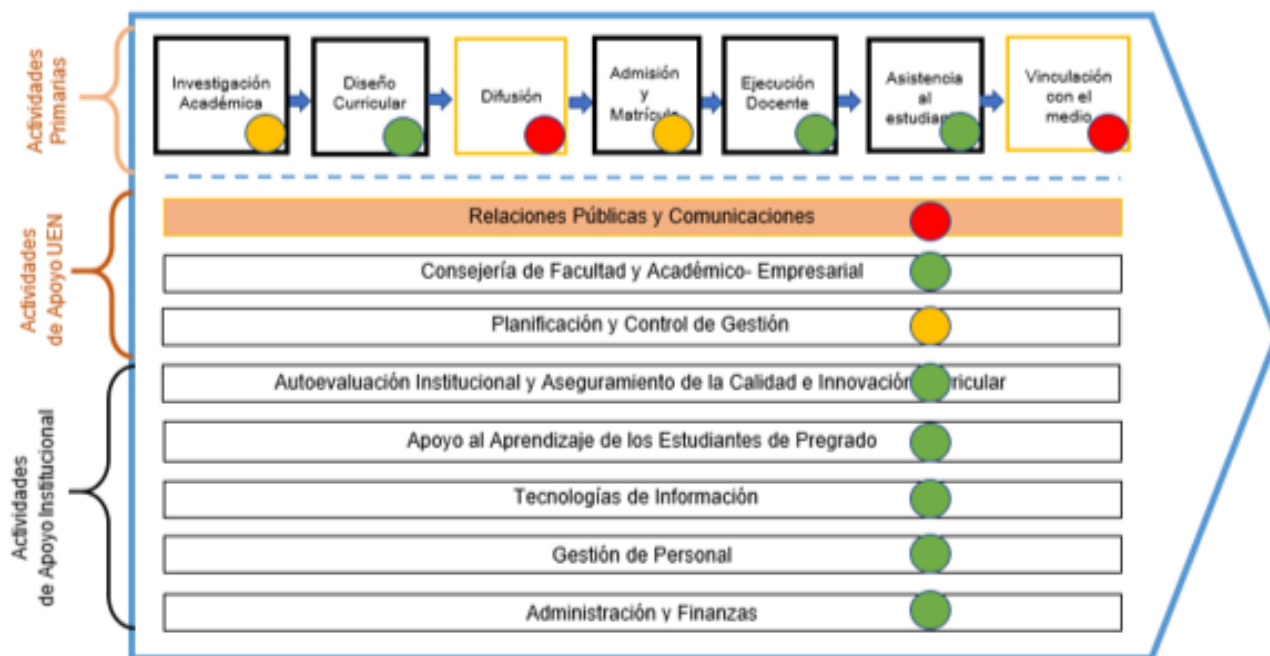


Fuente: Elaboración propia

lo que permite beneficiar de igual modo a los estudiantes, quienes podrán egresar con las competencias, respecto de los requerimientos demandados por las empresas locales y regionales.

Para proceder al siguiente análisis de la actividad de apoyo: relaciones públicas y comunicacionales, se debe pinchar en la palabra Menú de la figura 41, para volver al análisis de procesos de cadena de valor UEN figura 39, donde se debe pinchar en el punto rojo de la actividad relaciones públicas y comunicacionales.

Figura N° 39 Análisis procesos y actividades de cadena de valor de UEN

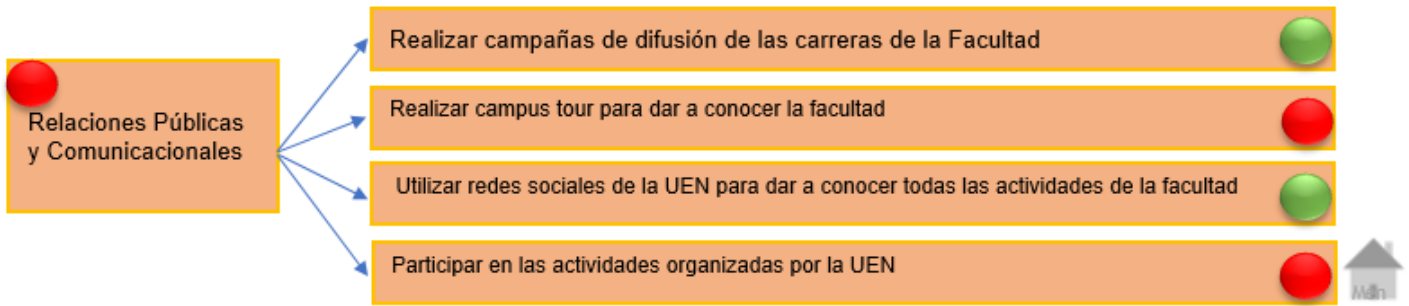


Fuente: Elaboración propia

Respecto del análisis de la actividad secundaria: Relaciones públicas y comunicacionales, esta presenta desviaciones negativas en sus iniciativas y en el desarrollo de los procesos, lo cual se detalla en la figura 42 del presente proyecto.

Al analizar la actividad de relaciones públicas y comunicacionales que debe ser efectuada por una unidad de apoyo de la UEN, se observa, de acuerdo con la figura 41, que existen desviaciones en la iniciativa: realizar campus tour para que estudiantes de cuartos medios de establecimientos municipales y particulares puedan visitar la facultad, actividad a cargo de la unidad de apoyo de la UEN. Por lo que se debe trabajar en aumentar las visitas para realizar campos tour necesarios para que se difunda la facultad y oferta de carreras.

Figura N° 42 Análisis de actividad relaciones públicas y comunicacionales

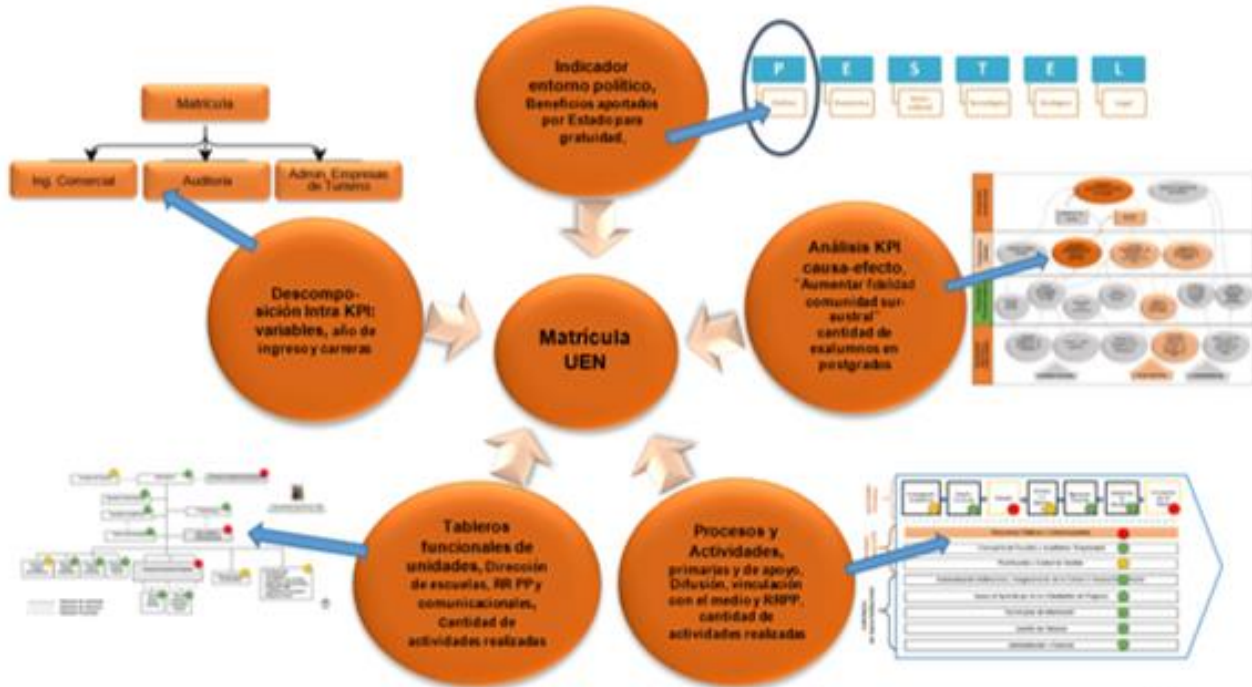


Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, la actividad presenta desviaciones en la iniciativa correspondiente a participar en las actividades organizadas por la UEN, de esta forma no todas las actividades son cubiertas para ser difundidas en las redes sociales de la UEN, por lo que se debe trabajar en un adecuado manejo de tiempos por parte de la unidad, de esta forma cubrir cada uno de los eventos y actividades que la facultad organice para así dar a conocer éstas a la comunidad FACEA, Universidad y a la comunidad valdiviana.

Para volver al MAD cantidad de matrículas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, correspondiente a figura 25, se debe pinchar en la casita de la figura 42, de esta forma se puede visualizar la figura del MAD para continuar la navegación de análisis por patrones.

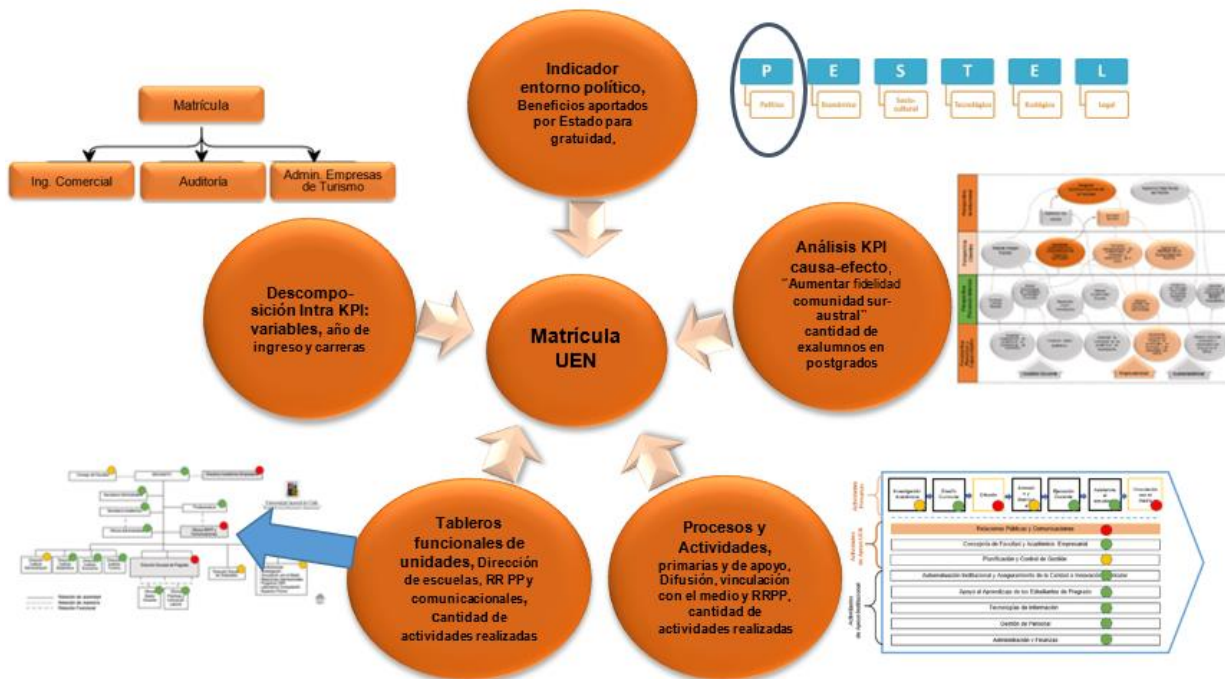
Figura N° 25 MAD: Cantidad de matrícula UEN



Fuente: Elaboración propia

Para proceder al siguiente análisis correspondiente a figura 43, patrón tableros funcionales, es necesario pinchar en la fecha azul de la figura, de esta forma se procede a un mayor detalle de este patrón y sus posibles desviaciones, en caso de presentarse esta situación.

Figura N° 43 MAD: Análisis tableros funcionales de unidades y sus indicadores

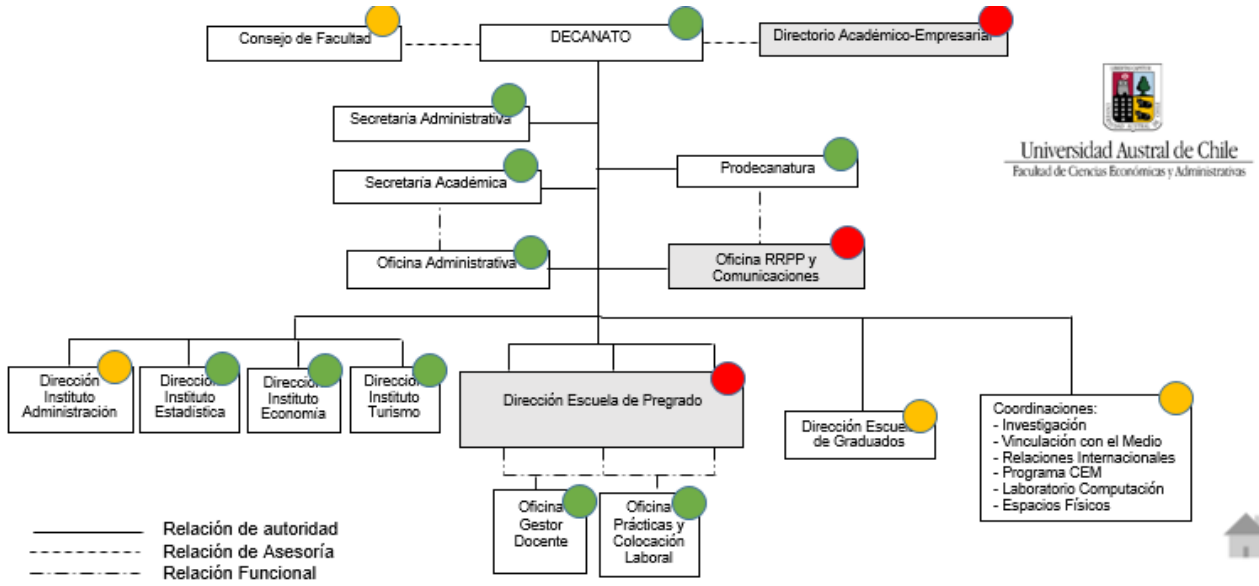


Fuente: Elaboración propia

Al realizar este análisis correspondiente al patrón de tableros funcionales, se puede apreciar que existen desviaciones en algunas unidades funcionales, de acuerdo con la figura 44, los cuales corresponden a las unidades correspondientes a; directorio académico–empresarial, oficina de relaciones públicas y comunicacionales, y la unidad dirección de escuelas de pregrado.

Para visualizar el detalle de aquellas desviaciones relevantes y que requieren de análisis de debe pinchar en cada uno de los puntos de color rojo de la figura 44 para realizar el *drill down* correspondiente.

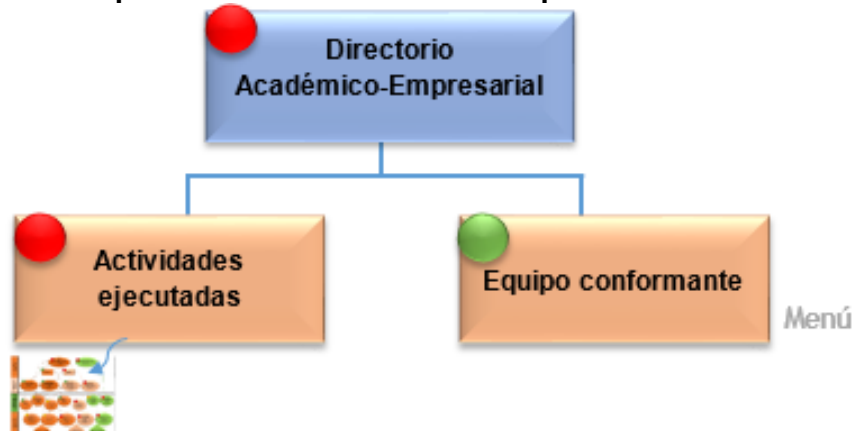
Figura N° 44 Análisis tableros funcionales de unidades de acuerdo con facultad



Fuente: Decanato FACEA

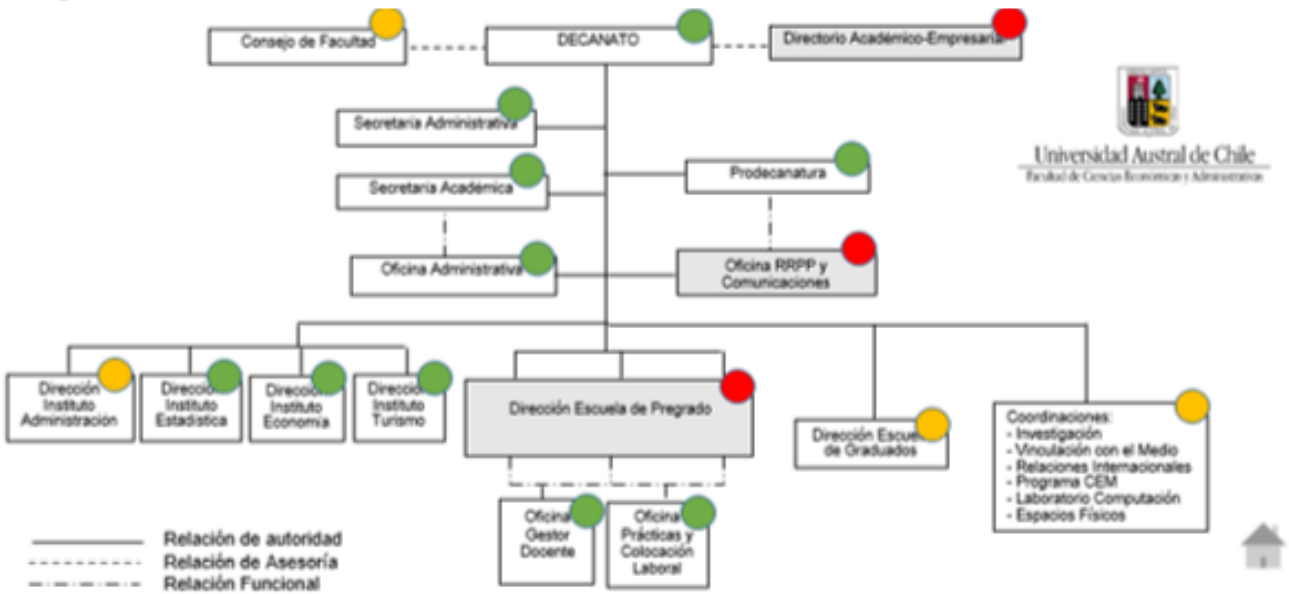
Al pinchar en directorio académico-empresarial, se puede abrir el análisis, lo que permite detallar la situación de esta unidad, de esta forma se aprecia, según la figura 44, que la unidad tiene problemas en las actividades ejecutadas, de acuerdo con lo que se establece en el CMI de la unidad estratégica de negocio, respecto a las iniciativas de perspectivas de clientes, correspondientes a; realización de mesas de trabajo con empresas, para charlas de mejoramiento de programas y para ferias laborales, de esta forma aumentar las futuras prácticas laborales de egresados de la facultad. Por lo que estas actividades, no se están ejecutando de acuerdo con lo planificado, por lo que se debe trabajar para mejorar los resultados, de esta forma, cumplir con las metas de los indicadores correspondientes y que se vinculan con esta unidad, lo que no permite cumplir con el KPI matrícula observado aquí.

Figura N° 45 Análisis desempeño directorio académico-empresarial



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 44 Análisis tableros funcionales de unidades de acuerdo con facultad

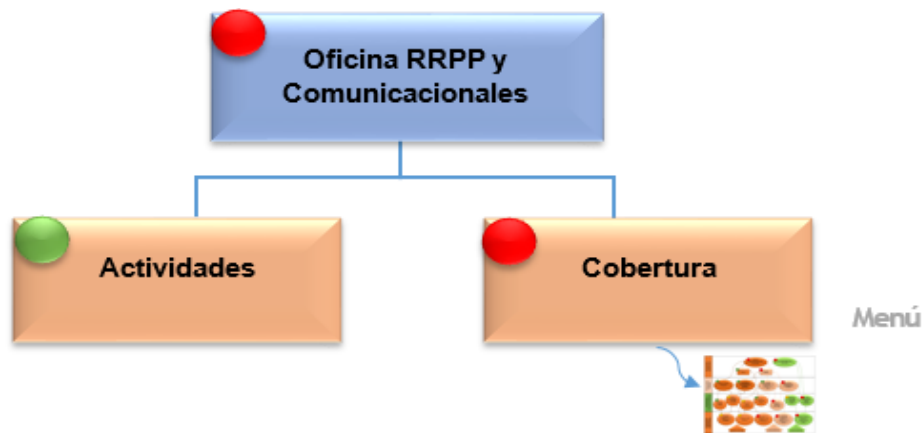


Fuente: Decanato FACEA

Para proceder al análisis de la siguiente unidad es necesario presionar en la palabra Menú de la figura correspondiente a la figura 45, de esta forma se puede volver a la figura 44, correspondiente al análisis de tableros funcionales, para pinchar en el siguiente punto rojo, lo que permite realizar los Drill Down correspondientes a las otras unidades correspondientes.

Para proceder al *drill down* de la siguiente unidad correspondiente a oficina de RRPP y comunicacionales, se debe pinchar en el punto rojo de esta unidad en la figura 44, lo que permite abrir un nuevo análisis correspondiente a la figura 46, correspondiente al análisis de desempeño de oficina de RRPP y comunicacionales.

Figura N°46 Análisis desempeño oficina RRPP y comunicacionales



Fuente: Elaboración propia

Este análisis correspondiente al *drill down* de Oficina de RRPP, y comunicacionales, correspondiente a la figura 45, permite abrir la situación de la unidad, determinando así, la realidad de ésta, lo que muestra una desviación negativa en la cobertura, debido a que la unidad debe desarrollar distintas funciones correspondientes a: campus tour para así dar a conocer la facultad, y participación en cobertura de las distintas actividades realizadas por la UEN, por lo que la unidad muestra desviaciones de estas labores que debe ejecutar, debido a que las actividades demandas por la facultad son muchas y la capacidad de la unidad no parece capaz de cubrir todas éstas, por lo que tal vez se necesite de contratar más personal en la unidad y de esta forma cumplir con el KPI matrícula de la UEN, así como las iniciativas y por ende con los objetivos correspondientes al KPI de la UEN.

Para realizar el análisis de la siguiente unidad es necesario pinchar en menú de la figura 46, de esta forma se puede volver al patrón análisis tableros funcionales, correspondiente a la figura 44, para abrir el siguiente *drill down*.

Para continuar con el análisis se debe pinchar en el punto rojo de la unidad dirección escuelas de pregrado, se puede abrir la unidad correspondiente, lo que permite conocer el detalle de la misma y realizar la apertura correspondiente en la figura 44, detallando las desviaciones respectivas de la unidad.

Figura N° 44 Análisis tableros funcionales de unidades de acuerdo con facultad



Fuente: Decanato FACEA

Respecto del análisis de la unidad dirección de escuelas de pregrado, se aprecia, de acuerdo con la figura 47, que la unidad presenta desviaciones negativas en la escuela de pregrado; Ingeniería Comercial, la cual ha mostrado el peor resultado de las demás escuelas de pregrado, respecto de la meta fijada para el indicador clave, aumentar la matrícula de pregrado $\geq 5\%$ respecto del año anterior, pues sus resultados correspondientes al período 2019 respecto del 2018 a -7% , lo que muestra una desviación de 13 puntos respecto de la meta. De esta forma, al proceder a analizar este resultado, se puede apreciar que existen procesos que la unidad no está realizando adecuadamente, en los que debe trabajar mejor para así lograr cumplir con el KPI de la Escuela de Ingeniería Comercial, resultado de impacta en el resultado de la UEN, afectando el objetivo: asegurar autofinanciamiento de la facultad.

Entre los procesos en los que debe trabajar la unidad dirección de escuelas de pregrado, se encuentran, los de difusión de la carrera, realizar mayor cantidad de campus tour, realizar invitaciones a colegios y liceos de la región para dar a conocer la carrera entre los jóvenes de tercero y cuartos medios de éstos, organizar visitas a los liceos y colegios por parte de los profesores de la carrera, para así difundir la carrera, entre otras iniciativas.

Figura N° 47 Análisis desempeño dirección de escuelas de pregrado



Fuente: Elaboración propia

Luego de realizado el análisis de cada uno de los patrones del MAD: cantidad de matrículas UEN, se aprecia que existen desviaciones importantes en el cumplimiento del KPI matrículas de la facultad, lo que se demuestra mediante deficiencias en procesos, los que deben ser mejorados o bien incorporando nuevas iniciativas para así lograr cumplir con el KPI.

Se puede concluir que el resultado de la matrícula UEN no se explica únicamente al realizar un *drill down* de sus variables. Por otro lado, un análisis integrado de todos los patrones mediante un MAD permite identificar las causas, consecuencias, resultados en un periodo de tiempo y

tomar decisiones que logren resultados efectivos y eficaces para cumplir las metas, siendo fundamental un análisis prescriptivo y predictivo.

La información emanada de las distintas unidades debe ser obtenida mediante reuniones con responsables de las unidades correspondientes y de Tableros funcionales, lo que permitirá determinar datos de relevancia y así tomar decisiones que permitan mejorar los procesos y resultados de los indicadores claves, como es el caso del KPI evaluado en este informe. Las reuniones de revisión de procesos deben ser realizadas periódicamente, de frecuencia quincenal, lo que contribuya a mantener un flujo de información necesaria para tomar decisiones y mejorar iniciativas de ser necesario. Una vez que las reuniones se realicen, que la información sea analizada, respecto de los KPI observados, todas las medidas acordadas para ser aplicadas respecto de las iniciativas correspondientes por indicador claves, los procesos a mejorar, se debe transmitir la información emanada de dichas reuniones a los demás involucrados y responsables de cada tablero funcional, quienes tienen incidencia e influencia en el logro de los indicadores de cada objetivo, de esta forma las respectivas correcciones o mejoras sean conocidas por todo el equipo involucrado en el logro del CMI de la UEN, mediante Tableros funcionales.

9.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño

Luego de realizar el análisis del desempeño del modelo propuesto, lo cual permite una consolidación de la información obtenida de cada patrón, por lo que, se analizan los desempeños, respecto del modelo, para así proceder a realizar los reportes de los desempeños alcanzados y las desviaciones respecto de los cumplimientos observados, que influyen en el logro de la meta del KPI matrículas, utilizado para el MAD. Este KPI correspondiente a la matrícula de FACEA, es utilizado como ejemplo, para el desarrollo de este capítulo y para la ejecución del MAD, debido al impacto en el cumplimiento del último objetivo del CMI “asegurar autofinanciamiento de la facultad”, en su relación causal, así como, para la operacionalización de la estrategia de la facultad. Una vez realizado los reportes se hacen las reuniones y se establecen los planes de acción. A nivel de persona se evalúa el desempeño logrado y se compensa en función de lo propuesto en el esquema de incentivos, finalmente se realiza una retroalimentación para así cumplir con los desempeños esperados en función del KPI seleccionado.

El presente diagrama, correspondiente a la figura 48, pretende explicar el proceso que se propone para el análisis y revisión del desempeño, de acuerdo con Caprile (2019).

Figura N° 48 Diagrama de proceso de análisis y revisión del desempeño



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan cada una de las fases del diagrama, las cuales corresponden a:

1. Aquí se captura los datos de los indicadores y se consolidan éstos. Este proceso fue explicado anteriormente, en el apartado correspondiente a la ejecución del análisis de desempeño.
2. Se analizan los cruces con el modelo y el reporte presentados anteriormente. Este proceso fue explicado anteriormente, en el apartado correspondiente a la ejecución del análisis de desempeño.
3. Se construye un reporte que resume el modelo de desempeño. Este proceso fue explicado anteriormente, en el apartado correspondiente a la ejecución del análisis de desempeño.

Procesos paralelos a la etapa tres, correspondientes a:

- Evaluación y compensación, se revisa el cumplimiento, en función, del esquema de incentivos, para así, compensar a quienes tengan los desempeños esperados y que corresponda.
- Feedback permite mejorar los procesos, mediante al análisis de cada etapa, de cada proceso, actividad realizada, lo que es recabado cuando se revisan los patrones del MAD, para cumplir con el KPI correspondiente a matrícula.

4. Se realizan las reuniones con los responsables de los tableros que presentan desviaciones y con los directores/as de escuela y de institutos, con jefa de oficina Gestor Docente, con consejo académico de las escuelas, de este modo, analizar y recoger la explicación del desempeño logrado y las causas de las desviaciones. Además, se establece la frecuencia de las reuniones de revisión y el tiempo destinado a éstas. Las reuniones de revisión de implementación de la estrategia y de procesos deben de realizarse por separado, pues la frecuencia de estas últimas debe ser, en lo posible semanalmente, en cambio las reuniones de revisión de la estrategia pueden tener una frecuencia trimestral.
5. Se proponen acciones de mejora, en función de cubrir las desviaciones detectadas en los procesos de patrones observados, a los cuales se les asigna un presupuesto semestral, un plazo de cumplimiento y se realiza seguimiento, para así, mejorar los desempeños de cada patrón con desviaciones.

Una vez cubierto todas estas fases, de acuerdo con el diagrama propuesto para la etapa de análisis y revisión de los desempeños, en función del modelo de análisis del desempeño abordado en el apartado 9.2, se concluye que el modelo es efectivo, ya que los resultados son concluyentes en las respectivas aperturas de cada patrón, pues permite recoger los antecedentes necesarios para analizar y evaluar los desempeños del KPI escogido, lo cual sirve de ejemplo para un posterior análisis de cualquier otro indicador clave de desempeño, presentado en el mapa, CMI o tablero funcional de la UEN.

9.4 Justificación del modelo y proceso de análisis del desempeño

De acuerdo con la tabla 18, los problemas a los que apunta el modelo de análisis de desempeño, son:

- FE 4 Dificultad para implementar la estrategia frente a una potencial pérdida de recursos estatales
- PCG 1 a) Problema de comunicación de la estrategia
- PCG 2 a) Problema de coordinación entre las áreas
- PCG 4 a) Falta de alineamiento entre unidades
- PCG 4 b) Problema de motivación y comunicación

A continuación, se explica como el modelo de análisis de desempeño se hace cargo de cada uno de esos problemas.

- Dificultad para implementar la estrategia frente a una potencial pérdida de recursos estatales: Ya que el MAD permite un análisis del reporte del patrón correspondiente a entorno político, el cual, presenta un desafío importante para la facultad, respecto de los beneficios estatales, como gratuidad y créditos otorgados por parte del Estado, se puede obtener información relevante para contribuir en el logro del KPI matrícula.
- Problema de comunicación de la estrategia: Debido a que el análisis del desempeño realiza distintas aperturas a cada patrón incluido en el modelo, se pueden obtener información clave en cada uno de los patrones, por lo que se puede tener otra mirada del trabajo realizado por las unidades, para así, contribuir en realizar observaciones que faciliten la comunicación entre las distintas áreas de la UEN y de esta forma se puedan efficientar los procesos, contribuyendo en una relación de causalidad para cumplir con el indicador clave.
- Problema de coordinación entre las áreas: Este desafío es recogido por el análisis del desempeño, al obtener información de las áreas claves para cumplir con el KPI observado, tras las reuniones de revisión ejecutadas, tras los planes de acción diseñados e implementados, pues al tener que revisar cada proceso con las personas a cargo de éstos, facilita la coordinación y alineación entre distintas áreas, pues cada unidad conoce su influencia y contribución en el logro del KPI.
- Falta de alineamiento entre unidades: Este desafío, al igual que el desafío anterior, es recogido por el MAD y contribuye del mismo modo, pues las reuniones de revisión del desempeño y para mejoras facilitan un alineamiento entre unidades, pues la información recogida por este análisis logra identificar con claridad las influencias, aportando claridad respecto de las influencias en cada proceso realizado en las unidades y áreas de FACEA.
- Problema de motivación y comunicación: Este último desafío, es recogido por el MAD y contribuye de la misma forma que los dos desafíos anteriores, trabajo que aporta con motivar y comunicar la influencia de los objetivos, tras las reuniones para analizar los desempeños, lo que propicia compromiso y propicia la comunicación entre las distintas áreas de la UEN, para lograr cumplir con la matrícula, lo que en las relaciones de causalidad contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la facultad y a la adecuada implementación de la estrategia de ésta.

Por otro lado, el análisis y reporte del MAD correspondiente al KPI matrículas de la UEN, permite explicar y predecir las distintas actividades desarrolladas en cada uno de los procesos que se detallan en el mapa estratégico, en el CMI, en los tableros funcionales y en los SLA (de ser necesarios), correspondientes a la implementación y efectividad de la estrategia de la empresa, así como la revisión operativa desarrollada en la facultad. De acuerdo con lo expuesto por los autores *“Con la estrategia y los planes operacionales en marcha, la empresa se embarca en la ejecución de la estrategia”* (Kaplan & Norton, 2012).

Cada patrón observado en el MAD “matrícula UEN”, contribuye a obtener toda la información necesaria para medir y evaluar los desempeños de las unidades funcionales que tienen influencia en el KPI observado, de esta forma, la contribución de cada unidad es clave para alcanzar los desempeños esperados, para lograr los objetivos en los que impacta este indicador clave, si el indicador se cumple, la relación causal permite lograr el objetivo último del CMI, el cual corresponde a asegurar autofinanciamiento de la facultad. Es por ello, que cada acción, cada proceso, cada actividad desarrollada en las respectivas unidades, por las personas que trabajan en las ellas, aportan en la obtención de claridad en lo que la UEN debe hacer para lograr cumplir con los objetivos y metas trazadas. Es tarea de los encargados de las unidades, al comunicar lo que se espera de cada uno, de acuerdo con la influencia que se tenga con la unidad, para así, contribuir en el logro del KPI, por lo que, se debe bajar la información relevante a los miembros del equipo, de esta manera todos se encuentren alineadas con el cumplimiento del KPI “matrícula”, al comprender sus responsabilidades e influencias para con el indicador clave. Si los empleados de las unidades comprenden qué deben hacer y qué se espera de ellos, se podrá esperar un desempeño deseado, por ende, las jefaturas podrán predecir posibles comportamientos de éstos, así como, los empleados podrán saber de igual forma, cuáles serán sus retribuciones en compensaciones, al cumplir con sus responsabilidades, al ejercer el esfuerzo deseado, tras sus influencias respectivas.

En el análisis del desempeño y rendimiento basado en TI, el MAD propuesto, permite identificar los resultados para analizar el desempeño de un indicador o un tablero de control, permitiendo, agilizar el análisis al cargar los indicadores, orientado más al análisis que al procesamiento, permite levantar las brechas de la UEN que dificultan el poder realizar un análisis profundo y útil para corregir posibles desviaciones en los procesos desarrollados en las unidades funcionales, y finalmente, permite implementar un sistema de información y de gestión, de acuerdo con Caprile (2019)

El desarrollo y análisis de un MAD, permite a la UEN explicar las desviaciones, lo que contribuye en la predicción de desempeños, de esta forma, el reporte permite integrar las prácticas de gestión de la facultad para alcanzar lograr un mayor rendimiento por parte de las unidades funcionales, mediante la ejecución de reuniones para realizar los respectivos análisis de correcta implementación de la estrategia y de los procesos desarrollados en la UEN.

La frecuencia de las reuniones de revisión de la estrategia y de los procesos, se verá afectada por la rapidez con la que se publican los datos nuevos en los tableros de control operacionales, de acuerdo con Kaplan y Norton (2012).

Las reuniones de revisión de los procesos es recomendable realizarlos cada quince días, de esta forma todos los encargados de las unidades con responsabilidades en el KPI, deberán participar de las reuniones, de esta forma poder conocer la información relevante del indicador, lo que permitirá ajustar posibles desviaciones de los procesos desarrollados por las unidades respectivas, lo que deberá ser bajado a todos los miembros de las unidades para continuar en el camino al logro de los indicadores y por consecuencia al cumplimiento del objetivo del cual es parte el KPI observado.

El MAD contribuye en descubrir dónde son ineficientes los procesos, ya que al realizar las aperturas de cada patrón se analiza el proceso completo realizado con algún mecanismo de control en la UEN, de esta forma se realiza un rastreo de cada etapa y sus resultados, por lo que, al ejecutarse la retroalimentación se procede a, mejorar las desviaciones, proporcionando mejoras al proceso con fallas.

Una vez desarrollado el análisis de desempeño para FACEA, mediante el MAD, habiendo realizado el reporte de desempeño del MAD, así como el proceso de análisis y revisión del desempeño de la situación actual de la facultad y finalmente justificado esto se procede a desarrollar el capítulo de las conclusiones, pues el marco de diseño de análisis de desempeño está claro.

CAPITULO 10. CONCLUSIONES

A partir de todo lo desarrollado en el proyecto, se procede a explicar y se da cuenta del cumplimiento de la propuesta de proyecto, se demuestra la utilidad del sistema de control de gestión y se dan algunas recomendaciones para que el proyecto tenga éxito. Para esto, se abordan los apartados correspondientes a: cumplimiento de los objetivos del proyecto, justificación del aporte del proyecto y finalmente, las recomendaciones para implementación del presente proyecto de diseño de un sistema de control de gestión para FACEA.

10.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto

Luego de haber realizado cada una de las cuatro etapas de seis, de acuerdo al sistema de ciclo cerrado propuesto por Kaplan y Norton (2008), etapas necesarias para el desarrollo de este proyecto, las correspondiente a: 1. Desarrollar la estrategia; 2. Planificar la estrategia; 3. Alinear la organización; y 5. Controlar y aprender, lo cual, permite una planificación completa de aquello necesario para levantar un sistema de control de gestión para una organización, en este caso para FACEA

Todo el proceso descrito ha permitido alinear a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en un proceso de logro de los objetivos planteados, que permiten el cierre de brechas que en la actualidad aún existen en la facultad, que dificultan el cumplimiento de metas y de implementación de la estrategia, de acuerdo a lo expuesto en el apartado correspondiente a focos relevantes de la estrategia para el SCG, lo cual, evidencia los problemas en la puesta en marcha de la estrategia por parte de esta, así como, también los focos relevantes de la organización para el SCG, lo que permite visualizar los problemas existentes, los cuales corresponden a; problemas de cultura, de estructura, de incentivos y de alineación, problemas que son recogidos con la propuesta de mapa estratégico, con el CMI, como con los tableros funcionales, y aquellos que no pueden ser abordados con estas herramientas, son abordados con propuestas de esquemas de incentivos, además de los recogidos con el MAD, de esta forma se busca responder y cubrir la gran parte de los problemas que presenta la UEN, para así cumplir con los objetivos claves que se ofrecen a los clientes de la Facultad.

De este modo, se puede concluir que los objetivos del proyecto son cumplidos en su mayoría, por lo que, se puede afirmar que este proyecto y cada uno de los mecanismos propuestos y desarrollados para cubrir los desafíos de la estrategia y de la organización respecto del sistema de control de gestión, contribuyen con el cumplimiento de la estrategia fijada para FACEA.

10.2 Justificación del aporte del proyecto

Respecto de la importancia y aporte de este proyecto desarrollado para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH, los resultados obtenidos en cada una de las etapas abordadas con los mecanismos utilizados para ello, lo cual, permitió alcanzar los objetivos fijados para FACEA, lo que, aporta de información relevante para esta facultad de negocios y gestión empresarial, de este modo, se logra un conocimiento empírico de la aplicación de un sistema de control de gestión para una unidad de negocio y su contribución en el alineamiento entre estrategia y procesos, cubriendo así las brechas existentes.

De esta forma, los resultados recogidos en el apartado correspondiente al análisis del desempeño, demuestran que el KPI, no está cumpliéndose debidamente, por lo que se debe trabajar para mejorar los procesos que no contribuyen para su cumplimiento, por lo que, es necesario la ejecución de reuniones con las unidades responsables para tomar las medidas necesarias, para: poner en práctica los planes de acción necesarios, asignar responsables y establecer presupuestos, para así, lograr cumplir con este KPI, el cual permite cumplir en una relación causa-efecto con el objetivo final del CMI, asegurar el autofinanciamiento de la facultad, lo que permite continuar realizando la labor de formar profesionales en las áreas de negocios y gestión empresarial.

Es importante mencionar, que las herramientas propuestas en el presente documento recogen aquellos problemas relevantes para la UEN y que dificultan el cumplimiento de lo ofrecido a los potenciales clientes de la facultad, pero no todos los problemas existentes en la UEN son solucionados, las herramientas escogidas permiten solucionar algunos problemas, por lo que aquellos que no son abordados deben ser tratados con otras herramientas.

Todo lo anterior, permite contribuir en la formación de profesionales altamente calificados, valorado y demandados por empresas nacionales y principalmente de la zona sur, lo cual, permite generar una contribución en la educación superior de la zona sur-austral del país. Por otro lado, este proyecto y sus resultados, además, contribuye con el desarrollo de las empresas principalmente de la zona sur, al realizar seguimiento a las necesidades y conocer los requerimientos de las mismas, para mejorar los planes de estudio de las respectivas carreras ofrecidas en FACEA, y mediante las vinculaciones con las empresas tras realizar reuniones, focus group, asesorías y prestar servicios concernientes a asignaturas de los estudiantes, trabajos y actividades que permiten aportar con estatus para las empresas donde se encuentran desempeñándose los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de

la UACH. Otro aporte de este proyecto, es la identificación de la necesidad por parte de estudiantes y profesionales de la comunidad sur-austral por acceder a formación en una escuela de negocio, por lo cual, FACEA debe trabajar para así, continuar su labor formativa de excelencia, generando un acercamiento del servicio de educación superior a regiones australes del país, apoyando así el desarrollo de la comunidad de esta zona austral.

10.3 Recomendaciones para implementación de propuesta de SCG

Si este proyecto pudiese implementarse en la UEN, es fundamental contar con la colaboración de toda la UEN, desde las jefaturas hasta los niveles operativos, de esta forma se podrá lograr alinear a toda la organización en el logro de los objetivos fijados como facultad. Es por ello, que cada integrante de la UEN debe conocer las metas fijadas, deben tener claridad de cuál es la estrategia escogida para lograr estas metas, así como deben de conocer cuáles son las declaraciones estratégicas que la facultad ha establecido para sus clientes, de esta forma, se pueda responder a los clientes de la facultad.

Se debe trabajar en que cada unidad tenga claridad de cuál es su responsabilidad en el logro de las metas, mediante los tableros funcionales y los objetivos que estos establecen para trabajar en su cumplimiento, de esta forma, las unidades puedan contribuir efectivamente y eficientemente con su desempeño particular y en conjunto, ya que es tarea de todos, el cumplimiento de los procesos establecidos de acuerdo con la estrategia fijada.

Por otro lado, es primordial que los objetivos se vayan midiendo, de acuerdo a lo establecidos en el mapa estratégico propuesto, así como en el CMI y en los tableros funcionales, para evaluar el desempeño alcanzado, de esta forma poder determinar las potenciales desviaciones que se puedan generar para determinar, de dónde pueden surgir estas desviaciones y de este modo, proponer las correcciones adecuadas para alinear estos procesos con la estrategia, si ésta realmente es la adecuada para alcanzar los objetivos.

Otro aspecto de gran relevancia para el éxito de la propuesta de proyecto, corresponde a las reuniones de revisión de las operaciones y de la estrategia, las que son esenciales para un adecuado control de gestión en la UEN, lo que permite hacer un seguimiento a la ejecución de la estrategia: entregar un buen servicio a los clientes de la FACEA, la adecuada implementación de las iniciativas y mejorar los procesos, de acuerdo con Kaplan y Norton (2012). Es importante dejar en claro, que las reuniones de revisión de la estrategia y las operaciones deben de realizarse de forma separada, ya que, ambos temas requieren de análisis distintos, por esto,

se deben destinar espacios de tiempo separados para cada reunión. Respecto las reuniones de revisión de las operaciones deben de ser realizadas por las unidades que tienen participación en los procesos, pues éstos conocen los procesos desarrollados, ya que se trata de asuntos de corto plazo, que surgen repentinamente y que requieren de soluciones inmediatas, por lo que, la frecuencia de las reuniones se verá afectada por la rapidez que se pueda obtener la información de los tableros funcionales, mientras más oportuna sea la publicación de la información, las reuniones podrán efectuarse con mayor frecuencia, por ejemplo cada dos semanas se puede efectuar una reunión de revisión de los procesos de la UEN.

En el caso de las reuniones de revisión de la estrategia para la UEN, estas deben estar a cargo de las jefaturas de la facultad, pues estos/as son quienes deben revisar y analizar el logro de la implementación en las unidades funcionales, con una frecuencia semestral, lo que puede resultar adecuado para el caso de la UEN.

En conclusión, lo que se requiere para una adecuada implementación del sistema de control de gestión, es: el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la facultad, lo cual, permite el involucramiento y participación para el logro de los objetivos; aceptar las falencias para encaminarse a un proceso de mejoras; finalmente, comunicar la necesidad de cambio por parte de las autoridades de la facultad.

11. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

11.1 Bibliografía

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. Madrid, España. McGraw-Hill Interamericana.

Caprile, A. (2010). *Gestión de los acuerdos de nivel de servicio: el eslabón perdido hacia el alineamiento total*. Santiago, Chile. Congreso ENEFA.

Fahey, L., & Narayanan, V. (1968). *El análisis PEST, 'Análisis macro-ambiental en gestión estratégica'*. Colombia. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia.

Grant, R. (2014). *Dirección estratégica* (8va ed.) Madrid, España. Editorial: Civitas.

Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting* (FODA Análisis para Consultoría de Gestión). Estados Unidos. Editorial SRI Alumni Association Newsletter.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. (7.^a ed.) Madrid, España. Pearson, Prentice Hall.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Madrid, España. Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral: THE BALANCED SCORECARD* (2da ed.) Barcelona, España. Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium* (1.^a ed). Buenos Aires, Argentina. Grupo Editorial SRL.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

- Magretta, J. (2003). *Qué es el Management / What Management is: Cómo Funciona y por qué nos afecta a todos*. Barcelona, España. Ediciones Uranio.
- Martínez, D., & Millas, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (1.^a ed., Vol. 1). Madrid, España. Editorial Díaz de Santos.
- Niven, P. R. (2003). *Cuadro Mando Integral Paso a paso*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España. Editorial Grupo Planeta Spain.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona, España. Editorial Grupo Planeta Spain.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid, España. Ediciones Pirámides.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Quintero, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. 8(3), 14.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Pearson Educación.
- Rockart, J. (1980). *Los Altos Directivos Definen Sus Necesidades de Información. Sistema de información*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
- Simons, R. (1998). *Palancas de control: Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica* (1.^a ed.). Buenos Aires, Argentina. Editorial Temas Grupo.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica*

(18va ed.). México. McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V.

11.2 Otras Fuentes de Información

Cancino, C. (2012). "*Documento docente Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*". Santiago de Chile. FEN, Universidad de Chile, Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información. Recuperado el 20 de noviembre de 2018

Caprile, A. "*Diseño de esquemas de incentivos, Apuntes de clases taller AFE*". Magíster en Control de Gestión. FEN, Universidad de Chile. Santiago, 2019-1.

Caprile, A. "*Modelo de Análisis de Desempeño, Apuntes de clases taller AFE*". Magister en Control de Gestión. FEN. Universidad de Chile. Santiago, 2019-2.

Diario Austral. (2017, 22 noviembre). "*La reforma que amenaza a la Uach*", pág. 8. Obtenido de <https://www.australvaldivia.cl/impres/a/2017/11/22/papel/>

Educación 2020. (2018 mayo). Recuperado el 2018, de *Educación Superior, Antes y después: estos son los cambios que trae la nueva Ley de Educación*:
<http://educacion2020.cl/noticias/antes-y-despues-estos-son-los-cambios-que-trae-la-nueva-ley-de-educacion-superior/>

Entrevista con analista de remuneraciones, Gestión de personal. (2018 Octubre).

Entrevista con Jefe de Procesos, Control y Sistemas de Información UACH. (2018 Julio).

Entrevista encargado de Contabilidad Casa Central UACH". (2019, 10 Abril).

Entrevista, directores de escuelas Ingeniería Comercial y Auditoría. (2018 Junio).

mba.americaeconomia. (2017). Recuperado el 2018, de

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/conoce-los-resultados-del-ranking-de-universidades-chilenas-2017>

Memoria anual UACH . (31 de Agosto de 2018). Obtenido de www.uach.cl/uach/_file/memoria-uach-2017-5b644cab5bee1.pdf

Memoria anual UACH. (Junio de 2016). Obtenido de <https://www.uach.cl/>.

Núñez, A., & Caprile, A. (2006). "*Diseño de Sistema de Control de Gestión. Una propuesta metodológica de alineación*". Santiago de Chile. Publicado en revista Contabilidad y Sistemas FEN. Universidad de Chile. Vol II N°4, 2006.

(2016). *Plan Estratégico FACEA*.

uach.cl. (septiembre de 2013). Obtenido de <http://noticias.uach.cl/principal.php?pag=noticia-externo&cod=59101>

ANEXOS

Anexo N° 1: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 1/5)

CONVENIO DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL
ENTRE
LA UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
Y
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
DIRECCIÓN REGIONAL VALDIVIA

Comparecen, a de de 2017, por una parte, doña **JIMENA CASTILLO BASCUÑÁN**, Cédula Nacional de Identidad N° 12.558.858-1 en su calidad de Directora Regional de la XVII Dirección Regional Valdivia, del Servicio de Impuestos Internos, en adelante "SII" con domicilio en calle San Carlos N°50, Valdivia y, por otra parte, don **OSCAR GALINDO VILLARROEL**, Cédula Nacional de Identidad N° 8.806.301-5, domiciliado en Independencia 632, de la ciudad de Valdivia, en su calidad de Rector de la Universidad Austral de Chile, quienes declaran su propósito de establecer relaciones de cooperación y colaboración entre las instituciones que representan, en los temas de su competencia, conviniendo lo siguiente:

PRIMERO:

El presente convenio de colaboración tiene por objetivo vincular a La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile y la XVII Dirección Regional Valdivia del Servicio de Impuestos Internos, para desarrollar en conjunto actividades de mutuo interés, principalmente en áreas de formación, capacitación y extensión. Este vínculo se establece a través de las Carreras de Contador Auditor e Ingeniería Comercial pertenecientes al área de Administración y Negocios.

SEGUNDO:

Las actividades de colaboración se desarrollarán dentro de lo posible y disponible, en los siguientes ámbitos:

1. **Prácticas Profesionales:** Las actividades a desarrollar dentro del marco de colaboración descrito consistirán principalmente en la realización de tareas de práctica profesional por parte de los alumnos de la carrera de Contador Auditor e Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad, dentro del Servicio de Impuestos Internos, las cuales serán desempeñadas en el marco de las funciones del Departamento de Asistencia al Contribuyente. Estas labores se considerarán como horas de práctica profesional, en los términos fijados por la reglamentación vigente en la Universidad y los alumnos estarán



Fuente: Plan de acción decanato FACEA

Anexo N° 2: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 2/5)

en consecuencias amparados por el seguro escolar establecido en el Decreto Supremo N°313, de 1972, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

2. Seminario de Titulación, Taller de Título, proyectos de Asistencia Técnica y solución a Problemas Operacionales, a través de alumnos que deseen realizar estas acciones académicas en temas que se ajusten a los requerimientos de SII y previamente aprobados por las correspondientes instancias administrativas y académicas de las carreras de Contador Auditor y de Ingeniería Comercial.

2. Colaboración en Charlas, Seminarios, Visitas Técnicas y temáticas afines, El SII se compromete, en la cantidad que ambas instituciones acuerden, para ser realizadas en las dependencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en fecha a determinar según la disponibilidad de los expositores y de acuerdo a la disponibilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, no alterando el normal funcionamiento de la Facultad.

TERCERO:

La Oficina de Prácticas y Colocación Laboral de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, y con el fin de dar inicio al proceso, remitirá, una "**Solicitud de Práctica**", donde se individualizará al/la estudiante, y la naturaleza de la práctica. El SII, en señal de recepción de los/las estudiantes, emitirá un documento denominado "**Certificado de Aceptación de Estudiante en Práctica**". La Oficina de Prácticas y Colocación Laboral de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por intermedio del alumno, una vez inscrita la práctica, hará llegar al SII, los instrumentos de evaluación correspondientes. Los alumnos solo podrán realizar y ser asignados a labores propias de su especialidad o que correspondan a su programa de estudios.

En el mismo documento se deberá indicar además, los horarios, el período en que los alumnos desarrollarán las actividades indicadas y nombre y teléfono de contacto del Director de Carrera responsable, para cualquier eventualidad.

CUARTO:

Para el desempeño de las labores de los estudiantes, el Servicio de Impuestos Internos se compromete a supervisar en terreno las actividades que éstos ejecuten y, asimismo, a capacitarles mediante charlas expositivas relacionadas con la página web www.sii.cl, en particular manejo de portal SII, inicio de actividades y modificaciones por Internet, cambio de clave secreta, bienes raíces, operación renta, el carácter de la información a que puedan acceder en virtud de dichas aplicaciones, entre otros.



Pág. 2 de 5

Fuente: Plan de acción decanato FACEA

Anexo N° 3: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 3/5)

Los alumnos estarán a cargo del Director de la Escuela respectiva y su supervisión en terreno será efectuada por un profesional responsable, designado por el Servicio de Impuestos Internos, quien procurará que los alumnos cuenten con las condiciones materiales adecuados para un normal desarrollo de sus actividades, Este profesional informará al término del periodo de práctica, del desenvolvimiento de los alumnos que hayan estado a su cargo y la evaluación de los mismos será efectuada por el Jefe del Departamento de Asistencia al Contribuyente o Jefe de Unidad, según corresponda. Dicha evaluación será finalmente remitida a la Oficina de Prácticas Laborales y Colocación Laboral de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile.

QUINTO:

El presente convenio no hará surgir vínculos de dependencia laboral o funcionaria entre los estudiantes de las carreras de Contador Auditor e Ingeniería Comercial y el Servicio de Impuestos Internos

SEXTO:

Toda modificación o complementación al presente convenio deberá ser formalizada por medio de un anexo, que deberá ser suscrito por las autoridades abajo firmante o, en su caso, por las personas que ellas autoricen para tal efecto, en el marco de sus atribuciones legales y reglamentos.

SÉPTIMO:

Las partes designan como coordinadores del convenio a Jefe de Departamento de Asistencia al Contribuyente en representación del SII y a los Directores de las Escuelas de Auditoría e Ingeniería Comercial. Las partes determinarán y coordinarán el programa de trabajo conjunto y el posterior cumplimiento de las actividades comprometidas en la calendarización.

OCTAVO:

Ambas partes, se comprometen a mantener en absoluta reserva y confidencialidad, la información que se pueda conocer en el transcurso del desarrollo de las actividades asociadas a este convenio.

Las partes dejan claramente establecido que queda prohibido tanto al establecimiento educacional como a cada uno de los alumnos practicantes, divulgar de cualquier manera información a la que accedan con ocasión de su práctica o pasantía, en razón de lo dispuesto en el artículo 35 del Código Tributario que impone a este Servicio de Impuesto Internos la obligación de no divulgar, en forma alguna, la cuantía o fuente de las rentas, ni las pérdidas, gastos o cualesquiera dato relativos a ella, que figuren en las declaraciones obligatorias de los contribuyentes, ni permitirán que éstas o sus copias o



Anexo N° 4: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 4/5)

los libros o papeles que contengan extractos o datos tomados de ellas sean conocidos por persona alguna ajena al Servicio salvo en cuanto fueren necesarios para dar cumplimiento a las disposiciones del Código Tributario u otras normas legales.

Asimismo, las partes declaran que, en materia de tratamiento de datos de carácter personal, sujetarán sus actuaciones a las disposiciones de la ley N° 16.528 sobre Protección de la Vida Privada y se obligan a adoptar medidas de seguridad adecuadas para conservar la propiedad de la información, que pudiese ser confidencial o personal, libre del acceso de terceros no autorizados.

NOVENO: DIFUSIÓN EN MEDIOS Y REDES SOCIALES

Toda charla, seminario, jornada, cursos y talleres de capacitación para los estudiantes y profesores que se realice en dependencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en colaboración con el SII, se podrá divulgar y publicar en los medios escritos y digitales que disponga la Facultad para cumplir su mandato de vinculación con el medio.

DÉCIMO:

Las partes podrán revisar, ampliar, modificar y suprimir las cláusulas del presente convenio de mutuo acuerdo, a objeto de ajustar sus estipulaciones, de acuerdo a los requerimientos que sean necesarios para la ejecución del mismo. Además, se comprometen a suscribir en el futuro todos los Addendum necesarios, para concretar las acciones de colaboración señaladas en el presente acuerdo.

DÉCIMO PRIMERO:

El presente convenio no limita ni excluye en modo alguno el derecho de las partes de firmar acuerdos de similar naturaleza con otras instituciones.

DÉCIMO SEGUNDO: VIGENCIA

El presente convenio regirá desde su aprobación por las partes y tendrá duración indefinida. Anualmente se reunirán los coordinadores para evaluar el trabajo del año anterior y planificar el año siguiente. No obstante lo anterior, cualquiera de las partes podrá poner término al convenio, mediante comunicación escrita -dirigida a la contraparte- al domicilio señalado en la comparecencia, con a lo menos 60 días de anticipación, sin que sea necesaria expresión de causa.



Fuente: Plan de acción decanato FACEA

Anexo N° 5: Convenio firmado con SII Valdivia (parte 5/5)

DÉCIMO TERCERO:

Para todos los efectos legales las partes fijan su domicilio en la ciudad y comuna de Valdivia. Las diferencias que se presenten de la interpretación o ejecución del presente convenio serán sometidas a conocimiento y decisión de las autoridades respectivas

DÉCIMO CUARTO:


La personería del señor Rector don Oscar Galindo Villarroel, consta del Acta de Sesión Extraordinaria del Consejo Superior Universitario de fecha 26 de junio de 2014, reducida a Escritura Pública con fecha 30 de junio del mismo año en la notaría de doña Carmen Podlech Michaud de Valdivia, Notario Público Titular de la comuna de Valdivia., repertorio N° 2823 – 2014

La calidad de Directora Regional de la XVII Dirección Regional del Servicio de Impuestos Internos de doña JIMENA CASTILLO BASCUÑÁN, consta en Resolución TRA N° 246/1791/2015 de fecha 06 de noviembre de 2015. Asimismo, la facultad para suscribir el presente convenio le ha sido delegada conforme a lo establecido en Res. Ex. N° 60 de fecha 10 de Julio de 2015 y la decisión que aprueba el presente Convenio consta en RES. EX. N° 582 de fecha 16 de Noviembre de 2017.

En prueba de conformidad, suscriben este instrumento en cuatro ejemplares de un mismo tenor y validez.

Leído y aprobado, firman por sus respectivas instituciones.


Oscar Galindo Villarroel
Rector
Universidad Austral de Chile


Jimena Castillo Bascuñán
Directora Regional XVII
Dirección Regional Valdivia del
Servicio de Impuestos Internos

Fecha:

Fecha:



VALDIVIA, Los Ríos, Chile



Pág. 5 de 5

Fuente: Decanato FACEA

Anexo N° 6: Plan de acción de FACEA (parte 1/3)

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Acciones/actividades	Indicador	Meta a 2019	Medio de verificación	Responsable
Pre-grado	Innovar en gestión curricular	Actualizar el perfil de egreso de las carreras.	Porcentajes de perfiles actualizados	100%	Informe DACIC y Resolución de la VRA	Direcciones de Escuela e instituto, Consejos de Escuela y Prodecano
		Analizar la factibilidad de la creación de la Licenciatura en Economía en el marco de la Carrera de Ingeniería Comercial.	Informe de análisis	Programa de licenciatura diseñado	Aprobado por Consejo de Facultad	Decanatura y Dirección de Escuela de Ingeniería Comercial
		Revisión periódica de los planes de estudio en pregrado (estandarización de los programas, coherencia e integridad).	% de mallas curriculares de acuerdo al modelo educativo	100%	Informe DACIC y Resolución de la VRA	Direcciones de Escuela e instituto, Consejos de Escuela y Prodecano
		Elaborar y validar Plan de Apoyo Integral de Nivelación Académica y de acompañamiento de los estudiantes, en los dos primeros años.	% plan elaborado	100% Plan elaborado y operando	Informe del Encargado de Gestión Docente	Direcciones de Escuela e instituto, Consejos de Escuela y Prodecano
		Capacitación en diseño de programas, unidades de aprendizajes y medios de evaluación por competencias.	% profesores capacitados	60%	Informe DACIC	Direcciones de Escuela e instituto, Consejos de Escuela y Prodecano
	Desarrollar docencia de calidad	Apoyar, fomentar y promover el perfeccionamiento docente en las disciplinas relevantes de la Facultad (economía, finanzas, contabilidad, marketing, estadística, turismo, entre otros).	% profesores en perfeccionamiento	30%	Escuela de Graduados y/o Institutos	Direcciones de Instituto y Directora Escuela de Graduados
		Monitoreo semestral de los distintos cursos por carrera para impulsar acciones que mejoren el rendimiento estudiantil, a través de un sistema de registro de avance de la asignatura.	% cursos monitoreados	100%	Reportes de Escuelas e Institutos	Direcciones de Escuela e Instituto
		Programa de inducción a través de los Institutos para docentes a honorarios.	% docentes inducidos	100%	Informe de Direcciones de Institutos	Direcciones de Instituto
		Monitoreo de mejora continua: seguimiento, evaluación y acreditación de las carreras.	% de carreras acreditadas	100%	Informe Unidad de Autoevaluación Institucional y CNA	Direcciones de Escuela, Consejos de Escuela, Comités de Autoevaluación, Directores de Instituto y Decano
		Desarrollar competencias de docentes para enfrentar procesos de innovación curricular y de métodos de enseñanza y aprendizaje.	% profesores participantes de estas actividades	50%	Informe de Direcciones de Institutos	Direcciones de Instituto y Escuela
		Ofrecimiento de cursos de idioma inglés y alemán, tendiente a la certificación de competencias para estudiantes.	Al menos dos cursos de idioma anual	15 estudiantes	Certificación de competencias idiomáticas	Encargado de RR.HH. y Direcciones de Escuela
		Crear un Programa de prácticas vinculantes y profesionales afin de facilitar la inserción laboral.	Programa creado	100% Programa aprobado y operando	Directores Escuelas	Direcciones de Escuela y Prodecano
		Mejoramiento de indicadores de gestión curricular	% tasa de retención en 2º año	80%	Dirección de Estudios de Pregrado	Direcciones y Consejos de Escuela
		Mejorar equipamiento y software de apoyo a la docencia	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de uso de software • % de renovación de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de licencia • 20% de renovación de equipo 	Facturas	Decanatura

Fuente: Plan de acción decanato FACEA

Anexo N° 7: Plan de acción de FACEA (parte 2/3)

Post-grado	Mejorar la calidad de los programas y la docencia	Vinculación efectiva entre los estudiantes de pregrado y los programas de postgrado de nuestra facultad.	% estudiantes incorporados a programas de Magister	5%	Registro Académico	Direcciones de Escuela y Dirección de Escuela de Graduados
		Acreditación de los profesores vinculados a los programas de postgrado.	% profesores acreditados	100%	Informe Dirección de Estudios de Postgrado	Dirección Escuela de Graduados
		Promover la vinculación de estudiantes y académicos con programas internacionales de postgrado.	% académicos y estudiantes vinculados	7%	Informe de Escuela de Graduados	Direcciones de Programas de Magister
		Promover tesinas o tesis asociadas a proyectos de investigación y/o publicaciones.	número de proyectos de investigación y/o publicaciones	Al menos 5 proyectos y/o publicaciones	Informe de Escuela de Graduados	Direcciones de programas de Magister y Escuela de Graduados
		Mejorar los porcentajes de graduación de los programas de Magister.	% graduados	50%	Informe de Escuela de Graduados	Direcciones de programas de Magister y Escuela de Graduados
		Evaluar la integración efectiva de los programas de Magister en el área de la Economía y Desarrollo (SPRING + MEDEH + APLICADO).	Estudio realizado	Propuesta de Magister integrado	Escuela de Graduados e Institutos de Economía y Estadística	Dirección de Instituto de Economía
		Impulsar la vinculación de un Programa de Doctorado en colaboración conjunta con la Universidad de Granada.	% Proyecto elaborado	100% Proyecto elaborado y operando	Informe Universidad de Granada	Decanatura y Dirección de Escuela de Graduados
Investigación	Incrementar la investigación transdisciplinaria y la productividad científica	Promover e incentivar las publicaciones de alto impacto (revistas indexadas y/o capítulos de libros).	N° de revistas y/o capítulos de libros publicados	Al menos 5 publicaciones en revistas y/o capítulos de libros al año	Informe de la Dirección de Investigación	Coordinación de Investigación y Direcciones de Instituto
		Promover y facilitar la postulación a Proyectos Fondecyt por parte de académicos de la Facultad.	N° de proyectos postulados y aprobados	Al menos 1 proyecto aprobado como investigador principal y 2 como investigadores asociados.	Dirección de Investigación	Coordinación de Investigación y Direcciones de Instituto.
		Promover la postulación a fondos de investigación aplicada como FONDEF, INNOVA, FIC u otros.	N° proyectos postulados y aprobados	Al menos 5 proyectos aprobados	Dirección de Investigación	Coordinación de Investigación y Direcciones de Instituto.
		Crear el Programa "Centro de Estudios de Innovación en Negocios y Desarrollo Regional", destinado a impulsar proyectos de investigación aplicada.	% Programa creado	100% Programa creado y operando	Informe del programa Centro de Estudios FACEA y Coordinación de Investigación FACEA	Decanatura, Coordinación de Investigación y Direcciones de Instituto.
		Promover la conformación de "Grupos temáticos" de investigación al interior de la Facultad.	Número de grupos temáticos creados	Al menos 2 grupos	Informe Coordinación de Investigación	Coordinación de Investigación y Direcciones de Instituto

Fuente: Plan de acción decanato FACEA

Anexo N° 8: Plan de acción de FACEA (parte 3/3)

Investigación	Incrementar la investigación transdisciplinaria y la productividad científica	Formular, validar y poner en marcha un programa de apoyo efectivo a la investigación en FACEA a través de instrumentos que incentiven traducciones, publicaciones, asistencia a congresos, entre otros.	% Programa	100% programa creado y operando	Informe Coordinación de Investigación	Direcciones de Instituto y Coordinación de Investigación
Vinculación con el medio	Mejorar el posicionamiento estratégico y la comunicación corporativa	Fortalecer los vínculos de FACEA con el entorno a partir del Directorio Académico Empresarial, como organismo consultivo de la Facultad	Nº de sesiones realizadas	Al menos 3 sesiones anuales	Actas de sesiones	Decanatura y Coordinación de Vinculación con el Medio
		Incentivar la participación activa de organismos públicos y privados con el programa de prácticas de la Facultad.	Nº de empresas y organismos públicos asociados	Al menos 10 al año	Listado de empresas con estudiantes desarrollando sus prácticas	Coordinación de Escuela y Encargado de prácticas profesionales
		Promover la difusión y transferencia de resultados de proyectos de investigación a través de medios de comunicación social o actividades (seminarios, charlas, etc.).	% de proyectos difundidos	100% de proyectos difundidos	Registros fotográficos, recortes de prensa	Coordinación de Investigación y de Vinculación con el Medio
		Concretar convenio de cooperación con organismos públicos y privados.	Nº de convenios firmados	al menos un convenio anual	Informe Proctoría (Unidad de Relaciones Regionales y Locales)	Coordinación Vinculación con el Medio
		Desarrollo de una imagen corporativa de la Facultad (WEB, redes sociales, publicidad, entre otros).	% Plan de imagen corporativa	100% Plan creado y operando	Informe de Vinculación con el Medio y RR.PP.	Coordinación de Vinculación con el Medio y RR.II. FACEA
		Impulsar el vínculo con egresados de la FACEA a través de una comunicación permanente y efectiva (publicación virtual, redes sociales, entre otros).	% de egresados vinculados	50%	Informe de Vinculación con el Medio y RR.PP.	Coordinación de Vinculación con el Medio y Direcciones de Escuela de pre y postgrado y RR.PP. FACEA
		Participación de la Facultad en foros, medios y noticias en temas de actualidad (Plan de Medios).	Nº de participaciones	Al menos 5 al año	Informe de Vinculación con el Medio y RR.PP.	Coordinación de Vinculación con el Medio y profesores FACEA
Gestión y Administración	Fortalecer la gestión académica y los sistemas de gestión administrativa	Validar la política de Facultad para asignación de horas efectivas en la carga académica que representa a la FACEA (docencia pre y postgrado, tesis de grado, investigación, publicación, vinculación con el medio y gestión) ante los Cuerpos Colegiados.	Política	Política creada y operando	Informe de Decanato, Consejo de Facultad y VRA	Decanatura y Direcciones de Escuela e Instituto
		Crear un sistema de información de gestión académica estudiantil (rendimiento, tasa de aprobación, reprobación, evaluación académica, entre otros).	% Sistema de información	Sistema de información creado y operando	Informe de Escuelas en proceso mejora continua	Direcciones de Escuela e Instituto
		Reimpulsar la renovación de los Convenios de Desempeño de los académicos de la Facultad.	% de Convenios de Desempeño formalizados	100% convenio de desempeño formalizado	Informe de VRA	Decanatura y Direcciones de Instituto

Fuente: Plan de acción decanato FACEA

Anexo N° 9 Tablero funcional docentes Instituto de Administración

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
INSTITUCIONAL	Cumplir con presupuesto	Porcentaje cumplimiento de presupuesto	Presupuesto real/ Presupuesto establecido	<Iguar 100%	semestral	
PROCESOS	Mantener Calidad Docente	Porcentaje de mejoras en resultados de Encuesta de Calidad Docente respecto de t-1	(N° de Encuesta de Calidad Docente con mejoras en resultados en t- N° de encuestas de calidad docente con t-1) / N° de Encuesta de Calidad Docente con mejoras en resultados en t)	≥30%	semestral	Implementar mesa de análisis sobre resultados de encuesta calidad docente.
	Alinear Metodologías de Enseñanza al Modelo Curricular	Índice de cumplimiento del modelo curricular	(N° de cursos con ajustes al modelo curricular por profesor/total de cursos por profesor)*100%	≥80%	anual	Establecer compromiso de parte de docentes y académicos para aplicar nuevas metodologías de enseñanza
	Desarrollar mayor Investigación	Número de investigaciones	(Q Investigaciones Año Actual- Q Investigaciones Año Anterior)/Q Investigaciones por académicos x100%	≥ 50%	anual	Firmar compromisos de participación en congresos, CLADEA, ENEFA y revistas.
	Mejorar Productividad Docente	Asignaturas por docentes de planta de FACEA	Número de cursos/ Docente	3	semestral	Reglamentar número de cursos por docentes de planta en FACEA
Número de docentes part-time por carrera en la Facultad		(Q de Profesores Part-time/ Q total de docentes)*100%	< 20%	semestral	Reglamento con restricción de profesores part-time, que facilite la estandarización de profesores de planta por curso	
RECURSOS Y CAPACIDADES	Aumentar competencias de académicos en metodologías de enseñanza	Porcentaje de académicos con curso de Habilitación Pedagógica realizado	(N° de académicos con curso realizado / N° de académicos totales)*100%	≥ 60%	anual	Exigir a los docentes realizar habilitación Pedagógica
	Fortalecer planta académica	Porcentaje de académicos con especializaciones	(Académicos con especializaciones/total de académicos)*100%	20% ≥ t-1	anual	Becas de docentes para especialización en el exterior
		Porcentaje de nuevas contrataciones en Facultad	(Número de contrataciones requeridas/Número de contrataciones realizadas)*100%	≥ 50%	anual	Concurso para contratación de doctores en áreas requeridas en FACEA
	Aumentar la motivación de los académicos en Investigación	Porcentaje de académicos investigando	(Cantidad de académicos investigando/Cantidad de académicos sometidos a medidas para investigar)*100%	≥ 70%	anual	Asignar espacios en carga horaria de académicos para investigar.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Kaplan y Norton (2002)