



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
PARA EL DEPARTAMENTO DE SALUD DE LA
UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS**

CONSUELO VANESSA SOBARZO SOTO

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

**PROFESOR GUÍA:
ALDO CAPRILE ROJAS**

Santiago, Enero del 2021

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy.

A mis padres, Higinio y Nancy por su constante motivación en mi desarrollo personal y profesional.

A mi hermano Alex, por brindarme un hogar en Santiago, para poder cursar mis estudios.

A Rodrigo, por su paciencia, apoyo y motivación constante.

A mis amigas Carolina y Ana Karina, por ser parte de este proceso, conformando un excelente equipo de trabajo.

A mi tutor de tesis, Aldo Caprile, por su excelente disposición, consejos e ideas para conectar conocimientos obtenidos en el programa y, por el apoyo entregado durante este proceso.

A todos los funcionarios y colegas de la Universidad de Los Lagos, que aportaron con información e ideas para esta tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento propone un Sistema de Control de Gestión para el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos. La finalidad es integrar la estrategia con la operación, comunicando la estrategia a todos los niveles organizativos y, definiendo mecanismos que logren alinear a los funcionarios con los objetivos del departamento.

En este sentido, se utiliza como metodología principal, el Sistema de Gestión XPP, específicamente las tres primeras etapas del sistema, que dicen relación con; desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento organizacional.

En la primera etapa de desarrollo de la estrategia, se realiza un análisis crítico de las declaraciones estratégicas existentes, así como, un análisis estratégico para determinar la situación o posición actual del Departamento de Salud, destacando como fortaleza; el cuerpo académico permanente, interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso. Como oportunidad se destaca; el déficit de ofertas de postgrado con pertinencia local, como debilidad; el número de académicos permanentes no suficientes para asumir en su conjunto la academia, investigación, vinculación con el medio, gestión, entre otras y, como amenaza; la saturación de carreras por mercado laboral competitivo. Además, se plantea una curva de valor que permite comprender las posiciones relativas de los actores del mercado, graficando la dinámica competitiva del mercado actual, concentrándose en la percepción del valor desde el punto de vista de los clientes y proponiendo los atributos claves para la propuesta de valor del Departamento de Salud, según consta: egresado competente, vínculo permanente e investigación aplicada.

Por otra parte, se presenta el modelo de negocios del Departamento de Salud, donde se definen tres ejes estratégicos, gestión de la docencia, conexión con la sociedad

y gestión financiera, ejes en concordancia con el modelo de negocios y el análisis estratégico.

En la segunda etapa de planificación de la estrategia, se propone un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, mapa que se encuentra alineado a los tres ejes estratégicos señalados en el párrafo precedente. El cuadro de mando integral mide los indicadores del mapa, destacando de la perspectiva de clientes los siguientes indicadores: tasa de empleabilidad, matrícula total, % de captación de alumnos, titulación oportuna, % de titulados que se quedan trabajando en la Región de Los Lagos, y proyectos de investigación focalizados en la Región de Los Lagos.

En la tercera etapa de alineamiento organizacional, se desdobra el cuadro de mando integral y se establece un tablero de control para la carrera de enfermería Osorno. Además, se proponen acuerdos de niveles de servicios entre la carrera de enfermería Osorno y la unidad de control de gestión académica, como solución a problemas de alineamiento horizontal, generados en el proceso presupuestario.

Para alinear a los funcionarios académicos, se proponen mejoras al Sistema de Gestión de Desempeño actual, específicamente, en las etapas de evaluación e incentivos. Esta propuesta, se hace cargo de distinguir entre académicos con o sin cargos de jefatura de carrera, considerando funciones a evaluar e incentivos involucrados al desempeño.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.	1
1.1 Objetivo general.	1
1.2 Objetivos específicos.	1
1.3 Justificación.....	2
1.4 Fundamento teórico y metodología.....	3
1.5 Alcances y limitaciones.	5
1.6 Organización del documento.....	6
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.	9
2.1 Contexto de la institución.	9
2.2 Estructura de la Universidad de Los Lagos.....	14
2.3 Descripción del Departamento de Salud.....	18
2.4 Estructura del Departamento de Salud.	22
2.5 Misión, visión y valores.	24
2.5.1 Análisis y definición de la misión.....	24
2.5.2 Análisis y definición de la visión.....	28
2.5.3 Valores propuestos.	29
2.6 Análisis estratégico.	31
2.6.1 Análisis externo.....	32
2.6.1.1 Análisis PESTEL.....	32
2.6.1.2 Cinco fuerzas de Porter.	43
2.6.2 Análisis interno.....	53
2.6.2.1 Recursos tangibles e intangibles.	54
2.6.2.2 Cadena de valor.	60
2.6.3 Análisis FODA cuantitativo.	68
2.6.3.1 Cuadrante fortalezas v/s oportunidades.	70
2.6.3.2 Cuadrante debilidades v/s oportunidades.....	71
2.6.3.3 Cuadrante debilidades v/s amenazas.....	72
2.6.3.4 Cuadrante fortalezas v/s amenazas.	73
2.6.4 Estrategias definidas por cada cuadrante del FODA cuantitativo.	73

2.7	Formulación estratégica.....	74
2.7.1	Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves.....	75
2.7.2	Declaración de propuesta de valor.	79
2.7.3	Relación de los atributos propuesta de valor y valores.....	81
2.7.4	Relación de los atributos de la propuesta de valor y el análisis del FODA.	82
2.7.5	Modelo de negocio.....	86
2.7.5.1	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.....	87
2.7.5.2	Relación entre el modelo de negocios y los atributos de la propuesta de valor.....	100
2.7.5.3	Relación de coherencia del modelo de negocio con el análisis estratégico.....	102
2.7.5.4	Análisis de rentabilidad y captura de valor.	106
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.		108
3.1	Mapa estratégico.....	108
3.1.1	Temas y mapa estratégico del Departamento de Salud.	110
3.1.2	Definición de objetivos del mapa estratégico.....	117
3.1.3	Análisis de coherencia del mapa estratégico con el desarrollo de la estrategia.....	118
3.2	Cuadro de mando integral.....	121
3.2.1	Análisis de metas cuadro de mando integral.	131
3.2.2	Iniciativas estratégicas del mapa estratégico.....	135
3.2.3	Coherencia de las iniciativas con el análisis estratégico.....	138
CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.		140
4.1	Organigrama y funciones del Departamento de Salud.....	140
4.2	Despliegue de la estrategia.....	142
4.2.1	Alineamiento vertical: Diagrama de objetivos causa-efecto y tablero de control de la carrera de enfermería Osorno.	143
4.2.1.1	Análisis de metas del tablero de control de la carrera de enfermería Osorno.....	150
4.2.2	Alineamiento horizontal de una carrera de pregrado con el nivel central.....	152

4.2.2.1	Proceso de gestión presupuestaria y estructura Universidad de Los Lagos.....	153
4.2.2.2	Principales fuentes de conflictos y problemas del proceso presupuestario.	158
4.2.2.3	Soluciones y propuestas.....	160
4.2.2.4	Plan de acción.	162
4.3	Sistema de gestión del desempeño.	163
4.3.1	Situación actual del sistema de gestión del desempeño.....	165
4.3.1.1	Evaluación del desempeño: situación actual.	165
4.3.1.2	Esquema de incentivos: situación actual.	170
4.3.2	Crítica del sistema de gestión del desempeño actual.	176
4.3.3	Propuesta del sistema de gestión del desempeño.....	177
4.3.3.1	Propuesta de evaluación del desempeño y calificación.....	177
4.3.3.2	Propuesta esquemas de incentivos asociados a la evaluación del desempeño.....	184
4.3.4	Justificación del sistema de gestión del desempeño propuesto.	190
CAPITULO 5: CONCLUSIÓN.....		193
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA.		196
ANEXOS		201
ANEXO 1: Matrícula del Departamento de Salud, periodo 2007-2020.....		201
ANEXO 2: Funciones y atribuciones de una dirección de departamento y consejo		202
ANEXO 3: Funciones de una jefatura de carrera		203
ANEXO 4: Cadena de valor de docencia		204
ANEXO 5: Cadena de valor de investigación		216

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Académicos Universidad de Los Lagos al 30 abril 2020, contrata y plantas .	12
Tabla 2: Honorarios docentes de la Universidad de Los Lagos, año 2019 (en jornada equivalente)	13
Tabla 3: Honorarios administrativos de la Universidad de Los Lagos, año 2019 (en jornada equivalente)	13
Tabla 4: Académicos del Departamento de Salud, por campus, jerarquía y jornada, corte diciembre 2020 (contrata y planta).	19
Tabla 5: Personal administrativo Departamento de Salud, por jerarquía, jornada y calidad contractual, a diciembre 2020.....	20
Tabla 6: Saturación carreras 2017	45
Tabla 7: Empleabilidad al 1º y 2º año	45
Tabla 8: Costo matrícula y arancel anual carreras de enfermería, fonoaudiología, kinesiología y nutrición. Año 2019	48
Tabla 9: Oportunidades y amenazas	53
Tabla 10: Recursos tangibles e intangibles	54
Tabla 11: Académicos del Departamento de Salud, por profesión y postgrado, a diciembre 2020.	56
Tabla 12: Cursos y diplomados años 2019 - 2020 Departamento de Salud.....	64
Tabla 13: Fortalezas y debilidades del Departamento de Salud.....	67
Tabla 14: FODA Departamento de Salud	68
Tabla 15: Matriz consolidada FODA cuantitativo	70
Tabla 16: Relación de los atributos de la propuesta de valor y el análisis del FODA....	85
Tabla 17 : Región de procedencia alumnos de primer año carreras Departamento de Salud, ingreso 2018 por carrera	90
Tabla 18: Estructura de costos Departamento de Salud, carreras de pregrado.	98
Tabla 19: Estructura de costos formación continua y postgrado	98
Tabla 20: Estructura de ingresos formación continua y postgrado	99
Tabla 21: Estructura de Ingresos Departamento de Salud.	99

Tabla 22: Relación entre el modelo de negocios (segmento de mercado, recursos claves, actividades claves) y los atributos de la propuesta de valor	100
Tabla 23: Relación entre el modelo de negocios (asociaciones claves, relaciones con el cliente, canales) y los atributos de la propuesta de valor	101
Tabla 24: Relación entre el modelo de negocios (ingresos, costos) y los atributos de la propuesta de valor	102
Tabla 25: Descripción de objetivos del mapa estratégico, perspectiva recursos.....	117
Tabla 26: Descripción de objetivos del mapa estratégico, perspectiva procesos críticos	117
Tabla 27: Descripción de objetivos del mapa estratégico, perspectiva clientes	118
Tabla 28: Descripción de objetivos del mapa estratégico, perspectiva estado.....	118
Tabla 29: Cuadro de mando integral Departamento de Salud - perspectiva estado	124
Tabla 30: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva de clientes	124
Tabla 31: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva de clientes	125
Tabla 32: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva procesos críticos	126
Tabla 33: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva procesos críticos	127
Tabla 34: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva procesos críticos	128
Tabla 35: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva recursos	129
Tabla 36: Indicadores Departamento de Salud, periodo 2014-2019	133
Tabla 37: Relación entre estrategias e iniciativas.....	139
Tabla 38: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno - perspectiva estado	145
Tabla 39: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno - perspectiva clientes	145
Tabla 40: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno – perspectiva procesos críticos.....	146

Tabla 41: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno – perspectiva procesos críticos.....	147
Tabla 42: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno – perspectiva recursos.....	148
Tabla 43: Indicadores carrera enfermería Osorno, periodo 2014-2019.....	151
Tabla 44: Conflictos del proceso presupuestario Departamento de Salud y carreras .	159
Tabla 45: Acuerdos de nivel de servicios de las áreas involucradas.....	162
Tabla 46: Incentivos académicos	172
Tabla 47: Incentivos no académicos	173
Tabla 48: Incentivos cargos directivos.....	175
Tabla 49: Otros incentivos institucionales	175
Tabla 50: Problemas evaluación de desempeño e incentivos	176
Tabla 51: Instrumento propuesto de evaluación y calificación académica para académicos regulares.....	180
Tabla 52: Instrumento propuesto de evaluación y calificación académica para el jefe de carrera de enfermería Osorno	184
Tabla 53: Escalas de evaluación y calificación.....	186
Tabla 54: Esquema de incentivos para un académico	186
Tabla 55: Esquema de incentivos para un académico jefe de carrera, media jornada	187
Tabla 56: Esquema de incentivos para el jefe de carrera de enfermería Osorno.....	189
Tabla 57:Matrícula del Departamento de Salud periodo 2007-2020, por campus y carrera de pregrado.	201
Tabla 58: Funciones y atribuciones de una dirección de departamento y consejo.....	202
Tabla 59: Funciones de una jefatura de carrera	203
Tabla 60: Cursos y diplomados años 2019 - 2020 Departamento de Salud.....	205
Tabla 61: Medios de registro y comunicación con egresados	211

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Bases teóricas del Sistema de Control de Gestión propuesto.....	4
Figura 2: Sistema de Gestión adaptado. Integrando la estrategia y las operaciones.....	5
Figura 3: Organigrama gobierno universitario	15
Figura 4: Organigrama Vicerrectoría Académica.....	17
Figura 5: Organigrama Departamento de Salud.....	23
Figura 6: Valores institucionales Universidad de Los Lagos	30
Figura 7: Cinco fuerzas de Porter.....	43
Figura 8: Universidades que ofertan carreras de salud en la Región de Los Lagos, año 2019	47
Figura 9: Laboratorios Departamento de Salud, campus Osorno y Puerto Montt	58
Figura 10: Convenios asistenciales docentes.....	59
Figura 11: Cadena de valor docencia.....	62
Figura 12: Cadena de valor investigación	65
Figura 13: Estrategias Departamento de Salud.....	74
Figura 14: Relación valores y atributos	81
Figura 15: Lienzo del modelo de negocio.....	88
Figura 16: Relación modelo de negocio y análisis estratégico	105
Figura 17: Perspectivas mapa estratégico y cuadro de mando integral	109
Figura 18: Cuadro de mando integral del sector público	111
Figura 19: Mapa Estratégico.....	113
Figura 20: Tema Estratégico - Gestión de la Docencia	115
Figura 21: Tema estratégico – Conexión con la sociedad.....	116
Figura 22: Tema Estratégico - Gestión Financiera	116
Figura 23: Relación mapa estratégico y desarrollo de la estrategia.	120
Figura 24: Cuadro de mando integral	122
Figura 25: Organigrama Departamento de Salud.....	141
Figura 26: Diagrama de objetivos causa-efecto carrera de enfermería Osorno	144
Figura 27: Etapas del proceso presupuestario	155
Figura 28: Acuerdo de nivel de servicio entrega de presupuesto	160

Figura 29: Acuerdo de nivel de servicio entrega de presupuesto	161
Figura 30: Acuerdo de nivel de servicio entrega de presupuesto	161
Figura 31: Etapas del Sistema de Gestión del Desempeño	163
Figura 32: Calificación académica, componentes de evaluación e instrumentos	168
Figura 33: Evaluación del desempeño personal no académico, componentes de evaluación e instrumentos	169
Figura 34: Indicadores considerados en evaluación y calificación académica del jefe de carrera enfermería Osorno	183

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Matrícula del Departamento de Salud periodo 2007-2020 (carreras pregrado)	22
Gráfico 2: Financiamiento público a la educación superior, años 2000 al 2018	38
Gráfico 3: Variación producto interno bruto (PIB) 2013-2018	39
Gráfico 4: Cantidad de Universidades con carreras de pregrado en área salud acreditados, a nivel nacional y por carrera. Año 2019.....	51
Gráfico 5: Curva de valor departamentos o facultades Universidades de Chile	77
Gráfico 6: Curva de valoración	78
Gráfico 7: Región de procedencia alumnos de primer año Departamento de Salud, ingreso 2018.....	89
Gráfico 8: Matrícula total Departamento de Salud, periodo 2012-2020.....	134
Gráfico 9: Titulación oportuna Departamento de Salud, cohorte 2010-2014	134
Gráfico 10: Titulación oportuna carrera enfermería Osorno, cohorte 2011-2014	152

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

El presente proyecto, tiene como objetivo elaborar una propuesta de un sistema de control de gestión para el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos, que integre la estrategia con la operación, alineando a las distintas unidades funcionales.

El Departamento de Salud es una unidad académica dependiente de la Vicerrectoría Académica, encargada del desarrollo disciplinar, la enseñanza, la investigación científica y tecnológica, la creación artística y la extensión. Cuenta con cuatro carreras profesionales con licenciatura, impartidas en dos campus, Osorno y Puerto Montt. Además de un programa de postgrado, impartido en el campus Puerto Montt.

Esta unidad estratégica de negocio, cuenta con 9 años de experiencia, el cual fue creado como parte de una reestructuración y reordenamiento de la estructura académica de la universidad.

1.1 Objetivo general.

El objetivo general, es diseñar un sistema de control de gestión para el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos, que permita desplegar y comunicar la estrategia a los distintos niveles de la unidad académica, alineando a los funcionarios con los objetivos organizacionales.

1.2 Objetivos específicos.

Los objetivos específicos son:

- Formular las declaraciones estratégicas del Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos, considerando las declaraciones actuales y las declaraciones institucionales, para definir los grandes lineamientos del departamento.

- Realizar un análisis estratégico del Departamento de Salud, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para concluir el posicionamiento competitivo del departamento.
- Formular la estrategia, realizando una curva de valor para definir los atributos de la propuesta de valor.
- Elaborar el modelo de negocios del Departamento de Salud, para definir como el departamento crea, entrega y captura valor.
- Elaborar un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, para planificar la estrategia, convirtiendo las declaraciones estratégicas en objetivos, indicadores y metas.
- Realizar un diagrama de objetivos causa-efecto y tablero de control para desplegar la estrategia del Departamento de Salud a nivel de carrera.
- Generar acuerdos de niveles de servicio entre una carrera y otra unidad de la universidad, para un alineamiento horizontal.
- Proponer un Sistema de Gestión del Desempeño, para alinear a los funcionarios del Departamento de Salud y dar cumplimiento a la estrategia.

1.3 Justificación.

El Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos, cuenta con una planificación para el periodo 2020-2023 (4 años), el cual representa un despliegue del plan estratégico de la Universidad de Los Lagos (2018-2030). El plan del departamento ha permitido orientar los esfuerzos hacia un fin común, sin embargo, no es definitivo, dado que se encuentra en etapa de validación al cierre del presente documento. Por tanto, el sistema de control de gestión que se propone, permite apoyar el proceso de planificación ya instalado.

Además, el sistema de control propuesto, realiza una bajada de los objetivos a nivel de carrera para desplegar la estrategia y, aporta a minimizar o resolver problemas de control de gestión tales como; falta de alineamiento horizontal y motivación. La falta de alineamiento horizontal se vincula, entre otros puntos, con que existe una participación

baja o poco activa del departamento y sus carreras en la formulación presupuestaria, lo cual se profundiza en el punto 4.2.2. El problema de motivación se vincula con que no se reconocen algunas funciones a nivel académico, de acuerdo a niveles de esfuerzo, habilidad y desempeño, tal es el caso, de los jefes de carrera que enfrentan un proceso de calificación igual que sus pares académicos y reciben como incentivo una asignación de responsabilidad no asociada a desempeño en su gestión. Otras críticas a la evaluación del desempeño e incentivos, así como sus soluciones se presentan en el punto 4.3.

Dado lo expuesto, el sistema de control de gestión propuesto, permite apoyar los procesos ya instalados, entregando herramientas e insumos para adecuar la estrategia actual y, para establecer un despliegue, alineando a unidades y funcionarios, de tal forma que exista una buena comunicación y compromiso, donde cada uno sea consciente de la importancia de su rol en el cumplimiento de los desafíos organizacionales.

1.4 Fundamento teórico y metodología.

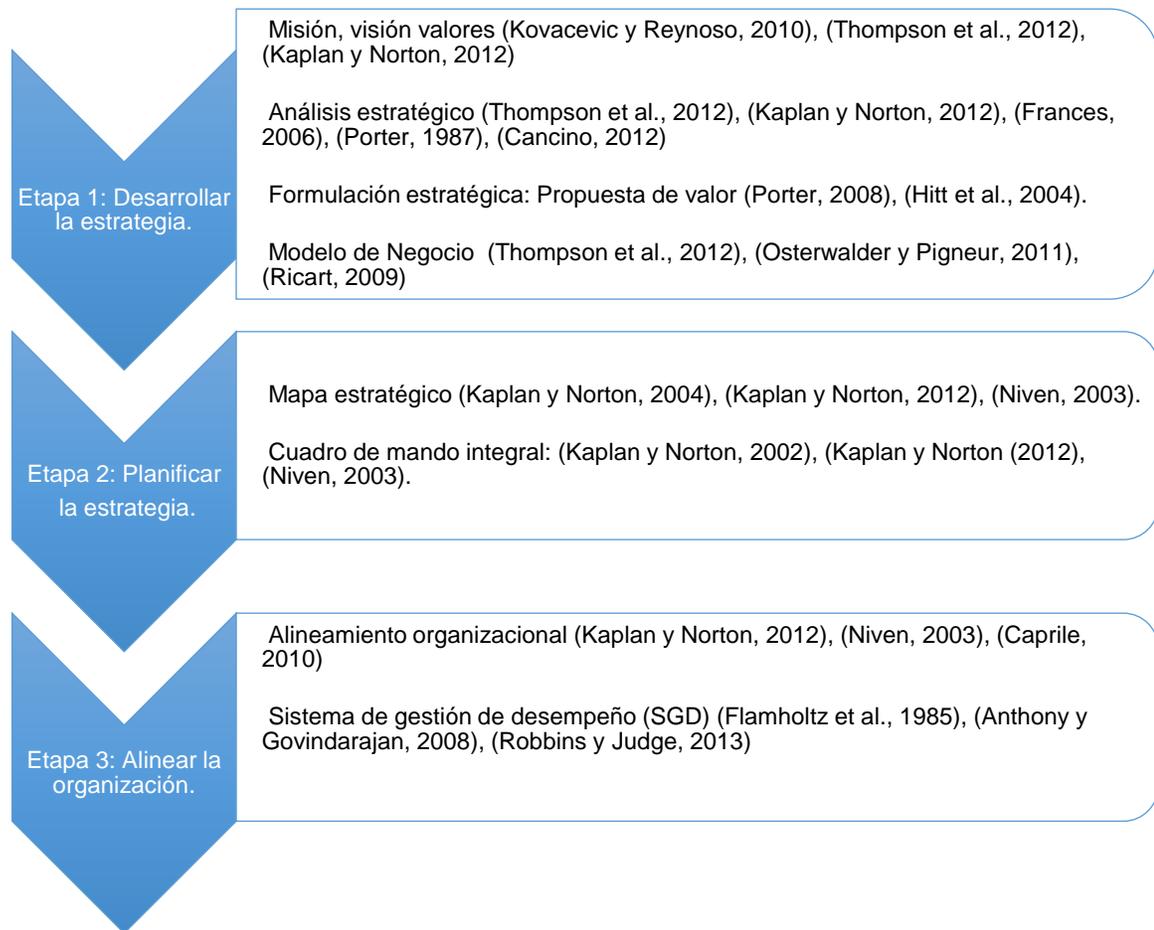
El sistema de control de gestión del presente documento, se fundamenta teóricamente en varios autores, según se presenta en la Figura 1.

El sistema de control de gestión propuesto se basa principalmente en el sistema de gestión de Kaplan y Norton (2012), el cual consta de seis etapas. Etapas que conforman un circuito cerrado y que integran la formulación y planificación estratégica con la ejecución operacional. El sistema de control propuesto considera sólo las tres primeras etapas, que va desde el desarrollo y formulación de la estrategia, hasta la definición de un plan, despliegue y alineamiento de la unidad, tal como se puede apreciar en la Figura 2. Por tanto, se excluyen las etapas 4 (planificar las operaciones), 5 (controlar y aprender) y 6 (probar y adaptar).

En las tres primeras etapas, se realizan algunos ajustes en relación al sistema original de Kaplan y Norton (2012). En la etapa 1, se agrega la curva de valor para definir la propuesta de valor y el modelo de negocio. En la etapa 2, se excluye el financiamiento

estratégico (stratex) y, en la etapa 3, se incorpora la elaboración del sistema de gestión de desempeño (SGD), que involucra la evaluación del desempeño y la compensación. La implementación del SGD, corresponde a la etapa 5, que no es parte de la propuesta del sistema de control de gestión expuesta en este informe.

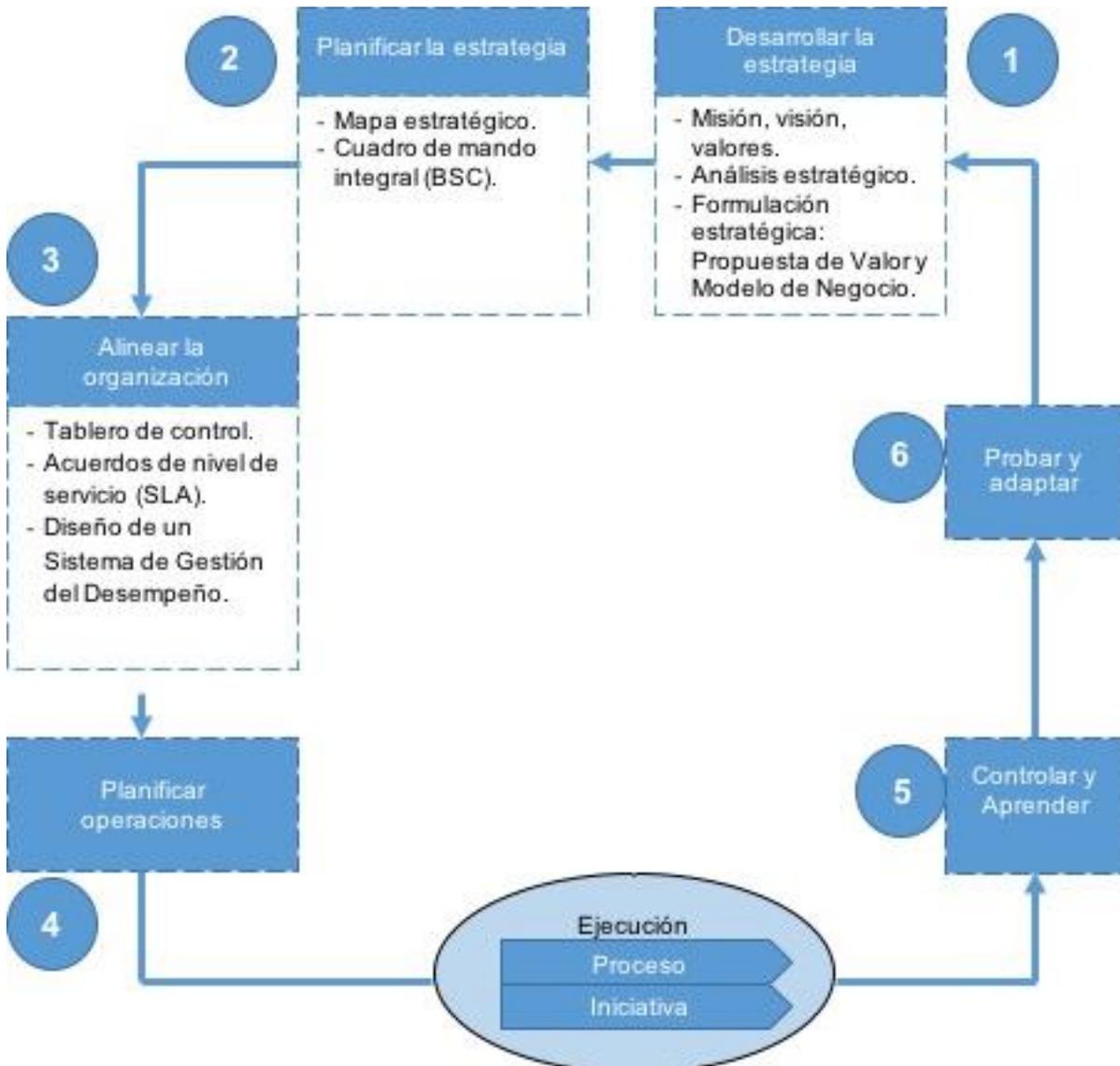
Figura 1: Bases teóricas del Sistema de Control de Gestión propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, además de la metodología del sistema de gestión, se considera la revisión de bibliografía especializada, documentación interna de la institución y entrevistas al equipo de gestión de la institución. La documentación interna y las opiniones del equipo de gestión, contribuyen a la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y, a la definición del modelo de negocio.

Figura 2: Sistema de Gestión adaptado. Integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Adaptado del Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones, de Kaplan y Norton (2012).

1.5 Alcances y limitaciones.

El presente trabajo, aborda el diseño de un sistema de control de gestión para el Departamento de Salud, la cual, es una unidad académica de la Universidad de Los Lagos. La universidad, es una institución de educación superior pública y estatal perteneciente al Consejo de Rectores.

El sistema de control de gestión propuesto, sólo contempla el diseño, no la implementación. Y tal como se mencionó en el punto anterior, la elaboración del sistema de control de gestión, se basa en las tres primeras etapas del sistema de gestión de Kaplan y Norton (2012), por ende, no considera las etapas 4, 5 y 6, correspondientes a planificar las operaciones, controlar y aprender y, probar y adaptar. Además, considera la revisión de bibliografía especializada, documentación interna de la institución y apreciaciones del equipo de gestión del Departamento de Salud y de la universidad.

Las limitantes del sistema de control de gestión propuesto son:

- Hay limitación de acceso a información y por otro lado hay información que no se puede publicar.
- Hay un cambio de contexto en el tiempo que no ha sido incluido.
- Han sido contemplados eventos ocurridos hasta el año 2019, por tanto, otros eventos que hayan sucedido en el transcurso del cierre del presente documento no han sido considerados.
- Toda la Información utilizada no cuenta con la misma fecha de corte.

1.6 Organización del documento.

El presente informe está organizado en 6 capítulos, a saber:

- Capítulo 1: Introducción. En el presente capítulo se describen los objetivos del proyecto, los principales problemas de control de gestión que justifican el proyecto, el fundamento teórico y metodológico que sustenta el trabajo y, el alcance y las limitaciones del mismo.
- Capítulo 2: Desarrollo de la Estrategia. Se realiza una breve descripción de la Universidad de Los Lagos y del Departamento de Salud y, un análisis crítico de las declaraciones estratégicas, en base a la metodología del marco teórico.

Se continúa con un análisis estratégico, donde se analiza el posicionamiento estratégico actual del Departamento de Salud, desde su ambiente interno y externo. Identificando desafíos y lineamientos estratégicos para el desarrollo del departamento. Una vez definidas las declaraciones estratégicas y el posicionamiento estratégico, se procede a formular y describir la estrategia, definiendo la propuesta de valor y los atributos claves del Departamento de Salud, a través del análisis de la curva de valor. Además, se describe el modelo de negocios; definiendo cómo el departamento captura y crea valor, quienes son sus clientes, actividades claves y recursos, asociaciones claves, cómo se relaciona, cómo entrega el servicio a sus clientes y, estructura de costos e ingresos.

Finalmente, con la propuesta de valor y el modelo de negocios definidos, se plantean distintas relaciones y coherencias entre atributos de la propuesta de valor, modelo de negocios y el FODA y, se plantea como se logra generar rentabilidad y/o captura de valor.

- Capítulo 3: Planificación de la Estrategia. Se definen los objetivos estratégicos del Departamento de Salud y se diseña un mapa estratégico para traducir la estrategia del departamento.

Asimismo, se diseña la medición del desempeño del Departamento de Salud, construyendo un cuadro de mando integral que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente definidos y la implementación de las iniciativas estratégicas. Además, se realiza la vinculación y coherencia de las iniciativas con el análisis estratégico.

- Capítulo 4: Alineamiento Organizacional. Se realiza el despliegue de la estrategia y, dada su relevancia y contribución a los objetivos estratégicos, se selecciona una unidad dependiente del departamento, para definir sus objetivos y los desempeños esperados. La unidad seleccionada es la carrera de enfermería del campus Osorno. Además, se plantean acuerdos de niveles de servicios (SLA) entre la carrera de enfermería y otra unidad de la universidad, esta última vinculada permanentemente con el departamento y carreras y, con la cual existen problemas de alineamiento horizontal. Por ende, en este capítulo se diseña un diagrama de objetivos causa-efecto, un tablero de control y SLA.

Además, como parte del alineamiento, se presenta el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) actual del Departamento de Salud, específicamente la evaluación del desempeño y esquema de incentivos para un académico y para un funcionario no académico, los cuales se encuentran definidos por la universidad, para todas las unidades académicas y administrativas. Dada la situación actual, posteriormente se realiza un análisis crítico y se proponen mejoras a las etapas de evaluación e incentivos del SGD, con el fin de hacerse cargo de los problemas de control de gestión, como es el alineamiento.

- Capítulo 5 y 6: Conclusiones y bibliografía, respectivamente.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

El presente capítulo, describe el desarrollo de la estrategia del Departamento de Salud, para ello, se comienza con la presentación del departamento y de la institución a la que pertenece, con el fin de contextualizar la unidad de negocio.

Antes de formular la estrategia, se plantea el propósito (misión) que guiará las acciones (valores) y aspiraciones futuras (visión) del departamento, seguido de un análisis estratégico, que evalúa sus capacidades y desempeño en relación con los competidores y, su posicionamiento con respecto a la industria.

Considerando el análisis y aspiraciones del departamento, se formula la estrategia, definiendo la propuesta de valor. Además, se presenta el modelo de negocios del departamento, que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

2.1 Contexto de la institución.

La Universidad de Los Lagos, es una institución estatal y regional, fundada en agosto de 1993. Entre 1981 y 1993, fue uno de los cuatro Institutos Profesionales Estatales y, antes de ello, sede de la Universidad de Chile y de la Universidad Técnica del Estado. Su tránsito de instituto profesional a su actual estatus de universidad, obedece al desarrollo de un proyecto universitario presentado al Gobierno y al Congreso Nacional, etapa que contó con una amplia participación de la comunidad universitaria y el apoyo de diversos actores de la región. Este proceso, concluyó con la creación de la Universidad de Los Lagos en agosto de 1993. (Universidad de Los Lagos, 2020, p.9)

La trayectoria histórica se remonta a los años 60, con instituciones antecesoras, tales como el Colegio Universitario Regional de Osorno de la Universidad de Chile con su creación en 1964 y su transformación a Centro Universitario en 1965 y, la existencia de la sede en Osorno de la Universidad de Chile y sede en Puerto Montt de la Universidad

Técnica del Estado, todo esto en el periodo comprendido entre 1964 y 1981 (Universidad de Los Lagos, 2020).

La Universidad de los Lagos, es una institución de carácter regional, fuertemente vinculada a los requerimientos de desarrollo del territorio sud-austral, donde se focaliza su vida institucional. El desligue territorial de su oferta académica, considera el campus Osorno, donde se encuentra ubicada la casa central, el campus Puerto Montt, la sede Chiloé (emplazada en las comunas de Castro y Ancud) y la sede Santiago (Universidad de Los Lagos, 2020).

Como parte de sus macro estrategias, la universidad ha desarrollado acciones para generar un despliegue territorial de las políticas de vinculación con el medio e investigación, con el fin de fortalecer las relaciones de la universidad con su territorio, generando estructuras y redes de colaboración significativas con actores relevantes de la región. Además, ha fortalecido los mecanismos de aseguramiento de la calidad en todas sus carreras, programas, estructuras y procesos críticos institucionales, lo que ha generado que todas sus carreras y programas de acreditación obligatoria se encuentran acreditados. Y, además, ha dispuesto de políticas, mecanismos y recursos para consolidar las capacidades científicas institucionales, dado ello, en los últimos años la universidad ha focalizado sus esfuerzos en aumentar su contribución a la producción científica y tecnológica (Universidad de Los Lagos, 2020).

En relación al aseguramiento de la calidad, la universidad ha ido instalando una cultura de calidad, fomentando los procesos de autoevaluación en los distintos programas, lo cual se ha ajustado al nuevo el marco legal que regula el aseguramiento de calidad en la educación superior (Ley N° 21091, 2018 y Ley N° 21094, 2018). Estos cambios normativos han establecido definiciones en relación a acreditación de carreras, estableciendo qué carreras y programas son de acreditación obligatoria y cuales son parte del proceso de acreditación institucional, además ha permitido actualizar el Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad para que pueda responder a los requerimientos actuales del sistema, instalando en la universidad la convicción de que

los procesos de autoevaluación no son consecuencia de conseguir una acreditación, sino que de elevar los estándares de calidad en la formación de estudiantes. En el periodo 2018 – 2019, todas las carreras y programas de la universidad, realizaron procesos de autoevaluación con visitas de pares evaluadores externos, lo que tributa a los planes de mejora de las carreras.

Al año 2019, el 92,5% de los estudiantes cursan carreras y programas localizados en los campus y sedes de la Región de Los Lagos. En una década esta composición cambió radicalmente: desde una institución con amplia cobertura nacional a otra focalizada en un proyecto universitario orientado a la formación profesional, técnica y de postgrado para la región (Universidad de Los Lagos, 2020, p.12).

En la actualidad la Universidad de Los Lagos imparte 44 programas de pregrado y 7 programas de postgrado, con una matrícula total de 9.338 para carreras de pregrado (a abril 2020) y 108 para programas de postgrado (a mayo de 2020). Los programas de pregrado contemplan 28 carreras profesionales, 10 carreras técnicas y 6 programas de continuidad de estudios sin licenciatura. Los programas de postgrado consideran 5 programas de magíster y 2 programas de doctorado. En el periodo 2016 - 2019 el total de titulados en pregrado fue de 7.641 personas y para el mismo periodo el número de estudiantes graduados de postgrado fue de 175 personas, 164 graduados de magister y 11 graduados de doctorado (Datos obtenidos de Informe de Autoevaluación Universidad de Los Lagos, 2020).

Respecto al recurso humano, la Universidad de Los Lagos cuenta actualmente con 344 académicos en calidad de contrata/planta tal como se observa en la Tabla 1, lo que equivale a 326,2 jornadas completas equivalentes. De los 344 académicos, el 43,9% está jerarquizado como asociado, el 40,7% tiene jerarquía de asistente; el 9,3% son profesores conferenciantes, un 5,2% titulares y un 0,9% se encuentran en la jerarquía de instructor. Al distribuir los académicos por campus y sedes; se infiere que 229 académicos están localizados en el campus Osorno, 91 en el campus Puerto Montt, 14 en la sede Chiloé y 10 en la sede Santiago. Además, la institución cuenta con docentes

a honorarios que realizan docencia en las diferentes áreas de formación, lo que equivale a 468 jornadas completas equivalentes a diciembre 2019, según se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 1: Académicos Universidad de Los Lagos al 30 abril 2020, contrata y plantas

JERARQUÍA	JORNADAS (HORAS)						TOTAL ACADÉMICOS	%
	6	12	22	32	33	44		
PROFESOR ASISTENTE A						78	78	22,7
PROFESOR ASISTENTE A ADJUNTO		1	5		1		7	2,0
PROFESOR ASISTENTE B						38	38	11,0
PROFESOR ASISTENTE B ADJUNTO		1	4		1	1	7	2,0
PROFESOR ASISTENTE C						6	6	1,7
PROFESOR ASISTENTE C ADJUNTO			3				3	0,9
PROFESOR ASISTENTE C ADJUNTO AD HONOREM	1						1	0,3
PROFESOR ASOCIADO A						42	42	12,2
PROFESOR ASOCIADO B						37	37	10,8
PROFESOR ASOCIADO C					1	68	69	20,1
PROFESOR ASOCIADO C ADJUNTO			2		1		3	0,9
PROFESOR CONFERENCIANTE			14	1		17	32	9,3
PROFESOR INSTRUCTOR						3	3	0,9
PROFESOR TITULAR A						12	12	3,5
PROFESOR TITULAR A ADJUNTO			1		1		2	0,6
PROFESOR TITULAR B						4	4	1,2
TOTAL ACADÉMICOS	1	2	29	1	5	306	344	100

Fuente: Elaboración propia en base a reporte Dirección Gestión Desarrollo Humano, Universidad de Los Lagos.

En relación al personal no académico, la dotación a diciembre del 2019 era de 457,5 jornadas completas equivalentes en calidad de contrata/planta (dato extraído Informe Autoevaluación Universidad de Los Lagos, 2020) y 438 jornadas completas equivalentes en calidad de honorarios, esto último, se observa en Tabla 3.

Tabla 2: Honorarios docentes de la Universidad de Los Lagos, año 2019 (en jornada equivalente)

Campus o Sede	Área de formación	Jornada equivalente
Campus Osorno	Carreras Pregrado Regular	124
	Postgrado	5
	Otros Cursos	5
	Total	134
Campus Puerto Montt	Área Formación Profesional	0
	Carreras Pregrado Regular	106
	Postgrado	4
	Otros Cursos	1
	Total	111
Campus Santiago	Profesional	22
	Área Formación Tecnológica	0
	Postgrado	0
	Otros Cursos	0
	Total	22
Instituto Tecnológico Regional	Área Formación Profesional	34
	Área Formación Tecnológica	130
	Carrera Pregrado	3
	Otros Cursos	0
	Total	167
Dirección de Formación Continua	Área Formación Profesional	0
	Otros Cursos	34
	Total	34
Total General		468

Fuente: Dirección Gestión de Desarrollo Humano, Universidad de Los Lagos.

Tabla 3: Honorarios administrativos de la Universidad de Los Lagos, año 2019 (en jornada equivalente)

Campus o Sede	Jornada equivalente
Osorno	251
Puerto Montt	126
Santiago	22,5
Chiloé	38,5
TOTAL	438

Fuente: Dirección Gestión de Desarrollo Humano, Universidad de Los Lagos.

2.2 Estructura de la Universidad de Los Lagos.

La estructura organizacional de la universidad, fue definida en su creación, por el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 del año 1994, que aprueba el Estatuto Orgánico. Sin embargo, ha transitado por diferentes modelos de desarrollo, para lo cual, ha debido realizar modificaciones de su estructura. El año 2010, la universidad enfrentó un importante proceso de reorganización institucional, que significó generar un cambio cultural, promoviendo la profesionalización, la gestión por resultados, la planificación, el control de gestión y la optimización en el uso de recursos. Para adecuar la organización a estos desafíos institucionales, se implementó un cambio general de estructura, que paralelamente relevó la investigación y la vinculación con el medio dentro de las funciones institucionales, aspirando a una mayor complejidad (Universidad de Los Lagos, 2020).

Posterior a esto, se realizaron otros ajustes, algunos menores y otros más relevantes, a partir de los procesos de análisis del funcionamiento institucional. El último ajuste de estructura, se aprobó por los cuerpos colegiados en enero del 2016. Allí, se formalizó cambiar la clasificación del Campus Santiago a Sede, acotando su quehacer, y se decidió transferir la Dirección de Informática desde la Vicerrectoría de Administración y Finanzas hacia la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo, con el objeto de mejorar la sinergia entre los sistemas de información, las áreas de análisis institucional y los diversos proyectos que plantean compromisos en este ámbito (Universidad de Los Lagos, 2020).

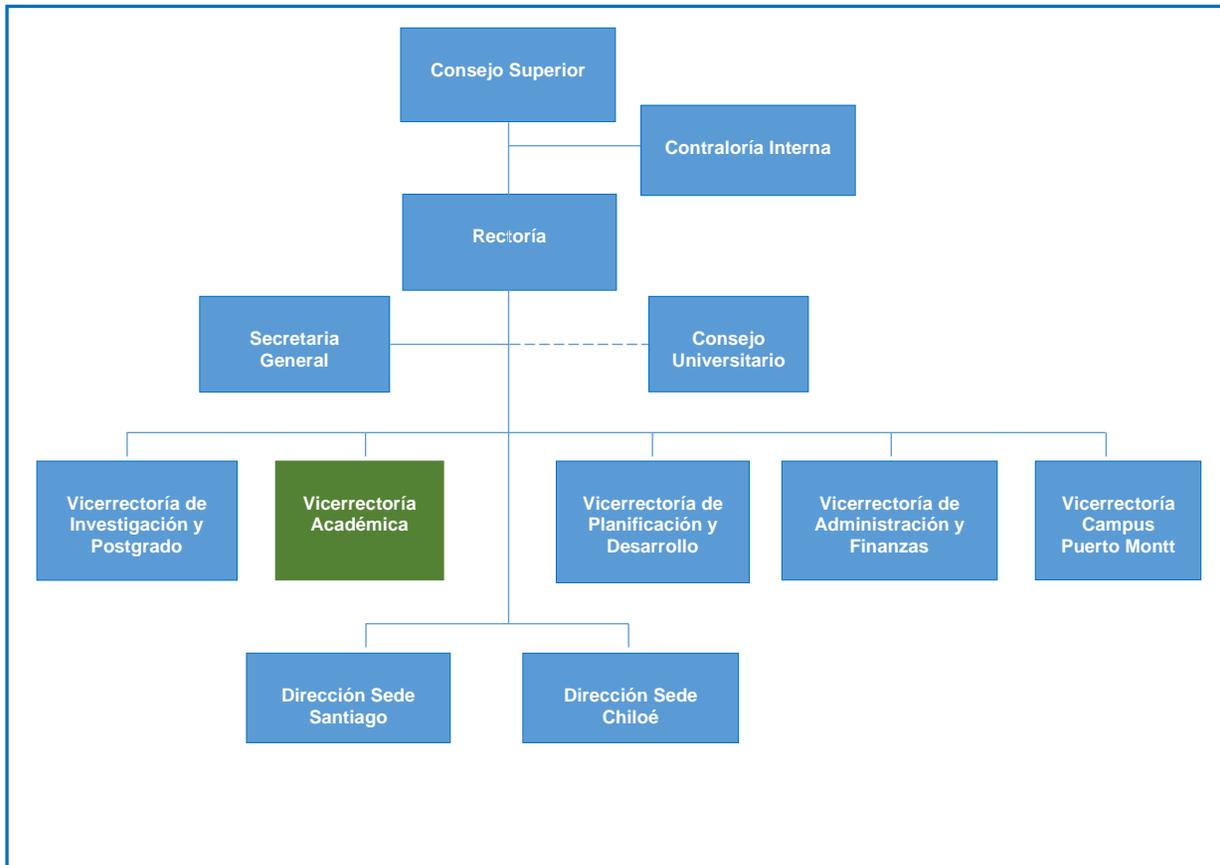
“Lo anterior, refleja que la Institución tiene grados de flexibilidad, que le permiten adecuarse a diferentes contextos y enfrentar el cambio para organizar la gestión en función de los propósitos institucionales”. (Universidad de Los Lagos, 2020)

En la Figura 3, se aprecia el organigrama del nivel superior de la Universidad de Los Lagos, presidido por el rector de la casa de estudios. La universidad opera a través de 4 vicerrectorías centrales: Vicerrectoría Académica (VAC), Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VAF), Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VIP), y la Vicerrectoría de

Planificación y Desarrollo (VPD). Además, cuenta con la Vicerrectoría del Campus Puerto Montt (VCPM), para organizar la gestión administrativa-académica en esa ciudad. Desde las vicerrectorías centrales, se proponen los lineamientos para el funcionamiento institucional. Antes de ser implementadas a nivel institucional, las principales políticas y decisiones se evalúan en dos cuerpos colegiados; Consejo Universitario y Consejo Superior.

De las cinco vicerrectorías, dos son reconocidas como autoridades, según el estatuto orgánico, las otras son funcionales de acuerdo a las necesidades estratégicas de la institución. Las autoridades reconocidas como tal, en estatuto orgánico son: Rector, Secretario General, Contralor, Vicerrector Académico y Vicerrector de Administración y Finanzas.

Figura 3: Organigrama gobierno universitario



Fuente: Adaptado de Informe de Autoevaluación 2020, Universidad de Los Lagos, 2020.

Dado que los lineamientos para el funcionamiento institucional de campus y sedes emanan del nivel central (gobierno universitario y estructuras centrales) ubicado en campus Osorno, se indica que la universidad opera bajo estructura de tipo matricial. Esto implica que las diferentes direcciones y unidades que se presentan en los campus y sedes, tienen una dependencia administrativa de su autoridad geográfica, acatando los lineamientos estratégicos definidos por cada territorio, y también, mantienen una dependencia funcional de las direcciones o áreas centrales.

Vicerrectoría Académica:

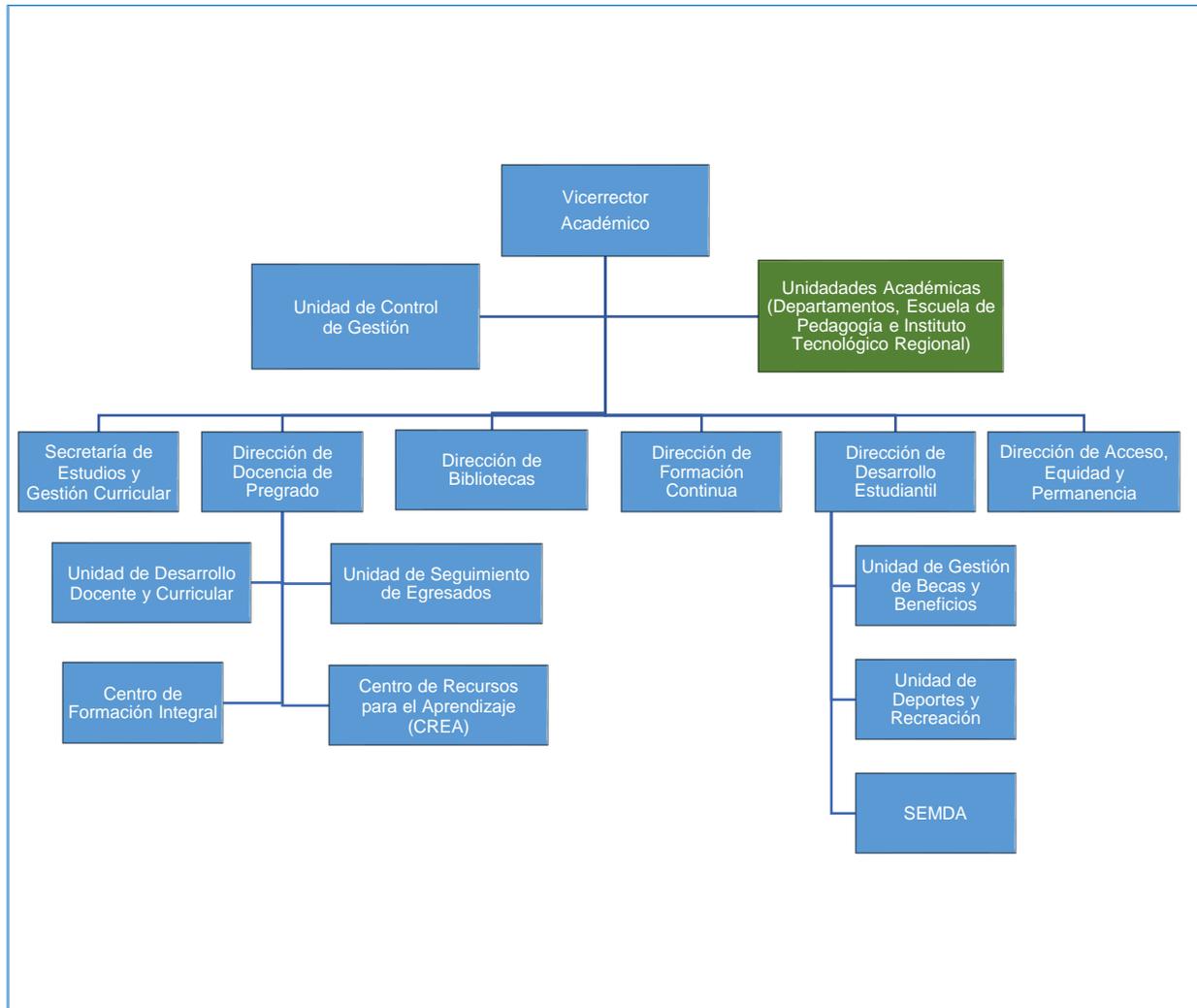
Tal como se destacó en la Figura 3, la Vicerrectoría Académica, es el foco estructural de este informe, dado que de ella dependen los departamentos académicos, como es el caso del Departamento de Salud, unidad estratégica de negocio seleccionada para desarrollar el trabajo de tesis. Esta vicerrectoría, “lidera la organización y gestión de la docencia de pregrado de la universidad, es responsable de diseñar, ejecutar y evaluar las políticas y los procesos de acuerdo a la misión, la planificación estratégica y tomando como base el sistema de aseguramiento de la calidad”. (Universidad de Los Lagos, 2020)

La estructura de la vicerrectoría establece unidades académicas y administrativas en dos niveles: nivel de gestión estratégica y nivel de gestión operativa. A nivel estratégico, cuenta con la Unidad de Control de Gestión y con las unidades académicas, tales como; Departamentos Académicos, Instituto Tecnológico Regional y Escuela de Pedagogía. A nivel operativo, cuenta con direcciones centrales, tal como se aprecia en la Figura 4.

A diferencia de la mayoría de las universidades del país que cuentan con facultades, la Universidad de Los Lagos, tiene una estructura más liviana, basada en departamentos académicos y otras unidades académicas. Es así, como actualmente la organización de la actividad académica, docencia de pre y post grado, investigación, creación artística, extensión y vinculación con el entorno, se desarrollan principalmente a través de cuatro tipos de unidades: Departamentos Académicos, Centros de Investigación, Instituto

Tecnológico Regional y Escuela de Pedagogía. Estas unidades constituyen el centro de la actividad académica institucional y su quehacer obedece a los lineamientos centrales de la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (Universidad de Los Lagos, 2020).

Figura 4 : Organigrama Vicerrectoría Académica



Fuente: Adaptado de estructura Vicerrectoría Académica, Universidad de Los Lagos (2020).

2.3 Descripción del Departamento de Salud.

La unidad estratégica de negocio elegida, como objeto de estudio del presente proyecto de grado, es el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos. Departamento académico creado como tal el año 2012, como parte de una reestructuración y reordenamiento de la estructura académica. La finalidad de esta reestructuración en particular, era aunar disciplinariamente las carreras del área de salud existentes y propiciar la generación de carreras nuevas.

El Departamento de Salud, al igual que todos los departamentos académicos de la Universidad de Los Lagos son unidades académicas, encargadas fundamentalmente del desarrollo disciplinar, la enseñanza, la investigación científica y tecnológica, la creación artística y la extensión en las áreas que les son propias de acuerdo a las políticas de la universidad. El director del departamento, es quien tiene la máxima responsabilidad académica y administrativa y, es elegido democráticamente por todos los académicos regulares adscritos formalmente a la unidad.

El Departamento de Salud cuenta con personal académico de contrata y honorarios, así como, personal administrativo de apoyo a la gestión. Desde el ámbito académico, cuenta con 55 académicos, 48 en calidad de contrata y 7 de planta, lo que equivale a 52,8 jornadas completas equivalentes. De los 55 académicos, 37 están adscritos al campus Osorno y 18 al campus Puerto Montt, esto implica que su docencia directa está principalmente enfocada en el campus o territorio respectivo, pero no es obstáculo para prestar servicios en el otro campus (ver Tabla 4). Hay 12 académicos (23%) que ocupan cargos de gestión tales como; Jefatura de Gabinete, Vicerrectoría campus Puerto Montt, Sub-dirección Vinculación con el Medio campus Puerto Montt, Jefaturas de Carreras, Dirección del Departamento de Salud, Secretaria Académica y Coordinación Unidad de Gestión Educativa en Salud.

En relación a docentes en calidad de honorarios, en el año 2019 se contrataron 185 docentes en el primer semestre académico y 157 en el segundo semestre, los cuales

cubrieron 100.872 hrs. de docencia en el año (51.534 hrs. primer semestre y 49.338 hrs. en segundo semestre)¹.

Como personal no académico de apoyo a la gestión, cuenta con 11 personas entre profesionales y técnicos, con funciones de apoyos administrativos, apoyos de laboratorios y gestión de campos clínicos, lo que cual se observa en Tabla 5.

Tabla 4: Académicos del Departamento de Salud, por campus, jerarquía y jornada, corte diciembre 2020 (contrata y planta)

CAMPUS/JERARQUÍA	JORNADA (HORAS)				TOTAL ACADÉMICOS
	12	22	33	44	
CAMPUS OSORNO	1	2	2	32	37
PROFESOR ASISTENTE A				12	12
PROFESOR ASISTENTE A ADJUNTO	1	2	1		4
PROFESOR ASISTENTE B				12	12
PROFESOR ASOCIADO A				1	1
PROFESOR ASOCIADO C			1	5	6
PROFESOR CONFERENCIANTE				1	1
PROFESOR INSTRUCTOR				1	1
CAMPUS PUERTO MONTT	0	0	0	18	18
PROFESOR ASISTENTE A				4	4
PROFESOR ASISTENTE B				5	5
PROFESOR ASOCIADO A				1	1
PROFESOR ASOCIADO C				6	6
PROFESOR CONFERENCIANTE				1	1
PROFESOR INSTRUCTOR				1	1
TOTAL ACADÉMICOS	1	2	2	50	55

Fuente: Elaboración propia en base a reporte de la Dirección Gestión de Desarrollo Humano, Universidad de Los Lagos.

¹ Datos proporcionados por la Dirección de Docencia, Universidad de Los Lagos (2020).

Tabla 5: Personal administrativo Departamento de Salud, por jerarquía, jornada y calidad contractual, a diciembre 2020

CALIDAD CONTRACTUAL	JERARQUÍA	JORNADA		TOTAL
		22	44	
CONTRATA	PROFESIONAL C	1		1
	TÉCNICO B		1	1
	TÉCNICO C		1	1
HONORARIOS	TÉCNICO		7	7
	PROFESIONAL		1	1
TOTAL		1	10	11

Fuente: Elaboración propia en base a reporte de la Dirección Gestión de Desarrollo Humano, Universidad de Los Lagos.

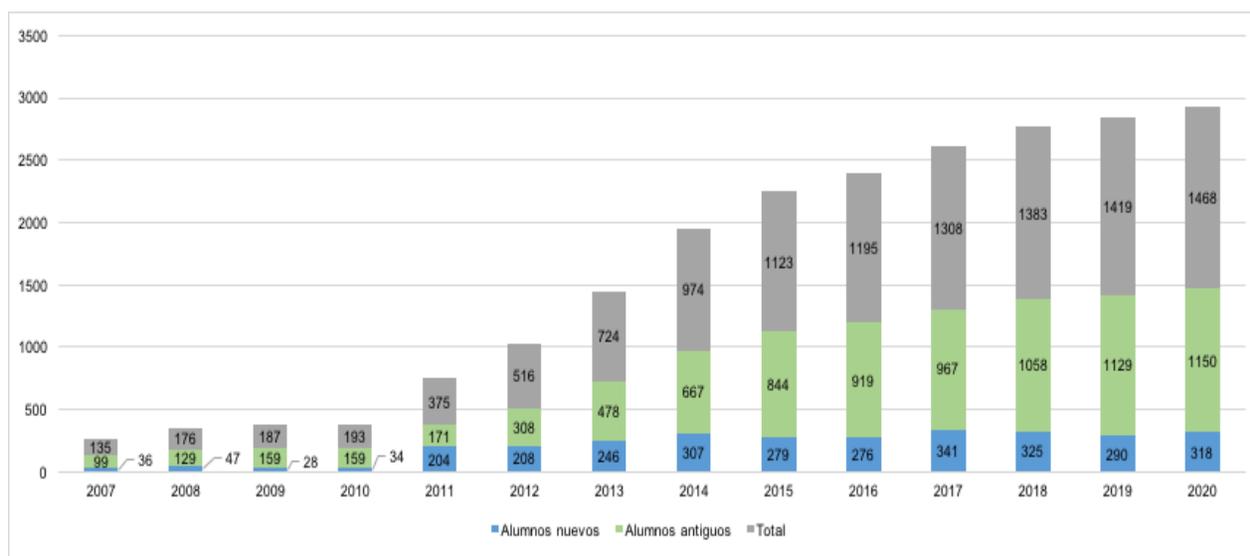
El Departamento de Salud, administra disciplinariamente cuatro carreras profesionales con licenciatura, ubicadas en dos campus. Las carreras profesionales son: enfermería, kinesiología, nutrición y fonoaudiología. De estos programas formativos, dos se imparten sólo en campus Osorno; nutrición y fonoaudiología y, dos programas se imparten en campus Osorno y Puerto Montt; enfermería y kinesiología. En el caso de enfermería y kinesiología, al impartirse en dos campus, cuentan con un jefe de carrera en cada territorio.

La carrera de nutrición y alimentación fue la primera en aperturarse en el año 2007 en el campus Osorno, luego 4 años más tarde se aperturan las carreras de enfermería y kinesiología en el mismo campus. Al tener buenos resultados en los procesos de matrícula y dada la demanda de profesionales de estas áreas en el mercado, en el año 2012 se decide aperturar la carrera de kinesiología en campus puerto Montt y, un año más tarde, la carrera de enfermería. En el año 2014, se pone en marcha una nueva carrera en el campus Osorno; fonoaudiología. Todas las carreras profesionales antes mencionadas, se encuentran en régimen al año 2018. En el Gráfico 1, se observa la matrícula del departamento, que considera sus carreras profesionales, las cuales en el año 2020 ascendieron a 1.468 estudiantes, sufriendo un aumento de 494 estudiantes desde el año 2014, año en que se contaba con las cuatro carreras. En el Anexo 1, se visualizan las matrículas detalladas por carrera.

Además, el Departamento de Salud, cuenta con un programa de postgrado denominado magister en Salud Colectiva, el cual se dictó en su primera versión el año 2018 y sigue vigente en la actualidad. Desde la disciplina, este magister se vincula académicamente con dos departamentos, el de Salud y el Departamento de Ciencias Sociales. El magister en Salud Colectiva tiene una duración de 2 años. El número de estudiantes por cohorte es de 7 alumnos año 2018, 7 alumnos año 2019 y 5 alumnos año 2020. (Universidad de Los Lagos, s.f.)

En el año 2018, se rediseñaron todas las carreras profesionales de salud, con el objetivo de actualizar las estructuras curriculares y perfil de egresos ajustados al modelo educativo, respondiendo mejor a los requerimientos del medio laboral y a la propia evolución de la disciplina. Y en el año 2019, como parte de la mejora continua, todas las carreras profesionales de salud realizaron procesos de autoevaluación, a pesar de que el marco legal que regula el aseguramiento de calidad en educación superior (ley N°21.091 y ley N°21.094 del 2018) no considera a las carreras de salud que imparte el departamento, como parte de las carreras obligatorias para acreditación. El foco de los procesos de autoevaluación es reflexionar críticamente sobre el proyecto formativo, considerando la experiencia acumulada y los estándares de calidad en la formación académica. Este proceso tiene como base los lineamientos del Sistema de Gestión, Promoción y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de Los Lagos y las carreras trabajan mediante una pauta evaluativa que recoge todos los aspectos de gestión académica, curricular, evaluación de resultados del proceso formativo, plan de mejora y evaluación externa, todo esto, con retroalimentación de estudiantes, académicos, docentes, titulados y empleadores de cada carrera.

Gráfico 1: Matrícula del Departamento de Salud periodo 2007-2020 (carreras pregrado)



Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la Dirección de Análisis Institucional, Universidad de Los Lagos (2020).

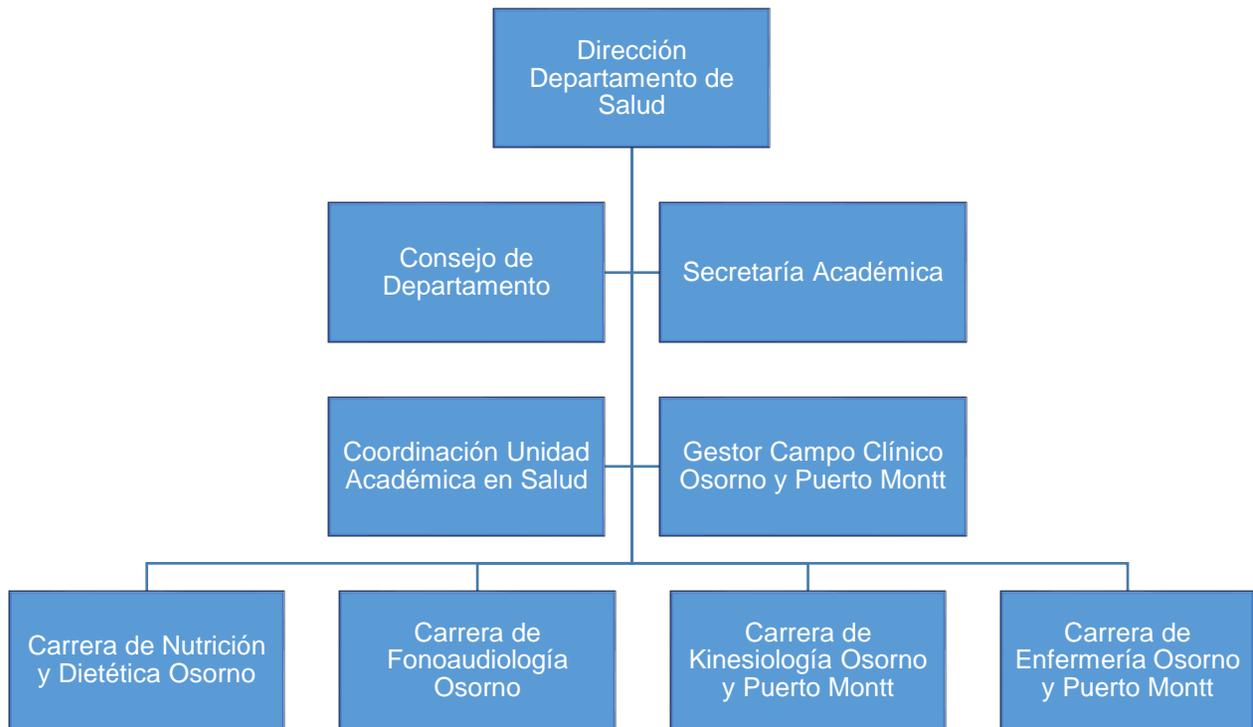
2.4 Estructura del Departamento de Salud.

El Departamento de Salud liderado por una dirección departamental, es una de las 12 unidades académicas de la Universidad de Los Lagos. La dirección es elegida democráticamente y se permite estar por un periodo de dos años en el cargo con derecho a reelección por un periodo más. La estructura jerárquica del departamento se presenta en la Figura 5.

La Dirección del Departamento de Salud depende jerárquicamente del (la) Vicerrector (a) Académico (a), pero tiene ciertas atribuciones y autonomía en la toma de decisiones, como responsable de la unidad académica. Las atribuciones se describen en el Anexo N° 2.

El Consejo de Departamento es un organismo colegiado que actúa como cuerpo consultivo y está conformado por: Director (a) del Departamento (presidente del Consejo), Secretario (a) Académico (a) y tres académicos regulares de las tres más altas jerarquías. Las funciones se describen en el Anexo N° 2.

Figura 5: Organigrama Departamento de Salud



Fuente: Informes de Autoevaluación Carreras de Salud, 2019.

La Secretaría Académica, es un académico que cumple funciones en el campus diferente de aquel en que se desempeña el Director de Departamento, cuya labor es apoyar la gestión del director del departamento en dicho campus en las líneas de investigación científica y tecnológica, creación artística, (...), vinculación con el medio y otras líneas y áreas que se incorporen a partir de las necesidades propias del crecimiento del departamento (Universidad de Los Lagos, 2019).

La Coordinación Unidad Académica en Salud, denominada Coordinación de Gestión Educativa en Salud (CGES), es “una unidad de apoyo para la gestión docente y curricular como complemento a las políticas de la Institución” (Decreto Universitario N° 5090, 2016, artículo 1). La unidad depende técnicamente de la Unidad de Desarrollo Docente y Curricular de la Dirección de Docencia y Pregrado de la institución y, administrativamente del Departamento de Salud. El CGES cuenta con un coordinador general, representantes de carreras del departamento y un consejo.

El Gestor de Campo Clínico tiene como “función apoyar en la búsqueda y formalización de espacios para la realización de actividades asistenciales docentes. Existe un gestor por cada campus, uno en Osorno y otro en Puerto Montt”. (Universidad de Los Lagos, 2019)

Las carreras de pregrado, como Nutrición y Dietética, Fonoaudiología, Kinesiología y Enfermería, se encuentran a cargo de Jefaturas de Carrera, quienes tienen una dedicación de 22 hrs. a la gestión de la misma. Las funciones de los jefes de carrera se relacionan con cuatro ámbitos: gestión, docencia, investigación y vinculación con el medio, algunas de ellas se definen en el Anexo N° 3.

2.5 Misión, visión y valores.

Como ya se ha presentado el Departamento de Salud, su estructura y funcionalidad, en el presente apartado, se analiza cada uno de los componentes de sus declaraciones estratégicas; misión, visión y valores. Después se critican según corresponda, en función de ciertas herramientas y se proponen declaraciones ajustadas.

2.5.1 Análisis y definición de la misión.

La misión es simplemente el motivo por el cual existe la organización. Existen diferentes autores que definen este concepto.

Kovacevic y Reynoso (2010) proponen responder ciertas preguntas para definir una misión: “¿Qué ofrecemos o cuál es el ámbito de los productos/servicios que ofrecemos?, ¿A quién ofrecemos los productos/servicios? o, ¿Cuál es el ámbito de los segmentos de mercados a los que llegamos con éstos? y, ¿Cuál es la diferencia de lo que ofrecemos con respecto a la competencia?”.

Thompson et al. (2012) indica que la misión “describe el propósito y el negocio actual de la empresa “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (p.26).

Kaplan y Norton (2012), indican que:

La declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

La misión del Departamento de Salud se alinea a la misión de la Universidad de Los Lagos. Por tanto, se presentan ambas misiones, pero se critica sólo la misión departamental de acuerdo a los principales aspectos considerados por los autores citados. La misión de la universidad no es criticada, debido a que está fuera del alcance del proyecto.

Misión Institucional:

“La Universidad de Los Lagos es una institución pública y regional del Estado de Chile, cuya misión es la formación integral de profesionales, técnicos/as y postgraduados/as, y la generación y transmisión de conocimiento, con énfasis en investigación. La universidad contribuye al desarrollo sostenible, a la inclusión y la equidad, se vincula con el medio y fomenta el reconocimiento y promoción de la cosmovisión de los pueblos originarios, y la creación, cultivo y difusión de las ciencias, las humanidades y las artes, desde la Región de Los Lagos”. (Universidad de Los Lagos, 2019)

Misión Departamento de Salud:

“Ser un Departamento que contribuye al desarrollo de la Región de Los Lagos y el país, a través de la formación integral, profesional y científica de personas a lo largo de la vida en el área de la salud. Como parte de nuestra labor desarrollamos conocimiento científico y acciones de vinculación con el medio con una fuerte base ética, reflexiva, comprometida

con la participación social, la democracia, diversidad cultural e interculturalidad y sensibles a las necesidades del entorno para mejorar la calidad de vida de las personas, fomentando la inclusión y la atención humanizada de la salud”. (Universidad de Los Lagos, 2019)

A partir de los aspectos teóricos expuestos por Kovacevic y Reynoso (2010) y, por Thompson et al (20012), se procede a criticar la misión del Departamento de Salud en base a las siguientes preguntas:

- **¿Qué hacemos?**

- Contribuir al desarrollo de la región de Los Lagos y el país, a través de la formación integral, profesional y científica de personas a lo largo de la vida en el área de la salud.
- Desarrollar conocimiento científico y acciones de vinculación con el medio para mejorar la calidad de vida de las personas.

En el que hacemos, incluye los valores que serán la base para desarrollar conocimiento científico y acciones de vinculación con el medio: ética, compromiso con la participación social, democracia, diversidad cultural e intercultural y sensibilidad con las necesidades del entorno, inclusión.

- **¿Cuáles son nuestros productos/servicios?**

- La formación integral, profesional y científica de personas.
- El desarrollo de conocimiento científico.
- Acciones de vinculación con el medio.

- **¿Quiénes son nuestros clientes?**

Las personas a las que entrega formación y las personas que les mejora la calidad de vida a través del desarrollo de conocimiento científico y acciones de vinculación con el medio.

- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?**

En la formación de personas indica que contribuirá a la Región de Los Lagos y el país. En el desarrollo de conocimiento y vinculación con el medio no especifica cobertura.

- **¿Precisa su enfoque de agradar al cliente?**

Se señala que la formación será integral, profesional y científica. Y que el desarrollo de conocimiento y vinculación con el medio será basado en ética, compromiso con la participación social, democracia, diversidad cultural e intercultural y sensibilidad con las necesidades del entorno, inclusión.

Es demasiada información para captar la atención de los clientes y no necesariamente se consigue agradar.

Al evaluar la misión del departamento se propone una nueva misión que simplifique la redacción y que sea más clara, con la finalidad de ser asimilada por el equipo del departamento de salud y por los clientes. La misión propuesta estará alineada a la misión institucional y a lo citado por los autores.

Misión propuesta para el Departamento de Salud:

“Entregar los mejores profesionales de salud en los distintos niveles formativos; pregrado, postgrado y formación continua; fortalecer redes institucionales y desarrollar investigación atingente a la realidad socio sanitaria del país con foco en la Región de Los Lagos, con el fin de contribuir al desarrollo científico/social y a la calidad de vida de las personas”.

Al analizar la misión propuesta del departamento, se infiere lo siguiente:

- **¿Qué hacemos?**

- Entregar los mejores profesionales de salud en los distintos niveles formativos.
- Fortalecer redes institucionales.
- Desarrollar investigación.

- **¿Cuáles son nuestros productos/servicios?**

- Formar profesionales de salud.
- Fortalecer redes institucionales.
- Desarrollar investigación.

- **¿Quiénes son nuestros clientes?**

No se encuentran explícitos, pero si implícitos.

- Las personas que estudian para ser profesionales de salud.
- La sociedad. Vinculada en la misión donde indica redes institucionales e investigación.

- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?**

En la formación de personas no indica explícitamente porque podría ingresar a estudiar cualquier persona que cumpla con los requisitos. Y en las redes e investigación el foco es la Región de Los Lagos, pero podría ser a nivel país.

- **¿Precisa su enfoque de agradar al cliente?**

- Entregar los mejores profesionales.
- Investigación atinente a la realidad socio sanitaria.

2.5.2 Análisis y definición de la visión.

Kaplan y Norton (2012), indican que:

La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar, con frecuencia en términos visionarios, cómo quiere la empresa que el mundo la perciba. La declaración de visión de una organización sin fines de lucro o gubernamental debería definir un objetivo desafiante que se relacione con su misión.

En este caso, se cuenta con la visión institucional de la Universidad de Los Lagos. Por lo tanto, se propone una visión, enmarcada en los aspectos definidos por Kaplan y

Norton quien estipula que la visión debe definir un objetivo de largo plazo, debe ser visionaria y desafiante. Además, la visión propuesta es coherente con la visión declarada por la universidad. La visión de la universidad, no es criticada, debido a que está fuera del alcance del proyecto.

Visión Institucional:

“Al año 2030 la Universidad de Los Lagos será distinguida por la contribución de sus profesionales, técnicos/as y postgraduados/as a la región y el país, valorada en su quehacer investigativo, reconocida en el país por su equidad en el acceso y la promoción de la igualdad de género, conectada globalmente y apreciada por su contribución significativa al desarrollo sostenible del territorio”. (Universidad de Los Lagos, 2019)

Visión propuesta Departamento de Salud:

“Dentro de 10 años, ser reconocido como el principal Departamento de Salud que contribuye en docencia, investigación y vinculación con el medio en la Región de Los Lagos”.

Esta declaración propuesta tiene tres componentes críticos:

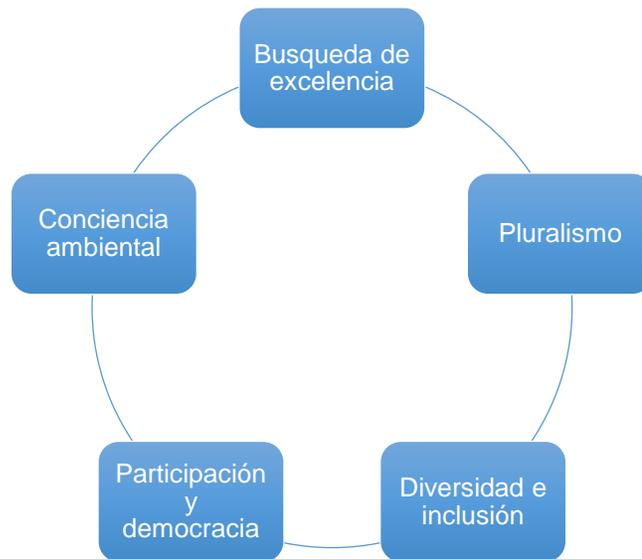
- ✓ Objetivo desafiante: Ser reconocido como el principal Departamento de Salud que contribuye en docencia, investigación y vinculación con el medio.
- ✓ Definición de nicho: Región de Los Lagos.
- ✓ Horizonte de tiempo: Dentro de 10 años.

2.5.3 Valores propuestos.

Los valores institucionales que impulsan las conductas de quienes componen la Universidad de Los Lagos se presentan en la Figura 6. Estos valores consisten en buscar calidad y excelencia en todo el quehacer de la institución; respetar la pluralidad de

doctrinas incentivando la libre expresión y el respeto; promover la diversidad en los estudiantes, académicos y funcionarios, siendo inclusivos independiente de origen o género; creer en la participación efectiva de la comunidad universitaria y en la democracia y, compromiso con la sostenibilidad ambiental generando conciencia y búsqueda de soluciones (Universidad de Los Lagos, 2019) .

Figura 6: Valores institucionales Universidad de Los Lagos



Fuente: Elaboración propia en base a valores declarados en Plan Estratégico Institucional. ULagos 2030 (2019)

Estos valores aplican a toda la comunidad universitaria interna, por tanto, el Departamento de Salud como unidad académica, también se rige por ellos. Sin embargo, se propone incluir otros valores propios al departamento, que impulsen sus conductas para dar cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor, dado que forman parte de la disciplina en la que se desenvuelven. Estos valores son:

- Dignidad y respeto: velar por la dignidad y respeto a las personas, formando estudiantes conscientes respecto a la humanización de la atención de pacientes.
- Espíritu de servicio: actuar con sentido de responsabilidad y compromiso social.
- Orientación a la integración: todos juntos hacen más que uno.

2.6 Análisis estratégico.

Dado que ya se ha definido la misión, visión y valores, que definen el propósito y hacia donde quiere llegar el departamento, se procede a realizar el análisis estratégico, que incluye un análisis interno y del entorno, con la finalidad de conocer la situación actual y competitiva del departamento.

Kaplan y Norton (2012) manifiestan que: “(...) un análisis interno y externo, incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también, su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria” (p.71).

Ante la pregunta; ¿cuál es la situación actual de la compañía?, Thompson et al. (2012) indica que: “dos facetas de la situación de una compañía son especialmente pertinentes: 1) las condiciones competitivas en la industria en que opera la compañía - su ambiente externo y, 2) los recursos y capacidades organizacionales de la compañía – su ambiente interno” (p.49).

“Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía, es un prerrequisito, para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, (...)” (Thompson et al., 2012, p.49)

Para el análisis del entorno, se consideran variables del macro-entorno y del micro-entorno. El macro entorno, incluye las siguientes variables: política, economía, socio-cultural, tecnología, ambiente y leyes, lo que se analiza a través de la herramienta PESTEL. El micro-entorno, centrado en un entorno más específico, como los competidores, sustitutos, poder negociador de competidores, poder negociador de proveedores y amenaza de nuevos competidores, se analiza a través de las cinco fuerzas de Porter.

Para el análisis interno, se considera un análisis de recursos y capacidades, detallando activos competitivos y habilidades de una organización, así como, la cadena de valor de la organización.

El análisis estratégico concluye, con la determinación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, así como, la definición de lineamientos estratégicos.

2.6.1 Análisis externo.

Kaplan y Norton (2012) afirman que: El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad. Muchas veces se le denomina análisis pestel. (...). El análisis externo también incluye un examen a nivel industrial de la economía de la industria utilizando marcos como las cinco fuerzas de Michael Porter: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la disponibilidad de sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes, y la rivalidad del sector. (p.72)

Para desarrollar el análisis externo del Departamento de Salud, se utilizan las dos herramientas mencionadas precedentemente, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

2.6.1.1 Análisis PESTEL.

“El análisis pestel refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales” (Kaplan y Norton, 2012, p.72). Componentes que se describen a continuación para analizar el macro entorno del Departamento de Salud:

Político:

Según Thompson et al. (2012), este factor, corresponde a las políticas y procedimientos políticos, así como a las normativas y leyes que las compañías deben cumplir.

El Departamento de Salud es una unidad académica de la Universidad de Los Lagos, por lo tanto, cualquier cambio en materias de políticas públicas en Educación Superior, son atingentes en el análisis de su entorno.

Chile, en materia de políticas públicas, ha ido transitando de un sistema de educación superior de elite a uno masivo, por medio de la expansión de la educación superior en financiamiento y calidad. Se han impulsado políticas con el fin de aumentar la equidad, eficiencia e inserción internacional, así como políticas educativas orientadas al desarrollo de competencias, al mejoramiento del desarrollo docente y mejora en la estructura curricular (renovaciones curriculares). Las políticas orientadas al desarrollo de competencias y desarrollo docente, entre otras, son continuas o se mantienen en el tiempo, porque el Estado busca fortalecer las capacidades docentes. Esto último, es una oportunidad para el Departamento de Salud, para fortalecer el equipo de trabajo.

La educación superior ha sido centro de debate en los últimos años. Como consecuencia de ello, la reforma al sistema educativo chileno se transformó en un eje central a nivel gubernamental. A raíz de esto, en el año 2018, se promulga la Ley N° 21091 sobre Educación Superior y la Ley N° 21094 orientada al fortalecimiento de universidades del Estado. Ambas otorgan un nuevo contexto de mayores exigencias para el desarrollo de las instituciones de educación superior en Chile, al mismo tiempo, emergen mayores oportunidades y desafíos para las universidades estatales.

La ley 21091, en términos generales, consagra la gratuidad, prohibiendo el lucro; crea una institucionalidad que fiscaliza y asegura calidad de universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, a través de una subsecretaría de Educación

Superior y una Superintendencia; considera mayor apoyo a la formación técnica; establece un nuevo sistema de acceso a la educación superior y establece la acreditación institucional obligatoria para los planteles. Esta ley, implica desafíos para las instituciones de educación superior, siendo en algunos casos a corto plazo. Desde el punto de vista de aseguramiento de la calidad, se establece como obligatoria la acreditación institucional y considera la evaluación de todas las sedes, funciones y programas formativos, estos últimos, de acuerdo a la selección realizada por la comisión. Pero en relación a los programas formativos en particular, la acreditación es obligatoria sólo para las carreras de medicina, odontología y pedagogías. Las demás carreras y programas de pregrado, en son de su mejoramiento continuo podrán someterse a un proceso de acreditación voluntaria siempre y cuando, se cuente al menos con acreditación institucional de nivel avanzado y se cuente con las carreras obligatorias acreditadas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

La ley 21094 se focaliza en establecer un marco jurídico que permita a universidades del Estado fortalecer sus estándares de calidad académica y de gestión institucional, que contribuya permanentemente al desarrollo del país (Universidad de Los Lagos, 2018). Además, regula una mayor colaboración entre las universidades del Estado (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

En Chile, la alternancia en el gobierno se da cada cuatro años, lo que puede generar cambios en las políticas públicas. La política que más afectaría al ser modificada, es la política de gratuidad, porque impacta negativamente en los estudiantes, como beneficiarios directos. Esto afectaría al Departamento de Salud, porque los estudiantes de sus carreras, son en su mayoría, beneficiarios de gratuidad, lo que representa aproximadamente un 67% (Universidad de Los Lagos, enero 2019).

Al analizar lo político en particular, hay una política pública bastante relevante porque involucra el proceso formativo de los estudiantes del área de salud, principalmente lo práctico. La formación teórica y práctica son dos dimensiones claves, cuya integración se realiza desde los inicios de la formación de profesionales de salud, por la importancia

del conocimiento y de las experiencias de aprendizaje práctico. Lo práctico, culmina con la ejercitación del desempeño en condiciones reales, dado que está en juego la salud y vida de un paciente.

La Resolución N° 254, es la norma que regula la relación asistencial-docente y establece los criterios para la asignación y uso de campos clínicos, para la formación profesional y técnica en el Sistema Nacional de Servicios de Salud. Esta resolución en sus considerandos y como parte de las directrices que establece el Ministerio de Salud, se enfoca en la relevancia que tiene la formación teórico-práctica de profesionales y técnicos para el sector de salud.

Sin lugar a dudas, en esta línea, los centros clínicos son instancias relevantes donde el estudiante aplica sus conocimientos teóricos y adquiere mediante una metodología del modelaje, las habilidades y destrezas que requiere para actuar en forma autónoma en su ejercicio profesional. (...) en los currículos de las carreras del área de la salud (...) se reconoce que al menos un 50% de las horas docentes establecidas en las mallas curriculares corresponden a actividades prácticas, y de ellas, una parte importante se desarrolla en campos clínicos. De ahí, la relevancia de la disponibilidad de campos clínicos. (Centro Interuniversitario de Desarrollo, 2015, p.17).

Por lo antes mencionado, en las universidades existen unidades de gestión dedicadas a conseguir el acceso de los alumnos a los campos clínicos. Frente a ello, ocurre que existe competitividad, dado que se ha ido incrementando la oferta de carreras en el área de la salud y por ende, ha generado un crecimiento de la demanda por campos clínicos, lo cual se suma a las normativas de acceso a los campos clínicos y a los beneficios económicos que ofrecen las universidades para conservar sus espacios de práctica (Centro Interuniversitario de Desarrollo, 2015). La alta competitividad de hoy, es un riesgo futuro y que no permanecerá por poco tiempo. Hoy el Departamento de Salud ha logrado conseguir cupos de campos clínicos, bajo convenios con distintos centros de salud que establecen beneficios entre ambas partes. Sin embargo, si el sistema se sigue comportando así, se hará cada vez más difícil el acceso a hospitales y centros de salud,

afectando el desarrollo de la formación. Por tanto, para el Departamento de Salud de la universidad, esto es una amenaza, dado que no cuenta con sus propios centros de salud y hay actividades prácticas profesionales que no se pueden reemplazar con fantomas y simuladores.

Del análisis político se deriva una oportunidad y dos amenazas. La oportunidad identificada es; políticas nacionales orientadas al mejoramiento del desarrollo docente (O3). Las amenazas detectadas son; cambio en política de gratuidad por cambio de gobierno y dependencia de disponibilidad presupuestaria (A1) y la amenaza de no contar con centros de prácticas para el total de alumnos por cupos de campos clínicos limitados (A3).

Económico:

El factor económico se puede analizar desde dos puntos de vista, desde la educación superior y desde el sector salud, este último, porque los profesionales que se forman en el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos, se desempeñarán en ese sector.

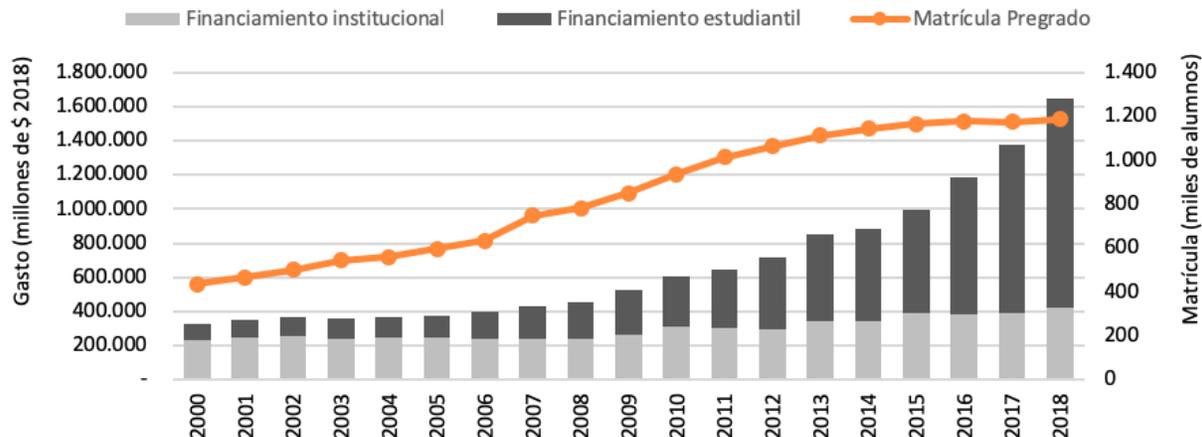
Educación Superior:

En materia de financiamiento público de la educación superior, el Gráfico 2 da cuenta del fuerte incremento que éste ha experimentado en los últimos años, lo que desde el año 2016 se explica de manera importante por la política de gratuidad. El gráfico distingue financiamiento estudiantil y financiamiento institucional. El financiamiento estudiantil, que es la mayor parte del gasto público en educación superior se entrega a los estudiantes a través de becas, créditos subsidiados y gratuidad. No obstante, los recursos que se entregan por la vía del financiamiento institucional, tienen como finalidad aportar a la generación de bienes públicos y promover determinados proyectos. La gratuidad comenzó a operar en el año 2016, dirigida al 50% de menores ingresos del país que asistieran a alguna de las universidades que cumplieran con los requisitos

estipulados. Luego en el año 2017 se extendió a los alumnos pertenecientes a los 5 primeros deciles que estudiaran en instituciones de educación superior técnico profesional y que cumplieran las exigencias impuestas por ley, extendiéndose en el año 2018 a los alumnos de sexto decil. Posterior a ello, se estableció la extensión gradual de la gratuidad hacia la universalidad, lo que quedó sujeto a disponibilidad de recursos fiscales en el largo plazo (Arzola, 2019). Esto último, implica que si en algún momento se genera una baja significativa en el presupuesto de la nación y redistribución de recursos, se puede generar un cambio en la política de gratuidad, afectando al Departamento de Salud, porque la gran mayoría de los estudiantes que ingresan a sus carreras, estudian con gratuidad.

En el marco del financiamiento institucional, las universidades del Estado tienen acceso a un financiamiento permanente a través de un instrumento denominado “Aporte Institucional Universidades Estatales” (AIUE), los montos específicos de este instrumento de financiamiento son establecidos en virtud de la Ley de Presupuestos del Sector Público de cada año. Los criterios de distribución de dichos recursos, son fijados mediante decreto que dicta anualmente el Ministerio de Educación, suscrito además, por el Ministerio de Hacienda. La distribución se basa en criterios objetivos, considerando especialmente las necesidades específicas de cada institución. Las universidades del Estado, deben rendir los recursos del aporte regulado al Ministerio de Educación (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018). Además, con el propósito de apoyar el desarrollo institucional de las universidades del Estado, se implementa un Plan de Fortalecimiento (FFUE) de carácter transitorio, que tiene duración de diez años (contados desde el año 2018), destinado a los usos y ejes estratégicos que serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas (Arzola, 2019). Con respecto a los recursos asociados al plan de fortalecimiento, sería una oportunidad para el Departamento de Salud si uno de los ejes estratégicos que se definiera en un futuro, sea vinculante con salud, considerando la importancia de esta área en la sociedad.

Gráfico 2: *Financiamiento público a la educación superior, años 2000 al 2018*



Fuente: Extraído del documento “Gratuidad y Financiamiento de la Educación Superior: cifras para el debate” de Arzola G. (2019).

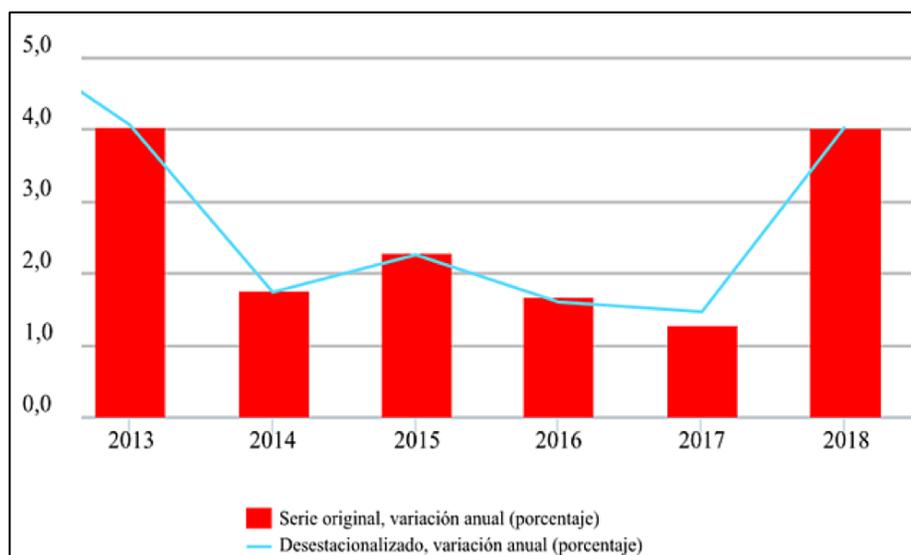
Sector Salud:

A pesar de los avances de las últimas décadas, Chile aún enfrenta importantes desafíos y oportunidades. La consolidación fiscal prevista a mediano plazo será fundamental para estabilizar la deuda y consolidar la confianza. Los esfuerzos de las autoridades para racionalizar el sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, reducir la burocracia, mejorar el sistema de pensiones y fortalecer el sistema financiero, también serán cruciales para mantener el crecimiento y reducir la exposición de Chile a riesgos externos. Impulsar la innovación, mejorar el vínculo entre la educación y el mercado laboral, y promover la participación laboral femenina también son imperativos para mejorar las perspectivas a largo plazo. En el frente social, mejorar la calidad de los servicios de salud y educación y, reducir barreras para el acceso a las políticas sociales bien orientadas, será clave para reducir la pobreza remanente y consolidar la clase media.

En el periodo 2012-2017, el crecimiento promedio fue de 1,8% anual, el único año que estuvo sobre el 2% fue en el 2015 (2,3%). A pesar de esto, en el año 2018 hubo una aceleración de la economía (Gráfico 3).

Durante el año 2018, la actividad económica creció 4,0%; cerrando el año con un crecimiento de 3,6% en el cuarto trimestre. Desde la perspectiva del origen, todas las actividades exhibieron cifras positivas, siendo la minería del cobre, los servicios personales y el comercio las actividades que más incidieron en el crecimiento del PIB. Asimismo, cabe destacar la recuperación de la minería, servicios empresariales y construcción, que revirtieron la tendencia a la baja del año anterior. Desde la perspectiva del gasto, el PIB se vio impulsado por la demanda interna, cuyo efecto fue parcialmente compensado por una caída de las exportaciones netas. La demanda interna creció 4,7% en el 2018; el consumo de personas y, en menor medida, la formación bruta de capital fijo explicaron este resultado. Por su parte, la acumulación de existencias alcanzó un 1,3% del PIB. Finalmente, en relación al comercio exterior, tanto las exportaciones como las importaciones presentaron un alto dinamismo en el año, creciendo 5,0% y 7,5%, respectivamente (Banco Central de Chile, s.f.)

Gráfico 3: Variación producto interno bruto (PIB) 2013-2018



Fuente: Banco Central.

El gasto público en salud está directamente relacionado a cambios en el PIB. El año 2018 “el gasto público social supera ligeramente el 20% del PIB en promedio entre los países de la OCDE” - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

(OCDE, 2019). Chile se encuentra entre los países que el gasto social no supera el 15% del PIB, con un 10,9%. Dentro de este gasto desagregado, Chile destina a salud un 4,2% y la OCDE un 5,7%. En general, Chile destina un 8% del PIB en salud y la OCDE un 9,5%. Chile aún puede invertir más en términos de salud, en personal médico o área de salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología y, es parte de los desafíos del Estado con el fin de mejorar la calidad de los servicios de salud. Si el Estado invierte más en estas líneas, se presenta como una oportunidad para el Departamento de Salud, porque puede generar ofertas de programas de especialización, ya sea de formación continua o postgrados y, programas formativos a nivel de pregrado. Además, podrían contribuir a la empleabilidad y por tanto, que los egresados del departamento, cuenten con más opciones de encontrar trabajo.

Del análisis económico, se derivan dos oportunidades, según consta: políticas nacionales orientadas a fortalecer el financiamiento de universidades estatales, de acuerdo a ejes estratégicos (O2) y, mayor inversión en salud, en términos de personal médico o área salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología (O4). Además, se deriva la amenaza; cambio en política de gratuidad, por cambio de gobierno y dependencia de disponibilidad presupuestaria (A1). Si bien esta amenaza se deriva de lo político, también se deriva de acá.

Socio cultural:

En Chile, la disponibilidad de capital humano calificado, se distribuye de manera irregular entre las distintas regiones. La migración o fuga de capital humano, desde las regiones menos desarrolladas hacia las más desarrolladas y, principalmente a Santiago, se debe a que los profesionales encuentran mejores oportunidades laborales y condiciones para el desarrollo personal. Esto afecta en los distintos rubros, incluyendo el mundo de la educación universitaria, donde los académicos buscan mejores oportunidades de desarrollo en entornos dinámicos. Es por ello, que se indica que “en Chile el Capital Humano constituye el principal factor de diferenciación entre regiones ricas y pobres. La Región Metropolitana, concentra la mayor cantidad de capital humano

calificado a nivel nacional, muy por sobre el porcentaje que la capital aporta a la población nacional". (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, y Universidad de la Frontera, 2012)

Tecnológico:

Automatización, eficiencia y eficacia en los procesos de administración pública y universidades del Estado, eso es lo que ha estado ocurriendo en los últimos años. Las instituciones de Educación Superior, con el fin de eliminar brechas digitales en Chile y mejorar la calidad de la educación (pertinencia, eficiencia y productividad), han ido incorporando en su trabajo diario el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicación (TICs), instalando herramientas tecnológicas tendientes a fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación, así como los procesos académicos y de gestión. Es así, que las universidades han debido mejorar sus sistemas de información interna, siendo cada vez más automatizados para la correcta toma de decisiones.

Medioambiental:

Las universidades, al igual que las demás instituciones, no están ajenas al actual sistema de desarrollo. Por lo tanto, se han sumado a los desafíos que implica la sustentabilidad ambiental, formando la Red de Campus Sustentable.

La Red de Campus Sustentable es una asociación integrada por instituciones de educación superior y profesionales, dedicados a la promoción de la sustentabilidad en la educación superior, para, a través de este canal, generar las transformaciones que la sociedad requiere para ser sustentable. (Red Campus Sustentable, s.f.). A la fecha, la conforman 29 instituciones de educación superior.

Desde el año 2016, la Universidad de Los Lagos participa formalmente de esta red como socio institucional. El propósito del Programa ULagos Sustentable es articular

políticas, proyectos y acciones que integren los principios de la sustentabilidad en la gestión ambiental, la formación ambiental, investigación en sustentabilidad y vinculación con el medio (Universidad de Los Lagos, s.f.).

Legal:

El autor Thompson et al (2012), vincula el factor político con el legal y así, ha quedado demostrado en el análisis anterior del factor político. Por ende, en este punto, se mencionan las leyes y normativas que regulan el sector de la educación superior. Además, se incluye la normativa particular que regula las carreras de salud.

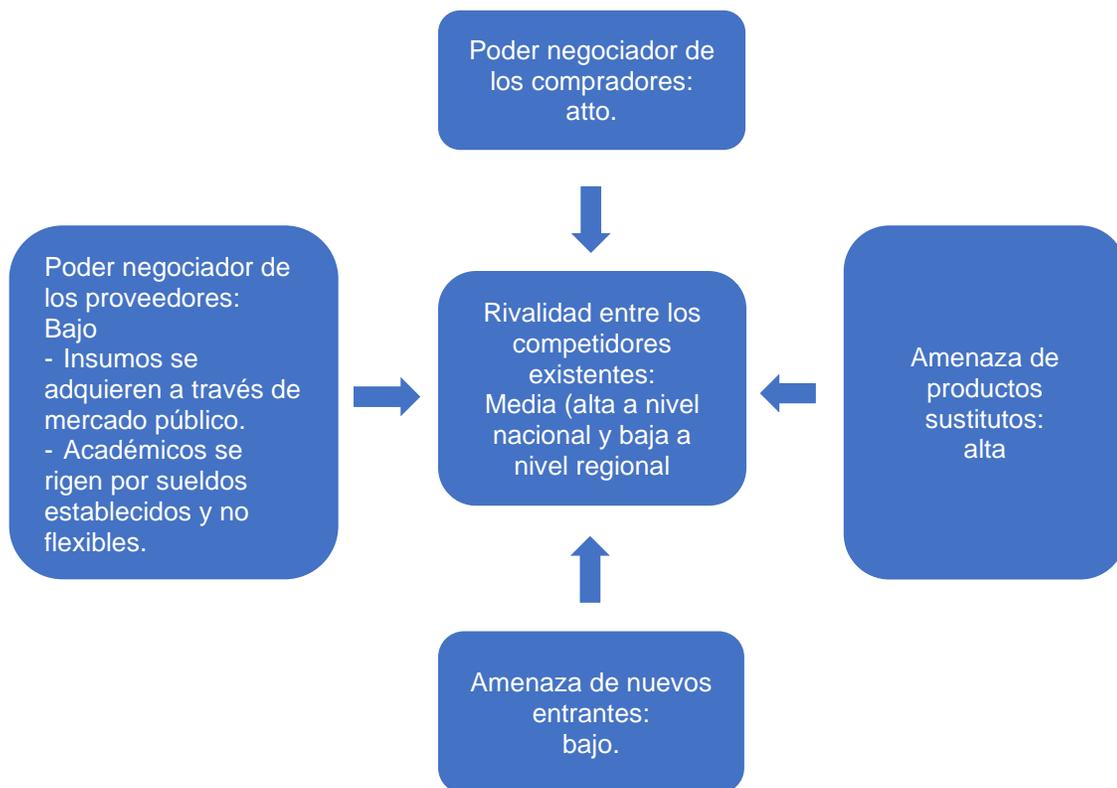
- Ley de Educación Superior N° 21.091, del año 2018.
- Ley N° 21.094, sobre fortalecimiento universidades estatales. Regula calidad y acreditación institucional, gestión administrativa y financiera, la coordinación de las universidades del Estado, personal académico y no académico y, financiamiento de las universidades del Estado.
- Decreto con fuerza de ley N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo.
- Ley de presupuesto del sector público.
- Resolución exenta N° 254, del 2012. Aprueba norma general técnica y administrativa, que regula la relación asistencial-docente y, establece criterios para la asignación y uso de los campos para la formación profesional y técnica en el Sistema Nacional de Servicios de Salud. Y deroga resolución exenta N° 418 del 2010.
- Reglamento N° 20, que aprueba reglamento sobre la relación asistencial docente y proceso de asignación de campo clínico docente de formación profesional y técnica de pregrado.

2.6.1.2 Cinco fuerzas de Porter.

“El modelo de las cinco fuerzas calibra el nivel de atractivo de una industria y ayuda a identificar las fuerzas específicas que están dando forma al sector, tanto de manera favorable como desfavorable” (Kaplan y Norton, 2012, p.72).

La Figura 7, presenta gráficamente las cinco fuerzas de Porter de la industria.

Figura 7: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Thompson et al (2012).

Rivalidad entre los competidores:

Al analizar el contexto general del mercado, es importante hacer mención a los índices de saturación de las carreras de salud, pero sólo de las carreras que imparte el

Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos. Este análisis incluye a competidores y sustitutos, pero los datos no están disponibles de forma separada, por tanto, se incluyen en este punto. La Tabla 6 presenta el índice de saturación de las carreras en el año 2017. Este índice mide la cantidad de veces respecto al promedio de mercado, que una oferta laboral recibe postulaciones, esto considerando las ofertas laborales publicadas en trabajando.com para determinada carrera. Los índices demuestran la saturación de las carreras de enfermería, kinesiología, fonoaudiología y nutrición en el año 2017, es decir, la demanda por trabajo aumenta en mayor proporción que las fuentes laborales. Si bien es cierto, enfermería es una carrera con alta demanda por parte de las empresas, cuenta con un alto número de postulantes ante un aviso de trabajo.

Dado que los índices de saturación son de fecha 2017 y no se ha encontrado información actualizada de las carreras en la misma fuente, se analiza la tasa de empleabilidad de estas carreras. Se puede indicar, que la tasa de empleabilidad al 1º año y al 2º año han ido disminuyendo en los últimos cinco años, alcanzando en el año 2019 tasas menores al 40% para el indicador al 1º año, excepto enfermería con sobre el 60%. Sin embargo, en el año 2019, la tasa de empleabilidad al 2º año es sobre el 59%, excepto enfermería que es sobre el 80%, tal como se demuestra en la Tabla 7. En el caso de la empleabilidad al 1º año, se consideran las cohortes de titulados de los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018. Para la Empleabilidad al 2º año, se consideran las cohortes 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.

Dado estos antecedentes, principalmente los de empleabilidad en el año 2019, se indica que al 1º año la empleabilidad es baja, pero no al 2º año, por ende, hoy es competitivo el mercado laboral, pero pudiera ser más agresivo aún en el tiempo, generando saturación de carreras.

Tabla 6: Saturación carreras 2017

Carrera	Ranking Demanda (de un total de 202)	Ranking de Competitividad (de un total de 202)	Índice de Saturación (1 = promedio mercado)
Enfermería	66 Alta demanda por parte de las empresas.	5 La carrera se encuentra con un alto número de postulantes ante un aviso de trabajo.	4.40 Alta saturación
Kinesiología	103 Demanda media por parte de las empresas.	23 La carrera se encuentra con un alto número de postulantes ante un aviso de trabajo.	2.20 Alta saturación.
Fonoaudiología	131 Demanda media por parte de las empresas.	33 La carrera se encuentra con un nivel medio de postulantes ante un aviso de trabajo.	1.75 Alta saturación.
Nutrición	82 Demanda media por parte de las empresas.	36 La carrera se encuentra con un alto número de postulantes ante un aviso de trabajo.	1.66 Alta saturación.

Fuente: Elaboración propia en base a información de trabajando.com

Tabla 7: Empleabilidad al 1º y 2º año

Carrera	Empleabilidad	2015	2016	2017	2018	2019
Enfermería	Al 1º año	93,3%	83,2%	72,8%	65,4%	61,6%
	Al 2º año	98,3%	96,8%	91,2%	86,1%	81,5%
Kinesiología	Al 1º año	54,0%	48,6%	46,1%	43,6%	39,2%
	Al 2º año	77,5%	73,7%	67,9%	63,9%	62,3%
Nutrición	Al 1º año	56,9%	48,4%	45,1%	43,1%	39,4%
	Al 2º año	76,9%	71,4%	67,1%	63,1%	59,8%
Fonoaudiología	Al 1º año	65,0%	54,1%	44,5%	38,9%	36,1%
	Al 2º año	84,4%	79,0%	72,4%	65,1%	59,4%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas por carreras del Ministerio de Educación (2020)
Disponible en: www.mifuturo.cl

En lo particular, para analizar los competidores del Departamento de Salud, se utiliza como base de información la oferta académica 2019 del Ministerio Educación, considerando los siguientes criterios: i) Universidades que pertenezcan al Consejo de

Rectores (CRUCH), ii) Universidades que dicten al menos una de las carreras de salud de pregrado que imparte el departamento: enfermería, kinesiología, nutrición, fonoaudiología, iii) Carreras que cuenten con matrícula alumnos nuevos en el año 2019.

Al analizar la oferta académica 2019 (Ministerio de Educación, 2019), se infiere que, a nivel nacional existen 26 universidades del CRUCH que dictan al menos una carrera de pregrado de las impartidas por el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos. Siendo 18 universidades estatales y 8 privadas. Además, hay algunas casas de estudio que imparten la carrera en más de una sede.

De las 26 universidades, 22 dictan la carrera de enfermería, 14 fonoaudiología, 22 kinesiología y 17 nutrición.

Al analizar por carrera, se infiere que;

- De las 22 universidades del CRUCH que ofertan la carrera de enfermería, 16 tienen los programas acreditados en todas sus sedes (73%), 1 universidad tiene acreditada la carrera sólo en algunas de sus sedes y 5 universidades no tienen acreditada la carrera. De las 16 universidades con programa acreditado, 11 son estatales, lo que corresponde al 69%.
- De las 14 universidades que ofertan la carrera de fonoaudiología, 5 cuentan con el programa formativo acreditado (36%), de las cuales 4 corresponden a universidades estatales (80%).
- De las 22 universidades que ofrecen la carrera de kinesiología, 13 cuentan con programas acreditados (59%). De las 13 acreditadas, 9 son estatales (69%).
- De las 17 universidades que dictan la carrera de nutrición y dietética, 10 cuentan con programas acreditados (59%). De las 10 universidades con carrera acreditada, 7 son estatales (70%).

Al analizar la competencia más directa, según la zona geográfica de donde procede la mayoría de los alumnos de las carreras que imparte el Departamento de Salud, hay

que localizarse en la décima Región de Los Lagos, donde en el año 2019 existen 2 universidades que ofertaron la carrera de enfermería, 2 universidades que ofertaron fonoaudiología y una universidad que impartió kinesiología y, nutrición. Las dos universidades que compiten en las carreras de enfermería y fonoaudiología son la Universidad Austral y Universidad de Los Lagos, por tanto, en estas dos carreras, el Departamento de Salud tiene competencia directa y constante, en cambio en las carreras de kinesiología y nutrición, es el único que las imparte carreras en la zona (ver Figura 8).

Figura 8: Universidades que ofertan carreras de salud en la Región de Los Lagos, año 2019



Fuente: Elaboración propia según base de datos oferta académica 2019 del Ministerio Educación. Disponible en: www.mifuturo.cl

A nivel nacional, el costo de arancel anual de las carreras de salud de pregrado (enfermería, fonoaudiología, kinesiología y nutrición) fluctúa entre los \$2.350.000.- y los \$4.702.000.- En la Tabla 8, se aprecian los aranceles por carrera y los costos de matrícula. En el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos, el costo de arancel de las carreras de pregrado está por sobre el promedio nacional, pero bajo los

valores máximos. La Universidad Austral, como competidor directo en la Región de Los Lagos, en las carreras de enfermería y fonoaudiología, tiene aranceles muy similares a la Universidad de Los Lagos, mayores en \$50.000.

Tabla 8: Costo matrícula y arancel anual carreras de enfermería, fonoaudiología, kinesiología y nutrición. Año 2019

Carrera	Matrícula/Arancel	Mínimo a nivel nacional	Máximo a nivel nacional	Promedio a nivel nacional	Universidad Austral (principal competidor)	Depto. Salud Universidad de Los Lagos
Enfermería	Matrícula anual	90.000	267.000	141.978	165.000	129.000
	Arancel Anual	2.360.000	4.300.000	3.307.584	3.570.000	3.520.000
Fonoaudiología	Matrícula anual	92.000	182.000	142.097	165.000	129.000
	Arancel Anual	2.530.000	4.300.000	3.345.679	3.570.000	3.520.000
Kinesiología	Matrícula anual	90.000	195.000	143.940	---	129.000
	Arancel Anual	2.350.000	4.702.000	3.452.812	---	3.520.000
Nutrición	Matrícula anual	90.000	182.000	135.858	---	129.000
	Arancel Anual	2.492.000	4.112.000	3.251.588	---	3.520.000

Fuente: Elaboración propia según base de datos oferta académica 2019 del Ministerio Educación. Disponible en: www.mifuturo.cl

En las carreras de salud de la Universidad de Los Lagos se han completado las vacantes en el año 2018, excepto fonoaudiología. En kinesiología, enfermería y nutrición las vacantes eran de 50 alumnos y, en fonoaudiología fue de 45 cupos. La Universidad Austral como principal competidor de enfermería y fonoaudiología en la Región de Los Lagos, completó sus vacantes de 50 cupos en cada carrera.

En síntesis son 2 universidades del CRUCH las que se encuentran localizadas en la Región de Los Lagos, una pública y una privada, las que compiten principalmente con publicidad.

Al analizar los programas de postgrado y considerando como criterios los magíster y doctorados de las universidades del CRUCH que se encuentren vigentes y con alumnos nuevos al año 2019, se puede inferir que, existen 59 magíster a nivel nacional y 1 en la

Región de Los Lagos, este último, denominado Magíster en Salud Colectiva, el cual imparte el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos en el campus Puerto Montt. En la Región de Los Ríos no existe programa de este tipo. En relación a los doctorados, existen 13 doctorados asociados a salud y ninguno en la Región de Los Lagos. Para obtener los datos mencionados, se analizó la base de datos de la oferta académica año 2019 del Ministerio de Educación. Dado los antecedentes, existe un déficit de programas de postgrado con pertinencia local en la Región de Los Lagos. Y se proyecta que ese déficit continúe, porque los competidores no ofertarán o cubrirán tan rápido programas en esa línea. Por tanto, es una oportunidad para el Departamento de Salud.

Del análisis de rivalidad entre competidores, se deriva una amenaza y una oportunidad. La amenaza es: saturación de carreras por mercado laboral competitivo (A2). La oportunidad es: déficit de ofertas de postgrado con pertinencia local (O1).

Amenaza de nuevos entrantes:

El ingreso de nuevas universidades o la apertura de carreras de salud por parte de universidades ya existentes, dependerá en cierta medida de que tan altas o bajas son las barreras de entrada.

En este caso, las barreras de entrada que frenan el ingreso de otras instituciones son:

- Experiencia de las instituciones existentes.
- Reconocimiento en el mercado de las instituciones existentes: marca, años de acreditación, experiencia.
- Infraestructura y laboratorios especializados para dictar carreras del área de salud.
- Redes para realizar convenios con clínicas, hospitales, consultorios, etc., para que los alumnos realicen prácticas. A menos que se modifique la normativa a nivel nacional.

Las últimas dos barreras, aplican también en el caso de que una institución existente quiera aperturar una carrera del área de salud.

Es importante destacar que existen barreras de salida: si una institución se ha comprometido a entregar un servicio como educación, este se debe ofrecer como corresponde y completamente. Sino se dicta la(s) carrera(s) ofertada(s), se pierde prestigio y credibilidad.

Amenazas de sustitutos:

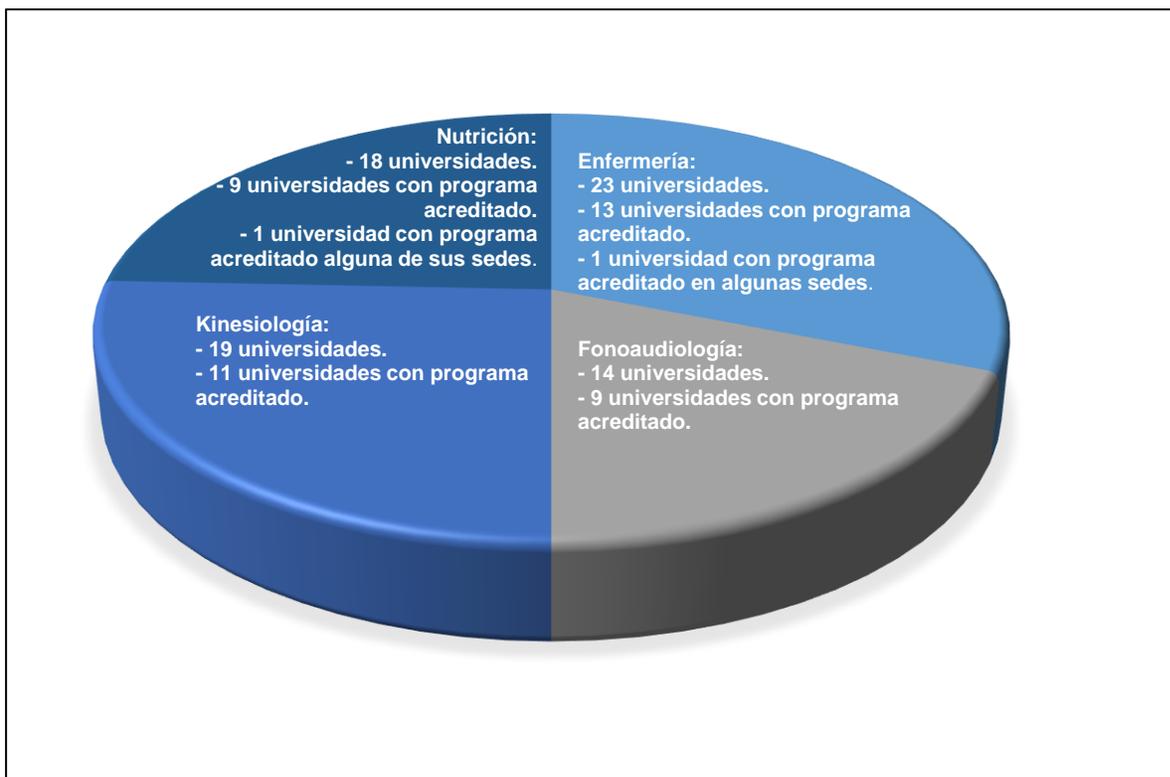
Son sustitutos los productos o servicios que satisfacen una misma necesidad. En este análisis estratégico, al establecer los límites de la industria, se establece que las universidades del CRUCH son rivales directos y las universidades privadas son sustitutos, aunque ofrezcan una misma carrera.

Considerando la información de oferta académica 2019 del Ministerio de Educación, se puede señalar que hay 23 universidades privadas que imparten al menos una de las carreras de pregrado de las que imparte el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos. En el año 2019, 23 universidades ofertaron la carrera de enfermería, 14 universidades la carrera de fonoaudiología, 19 universidades la carrera de kinesiología y 18 la carrera de nutrición. En el Gráfico 4 se presentan la cantidad de universidades con programas acreditados.

De estas 23 universidades, 3 están ubicadas en la Región de Los Lagos. La Universidad Aconcagua, con la carrera de enfermería en Ancud y Puerto Montt; la Universidad San Sebastián, con las carreras de enfermería, fonoaudiología, kinesiología y nutrición en Puerto Montt y; la Universidad Santo Tomás, con las carreras de enfermería, fonoaudiología y kinesiología en Osorno y Puerto Montt y, con la carrera de nutrición en Puerto Montt.

Al analizar la oferta académica de programas de postgrado de universidades privadas con ingreso de alumnos nuevos al año 2019 publicados en la base de datos de oferta académica año 2019 del Ministerio de Educación, se puede indicar que existen 73 magister a nivel nacional y tres de ellos en la Región de Los Lagos, específicamente en la ciudad de Puerto Montt y un magister en Valdivia Región de Los Ríos. Los magister que se ofertan en Puerto Montt son: Magister en Gerontología Clínica Interdisciplinar, Magister en Ejercicio Físico y Salud y Magister en Kinesiología Musculo esquelética con aplicación Clínica o Deportiva. A nivel de doctorado existen cinco programas a nivel nacional y ninguno de ellos en la Región de Los Lagos. Existe un doctorado en la ciudad de Valdivia Región de Los Ríos.

Gráfico 4: Cantidad de universidades con carreras de pregrado en área salud acreditados, a nivel nacional y por carrera. Año 2019



Fuente: Elaboración propia según base de datos oferta académica 2019 del Ministerio Educación. Disponible en: www.mifuturo.cl

Poder negociador de los proveedores:

Los proveedores de las instituciones de educación superior y por ende de las unidades académicas son los académicos, proveedores de tecnología, bibliografía y materiales de enseñanza.

Los proveedores tienen bajo poder de negociación, dado que:

- Existen varios proveedores en el mercado de la educación.
- Los insumos ofrecidos por los proveedores son en general homogéneos.
- Existen productos sustitutos para un mismo insumo.

A nivel de universidades públicas, se suma que:

- El equipamiento, bibliografías e insumos para laboratorios y materiales de enseñanza se compra a través del sistema de compras del mercado público.
- Los académicos a contrata/planta y honorarios se rigen por sueldos estandarizados y establecidos en normativas internas e ingresan a la administración pública principalmente a través de llamados a concursos.

Poder negociador de los compradores:

Si se analiza como cliente a los estudiantes que ingresarán a estudiar una carrera de pregrado, se puede indicar que tienen un mayor poder de negociación, dado que:

- Los costos de cambiar a productos competidores o sustitutos son similares.
- Al comparar la misma carrera de salud entre una universidad u otra, los estudiantes no necesariamente logran ver mayores diferencias. Lo que podría dar un sello distintivo es que un alumno valore que la universidad en la que se imparte la carrera sea una universidad estatal.
- Los estudiantes hoy en día son informados de precios y calidad.

- Hoy en día los estudiantes estando dentro de las universidades, demandan y exigen no subir aranceles, se instalan presiones sociales.

Realizado el análisis externo, en base a las herramientas de PESTEL y cinco fuerzas de PORTER, la Tabla 9 presenta cuatro oportunidades y tres amenazas más relevantes de abarcar por el Departamento de Salud y, señala el origen de cada una.

Tabla 9: Oportunidades y amenazas

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<p>O1: Déficit de ofertas de postgrado con pertinencia local.</p> <p>PORTER: - Rivalidad entre competidores existentes.</p>	<p>A1: Cambio en política de gratuidad por cambio de gobierno y dependencia de disponibilidad presupuestaria.</p> <p>PESTEL: marco político, económico.</p>
<p>O2: Políticas nacionales orientadas a fortalecer el financiamiento de universidades estatales, de acuerdo a ejes estratégicos.</p> <p>PESTEL: marco económico.</p>	<p>A2: Saturación de carreras por mercado laboral competitivo.</p> <p>PORTER: - Rivalidad entre competidores existentes.</p>
<p>O3: Políticas nacionales orientadas al mejoramiento del desarrollo docente.</p> <p>PESTEL: marco político.</p>	<p>A3: No contar con centros de prácticas para el total de alumnos por cupos de campos clínicos limitados.</p> <p>PESTEL: marco político.</p>
<p>O4: Mayor inversión en salud, en términos de personal médico o área salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología.</p> <p>PESTEL: marco económico.</p>	<p>----</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.6.2 Análisis interno.

Kaplan y Norton (2012) indica que: “El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. Las compañías que todavía no desarrollaron un BSC de indicadores de desempeño, dependerán, en gran medida, de la información financiera para poder evaluar el desempeño reciente” (p.73).

Para desarrollar el análisis interno del Departamento de Salud, se utilizan como herramientas el análisis de recursos y la cadena de valor. En relación a los recursos, se identifican recursos tangibles e intangibles.

“Los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado” (Thompson et al, 2012, p.94).

2.6.2.1 Recursos tangibles e intangibles.

“Un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee; (...)” (Thompson et al, 2012, p.95). Los recursos se dividen en recursos tangibles e intangibles.

En la Tabla 10, se exponen los principales recursos tangibles e intangibles con los que cuenta el Departamento de Salud. De los recursos, hay algunos que son necesarios analizar en detalle.

Tabla 10: Recursos tangibles e intangibles

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
Financieros: - Presupuesto.	Humanos: - Académicos permanentes interdisciplinarios con sólida formación académica y compromiso.
Tecnológicos: - Equipos computacionales.	Organizativos: - Convenios con centros de prácticas. - Softwares disciplinares. - Planes. - Programas de estudios.
Físicos: - Laboratorios disciplinares. - Mobiliario y material docente. - Salas de clases y oficinas.	Reputación: - Prestigio y marca.

Fuente: Elaboración propia.

Recursos intangibles: recurso humano.

En relación al recurso humano, los académicos permanentes (contrata o planta) que conforman el núcleo de alta dedicación del Departamento de Salud son un equipo interdisciplinario que cuentan con sólida formación académica y compromiso, esto se traduce en una fortaleza para el departamento, porque favorece el desarrollo de la docencia, la investigación y funciones que se desarrollan en el departamento.

Tal como se mencionó en el punto 2.3, la dotación académica del departamento a diciembre 2020 es de 55 académicos o 52,8 jornadas completas equivalentes. Este cuerpo académico está conformado por una asistente social, bioquímicos, enfermeros(as), fonoaudiólogos(as), kinesiólogos(as), matronas, nutricionistas y un profesor de estado en biología y ciencias naturales. Del total de académicos del departamento, el 76,36% (42 académicos) posee magister y un 9,09% (5 académicos) cuenta con doctorado, datos que se pueden concluir al visualizar la Tabla 11.

En el año 2019, las carreras de pregrado realizaron procesos de autoevaluación interna y evaluación externa. De esas evaluaciones se extraen dos conclusiones generales, la primera; las carreras del Departamento de Salud cuentan con un cuerpo académico comprometido e interdisciplinario y lo segundo, el cuerpo docente puede sostener la docencia de pregrado, pero no existe un número suficiente de académicos para asumir tareas de academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica (Universidad de Los Lagos, 2019). Lo último, relacionado con insuficiente número de académicos, se transforma en una debilidad del departamento.

Del análisis de recursos intangibles - recurso humano, se deriva la fortaleza; cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso (F1) y, la debilidad; cuerpo académico permanente no es suficiente en número, para asumir en su conjunto academia, investigación, generación de proyectos de

investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica (D1).

Tabla 11: Académicos del Departamento de Salud, por profesión y postgrado, a diciembre 2020

PROFESIÓN	TOTAL DE ACADÉMICOS		MAGISTER	DOCTORADO
	Nº	%		
ASISTENTE SOCIAL	1	1,82%	1	1
BIOQUIMICO(A)	3	5,45%	0	3
ENFERMERA (O)	18	32,73%	17	0
FONOAUDIOLOGO(A)	7	12,73%	5	0
KINESIOLOGO(A)	15	27,27%	11	0
MATRONA	1	1,82%	1	0
MÉDICO CIRUJANO	1	1,82%	1	1
NUTRICIONISTA	8	14,55%	5	0
PROFESOR ESTADO BIOLOGIA Y CIENCIAS NATURALES	1	1,82%	1	0
TOTAL ACADÉMICOS	55	100%	42	5

Fuente: Elaboración propia en base a reporte Dirección Gestión Desarrollo Humano, Universidad de Los Lagos.

Recursos tangibles: físicos.

Desde el punto de vista de los recursos físicos, el funcionamiento de las carreras de salud se realiza en el campus chuyaca en Osorno y en campus Chiquihue en la ciudad de Puerto Montt. El campus Chuyaca (propiedad de la universidad), cuenta con una superficie total de 212.940 m², de la cual 55.186 m² está edificada, incluyendo 60 salas de clases, compartidas entre las carreras de pregrado de la universidad. Cuenta, además, con 3 gimnasios, 3 auditoriums, 1 biblioteca, sala de video conferencia, 2 laboratorios de multimedia, oficinas de profesores y dependencias de servicios (administrativos, financieros, alimentación, estudiantiles, deportivos y recreacionales). Desde el año 2011 en adelante, se han realizado diversas mejoras en la infraestructura e instalaciones, se destaca la construcción de un edificio exclusivo para las carreras del Departamento de Salud, con una superficie de 1.419,77 m² (2 pisos), y una inversión de \$1.135.102.292.

En el caso del campus Puerto Montt, este se ubica en el km 6, camino a Chiquihue, el que cuenta con un comodato con la I. Municipalidad de Puerto Montt por el uso de dichos terrenos, cediéndose 10,25 has de uso efectivo. El equipo docente, realiza sus actividades administrativas en el edificio de bibliotecas del mismo campus, donde cuentan con espacio suficiente y adecuado para realizar sus tareas académicas de gestión y administración (Universidad de Los Lagos, 2019).

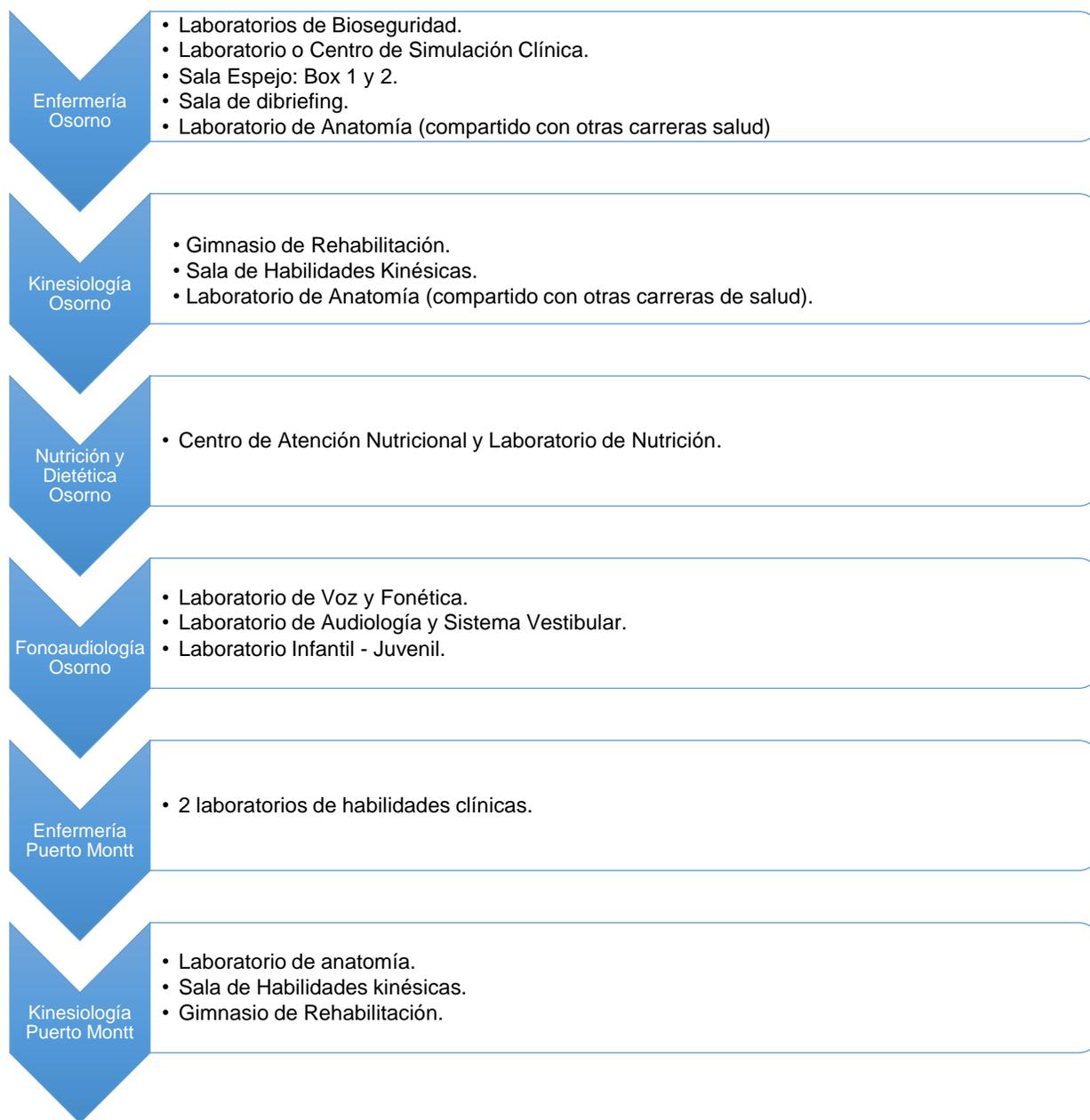
En este mismo ámbito, se destaca que el departamento cuenta con laboratorios disciplinares con equipamiento especializado y pertinente que favorecen los espacios de aprendizaje. Estos recursos físicos tangibles están distribuidos entre el campus Osorno y Puerto Montt y en total ascienden a 16 laboratorios, según se presenta en la Figura 9. A esto se suman, los laboratorios de ciencias básicas en Osorno y Puerto Montt, que son de uso compartido entre varias carreras de la universidad.

El contar con laboratorios, no implica que no se realicen mejoras y, se habiliten nuevos espacios y nuevo equipamiento, de acuerdo a lo contemplado en los rediseños curriculares, planes de mejora de las carreras y en base a una evaluación del número de estudiantes.

Por otra parte, si bien es cierto se cuenta con laboratorios disciplinares equipados, los procesos de autoevaluación de las carreras de pregrado evidenciaron que el equipamiento de mayor envergadura (propios de cada disciplina), no cuenta con mantenciones necesarias, dado que no existe un plan estructurado de mantenciones o recambio de equipamiento y recursos de aprendizaje (Universidad de Los Lagos, 2019). Por tanto, esto se transforma en una debilidad a nivel departamental.

De los recursos tangibles físicos, se deriva la fortaleza; laboratorios disciplinares con equipamiento especializado y pertinente (F2) y, la debilidad: equipamiento de laboratorios de mayor envergadura no cuenta con mantención periódica o renovación (D2).

Figura 9: Laboratorios Departamento de Salud, campus Osorno y Puerto Montt



Fuente: Elaboración propia en base a información informes de autoevaluación de carreras pregrado del Departamento de Salud, Universidad de Los Lagos (2019).

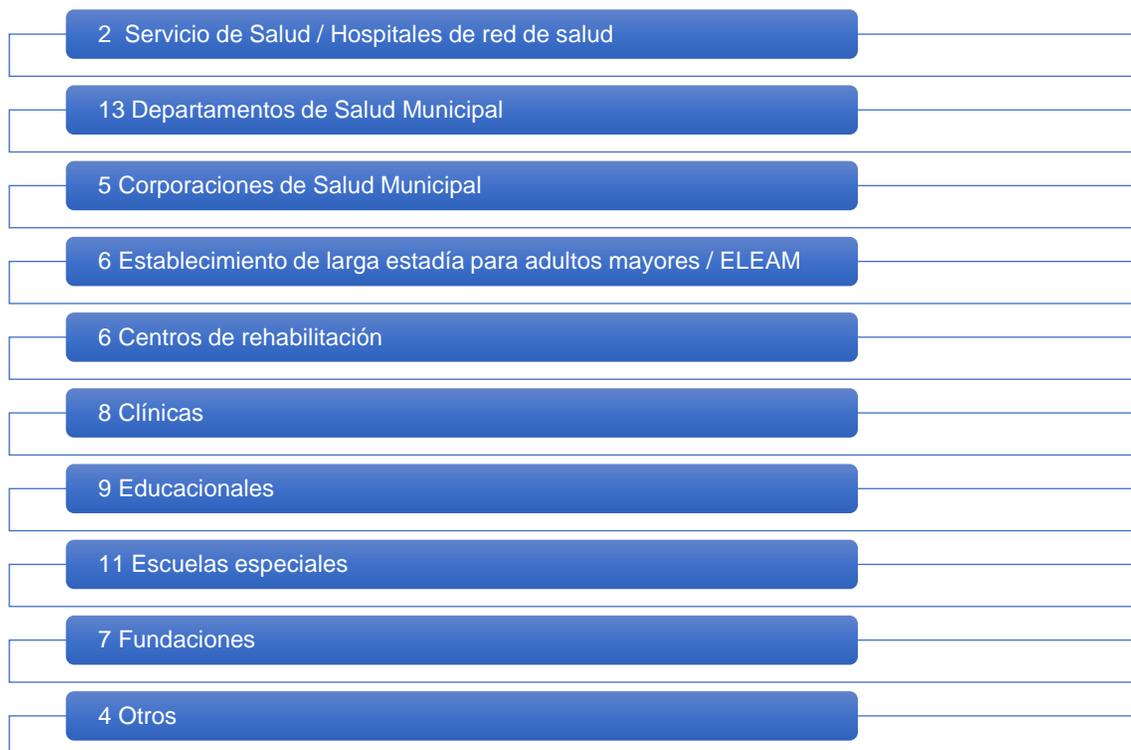
Recursos intangibles: organizativos.

En relación a las prácticas tempranas y profesionales de los estudiantes, es dable mencionar que el Departamento de Salud tiene convenios con instituciones,

principalmente de la Región de Los Lagos, que permiten desarrollar los campos clínicos en espacios aptos para generar habilidades disciplinares específicas en los estudiantes, por tanto, se considera como una fortaleza. Las principales instituciones que forman parte de la red de campos clínicos del Departamento de Salud son; departamentos de salud municipal, escuelas especiales, clínicas, establecimientos educacionales, fundaciones, entre otros. A enero del 2020, existen 71 convenios asistenciales docentes, tal como se observa en la Figura 10. Estos convenios son importantes, porque establecen los derechos y obligaciones de ambas partes y definen los cupos para estudiantes. Si bien es cierto, existe alta competitividad a la hora de conseguir los espacios, es importante una buena gestión, considerando que el uso del campo clínico y la rotación de estudiantes está supeditado a fechas y horarios estipulados por los centros de prácticas.

Del análisis de recursos intangibles-organizativos, se deriva la fortaleza; convenios de campos clínicos, principalmente con instituciones de la Región de Los Lagos (F4).

Figura 10: Convenios asistenciales docentes



Fuente: Elaboración propia, en base a reporte de gestora campo clínico del Departamento de Salud en Osorno e información pública de transparencia activa ULagos, Universidad de Los Lagos (2020).

2.6.2.2 Cadena de valor.

“Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos” (Porter, 1987). Todas las actividades también denominada actividades de valor, se pueden representar a través de una cadena de valor, la cual despliega el valor total (actividades y margen).

“Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa” (Porter, 1987). Las actividades de valor se dividen en dos tipos; actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo.

Antonio Francés (2006) indica que la cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Para efectos de un mejor análisis, se definen dos cadenas de valor, una para cada producto/servicio; docencia e investigación del Departamento de Salud, expuestas en la Figura 11 y Figura 12 respectivamente. En ambos casos, se detallan las actividades primarias y secundarias que contribuyen a la propuesta de valor.

Es dable mencionar, que hay actividades primarias y secundarias que no son realizadas por la unidad de negocio, por tanto, son externalizadas y realizadas por otras unidades de la Universidad de Los Lagos, o en algunos casos son realizadas en conjunto.

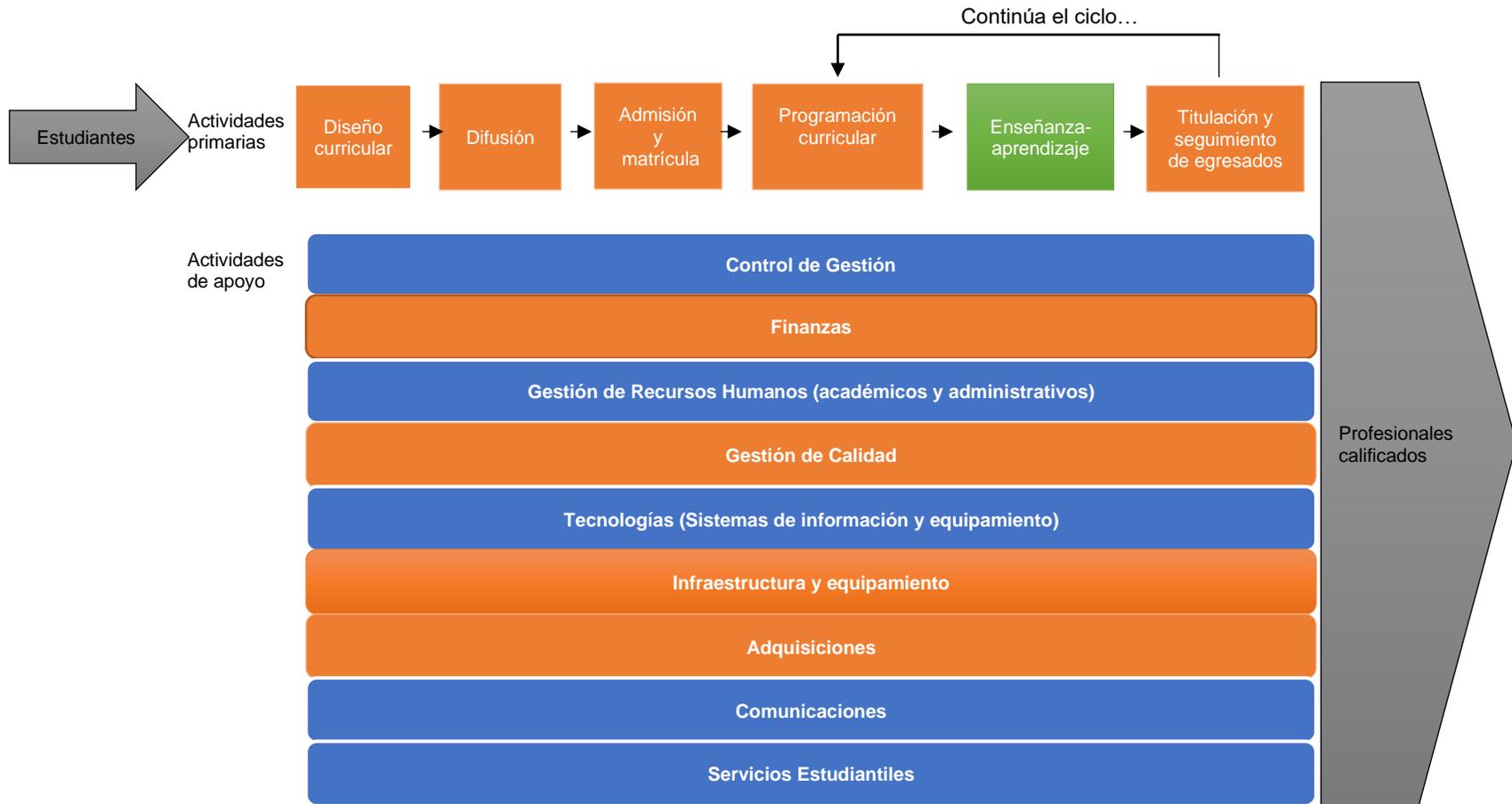
2.6.2.2.1 Cadena de valor de docencia.

La cadena de valor de docencia está compuesta de 6 actividades primarias y 9 actividades secundarias o de apoyo. En la última actividad primaria, denominada

titulación y seguimiento de egresados, se realiza un seguimiento del egresado para conocer su situación laboral, intereses y expectativas y, entre ello, se ofertan cursos, diplomados y/o postgrado que se estén dictando. Si se logra captar al egresado, éste vuelve estudiar y por tanto, gráficamente vuelve a comenzar el ciclo en la actividad denominada programación curricular.

En la Figura 11, se presenta la cadena de valor de docencia y se señala de acuerdo al color, quienes son los que ejecutan la actividad.

Figura 11: Cadena de valor docencia.



Fuente: Elaboración propia.

Leyenda Figura 11:

- Actividades ejecutadas por la unidad estratégica de negocio.
- Actividades ejecutadas en conjunto entre la universidad y la unidad estratégica de negocio.
- Actividades ejecutadas por la universidad.
- Entrada / salida.

Actividades primarias:

Una de las 6 actividades primarias es el **diseño curricular**, actividad que consiste en elaborar la estructura curricular, programas de estudios y perfil de egreso, de cada programa formativo o carrera que se desee aperturar. El diseño del currículo trae consigo una implementación y evaluación. Evaluación que permite establecer posibles mejoras, de ahí nacen los rediseños curriculares (innovación/armonización), lo que implica actualizar la arquitectura curricular, buscando: flexibilidad curricular, vinculación temprana con el entorno profesional, cursos integradores para evaluación temprana de competencias de perfil, cursos en semestres finales para proyectar articulaciones con postgrado o especialización en alguna línea formativa y programas de actividad curricular orientado a competencias y resultados de aprendizaje.

A nivel institucional, los perfiles de egreso de las carreras deben ser actualizados una vez completado un ciclo formativo de una cohorte de ingreso de estudiantes (duración formal de la carrera más un año), considerando la existencia de titulados, directrices que se encuentran establecidas en los manuales de la Unidad de Desarrollo Docente Curricular de la institución, que guían los procesos curriculares (Universidad de Los Lagos, 2019). En tal sentido, las carreras de pregrado del Departamento de Salud: nutrición, enfermería, kinesiología y fonoaudiología fueron rediseñados en el año 2019, con excepción de la carrera de nutrición que fue rediseñada en el año 2018. Todos los rediseños, fueron ajustados de acuerdo a las orientaciones de los manuales de innovación curricular establecidos por la Universidad de Los Lagos. Los rediseños en sí, son considerados como una fortaleza del departamento, dado que, una arquitectura curricular y perfil de egreso actualizado, considera información de empleadores en cuanto al perfil profesional que se requiere y por ende, permite formar estudiantes de acuerdo a las reales necesidades del mercado.

Cada carrera es responsable de ejecutar esta actividad, pero son acompañadas por la Unidad de Desarrollo Docente Curricular (UDEDOC), dependiente de la Dirección de Docencia de la universidad, quien orienta y entrega los lineamientos técnicos en relación

a diseño e implementación de transformaciones curriculares, en concordancia con el Modelo Educativo Institucional. Por tanto, en esta actividad, participa la unidad estratégica de negocio con cada una de sus carreras y una unidad centralizada a nivel institucional.

En esta actividad, además se incluyen los diseños de programas de postgrado y formación continua (cursos, diplomados, diplomas, postítulos). En el caso de postgrado, el departamento sólo cuenta con un magister en Salud Colectiva. Y en relación a formación continua, se han diseñado e impartido algunos cursos y diplomados (Tabla 12), pero en su mayoría, se aperturan porque están comprometidos en los convenios de campos clínicos. Por tanto, faltan programas de formación continua de la disciplina, que se dicten para toda la comunidad interna y externa.

Las demás actividades primarias y las 9 actividades secundarias de la cadena de valor de docencia, se describen en Anexo 4.

Tabla 12: Cursos y diplomados años 2019 - 2020 Departamento de Salud

Año	Nombre programa	Nº alumnos	Observaciones
2019	Curso Actualización en Aerosolterapia y Oxigenoterapia del Adulto	5	Sin ingresos, costos mínimos. Desarrollado en el marco de convenio campos clínicos. Participantes: profesionales del área de salud externos.
2019	Curso Cuidado de la Audición y Voz	10	Sin ingresos, costos mínimos. Desarrollado en el marco de convenio campos clínicos. Participantes: profesionales del área de salud externos.
2019	V Curso de Actualización en Nutrición: "Nutrición en Enfermedad Renal, prevención y tratamiento en pacientes pediátricos y adultos".	155	Se autofinancia, sin utilidad. Profesionales externos /internos, egresados, estudiantes. Gestionado por carrera de Nutrición.
2019	Diplomado en Salud Familiar	37	Autofinanciado. También apertura en año 2020.
2020	Diplomado de Gestión Estratégica en Salud	31	Participantes del Servicio de Salud de Osorno. Sin costo para participantes ya que corresponde a un convenio asistencial docente.

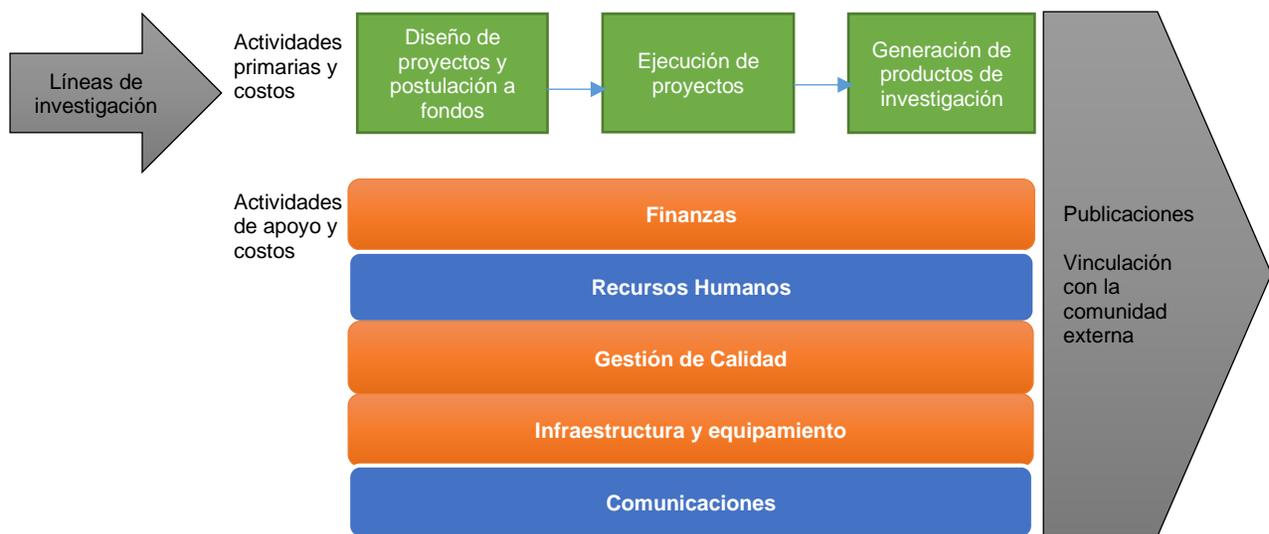
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Dirección de Formación Continua, Universidad de Los Lagos (2020).

De las actividades primarias, de la cadena de valor de docencia, se deriva la fortaleza; carreras profesionales rediseñadas con perfiles de egreso actualizados (F3) y, la debilidad; falta de formación continua asociada a las disciplinas para toda la comunidad (cursos, diplomas, diplomados, postítulos) (D4).

2.6.2.2.2 Cadena de valor de investigación.

La cadena de valor de investigación está compuesta de tres actividades primarias y cinco actividades secundarias o de apoyo. En la Figura 12, se presenta esta cadena de valor y se señala de acuerdo al color, quienes son los que ejecutan la actividad.

Figura 12: Cadena de valor investigación



Fuente: Elaboración propia.

Leyenda Figura 12:

	Actividades ejecutadas por la unidad estratégica de negocio.
	Actividades ejecutadas en conjunto entre la universidad y la unidad estratégica de negocio.
	Actividades ejecutadas por la universidad.
	Entrada / salida.

Actividades primarias:

La actividad primaria denominada **generación de productos de investigación**, implica que al finalizar un proyecto o desarrollar una investigación, se obtengan los resultados propios de la investigación, el conocimiento, publicaciones y transferencia tecnológica, este último, en el caso que corresponda.

La Universidad de Los Lagos bajo su política de investigación, promueve la investigación, innovación y transferencia tecnológica mediante la generación de conocimiento científico básico y aplicado, participación en proyectos competitivos, producción de publicaciones y patentes, en función de las cuatro macro áreas estratégicas de investigación definidas en torno a problemáticas pertinentes a la realidad regional: i) Sistema agroalimentario sustentable, cambio climático y biodiversidad, ii) Perturbaciones y riesgos en sistemas socio ecológicos costeros, iii) Producción acuícola sustentable y, iv) Calidad de vida y bienestar humano (Universidad de Los Lagos, 2019). La política de investigación de la universidad, persigue que los programas promuevan el conocimiento científico a la formación de pre y postgrado.

La investigación básica consiste en generar conocimiento para conocer la realidad a través de un método y con una estructura disciplinaria orientada a aspectos básicos, promoviendo la postulación a proyectos competitivos (internos y externos) y, publicaciones ISI y Scielo. La investigación aplicada se centra en la búsqueda y creación de conocimientos orientados a una aplicación de ellos en la sociedad, en el sector industrial, empresarial y en las políticas públicas.

El Departamento de Salud cuenta con una baja productividad académica. Según la información obtenida en los procesos de autoevaluación, las investigaciones realizadas están más asociadas al currículo (innovaciones pedagógicas, producción de material educativo) que a la investigación disciplinar. Algunos académicos han participado en congresos, han desarrollado publicaciones de artículos en revistas con comité editorial,

libros, poster y publicaciones scielo. Por tanto, de las actividades primarias, de la cadena de valor de investigación, se deriva la debilidad: Baja productividad académica (D3).

Las demás actividades primarias y las 5 actividades secundarias de la cadena de valor de investigación, se describen en Anexo 5.

Realizado el análisis interno, con las herramientas de recursos tangibles e intangibles y las cadenas de valor, la Tabla 13 presenta las cuatro fortalezas y cuatro debilidades más relevantes del Departamento de Salud y, en cada una, se señala cuál es su origen.

Tabla 13: Fortalezas y debilidades del Departamento de Salud

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>F1: Cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso.</p> <p>(Recursos Intangibles: recurso humano)</p>	<p>D1: Cuerpo académico permanente no es suficiente en número para asumir en su conjunto academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica.</p> <p>(Recursos Intangibles: recurso humano)</p>
<p>F2: Laboratorios disciplinares con equipamiento especializado y pertinente.</p> <p>(Recursos Tangibles: físicos)</p>	<p>D2: Equipamiento de laboratorios de mayor envergadura no cuenta con mantención periódica o renovación.</p> <p>(Recursos Tangibles: físicos)</p>
<p>F3: Carreras profesionales rediseñadas con perfiles de egreso actualizados.</p> <p>(Cadena de valor de docencia, actividades primarias)</p>	<p>D3: Baja productividad académica.</p> <p>(Cadena de valor de investigación, actividades primarias)</p>
<p>F4: Convenios de campos clínicos, principalmente con instituciones de la Región de Los Lagos.</p> <p>(Recursos Intangibles: organizativos)</p>	<p>D4: Falta formación continua asociada a las disciplinas para toda la comunidad (cursos, diplomas, diplomados, postítulos).</p> <p>(Cadena de valor de docencia, actividades primarias)</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.6.3 Análisis FODA cuantitativo.

La Tabla 14, resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento de Salud.

Tabla 14: FODA Departamento de Salud

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1: Déficit de ofertas de postgrado con pertinencia local.	A1: Cambio en política de gratuidad por cambio de gobierno y dependencia de disponibilidad presupuestaria.
O2: Políticas nacionales orientadas a fortalecer el financiamiento de universidades estatales, de acuerdo a ejes estratégicos.	A2: Saturación de carreras por mercado laboral competitivo.
O3: Políticas nacionales orientadas al mejoramiento del desarrollo docente.	A3: No contar con centros de prácticas para el total de alumnos por cupos de campos clínicos limitados.
O4: Mayor inversión en salud, en términos de personal médico o área salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología.	---
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1: Cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso.	D1: Cuerpo académico permanente no es suficiente en número para asumir en su conjunto academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica.
F2: Laboratorios disciplinares con equipamiento especializado y pertinente.	D2: Equipamiento de laboratorios de mayor envergadura no cuenta con mantención periódica o renovación.
F3: Carreras profesionales rediseñadas con perfiles de egreso actualizados.	D3: Baja productividad académica.
F4: Convenios de campos clínicos principalmente con instituciones de la Región de Los Lagos.	D4: Falta formación continua asociada a las disciplinas para toda la comunidad (cursos, diplomas, diplomados, postítulos).

Fuente: Elaboración propia.

FODA Cuantitativo:

El FODA Cuantitativo implica añadir al FODA una técnica numérica. Según Cancino (2012) el añadir una técnica cuantitativa, ha mostrado ser de gran valor para las

organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una Planificación Estratégica Institucional. El análisis requiere atender dos preguntas:

“¿Siempre se debe intentar mejorar una debilidad que tenga una Empresa? Y, si declaramos una fortaleza ¿ésta siempre nos apoyará en aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas?”. Para ambas preguntas, la respuesta que da el FODA cuantitativo es NO.

El análisis de la matriz FODA cuantitativo facilita la obtención de una posición de la empresa respecto de un modelo donde se enfrentan factores endógenos (internos) con factores exógenos (externos). Esto permite describir en forma objetiva qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y que oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización (Cancino, 2012).

Dada la utilidad del FODA cuantitativo, se aplica un análisis cuantitativo para el Departamento de Salud. La Tabla 15 presenta la matriz de consolidación de resultados que incluye la opinión de 4 expertos, integrantes del equipo de trabajo del área de salud. La nomenclatura del FODA cuantitativo se asocia al mismo código asignado para cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza de la Tabla 14.

La metodología aplicada consistió en la calificación mediante escala de Likert con notas de 1 a 7, después se calcularon promedios de las puntuaciones, dando origen a la matriz.

Dado los resultados obtenidos en la matriz consolidada del FODA cuantitativo, se expone un análisis de cada cuadrante.

Tabla 15: Matriz consolidada FODA cuantitativo

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	PROMEDIO	A1	A2	A3	PROMEDIO
FORTALEZAS	F1	6	4,3	5,3	6	5,4	1	6,5	6,3	4,6
	F2	4,8	3	1	5,7	3,6	1	6	4,5	3,8
	F3	1	1,3	1	4	1,8	1	6,5	4	3,8
	F4	3,8	1	1	4,5	2,6	1	6,3	4	3,8
	PROMEDIO	3,9	2,4	2,1	5,1		1,0	6,3	4,7	
DEBILIDADES	D1	6,3	1,3	1,0	6,0	3,6	1,0	1,0	5,8	2,6
	D2	4,3	1,0	1,0	2,0	2,1	1,0	1,0	5,3	2,4
	D3	1,0	1,3	1,0	2,8	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0
	D4	1,0	1,0	1,0	2,0	1,3	1,0	1,0	1,0	1,0
	PROMEDIO	3,1	1,1	1,0	3,2		1,0	1,0	3,3	

Fuente: Elaboración propia.

2.6.3.1 Cuadrante fortalezas v/s oportunidades.

La principal fortaleza que permite aprovechar las oportunidades es el cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso (F1), es decir, el recurso humano es clave, principalmente para participar en la generación de postgrados y aprovechar que en el mercado regional, existe un déficit de ofertas de postgrado con pertinencia local (O1), esta oportunidad se potencia y relaciona con la oportunidad de que el sector salud, cuente con recursos para invertir más en personal del área de salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología (O4). Las inversiones podrían implicar que requieran personal con conocimientos actualizados a través de cursos o diplomados de corta duración o con postgrado en ciertas líneas, también la oportunidad puede implicar que los egresados de las carreras de pregrado actuales del Departamento de Salud tengan más posibilidad de empleabilidad, sin embargo, algunas de estas carreras en particular podrían estar saturadas en el mercado, no porque no exista demanda, sino porque hay mucha oferta, lo cual quedó demostrado en el análisis de Porter. Por eso, es que una alternativa es ser visionario y pensar en generar programas de formación continua o postgrado que el mercado requiera y que se proyecte futuro. Asimismo, el contar con laboratorios disciplinares con equipamiento especializado y pertinente apoya (F2) apoya en aprovechar la oportunidad de más inversión en salud,

porque si se quieren aperturar nuevos programas se contaría con equipamiento base para el desarrollo, el cual se debería ampliar de acuerdo a cantidades necesarias versus usuarios.

En este sentido se propone desarrollar una **estrategia de desarrollo de nuevos programas.**

2.6.3.2 Cuadrante debilidades v/s oportunidades.

La debilidad de no contar con el número de académicos permanentes suficientes para asumir en su conjunto la academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica (D1) no permite o dificulta tomar las oportunidades de que exista déficit de ofertas de postgrado con pertinencia local (O1) y la oportunidad de contar con mayor inversión en salud, en términos de personal médico o área salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología (O4). Por tanto, se debe mejorar la debilidad para poder aprovechar las oportunidades. El no contar con académicos suficientes implica primero evaluar el nivel de productividad de un académico, desde la docencia, investigación y todas las funciones que realiza, para así optimizar las horas disponibles y de acuerdo a ello, generar un plan de contratación por etapas.

La debilidad de baja productividad académica (D3) en general no dificulta tomar oportunidades, sin embargo, se puede vincular siempre y cuando la oportunidad de que existan más fondos para invertir en tecnologías, implique que se generen opciones de investigación y transferencia tecnológica. A pesar de ello, la baja productividad académica es un factor relevante dentro de las funciones obligatorias de todo académico del Departamento de Salud y, es parte de la misión y visión por tanto, se requiere incluir dentro de las mejoras y está muy vinculada a la debilidad de no contar con académicos suficientes.

Dado todo lo anterior, se propone la **estrategia de optimización de la productividad.**

El hecho que el equipamiento de laboratorios de mayor envergadura no cuente con mantención periódica o renovación (D2) y, falten programas de formación continua asociada a las disciplinas para toda la comunidad (D4), no interceden o no dificultan a la hora de tomar las oportunidades.

2.6.3.3 Cuadrante debilidades v/s amenazas.

El no contar con un número suficiente de académicos permanentes para asumir en su conjunto academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica (D1) y el hecho que el equipamiento de laboratorios de mayor envergadura no cuente con mantención periódica o renovación (D2) son las debilidades que generan activación de la amenaza de no contar con centros de prácticas para el total de alumnos por cupos de campos clínicos limitados (A3). En la práctica, si se presenta esta amenaza de no contar con campos clínicos suficientes, el departamento debería ser capaz de buscar alternativas para desarrollar las prácticas de los alumnos, desarrollando campos clínicos a nivel interno, pero el hecho de no contar con académicos suficientes dificulta más el problema, porque no se tendría la capacidad humana para enfrentar estos desafíos. En este sentido y dado que en el cuadrante anterior se propone una estrategia asociada a esta debilidad se propone complementar con la **estrategia de fortalecimiento de las capacidades de académicos del departamento.**

Las debilidades de baja productividad académica y falta de formación continua no activan ninguna amenaza. La amenaza cambio en política de gratuidad por cambio de gobierno y dependencia de disponibilidad presupuestaria no se ve potenciada por ninguna debilidad, porque es una variable externa que no depende mucho de variables propias del Departamento de Salud.

2.6.3.4 Cuadrante fortalezas v/s amenazas.

Todas las fortalezas permiten enfrentar la amenaza de saturación de carreras por mercado laboral competitivo (A2). Esto considerando que el contar con académicos permanentes interdisciplinarios con sólida formación académica y compromiso (F1), contar con laboratorios disciplinares con equipamiento especializado y pertinente (F2), con programas de estudios rediseñados con perfiles de egresos actualizados (F3) y con convenios con campos clínicos (F4) permiten formar a un profesional de excelencia y que pueda salir al mercado laboral con todas las herramientas necesarias para ser competitivo frente a sus pares. Por otra parte, el cuerpo académico de excelencia permite hacer frente a la amenaza de cupos de campos clínicos limitados que impiden contar con centros de prácticas para todos los alumnos (A3), dado que deben visualizar y gestionar alternativas de campos clínicos entre contactos y redes.

Ante esto, se propone como **estrategia el fortalecimiento de procesos internos de docencia**, para no descuidar las fortalezas y enfrentar la saturación del mercado. Además, de la **estrategia la gestión de campos clínicos**, que permita visualizar como enfrentar un problema de prácticas que se avecina.

2.6.4 Estrategias definidas por cada cuadrante del FODA cuantitativo.

Las estrategias definidas por el análisis cuantitativo del FODA, se resumen por cuadrante en la Figura 13.

Como conclusión general, se puede indicar que el Departamento de Salud está posicionado en el mercado, pero su posicionamiento puede mejorar acortando brechas y enfrentando los desafíos. El posicionamiento actual se debe a que cuenta; con académicos permanentes con sólida formación académica y compromiso, con laboratorios pertinentes para desarrollar clases, con carreras rediseñadas y por ende actualizadas a las necesidades del mercado y, con vínculos con campos clínicos a través

de convenios formalizados, por tanto, el conjunto de fortalezas permite enfrentar la línea de la docencia.

Las brechas que existen y que generan desafíos para el departamento se relacionan con productividad académica y falta de formación continua, lo cual se puede vincular a la debilidad de número de académicos permanentes insuficientes. Las brechas en productividad académica, implica realizar una evaluación periódica de la productividad de cada académico por función docente, investigativa, de vinculación con el medio y de gestión y, determinar cuántos académicos permanentes se requieren para lograr impartir docencia y a la vez, generar productos de alto impacto, para evaluar opciones de contratación.

Figura 13: Estrategias Departamento de Salud

	Oportunidad	Amenaza
Fortaleza	E1: Desarrollo de nuevos programas	E3: Fortalecimiento de procesos internos de docencia. E4: Gestión de campos clínicos.
Debilidad	E2: Optimización de la productividad.	E5: Fortalecimiento de capacidades de los académicos del departamento.

Fuente: Elaboración propia.

2.7 Formulación estratégica.

Para la formulación de la estrategia, se requiere definir el propósito y aspiraciones del departamento, así como, tener claridad de sus capacidades y de su situación competitiva. Por tanto, dado que esto se ha definido en los numerales anteriores, en el presente capítulo, se formula la estrategia, determinando la propuesta de valor y los atributos claves del Departamento de Salud. Propuesta de valor que busca incluir,

aquellos aspectos que marquen la diferencia con otras entidades y que permitan a los clientes elegir sus servicios. Para ello, se realiza un análisis comparativo con la competencia y un análisis de los atributos más valorados por los clientes del Departamento de Salud.

Además, se plantea el modelo de negocios del departamento, el cual es un esquema que describe las bases sobre las que crea, proporciona y capta valor, es decir, define como la estrategia permite captar valor o ser rentable.

2.7.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves.

“Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas. (...). La esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales” (Porter, 2008).

Hitt et al. (2004) indica que el valor se mide en razón de las características del desempeño del producto y de aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar una cantidad.

Para determinar los atributos claves del Departamento de Salud, se analiza la curva de valor y la curva de valoración. La primera dice relación con el cómo se gestionan ciertos atributos frente a los competidores y la curva de valoración determina la importancia que le dan al atributo los clientes. De la curva de valoración se obtendrán los atributos claves para el Departamento de Salud y de la curva de valor, se obtendrá la situación en la que se encuentra el departamento en relación a la competencia considerando los atributos que los clientes más valoran.

Los clientes considerados para el análisis son dos; los estudiantes que ingresan a estudiar a la educación superior y la sociedad. La sociedad, definida como las redes asistenciales, hospitales, clínicas u otra entidad de la comunidad con la que se vincule el

departamento y entregue productos de investigación. Los clientes definidos para el Departamento de Salud, también se mencionan en el modelo de negocios, que se presenta en un apartado posterior.

Para el análisis de la curva de valor, propuesta por Kim y Mauborgne en 2005 y, para la curva de valoración, se consideran como competidores los departamentos o facultades del área de salud de las universidades del CRUCH. Pero además, se incluyen los departamentos o facultades del área de salud de universidades privadas, quienes en el análisis de Porter fueron considerados como sustitutos.

Con el fin de identificar los atributos a considerar para el análisis, se realizaron consultas a expertos de la Universidad de Los Lagos y se revisaron declaraciones estratégicas de los departamentos o facultades de salud de universidades del CRUCH y de universidades privadas. El resultado arrojó los siguientes atributos:

- Precio.
- Institución acreditada.
- Programas acreditados.
- Formación integral.
- Innovación.
- Formación transdisciplinaria.
- Reputación de la universidad (marca)
- Empleabilidad.
- Aprendizaje práctico.
- Investigación.
- Vinculación con el medio.
- Beneficios económicos.

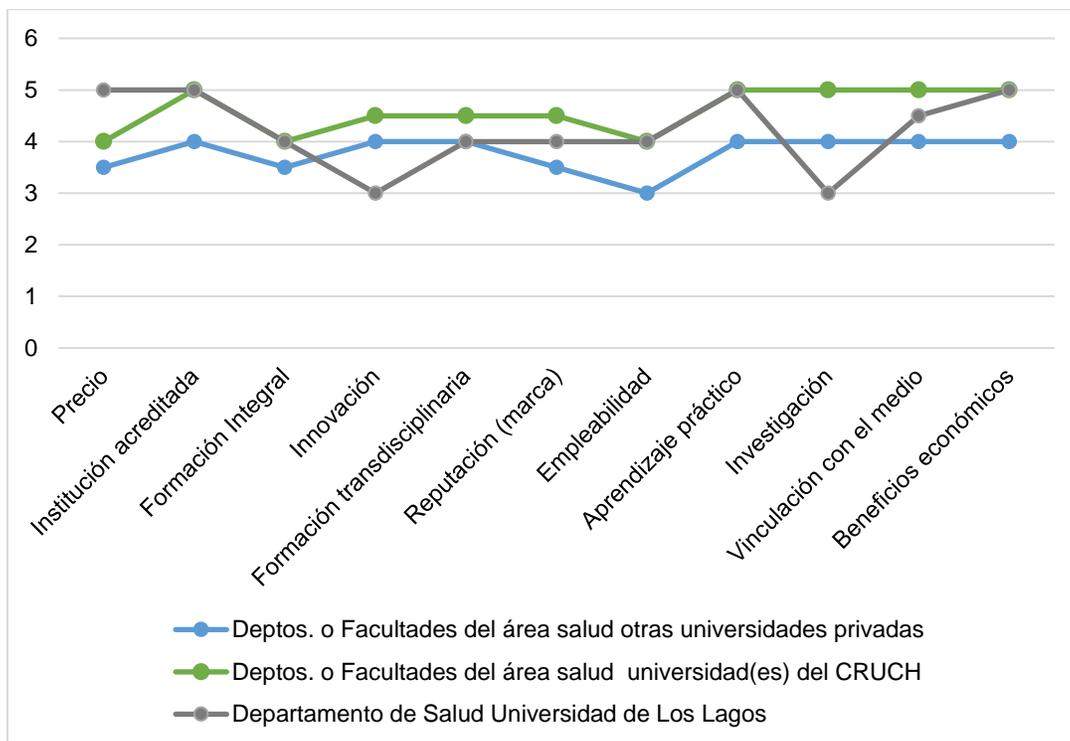
De los 12 atributos, el atributo de programas acreditados se descartó del análisis y no es contemplado dentro de la valoración, porque las carreras de salud ya no se acreditan obligatoriamente, excepto medicina y odontología. Sin embargo, las carreras

no obligatorias, pueden ser evaluadas al ser seleccionadas dentro del proceso de acreditación institucional, es por ello, que el proceso de autoevaluación de carreras, se abordará en los objetivos estratégicos que se plantearán en el cuadro de mando integral.

Para ambas curvas, la valorización de los atributos se realizó en base a opinión de expertos, encuestando a académicos y alumnos de la universidad. Para evaluar se usó escala de Likert, de 1 a 5, donde 5 significa que el atributo es “muy valorado” y 1 que el atributo “es muy poco valorado”.

La puntuación obtenida para el Departamento de Salud, los competidores y sustitutos se observa en la curva de valor que se presenta en el Gráfico 5, en ella, se puede evaluar cómo está el Departamento de Salud versus sus competidores.

Gráfico 5: Curva de valor departamentos o facultades de universidades de Chile



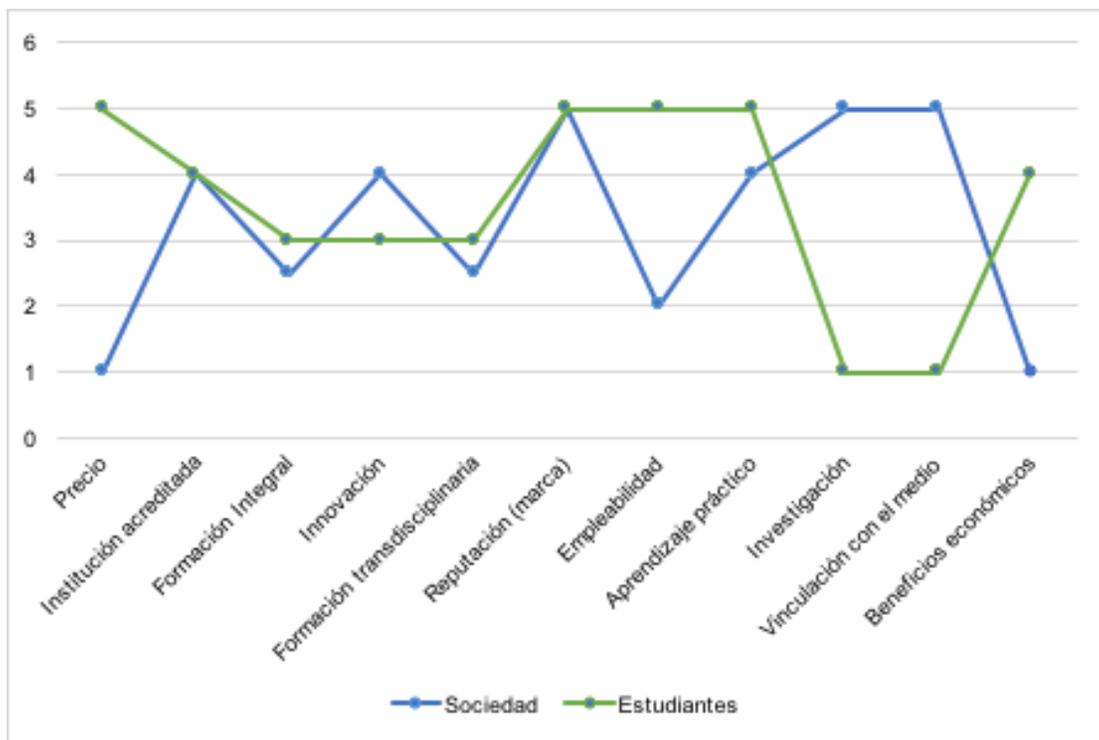
Fuente: Elaboración propia.

Considerando los mismos atributos graficados en la curva de valor, el análisis de la curva de valoración arroja que los atributos que más valoran los clientes son: precio,

reputación (marca), empleabilidad, aprendizaje práctico, investigación y vinculación con el medio, los cuales se visualizan en el Gráfico 6. Precio, empleabilidad y aprendizaje práctico, son los atributos más valorados por los estudiantes; investigación y vinculación con el medio, son más valorados por la sociedad y, reputación es valorado por ambos clientes; esto implica que hay atributos que a la sociedad le importan más que al estudiante y viceversa, hay atributos que al estudiante le importan más que a la sociedad.

Como el precio, reputación (marca), empleabilidad, aprendizaje práctico, investigación y vinculación con el medio son los atributos más valorados, son los que se consideran para definir la propuesta de valor del Departamento de Salud.

Gráfico 6: Curva de valoración



Fuente: Elaboración propia.

Al vincular los seis atributos más valorados por los clientes con la curva de valor, se infiere que en precio, empleabilidad, aprendizaje práctico y vinculación con el medio, el Departamento de Salud está mejor o igual que el promedio de la competencia y mejor

que los sustitutos. En cambio, en reputación el departamento se encuentra por debajo de la competencia, pero mejor que los sustitutos y, en investigación se encuentra por debajo de la competencia y sustitutos.

Como se consideran los atributos que el cliente más valora para definir la propuesta de valor y en algunos de estos atributos, existen brechas en comparación con la competencia y sustitutos, se definirán objetivos estratégicos en el cuadro de mando integral que permitan mejorar esos aspectos.

De los seis atributos más importantes para el cliente, precio y reputación se excluyen de la propuesta de valor, porque el precio tenderá a estabilizarse con la gratuidad y la ley de educación superior y, la reputación no es factible estratégicamente, porque se requiere de muchos años para lograr un resultado ambicioso, requiere invertir bastantes recursos, los cuales no podrían ser comparables con la competencia, porque el volumen de recursos que manejan algunas universidades es superior, y el Departamento de Salud pertenece a una universidad más pequeña con recursos acotados.

Dado el análisis anterior, para la propuesta de valor se eligen los atributos que están más en línea con lo que los clientes valoran y que se pueden abordar desde el Departamento de Salud, que son: empleabilidad, aprendizaje práctico, investigación y vinculación con el medio.

2.7.2 Declaración de propuesta de valor.

Dado el análisis de curva de valoración y curva de valor expuestos en el numeral precedente, se plantea acotar empleabilidad y aprendizaje práctico en un mismo atributo denominado egresado competente, definiendo así, la siguiente propuesta de valor para el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos:

“Entregar formación de excelencia, con **egresados competentes e investigación aplicada focalizada** en las necesidades de la Región de Los Lagos y articulada con la docencia, logrando un **vínculo permanente** con dicha región”.

De esta propuesta de valor se desprenden los siguientes atributos claves:

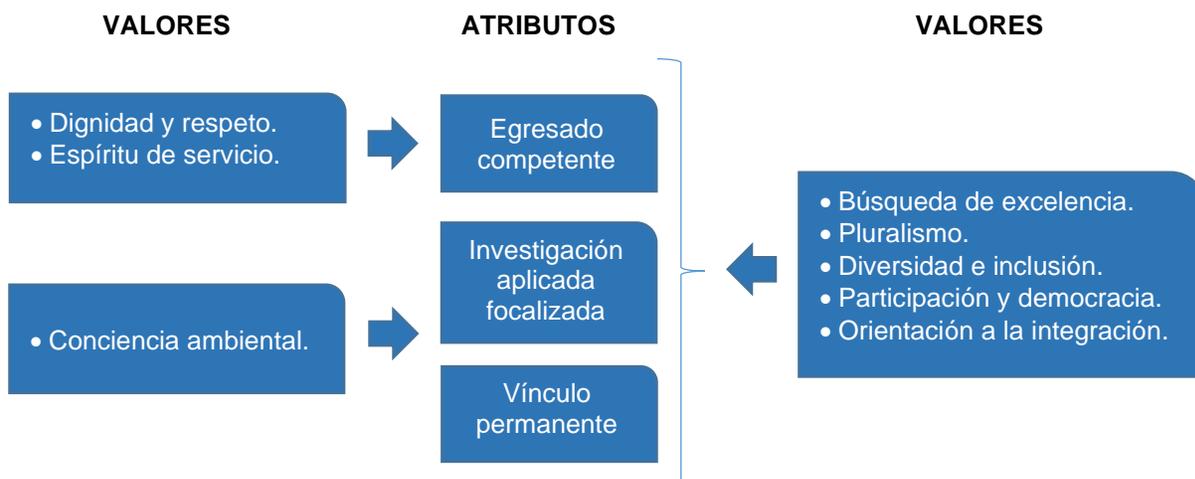
- Egresado competente: para generar egresados competentes y acordes a las necesidades del mercado, es necesario considerar el aprendizaje desde la práctica durante el proceso formativo, ya sea en laboratorios o en campos clínicos. La combinación de lo teórico práctico es clave para la formación de excelencia en las carreras de salud, donde los usuarios de los egresados y titulados son las personas y, por tanto, involucra la vida de estas. Los egresados competentes se logran insertar de mejor forma en el mercado laboral e impulsar la empleabilidad. Este atributo, se puede medir a través del indicador tasa de empleabilidad y % de aprobación prácticas profesionales curriculares e internados.
- Investigación aplicada focalizada: se refiere a generar conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad en el área de salud, principalmente, a nivel regional. Vinculándose con la docencia, al incorporar a estudiantes en las investigaciones, como forma de aprendizaje y contribución. Este atributo, se puede medir con el número de proyectos focalizados en la Región de Los Lagos y con los proyectos de investigación adjudicados con foco en docencia.
- Vínculo permanente: estar en permanente contacto con la sociedad para generar redes de trabajo y colaboración. Principalmente, trabajar coordinados con las redes asistenciales, hospitales, clínicas u otras entidades vinculadas a los campos clínicos y vinculadas a la inserción laboral de los egresados. Además, este atributo implica mantener un contacto permanente con los egresados. Este atributo, se puede medir con los siguientes indicadores: % de titulados que se quedan trabajando en la Región de Los Lagos y % de empleadores que evalúan con nota sobre 5 a los egresados empleados.

De los tres atributos mencionados, el atributo egresado competente, es valorado por el estudiante. Los atributos investigación aplicada focalizada y vínculo permanente, son más valorados por la sociedad, en su rol de cliente. Si embargo, aunque la investigación aplicada y el vínculo permanente no son valorados por los estudiantes, finalmente también impactan en que los estudiantes tengan una mejor formación. Por otra parte, el vínculo permanente también se relaciona con mantener un contacto permanente con los egresados.

2.7.3 Relación de los atributos propuesta de valor y valores.

Las creencias sientan la base para el cumplimiento de los atributos, por tanto, su desarrollo es imprescindible para el logro de la propuesta de valor, esto se observa en la Figura 14.

Figura 14: Relación valores y atributos



Fuente: Elaboración propia.

Los tres atributos, egresado competente, investigación aplicada focalizada y vínculo permanente, se ven directamente vinculados con la excelencia, el pluralismo, la diversidad, la democracia y la integración, dado que se busca realizar todo con calidad, desde la docencia, las investigaciones y las acciones con la comunidad regional,

fomentando la participación, respetando siempre la libre expresión, respetando la diversidad en origen y género y, el trabajo en equipo como un todo integrado, donde cada uno aporta desde su área, por el bienestar y el bien común.

En particular, el atributo egresado competente, se vincula con otros valores como son: la dignidad y el respeto, desde el punto de vista de la humanización del paciente y, el espíritu de servicio o vocación, que implica actuar con responsabilidad, por el bien del paciente.

En relación, a los atributos de investigación aplicada focalizada y vínculo permanente, también se vinculan con el compromiso con la sostenibilidad ambiental.

2.7.4 Relación de los atributos de la propuesta de valor y el análisis del FODA.

La relación de cada atributo de la propuesta de valor con el FODA, permite identificar que fortalezas son importantes para cumplir los atributos, que debilidades dificultan cumplir con un atributo, que atributos facilitan tomar una oportunidad y, que amenazas colocan en peligro un atributo.

En la Tabla 16, se presenta la relación entre atributos y, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los cuales se explican en los siguientes párrafos.

Egresado competente:

El contar con un cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso, con laboratorios disciplinares con equipamiento especializado y pertinente, con programas de estudios rediseñados de acuerdo a las necesidades actuales y con convenios de campos clínicos para el desarrollo de prácticas, son fortalezas claves e importantes para desarrollar el proceso formativo teórico-práctico de las carreras, con foco en la práctica y en la excelencia. Esto permite formar egresados competentes, cumpliendo así con el atributo.

Que no existan suficientes académicos permanentes, para asumir diversas actividades relacionadas con la academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica, implica que no se cuente con académicos suficientes para realizar toda la docencia teórica y práctica, lo cual hoy en día se subsana con la contratación de docentes par-time. Por otra parte, el no contar con equipamiento de laboratorios con mantenciones periódicas o renovaciones, en caso de ser necesario, implica que en algún momento el equipamiento puede dejar de funcionar correctamente, lo que afectaría el desarrollo de los laboratorios prácticos, porque no todos los estudiantes accederían al equipamiento.

El atributo egresado competente permite aprovechar la oportunidad de políticas nacionales orientadas al mejoramiento del desarrollo docente. Esto porque los académicos que forman a los estudiantes impartiendo las clases teóricas, los laboratorios y las supervisiones de prácticas, están en constante necesidad de perfeccionarse para desarrollar una mejor docencia.

La amenaza de no contar con centros de prácticas para el total de alumnos por cupos de campos clínicos limitados, coloca en peligro el cumplimiento del atributo egresado competente, porque es imprescindible que los estudiantes desarrollen sus prácticas curriculares y profesionales, porque son parte del proceso formativo y claves para su desarrollo profesional.

Investigación aplicada focalizada:

El cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso favorece el desarrollo de actividades investigativas, desarrollo de proyectos y publicaciones. Sin embargo, el número de académicos no es suficiente para cumplir con varias actividades en paralelo, entre ellas la investigación, los proyectos, las publicaciones, la innovación y transferencia tecnológica, por ende, afecta a que no se

pueda realizar la investigación en el volumen que se requiere y se tenga una baja productividad en investigación, afectando al atributo investigación aplicada focalizada.

El atributo, investigación aplicada focalizada, facilita tomar la oportunidad; mayor inversión en salud, en términos de personal médico o área salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología, porque se podrían generar investigaciones articuladas con las necesidades de los servicios de salud, dada las nuevas inversiones en tecnología.

Vínculo permanente:

Las fortalezas de contar con un cuerpo académico permanente interdisciplinario, con sólida formación académica y compromiso y, con convenios de campos clínicos con instituciones de la Región de Los Lagos, permite estar en permanente contacto con las redes de salud a través de la investigación, a través de actividades propias de vinculación con el medio (ejemplo jornadas o actividades comunitarias), a través de los egresados que trabajan en ellas y, por ende cumplir el atributo de vínculo permanente. Sin embargo, el no contar con un número suficiente de académicos permanentes para asumir en su conjunto academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica, dificulta cumplir con el atributo.

El atributo vínculo permanente facilita aprovechar la oportunidad de déficit de postgrado con pertinencia local, porque se pueden generar programas de postgrado para ofertar a los egresados o a las entidades con las que se tiene convenios de campos clínicos. Además, el tener el nexo con estos actores permite generar una oferta atingente a las necesidades que ellos requieren cubrir. Por otra parte, este atributo permite aprovechar la oportunidad de mayor inversión en personal médico y de salud, en instalaciones hospitalarias y tecnología, porque se pudieran generar vacantes para la colocación de egresados.

La saturación de carreras por mercado laboral competitivo es una amenaza que puede afectar el atributo de vínculo permanente, al no poder insertar a los egresados al mundo laboral.

Tabla 16: Relación de los atributos de la propuesta de valor y el análisis del FODA

FODA / Atributos	Egresado competente	Investigación aplicada focalizada	Vínculo permanente
Oportunidades	O3: Políticas nacionales orientadas al mejoramiento del desarrollo docente.	O4: Mayor inversión en salud, en términos de personal médico o área salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología.	O1: Déficit de ofertas de postgrado con pertinencia local.
	---	---	O4: Mayor inversión en salud, en términos de personal médico o área salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología.
Amenazas	A3: No contar con centros de prácticas para el total de alumnos por cupos de campos clínicos limitados.	---	A2: Saturación de carreras por mercado laboral competitivo (aumenta demanda por trabajo en mayor proporción que las fuentes laborales).
Fortalezas	F1: Cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso.	F1: Cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso.	F1: Cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso.
	F2: Laboratorios disciplinares con equipamiento especializado y pertinente.	---	F4: Convenios de campos clínicos principalmente con instituciones de la Región de Los Lagos.
	F3: Carreras profesionales rediseñadas con perfiles de egreso actualizados.	---	---
	F4: Convenios de campos clínicos principalmente con instituciones de la Región de Los Lagos.	---	---
Debilidades	D1: Cuerpo académico permanente no es suficiente en número para asumir en su conjunto academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica.	D1: Cuerpo académico permanente no es suficiente en número para asumir en su conjunto academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica.	D1: Cuerpo académico permanente no es suficiente en número para asumir en su conjunto academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica.
	D2: Equipamiento de laboratorios de mayor envergadura no cuenta con mantención periódica o renovación.	D3: Baja productividad investigativa.	D4: Falta formación continua asociada a las disciplinas para toda la comunidad (cursos, diplomas, diplomados, postítulos).

Fuente: Elaboración propia.

2.7.5 Modelo de negocio.

Definida la propuesta de valor, es importante, plantear cómo se capta valor, cómo la estrategia permite generar rentabilidad, cómo debe operar el Departamento de Salud, para ello, se define su modelo de negocios.

Thompson et al. (2012), indica que “el modelo de negocio es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda”.

Osterwalder y Pigneur (2011), indican que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

Ricart (2009) señala que hay una coincidencia general en que el “modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”.

Estas tres definiciones permiten acotar que un modelo de negocio se relaciona estrechamente con el concepto de estrategia. “Al conectar elecciones y consecuencias permite integrar en un solo elemento, aspectos de posicionamiento y sostenibilidad dando una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de la ventaja competitiva” (Ricart, 2009).

“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (Osterwalder y Pigneur, 2011). Los 9 módulos básicos son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

El modelo de negocio, era considerado el eslabón perdido de la dirección estratégica de una organización, existía una separación entre el pensar (planificación) y el hacer (negocio), lo cual desaparece cuando se usa el modelo de negocio como reflejo y proyección de la estrategia (Ricart, 2009). Bajo esto, se asume el aporte y conexión entre la formulación y la implantación de la estrategia. Ricart (2009) dice que el concepto de modelo de negocio tiene una gran capacidad para integrar aspectos que muchas veces artificialmente se han separado en el campo de la estrategia.

En la Figura 15, se presenta un esquema del modelo de negocios desarrollado para el Departamento de Salud, en el cual se describen cada uno de los 9 cuadrantes del lienzo, según metodología de Osterwalder y Pigneur (2011).

2.7.5.1 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.

A continuación, se exponen los 9 elementos del modelo de negocio para el Departamento de Salud.

2.7.5.1.1 Segmento de mercado.

El segmento de mercado se refiere a los diferentes grupos de personas a los que se dirige una organización. En este caso, el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos cuenta con dos clientes; los estudiantes y la sociedad, lo cual se explica en los párrafos que siguen a continuación.

Cliente 1:

Estudiantes que cumplan con las condiciones y requisitos de ingreso a la educación superior, principalmente de la Región de Los Lagos. Lo que no implica, que no ingresen personas de otras regiones del país. Esto se alinea con la misión y visión propuestas para el Departamento de Salud.

Figura 15: Lienzo del modelo de negocio

Asociaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con el Cliente	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Salud. Servicio de Salud. Municipalidades. Redes asistenciales, hospitales, clínicas, colegios u otras entidades vinculadas a campos clínicos. Profesionales de salud de centros médicos y hospitalarios. Otras universidades: intercambios estudiantiles. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño/rediseño curricular. Enseñanza aprendizaje. Seguimiento de egresados. Gestión y aseguramiento de calidad. Desarrollo de investigación. 	<p>Atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Egresado competente. Vínculo permanente. Investigación aplicada focalizada. 	<p>Cliente 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relación directa para captar y fidelizar alumnos (relación directa y formal entre docente y alumno en aula). <p>Cliente 2:</p> <p>Relación directa / indirecta.</p>	<p>Cliente 1: Estudiantes, principalmente de la Región de Los Lagos.</p> <p>Cliente 2: Sociedad (redes asistenciales, hospitales, clínicas u otra entidad de la comunidad con la que se vincule el departamento y entregue productos de investigación)</p>
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano: Académicos. Recursos físicos: laboratorios. 		<p>Canales</p> <p><u>Con cliente 1:</u> Difusión y comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitas a establecimientos educacionales. Programa ULagos abierta. Participación en ferias vocacionales regionales. Medios digitales: redes sociales (facebook, twitter, instagram) y página web. Medios escritos: diarios. Call center. <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aula y laboratorios: entrega de servicio. Hospitales, clínicas, colegios u otros centros. <p>Post-servicio: encuentros de egresados, llamadas telefónicas, correos electrónicos.</p> <p><u>Con cliente 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Reuniones de trabajo. Transferencia tecnológica de la investigación. Difusión de los resultados de investigación: Revistas. 	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Pregrado: 100% Costos directos: 67,1%</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal: 62,3% Remuneraciones académicos y administrativos, honorarios docentes y administrativos. Otros egresos: 4,8% Material de enseñanza, servicio de impresión, publicidad y difusión, arriendo de inmuebles y otros arriendos, otros servicios, viáticos, becas estudiantiles, otras transferencias. <p>Costos indirectos: 32,9%</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos indirectos de la docencia: 10,9% Gastos de administración central: 22,0% <p>Formación continua y postgrado: 100% Personal: 69,1% Otros egresos: 30,9%</p>			<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Pregrado: 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de bienes y servicios: 0,5%. Matrícula: 0,6%. Aranceles por pago directo: 30,8%. Transferencias sector público (gratuidad): 68,2%. <p>Formación continua y postgrado: 100% Venta de bienes y servicios: 41,6% Matrícula: 4,7% Arancel: 53,7%</p>	

Fuente: Elaboración propia

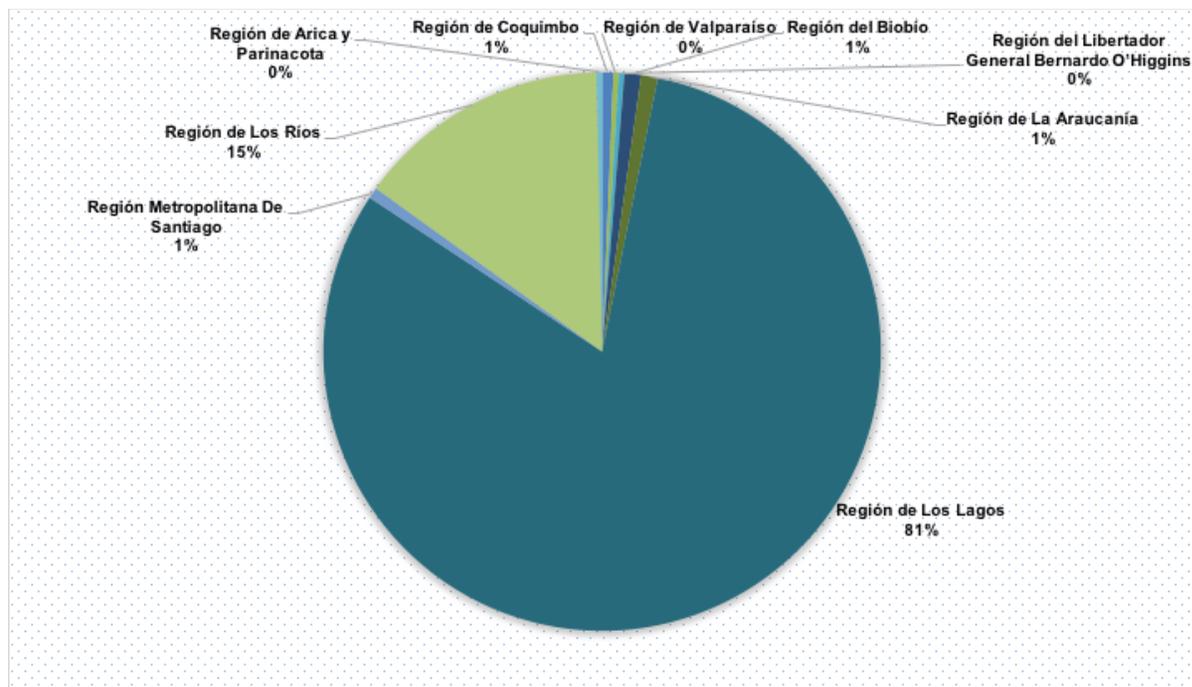
Cliente 2:

La sociedad, definida para el presente proyecto, como las redes asistenciales, hospitales, clínicas u otra entidad de la comunidad con la que se vincule el departamento y entregue productos de investigación.

En relación al cliente 1, los datos demuestran que los alumnos que ingresan a estudiar las carreras adscritas al Departamento de Salud provienen principalmente de la Región de Los Lagos. Tal como se aprecia en el Gráfico 7, en el año 2018 los alumnos provenientes de la Región de Los Lagos corresponden a un 81% en total. Por carreras, la situación no es distinta, en todas las carreras de pregrado el porcentaje supera el 60% (ver Tabla 17).

Esto ha ido creciendo, al menos durante los últimos tres años (2016-2018), donde en el año 2016, los alumnos de la Región de Los Lagos correspondían al 72% y en el 2017 al 77%.

Gráfico 7: Región de procedencia alumnos de primer año Departamento de Salud, ingreso 2018



Fuente: Elaboración propia en base a reporte proporcionado por la Dirección de Análisis Institucional de la Universidad de Los Lagos (enero, 2019).

Tabla 17 : Región de procedencia alumnos de primer año carreras Departamento de Salud, ingreso 2018 por carrera

Región	Enfermería Osorno		Enfermería Puerto Montt		Kinesiología Osorno		Kinesiología Puerto Montt		Nutrición		Fonoaudiología		Total Depto.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Región de Coquimbo		0%	2	4%		0%		0%		0%		0%	2	1%
Región de Valparaíso		0%	1	2%		0%		0%		0%		0%	1	0%
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	1	2%		0%		0%		0%		0%		0%	1	0%
Región del Biobío		0%	1	2%		0%	2	4%		0%		0%	3	1%
Región de La Araucanía	2	4%		0%		0%		0%		0%	1	3%	3	1%
Región de Los Lagos	36	63%	50	89%	42	76%	44	96%	50	86%	31	78%	253	81%
Región Metropolitana de Santiago	2	4%		0%		0%		0%		0%		0%	2	1%
Región de Los Ríos	16	28%	2	4%	13	24%		0%	7	12%	8	20%	46	15%
Región de Arica y Parinacota									1	2%		0%	1	0,3%
Total	57	100%	56	100%	55	100%	46	100%	58	100%	40	100%	312	100%

Fuente: Elaboración propia en base a reporte proporcionado por la Dirección de Análisis Institucional de la Universidad de Los Lagos (enero, 2019).

2.7.5.1.2 Propuesta de valor.

La propuesta de valor se define como productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Es lo que hace que un cliente se decante por una u otra organización.

La propuesta de valor del Departamento de Salud es: “Entregar formación de excelencia, con **egresados competentes** e **investigación aplicada focalizada** en las necesidades de la Región de Los Lagos y articulada con la docencia, logrando un **vínculo permanente** con dicha región”.

De esta propuesta de valor, se desprenden tres atributos: egresado competente, vínculo permanente e investigación aplicada focalizada. El atributo egresado competente,

es valorado por el estudiante. Los atributos investigación aplicada focalizada y vínculo permanente, son valorados por la sociedad. Tal como se mencionó en el apartado anterior, la investigación aplicada y el vínculo permanente no son valorados por los estudiantes, pero finalmente, también impactan en que los estudiantes tengan una mejor formación. Además, el vínculo permanente también se relaciona con mantener un contacto permanente con los egresados.

2.7.5.1.3 Relaciones con clientes.

Las relaciones con los clientes tienen como objetivo determinar cómo se va a conectar la propuesta de valor con los segmentos de clientes.

En el caso de los estudiantes (cliente 1), se genera una relación directa tanto en la etapa de captación como en el aula al entregar el servicio. En la captación a través de los distintos medios al llamar al alumno, al relacionarse con ellos en las visitas a establecimientos, en las ferias laborales, entre otras. En el aula existe una relación directa y formal entre docente y alumno al impartir las clases teóricas y prácticas. La fidelización nace principalmente en el aula, donde se entregan conocimientos al estudiante. Es importante, generar estrategias de retención como acompañamiento para lograr que los estudiantes no emigren a otra carrera, otra universidad o abandonen el sistema educativo, en la relación debe existir una retroalimentación de parte de los estudiantes a través de la evaluación docente. Una vez que el estudiante egresa y consigue empleo, puede colaborar en la colocación de un futuro egresado en el mercado laboral y es un ente que retroalimenta en relación a perfil de egreso y malla curricular al estar en sintonía con la realidad laboral.

La relación con la sociedad, con quien el departamento mantiene vínculos permanentes y se le entregan productos de investigación o transferencia tecnológica, es una relación directa en algunas oportunidades, sobre todo, cuando en el proceso de realización de la investigación se requiere interactuar con los clientes, en reuniones de trabajo o en llamadas telefónicas, para concretar ciertos aspectos propios del área o

investigar en terreno. Por otra parte, una investigación al ser publicada, es accesible a clientes con los cuales el departamento no se ha relacionado directamente.

2.7.5.1.4 Canales.

El Departamento de Salud se comunica con los estudiantes (cliente 1) para difundir y comunicar el servicio, para distribuir o entregar el servicio una vez contratado y después de la entrega del servicio. La difusión se enfoca en dar a conocer la oferta de programas académicos, planes de estudio, perfiles profesionales, duración de carreras, campo ocupacional, aspectos de la vida universitaria y alternativas de financiamiento. Tal como se mencionó en la cadena de valor esto se realiza en conjunto entre la coordinación de promoción dependiente de la Dirección de Inclusión Académica de la universidad y las carreras. Se visitan establecimientos educacionales de enseñanza media de la Región de Los Lagos y se realizan talleres informativos, se participa en ferias vocacionales regionales, se hacen publicaciones en redes sociales, en la página web y en diarios. Como departamento las carreras participan en el programa ULagos abierta de la universidad donde los estudiantes de educación media de la Región de Los Lagos visitan y participan de actividades curriculares. Institucionalmente se habilita un call center para llamar a los estudiantes y orientarlos en el proceso de postulación y matrículas. Para los postgrados y formación continua, se realiza una publicidad en páginas web, diarios y a través del contacto de conocidos.

La distribución y entrega del servicio y de la propuesta de valor se realiza en aula, laboratorios y en las redes asistenciales, hospitales, colegios, clínicas, u otros centros de campos clínicos donde se imparten las prácticas. Después que el alumno a egresado de una carrera, los canales de comunicación son los encuentros de egresados, correos electrónicos, llamadas telefónicas.

En relación a los canales de comunicación con la sociedad (cliente 2), esta se realiza a través de reuniones de trabajo y la difusión de los resultados de investigación. Y si existiese, se incluyen las transferencias tecnológicas de las investigaciones.

2.7.5.1.5 Actividades claves.

Las actividades más importantes que emprende el Departamento de Salud para crear y ofrecer la propuesta de valor son:

- Diseño/rediseño curricular: implica diseñar y rediseñar los currículos cuando corresponda. Se promueve la innovación curricular favoreciendo el aprendizaje de los estudiantes y los procesos formativos, que se desarrollan bajo un enfoque basado en competencias (permite la integración de conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarias para el desempeño profesional). El proceso de innovación curricular comprende la armonización entre el currículo, el modelo educativo institucional (de la Universidad de Los Lagos), la actualización de los programas académicos y la articulación entre diferentes niveles de formación. La innovación curricular es un proceso de mejora continua que incluye el diseño, implementación y evaluación permanente de los programas.
- Enseñanza-aprendizaje: transmitir conocimientos a través de una docencia con enfoque metodológico y práctico, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje del estudiante. Esto implica generar estrategias que incentiven el aprendizaje del estudiante en las clases, en los talleres en laboratorios disciplinares y en las prácticas curriculares e internados. Prácticas que se realizan en el lugar que determina el(la) coordinador(a) de prácticas en conjunto con el(la) gestor(a) de campo clínico y el jefe de carrera, dependiendo los cupos de campos clínicos disponibles, las rotaciones de alumnos, la asignatura (en prácticas curriculares) y perfil de egreso. Los cupos de campos clínicos para realizar prácticas, están establecidos en convenios institucionales.
- Seguimiento de egresados: permanente vínculo con los egresados, para determinar nivel de empleabilidad, fuentes laborales, intereses de continuidad de estudios y/o especialización y asegurar su participación en procesos de rediseños de carreras y de autoevaluación. Los egresados son un medio de comunicación de las carreras del Departamento de Salud con el mercado laboral y con sus pares. Para ello, las carreras

realizan encuentros o reuniones con sus egresados y dictan algunas jornadas/cursos con precios especiales (con descuento), además de mantener página web y redes sociales activas (facebook).

- Gestión y aseguramiento de calidad: el compromiso con la calidad en el proceso formativo y en todas las actividades que realiza el Departamento de Salud. En los procesos formativos es importante consolidar una cultura de calidad a través de procesos de autoevaluación permanentes de los programas académicos. Así como, instalar procesos de revisión y actualización curricular y, evaluaciones docentes permanentes. Lo antes descrito, favorece la formación de excelencia y contribuye en el cumplimiento del atributo “egresado competente”, permitiendo que el titulado pueda acceder a un buen puesto laboral y ser competente de acuerdo a las necesidades del mercado.

- Desarrollo de investigación: generar conocimiento a través de la aplicación directa a problemas de la sociedad. En el fondo relacionar teoría versus práctica en las temáticas de salud.

2.7.5.1.6 Recursos claves.

Este elemento, describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Si bien es cierto hay muchos recursos con los que debe contar el Departamento de Salud, como sistemas informáticos, salas de clases, equipamiento, entre otros, se considera que lo más clave y relacionado con la propuesta de valor son los académicos y los laboratorios. Los académicos son los generadores de productos de investigación y conocimiento y, los que transmiten el saber a los estudiantes, por eso, es importante captar a los mejores académicos y generar estrategias de retención (capacitación). Los laboratorios disciplinares permiten hacer clases prácticas contribuyendo a formar egresados competentes y cumplir con la propuesta de valor.

2.7.5.1.7 Asociaciones claves.

Las empresas crean alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos, adquirir recursos o generar economías de escala. Las alianzas claves del Departamento de Salud son:

- Ministerio de Salud.
- Servicios de Salud.
- Municipalidades.
- Redes asistenciales, hospitales, clínicas, colegios u otras entidades vinculadas a campos clínicos.
- Profesionales de salud de centros médicos y hospitalarios.
- Otras universidades: intercambios estudiantiles.

Se incluyen las redes asistenciales, hospitales, clínicas u otro centro de salud, porque además de ser un cliente, también son asociaciones claves que impactan en el otro cliente, son aliados para ayudar a los estudiantes.

En todos los casos, la asociación va más allá de simples contratos o convenios, existen relaciones.

En el caso de las redes asistenciales, hospitales, clínicas, colegios u otras entidades vinculadas a campos clínicos, estos juegan un rol fundamental en la formación profesional de los alumnos, son fuentes de información para el perfil de egreso de los estudiantes y, el departamento proporciona cursos y diplomados para contribuir a la capacitación de los profesionales de los centros. Por otra parte, los profesionales de salud de los centros se vinculan a través de la práctica con los estudiantes.

En el caso de otras universidades, el Rector o Director(a) del Departamento de Salud comparten reuniones, almuerzos, cenas y experiencias con otras instituciones y,

fomentan los intercambios estudiantiles, para que los estudiantes adquieran nuevas experiencias.

2.7.5.1.8 Estructura de costos.

El funcionamiento del Departamento de Salud, así como la creación y entrega de la propuesta de valor al cliente, implica que se incurran en diferentes costos asociados principalmente a la formación de estudiantes. Los costos de pregrado son:

Costos directos: costos asociados directamente con una carrera, estos son; costos de personal y otros egresos.

- Personal: corresponde a remuneraciones de académicos (planta, contrata), honorarios docentes, remuneraciones y honorarios de personal administrativo. Los académicos y docentes son claves porque son los que dictan las clases en aula, el principal ente que se vincula con los estudiantes. El personal administrativo corresponde a asistentes de laboratorios docentes.

Este ítem representa un 62,3% de los costos totales del Departamento de Salud (ver Tabla 18). Esto en base a estructura de costos utilizada para costear departamentos y sus carreras. Para el costeo de carreras, se realizan prorrateos de costos de personal, sobre todo con los académicos que están contratados y de planta, dependiendo si prestan servicios docentes a otras carreras, para la cual no fueron contratadas principalmente. En el costeo de carreras se descuentan las horas que los académicos dedican a proyectos de investigación, por tanto, tampoco se consideran los ingresos por proyectos. También se descuentan las horas que los académicos dictan en carreras de postgrado, porque son costeadas de manera independiente. Es un sistema de costeo que ha ido mejorando paulatinamente en la medida que se cuenta con mayor y mejor información.

- Otros egresos: corresponde a los costos asociados a material de enseñanza, servicio de impresión, publicidad y difusión (incluye servicio de fotocopiado, merchandising),

arriendo de inmuebles y otros arriendos, otros servicios, viáticos, becas estudiantiles, otras transferencias.

Costos indirectos: corresponden a costos indirectos de la docencia y gastos de administración central.

- Costos indirectos de la docencia: son todos aquellos servicios centrales que tienen una relación indirecta en el desarrollo académico de las carreras y que prestan servicios a ellas. En este punto se destacan los costos asociados a: biblioteca, dirección de desarrollo estudiantil, centro de recursos de aprendizaje, oficina de títulos y grados, secretaria de estudios, servicio médico y dental, dirección de aseguramiento de calidad, unidad seguimiento egresados.
- Gastos de administración central: corresponden a aquellos servicios centrales que no tienen relación directa en el desarrollo académico de las carreras, pero que son necesarios para que éstas se ejecuten. Entre estos gastos se consideran: áreas de aseo, vigilancia y seguridad, consumos básicos (agua, luz, gas, telefonía, internet), control de bienes, matrícula y cobranza, gestión y administración de campus y funciones de algunas direcciones centrales como; dirección de gestión de desarrollo humano, dirección jurídica, dirección de informática, imagen corporativa, dirección de comunicaciones, contraloría.

El principal costo, se relaciona con la dotación académica, lo que representa sobre el 62,3% de los costos (Tabla 18).

En relación a los costos de programas de formación continua y postgrado, estos se visualizan en la Tabla 19. Más del 50% de los costos, se asocia a recurso humano. Los otros egresos, dicen relación con viáticos, servicios de impresión, publicidad y difusión, materiales de enseñanza, otros servicios.

Tabla 18: Estructura de costos Departamento de Salud, carreras de pregrado

Estructura de Costos	Osorno				Puerto Montt		Total Depto. Salud
	Nutrición	Enfermería	Kinesiología	Fonoaudiología	Kinesiología	Enfermería	
Personal	59,3%	59,6%	57,1%	58,6%	68,9%	73,2%	62,3%
Otros egresos	6,6%	7,2%	4,8%	1,3%	2,7%	3,2%	4,8%
Total costos indirectos docencia	11,6%	11,0%	12,9%	14,0%	8,8%	7,2%	10,9%
Total gastos de administración central	22,5%	22,2%	25,3%	26,1%	19,6%	16,4%	22,0%
Total egresos	100,0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a informe costeo carreras 2016, Universidad de Los Lagos.

Tabla 19: Estructura de costos formación continua y postgrado

Estructura de Costos	Porcentaje de costo
Personal	69,1%
Otros egresos	30,9%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por Dirección Financiera Puerto Montt y Dirección Formación Continua de años 2019-2020.

2.7.5.1.9 Fuentes de ingreso.

Los ingresos son como las arterias del modelo de negocio o el valor que están dispuestos a pagar los clientes. Los principales ingresos del Departamento de Salud es por concepto de aranceles. En lo que se relaciona con las carreras de pregrado del Departamento de Salud, la fuente de ingreso más importante son las transferencias del sector público (gratuidad) de carreras profesionales con licenciatura (ingresos PSU), dado que representan el 68,2% de los ingresos. Estos ingresos representan la sustentabilidad financiera del modelo de negocios, es decir soportan la entrega de la propuesta de valor.

En la Tabla 21, se detalla la estructura de ingresos por concepto de pregrado del Departamento de Salud y los ingresos por carrera, en ella, se demuestra que los ingresos

están dados por los aportes del Estado y aranceles por pago directo. Se perciben ingresos menores por matrícula y por venta de bienes y servicios.

En relación a los ingresos que se generan por concepto de formación continua y postgrado, la mayor proporción proviene del pago de aranceles, lo que se visualiza en la Tabla 20. Indicar que la venta de bienes y servicios es por pagos de diplomado, por tanto, igual es parte de los aranceles. Por otra parte, existe un diplomado y cursos que no perciben ingresos, porque están comprometidos a través de convenios de campos clínicos.

Tabla 20: Estructura de ingresos formación continua y postgrado

Estructura de Ingresos	Porcentaje de ingresos
Ventas de bienes y servicios	41,6%
Matrícula	4,7%
Arancel	53,7%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por Dirección Financiera Puerto Montt y Dirección Formación Continua de años 2019-2020.

Los ingresos y costos asociados a proyectos de investigación, no han sido considerados como parte de las principales fuentes de ingresos y gastos, porque se autofinancian a través de fondos concursables.

Tabla 21: Estructura de Ingresos Departamento de Salud.

Estructura de Ingresos	Osorno				Puerto Montt		Total Depto. Salud
	Nutrición	Enfermería	Kinesiología	Fonoaudiología	Kinesiología	Enfermería	
Venta de bienes y servicios	1,2%	0,7%	0,5%	0,0%	0,1%	0,0%	0,5%
Aranceles de matrícula	0,9%	0,6%	0,8%	0,2%	0,5%	0,4%	0,6%
Aranceles por pago directo	32,7%	33,4%	39,0%	20,9%	26,0%	24,7%	30,8%
Transferencias sector público (gratuidad)	65,3%	65,4%	59,7%	78,9%	73,4%	74,9%	68,2%
Total ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a informe costeo carreras 2016, Universidad de Los Lagos.

2.7.5.2 Relación entre el modelo de negocios y los atributos de la propuesta de valor.

En las Tabla 22, Tabla 23 y Tabla 24, se presenta la relación que existe entre cada uno de los elementos del modelo de negocios y los atributos de la propuesta de valor. En el fondo, relaciona cómo una compañía planifica atender a los clientes y con ello, generar ingresos y beneficios.

Tabla 22: Relación entre el modelo de negocios (segmento de mercado, recursos claves, actividades claves) y los atributos de la propuesta de valor

CANVAS /ATRIBUTOS	Egresado competente	Vínculo permanente	Investigación aplicada focalizada
Segmento de mercado	El atributo egresado competente es valorado por los estudiantes, en su rol de cliente.	El atributo vínculo permanente es más valorado por la sociedad, por el hecho de estar en permanente contacto para generar redes de trabajo y de colaboración. Aunque este atributo no es valorado por los estudiantes, si existe un vínculo ex post con ellos, al mantener un contacto permanente con los egresados.	El atributo investigación aplicada focalizada tiene que ver con el medio, por eso es más valorado por el cliente sociedad.
Recursos claves	Los académicos son el recurso clave para desarrollar la docencia, investigación y vinculación con el medio y, así cumplir con los atributos. Por eso es importante asegurar la fidelidad de los académicos con el Departamento de Salud, captando y reteniendo a los mejores académicos. Además, para la docencia y el atributo egresado competente, los laboratorios son esenciales para desarrollar el área práctica de la formación.		
Actividades claves	Hay tres actividades claves para contribuir a formar egresados competentes: el diseño o rediseño curricular, el proceso de enseñanza aprendizaje y, la gestión de calidad.	El desarrollo de investigación es una actividad que contribuye al atributo vínculo permanente. Al igual que el seguimiento de egresados.	El desarrollar productos de investigación, es una actividad clave para cumplir con el atributo de investigación aplicada focalizada.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Relación entre el modelo de negocios (asociaciones claves, relaciones con el cliente, canales) y los atributos de la propuesta de valor

CANVAS /ATRIBUTOS	Egresado competente	Vínculo permanente	Investigación aplicada focalizada
Asociaciones claves	<p>Las asociaciones claves que se tienen con las redes asistenciales, hospitales, clínicas, colegios u otros, así como con los profesionales que trabajan en ellos, facilitan la obtención de campos clínicos y el desarrollo de prácticas e internados de las carreras, contribuyendo en la formación de egresados competentes.</p> <p>Las asociaciones claves con el Ministerio de Salud, el Servicio de Salud y las Municipalidades, son claves porque son entes reguladores en el área de salud e importantes para retroalimentar los planes de estudio, perfiles de egreso y campos clínicos.</p> <p>Las asociaciones con otras universidades contribuyen al proceso formativo a través de los intercambios estudiantiles, al relacionarse con otras realidades.</p>	Todas las asociaciones claves permiten un vínculo permanente.	La asociación clave con el Ministerio de Salud es relevante porque establece lineamientos base sobre las áreas de salud prioritarias a nivel país y en la cuales se podría generar productos de investigación y contribuir al atributo.
Relaciones con el cliente	Se genera una relación directa y formal con el estudiante durante el desarrollo de clases y prácticas que permiten formar estudiantes competentes.	Justamente, la relación directa permite generar vínculos con la sociedad y con los egresados.	Existe una relación directa con la sociedad para entregar un producto de investigación si se trabaja con ellos en terreno, pero si se realiza una investigación de forma independiente y se publica, la pueden leer clientes con los cuales el departamento no se haya relacionado.
Canales	El canal de comunicación para entregar o impartir la docencia es el aula, los laboratorios y los centros de salud donde se desarrollan los campos clínicos. Por tanto, a través de este canal se permite cumplir con el atributo egresado competente.	La difusión de la investigación permite un vínculo con la sociedad. Y los encuentros de egresados o centros de alumnos permiten un vínculo con el egresado.	Las transferencias tecnológicas y la difusión de resultados de investigación son canales que permiten entregar a la sociedad, el atributo de investigación aplicada focalizada.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Relación entre el modelo de negocios (ingresos, costos) y los atributos de la propuesta de valor

CANVAS /ATRIBUTOS	Egresado competente	Vínculo permanente	Investigación aplicada focalizada
Ingresos	Al cumplir con el atributo el valor capturado del cliente es mayor. Los ingresos más representativos provienen de los aranceles, por tanto, el atributo egresado competente es clave para la captación y retención de estudiantes.	El generar este atributo no implica generación de ingresos.	El entregar este atributo a la sociedad, no tiene como foco generar ingresos, porque los proyectos de investigación se financian en su mayoría a través de fondos concursables.
Costos	El costo más relevante para cumplir con los atributos es conseguir y mantener uno de los recursos claves, es decir, contar con académicos. El personal representa más del 60% de los costos totales.		

Fuente: Elaboración propia.

2.7.5.3 Relación de coherencia del modelo de negocio con el análisis estratégico.

En la Figura 16, se procede a presentar de manera gráfica, las relaciones entre el modelo de negocios y el análisis estratégico, las cuales se dan principalmente respecto de:

Una mayor inversión en salud, en términos de personal médico o área de salud, en instalaciones hospitalarias y en tecnología, se presenta como una oportunidad para el Departamento de Salud, porque se puede generar oferta de formación continua o nuevos programas de postgrado. El mismo efecto que tiene la oportunidad de déficit de ofertas de postgrado con pertinencia local. En ambos casos al generar nuevos programas permitiría generar más ingresos y ocasionar algunos costos de personal o implementación que no existen actualmente, pero que deberían ser menores al optimizar el recurso existente, generando así rentabilidad financiera o al menos margen cero. El aprovechar estas oportunidades permitiría subsanar una debilidad existente en el departamento, que dice relación con falta de formación continua asociada a las disciplinas para toda la comunidad.

Las políticas nacionales orientadas al mejoramiento del desarrollo docente, implica que gubernamentalmente existan oportunidades de financiamiento de capacitaciones o lineamientos claros que hagan que las universidades inviertan en este concepto, mejorando las competencias de los académicos. Si la universidad invierte, provoca efecto cascada en todas sus unidades académicas, como es el Departamento de Salud.

Si se llegará a activar la amenaza de un cambio en la política de gratuidad, por el cambio de gobierno y por una rebaja en la disponibilidad presupuestaria, afectaría directamente los ingresos provenientes de transferencias del sector público, que corresponden al pago de aranceles de alumnos con gratuidad; lo cual en la estructura de ingresos de carreras de pregrado representa el 68,2%.

La saturación de carreras por mercado laboral competitivo, es una amenaza que al hacerse realidad, afecta directamente a la propuesta de valor, porque un atributo es egresado competente, el cual involucra aprendizaje práctico y empleabilidad.

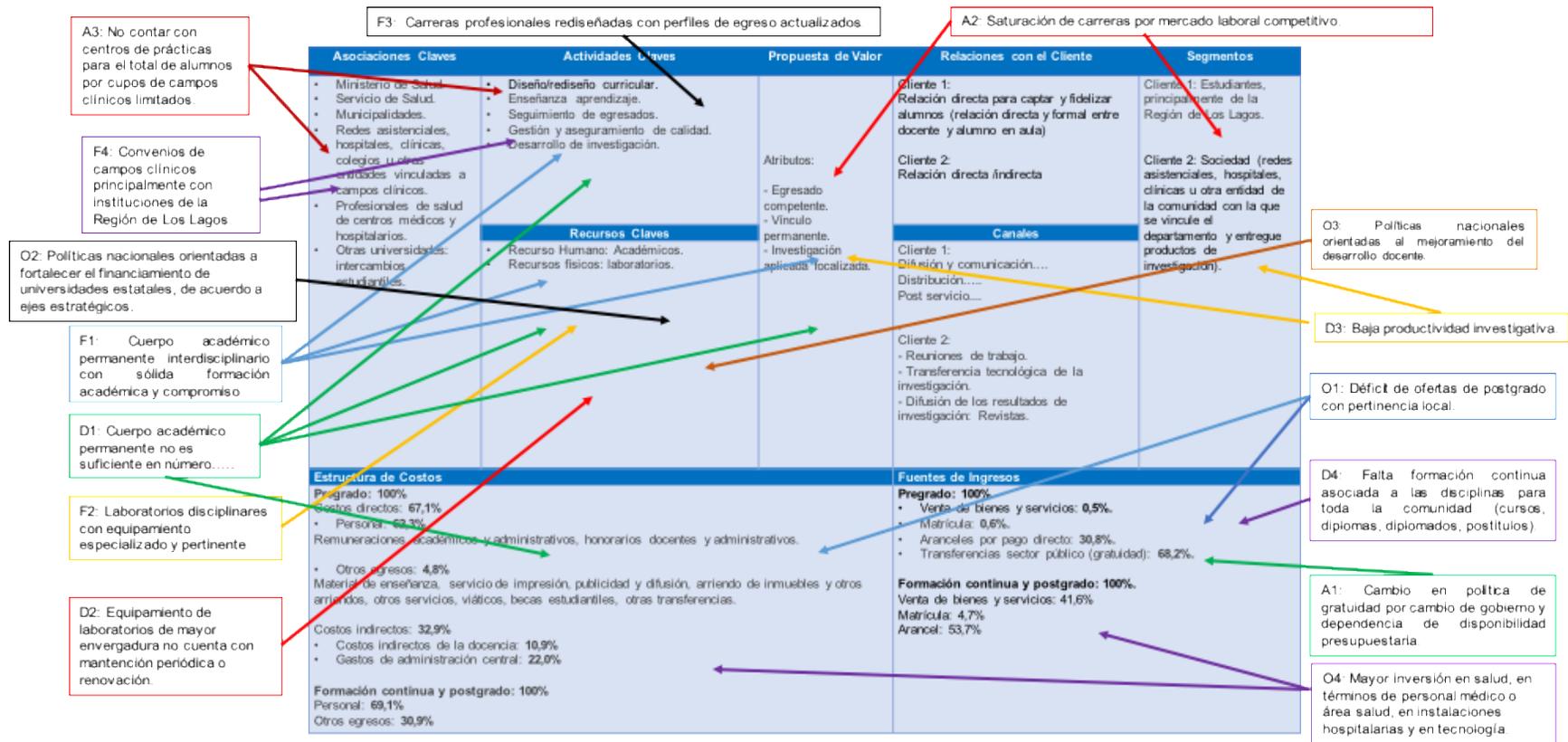
Actualmente, el Departamento de Salud cuenta con convenios de campos clínicos, principalmente con instituciones de la Región de Los Lagos, con las cuales tiene asociaciones claves. Estos convenios permiten cubrir las prácticas de los estudiantes, que son parte de la actividad clave de enseñanza-aprendizaje. Actividad que podría verse afectada, si se activa la amenaza de no contar con centros de prácticas para el total de alumnos, dado que pueden aumentar los estudiantes que requieran cupos en periodos específicos. Por lo tanto, la amenaza coloca en riesgo una actividad clave, la cual contribuye al cumplimiento del atributo “egresado competente” dirigido a los estudiantes. De acuerdo a lo indicado en el análisis FODA, una estrategia para enfrentar la situación, es la gestión de campos clínicos, lo cual implicaría gestionar con anticipación nuevos convenios, gestionar nuevos cupos con las asociaciones claves (redes asistenciales, hospitales, clínicas, colegios u otros centros de prácticas) y, buscar nuevas alternativas de espacios para realizar prácticas.

Contar con un recurso clave, como un cuerpo académico permanente interdisciplinario con sólida formación académica y compromiso, facilita el desarrollo de todas las actividades claves: diseño/rediseño curricular, enseñanza-aprendizaje, seguimiento de egresados, gestión de calidad y desarrollo de investigación, sin embargo, a pesar de contar con un excelente equipo, el desarrollo de las actividades se afectado también por la debilidad de contar con insuficiente cantidad de personal académico permanente para cubrir todas las funciones de academia, investigación, generación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas, vinculación con el medio, gestión, innovación y transferencia tecnológica. Debilidad que se vincula con el hecho de tener baja productividad investigativa. Las debilidades inciden en su totalidad en la propuesta de valor y en la entrega de los atributos a los clientes, por lo que se puede subsanar optimizando la productividad de los académicos en todas sus funciones y realizando un estudio que permita identificar cual es la necesidad real de nuevos académicos.

La fortaleza de contar con carreras profesionales rediseñadas con perfiles de egreso actualizados, favorece el desarrollo de la actividad diseño/rediseño curricular, lo que implica que se debe realizar seguimiento permanente al cumplimiento de los nuevos planes de estudio por si requieren ajustes o mejoras.

Finalmente, es dable mencionar, que el Departamento de Salud cuenta con recursos claves, para desarrollar la enseñanza-aprendizaje, como son; los laboratorios disciplinares y, equipamiento especializado y pertinente (F2). Pero, no cuentan con mantención periódica o renovación de equipamiento de mayor envergadura (D2), por tanto, se debe generar, algún plan para incorporar mantenciones.

Figura 16: Relación modelo de negocio y análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia.

2.7.5.4 Análisis de rentabilidad y captura de valor.

El Departamento de Salud tiene dos roles, beneficio o valor social y rentabilidad privada.

El Departamento de Salud crea valor social cuando cumple su misión y en específico, cuando cumple con la propuesta de valor y sus atributos, tales como; egresados competentes, investigación aplicada focalizada y vínculo permanente.

Sin embargo, a pesar de tener preocupación por el valor social, es necesario que el departamento genere margen o rentabilidad privada, por dos motivos: primero el autofinanciamiento o autogestión, para invertir y reinvertir en los proyectos del departamento y, segundo, contribuir a la universidad aportando a otras carreras que no generan margen o que los ingresos no cubren sus costos. La política de la universidad en estos temas es de subsidiariedad. Por tanto, los ingresos generados por el Departamento de Salud y otras unidades académicas cubren sus proyectos y costos y, el delta suma a las arcas de la universidad. El departamento internamente tiende a un rol con fin de lucro porque genera recursos suficientes, pero el lucro no es a nivel de universidad o institución.

Hay sinergias que son importantes en el modelo de negocios y que se pueden mejorar para aumentar la rentabilidad y el valor social, tales como:

- La alianza con redes asistenciales, hospitales, clínicas, colegios u otras entidades vinculadas a campos clínicos contribuyen en la obtención de prácticas curriculares y profesionales y por ende, en el desarrollo de la actividad de enseñanza-aprendizaje. Actividad clave para lograr egresados competentes y cumplir con el atributo de la propuesta de valor. Por lo tanto, es necesario mantener buenas relaciones.
- La actividad enseñanza-aprendizaje, impacta mucho en la estructura de costos, porque requiere de recursos académicos que representan más del 60% de los costos,

por tanto, los académicos deben ser más eficientes y productivos. Sobre todo, considerando que esta actividad es esencial y potencia el atributo “egresado competente” de la propuesta de valor. En general, el recurso humano académico, es primordial para el desarrollo de todas las actividades: diseño/rediseño curricular, enseñanza-aprendizaje, seguimiento de egresados, gestión de calidad, desarrollo de la investigación. Por tanto, es primordial, para cumplir con los tres atributos de la propuesta de valor, valorados por los clientes, es decir, por los estudiantes y por la sociedad. Dado esto, además de ser eficiente en los costos de este recurso, es necesario mantener el capital humano capacitado y motivado.

- Utilizar buenos canales de difusión y promoción de carreras y, cumplir con la entrega del atributo egresado competente, contribuyen a la captación y fidelización de estudiantes y por ende, a la generación de ingresos por concepto de aranceles, que representan más del 90% de los ingresos totales. Esperando que el aporte de estos ingresos, permita que el departamento y sus carreras sean sustentables.

Derivado de lo anterior, se requiere un tema que se haga cargo de la sustentabilidad financiera, que permita ser eficiente para cumplir sus objetivos y ser rentable, por eso, se propone un tema estratégico denominado “gestión financiera”, el cual también se hace cargo, de la estrategia definida en el análisis FODA, sobre desarrollo de nuevos programas.

Además, se proponen otros temas estratégicos, uno de gestión de la docencia y otro, de conexión con la sociedad. El primero, aborda dos estrategias definidas en el FODA, fortalecer procesos internos de docencia y la gestión de campos clínicos, lo cual se articula con actividades claves definidas en el modelo de negocios, como son diseño/rediseño curricular, enseñanza-aprendizaje y gestión de calidad. Y el segundo, conexión con la sociedad, aborda parte de la estrategia de optimizar la productividad y la actividad clave del modelo de negocios, denominada, desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Una vez desarrollada la estrategia del Departamento de Salud, con su propósito y rumbo declarados, con la situación competitiva identificada, la propuesta de valor y la forma de funcionar definida, se comienza a planificar la estrategia. Esta planificación implica convertir las declaraciones en objetivos, indicadores metas e iniciativas (Niven, 2003), a través de dos herramientas: el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, los cuales se proponen en este capítulo.

3.1 Mapa estratégico.

Un mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en la organización, permitiendo gestionar la estrategia de manera más eficiente (Kaplan y Norton, 2012).

Kaplan y Norton (2004), indican que un mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. Definen un mapa estratégico, como un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Según los autores, este proceso de creación de valor, se describe en un mapa, mediante una serie de relaciones de causa efecto entre objetivos de la organización. Objetivos que se dividen en cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Dos de las perspectivas, describen lo que la empresa quiere lograr y dos perspectivas, definen cómo la empresa implementará la estrategia, tal cual se presenta en la Figura 17.

Al analizar las cuatro perspectivas, Kaplan y Norton (2012) señalan que el foco de cada perspectiva es:

a) Perspectiva financiera: contribuir al objetivo de la organización, creando valor a largo plazo para accionistas (sector privado) o para las partes interesadas (sector público).

b) Perspectiva del cliente: satisfacer una propuesta de valor para el cliente, generando valor para la organización.

c) Perspectiva de los procesos: procesos internos que crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: impulsar, a través de los activos intangibles, mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y los accionistas, es decir, sustentar los procesos que crean valor.

Figura 17: Perspectivas mapa estratégico y cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia en base a perspectivas definidas por Kaplan y Norton (2012).

Las 4 perspectivas, que aplican para el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, han demostrado ser validas a través de una amplia variedad de empresas y sectores, pero deben ser consideradas como una plantilla, y no como camisa de fuerza (Kaplan y Norton, 2002). Las perspectivas dependerán de las circunstancias del sector y

de la estrategia de la unidad de negocio, incluso se pudiera pensar en incluir más perspectivas. He aquí, donde nace la interrogante, de cómo se debería plantear un mapa estratégico en una organización del sector público.

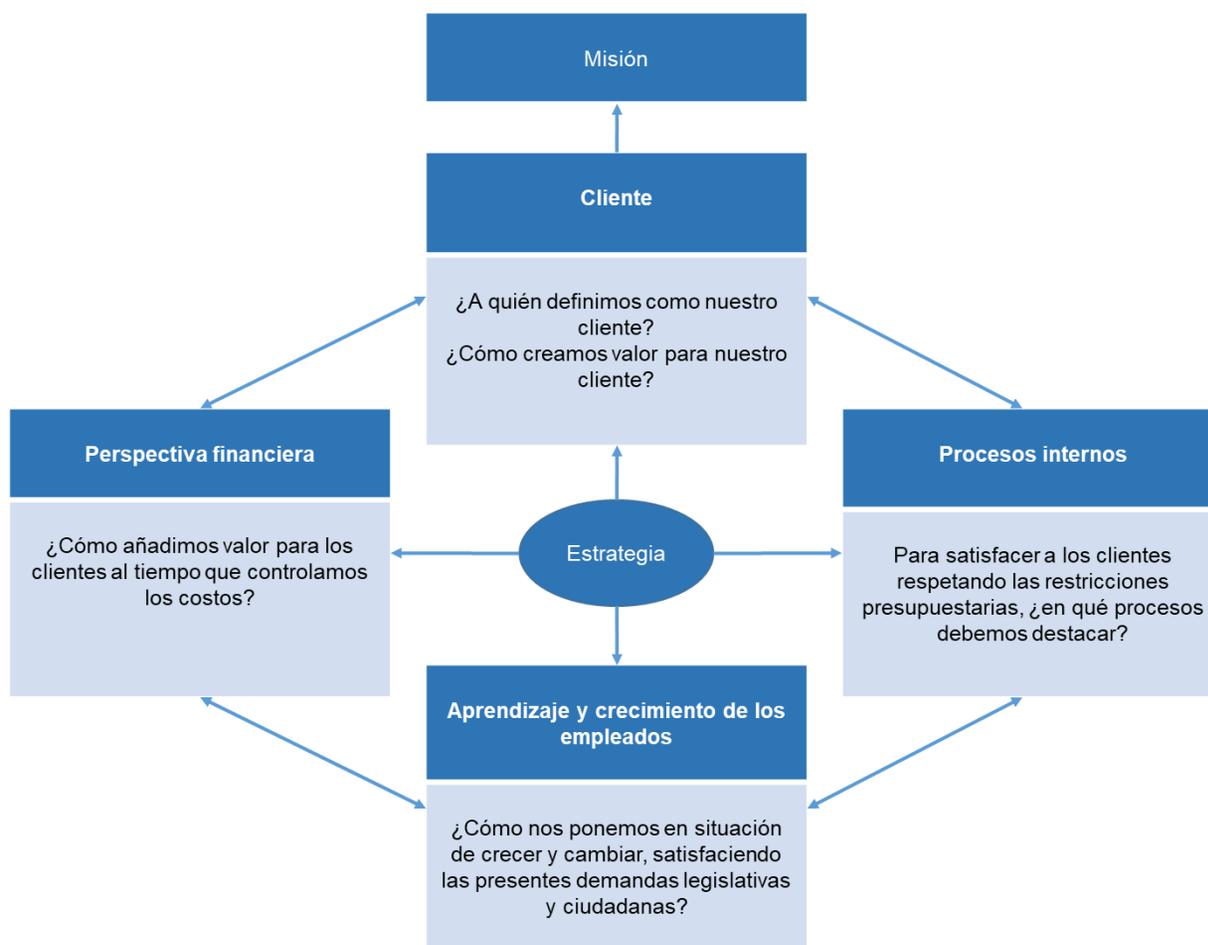
Niven (2003), señala que las empresas del sector público necesitan complementar los objetivos de estrategia con perspectivas de mayor nivel, que describan por qué existen y que es lo que esperan conseguir, es decir, necesitan describir su misión, porque proporcionan la fuerza motivadora para la acción dentro del sector público. Los objetivos de la misión abarcan todo lo demás, por tanto, deben incorporarse en el punto más alto del cuadro de mando integral, para guiar el desarrollo de los indicadores de resultados que permitirán alcanzarlos y, para comunicar a todo el mundo por qué existe la empresa y qué trata de conseguir. También plantea, que en el sector público, los indicadores financieros permiten potenciar el éxito de los clientes o representar límites dentro de lo que se debe operar, pero no se busca alcanzar el éxito financiero, dado que el objetivo final es cumplir con la misión y con el cliente. En la Figura 18, se presenta un esquema de las perspectivas de un cuadro de mando integral del sector público y por ende, perspectivas del mapa estratégico.

3.1.1 Temas y mapa estratégico del Departamento de Salud.

Kaplan y Norton (2012) son de la idea de generar mapas estratégicos a partir de temas estratégicos (grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa). La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Sin embargo, también es posible definir los temas estratégicos mediante una perspectiva del cuadro de mando integral o balanced scorecard (BSC).

Estructurar el mapa a través de temas estratégicos, permite presentar una estructura ordenada y agrupada en objetivos relacionados dentro del mapa, logrando una mejor comprensión.

Figura 18: Cuadro de mando integral del sector público



Fuente: Elaboración propia a partir de Niven (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso.

Como se mencionó precedentemente en la introducción, el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos, cuenta con una planificación para el periodo 2020-2023 (4 años), pero no con un mapa estratégico. El plan departamental representa un despliegue del plan estratégico de la universidad (2018-2030) y ha permitido orientar los esfuerzos hacia un fin común, sin embargo, aún no es definitivo, dado que se encuentra en etapa de validación.

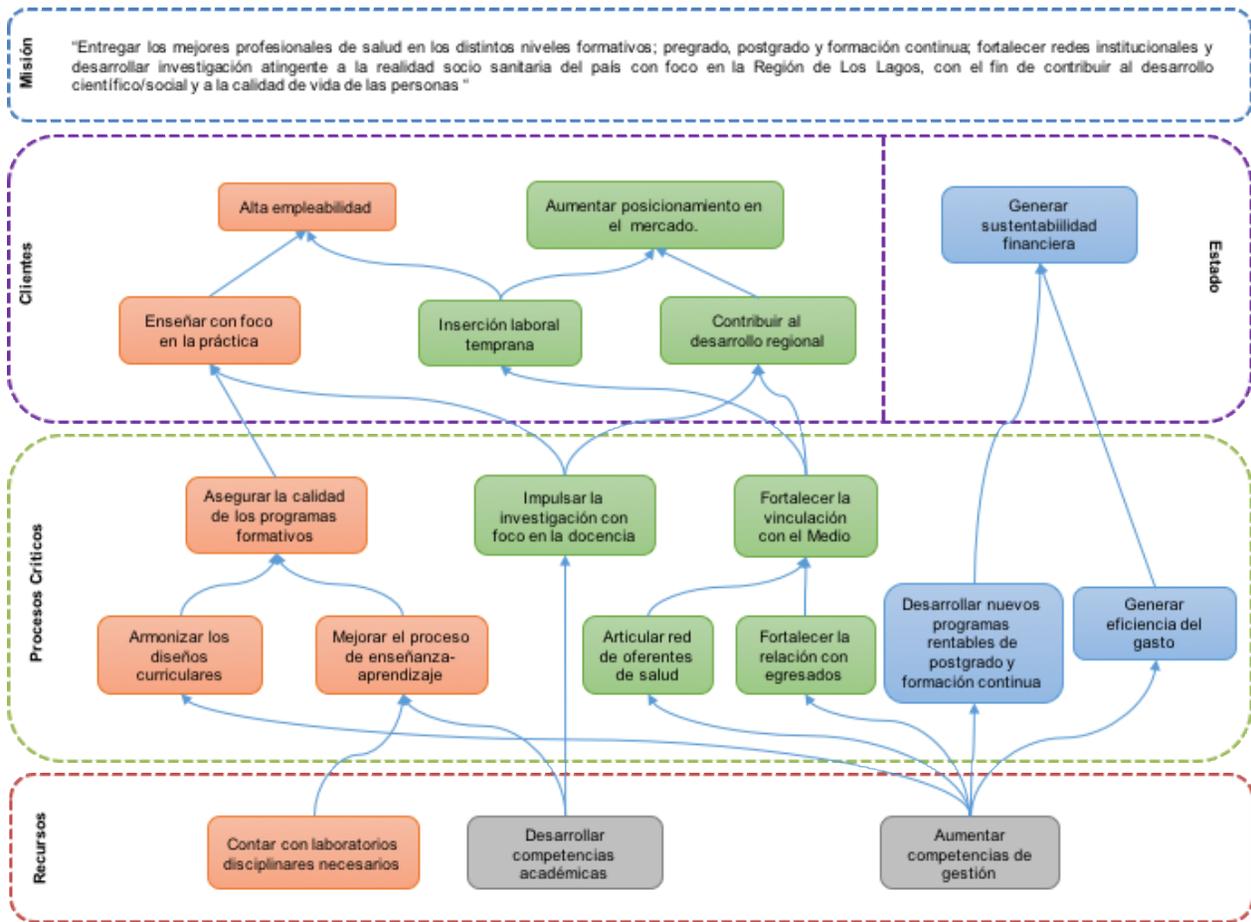
Al visualizar el plan actual del departamento, se observan algunas consideraciones: los objetivos estratégicos que se plantean, son los objetivos de la universidad; algunas metas establecidas son más operativas que estratégicas; falta claridad y certeza en la

redacción de algunas metas e indicadores y, no contiene una definición de objetivos, que aporten a la comprensión de ellos. Sin embargo, se debe considerar, que el plan visualizado, no es el plan validado y final.

Dado los antecedentes antes descritos, se propone un mapa estratégico, que permita apreciar claramente las relaciones causales entre cada objetivo y, un cuadro de mando integral. En la Figura 19, se presenta el mapa estratégico, el cual cuenta con una propuesta de temas y objetivos estratégicos. Los temas estratégicos propuestos, son combinaciones verticales de objetivos, que se han definido en base al análisis estratégico y al modelo de negocios, así como, a los lineamientos generales de la universidad. Los temas definidos son: gestión de la docencia, conexión con la sociedad y gestión financiera. En relación a los objetivos, estos surgen de los lineamientos considerados para definir los temas estratégicos, más la misión, visión y la propuesta de valor del departamento. Son 18 objetivos, los que se agrupan en los 3 temas estratégicos.

Los objetivos estratégicos, además de ser agrupados por tema, se distribuyen por perspectiva. Considerando lo planteado al inicio de este capítulo, las perspectivas dependen de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio. Dado esto, los objetivos se distribuyen en las siguientes perspectivas: 3 objetivos en la perspectiva de recursos, 9 objetivos en la perspectiva de procesos críticos, 5 objetivos en la perspectiva de clientes y 1 objetivo en la perspectiva del Estado, lo que lleva finalmente a contribuir a la misión. La perspectiva del Estado equivale a la perspectiva financiera, dado que representa los intereses del dueño y por ende considera lo que valora el Estado, en su rol de dueño. El Estado valora la sustentabilidad financiera y vela porque se haga un buen uso de los recursos. En la Figura 19, la perspectiva del Estado se presenta al mismo nivel que la perspectiva de clientes, vale decir, una al lado de otra, debido a que los resultados no están conectados entre sí. Además, en la Figura 19 se identifican con colores los objetivos asociados a cada uno de los temas estratégicos, según lo estipula la leyenda de la figura.

Figura 19: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Leyenda Figura 19:

	Objetivos asociados a tema estratégico 1: Gestión de la docencia.
	Objetivos asociados a tema estratégico 2: Conexión con la sociedad.
	Objetivos asociados a tema estratégico 3: Gestión Financiera.
	Objetivos asociados a más de un tema estratégico.

Tema Estratégico 1: Gestión de la docencia.

La Figura 20, presenta el primer tema estratégico “Gestión de la docencia”. Este tema busca lograr una alta empleabilidad, para lo cual es necesario que los estudiantes sean formados con foco en lo práctico, para salir como egresados competentes y preparados para el mundo laboral. La inserción laboral temprana corresponde al tema

estratégico 2, pero en cierta medida contribuye a la empleabilidad, por tanto, se incorpora en la gráfica para entender la ruta.

Para lograr esto, el departamento de salud necesita optimizar ciertos procesos para que funcionen de la mejor forma posible. Se debe asegurar la calidad de los programas formativos, mediante diseños curriculares armonizados y actualizados según corresponda y con un proceso de enseñanza eficiente y eficaz, para que el estudiante logre el nivel de aprendizaje requerido para salir al mercado laboral.

El proceso que se relaciona con la investigación con foco en la docencia está más bien articulado con el eje estratégico 2, sin embargo, de alguna forma contribuye a la enseñanza del estudiante, como complemento a su proceso formativo, por eso, se presenta en el gráfico.

Para desarrollar los procesos, es necesario contar con laboratorios disciplinares especializados, atinentes a cada programa formativo, con académicos capacitados en formación y gestión.

Tema Estratégico 2: Conexión con la sociedad.

La Figura 21, presenta el tema estratégico 2 “Conexión con la sociedad”, este tema busca aumentar el posicionamiento del Departamento de Salud en el mercado, para lo cual existen dos aristas que se deben desarrollar en paralelo, primero es relevante que los profesionales una vez titulados de sus respectivas carreras, se inserten al campo laboral en el menor tiempo posible y segundo que, como departamento se debe contribuir al desarrollo regional. Los procesos críticos que permiten contribuir al desarrollo regional son impulsar que la investigación con foco en la docencia tenga impacto en la región y fortalecer la vinculación con el medio, articulando redes de oferentes de salud y fortaleciendo la relación con los egresados de las carreras.

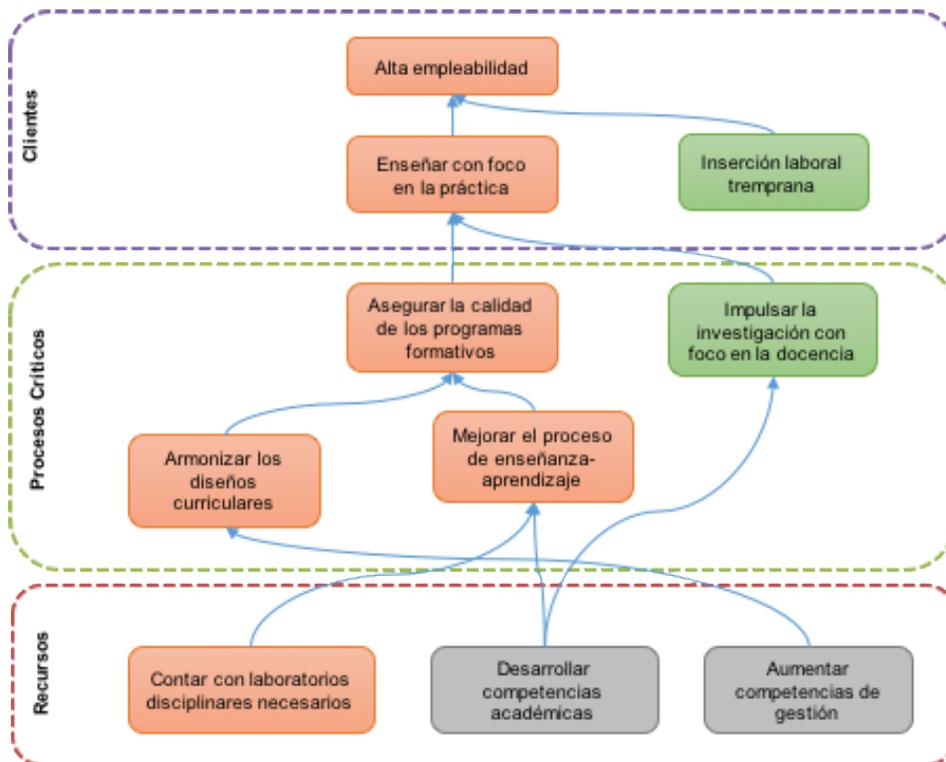
Para cumplir con los procesos y desarrollarlos de la forma más óptima se requiere contar con académicos competentes en materias disciplinares, docentes y de gestión, así como personal administrativo que apoye en procesos.

Tema Estratégico 3: Gestión Financiera.

La Figura 22, presenta el tema estratégico “Gestión financiera”, el cual tiene como foco que el Departamento de Salud cuente con sustentabilidad financiera. Para ello, hay procesos que debe desarrollar de la forma más óptima, como son: generar eficiencia en el gasto y desarrollar nuevos programas formativos rentables en el área de postgrado y formación continua.

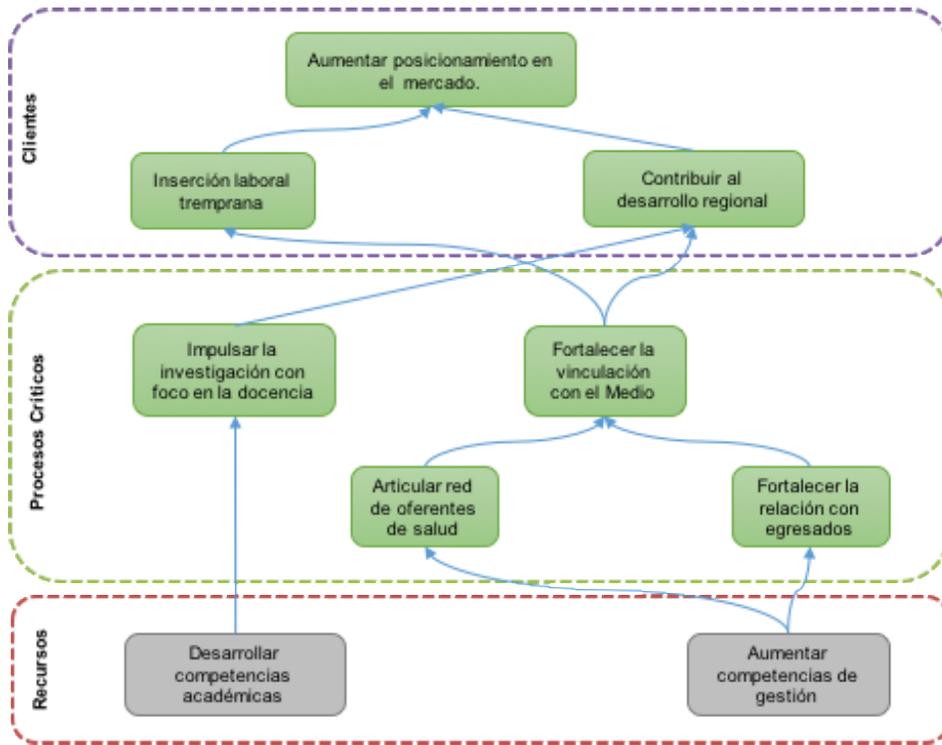
Para desarrollar los procesos necesita contar con recurso humano capacitado en temas de gestión, tanto, en el área académica como administrativa.

Figura 20: Tema Estratégico - Gestión de la Docencia



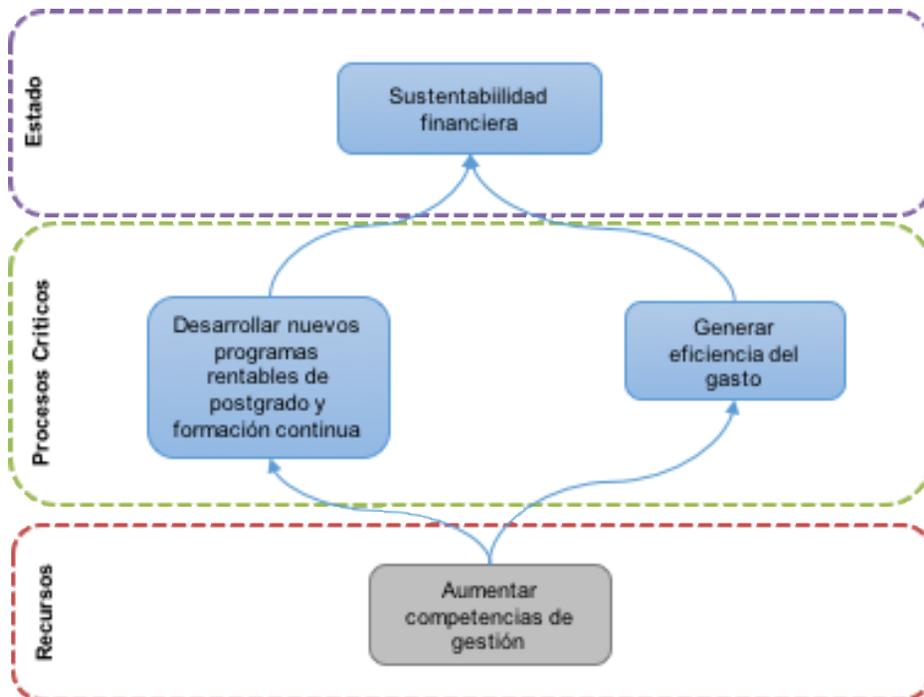
Fuente: Elaboración propia.

Figura 21: Tema estratégico – Conexión con la sociedad.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Tema Estratégico - Gestión Financiera



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Definición de objetivos del mapa estratégico.

Para una mejor comprensión del mapa, desde la Tabla 25 a la Tabla 28, se presenta una descripción de los objetivos por perspectivas.

Tabla 25: Descripción de objetivos del mapa estratégico, perspectiva recursos

Objetivo	Explicación
Contar con laboratorios disciplinares necesarios.	Equipamiento docente acorde para desarrollar la docencia con herramientas de aprendizaje necesarias en cada uno de los programas formativos y cumplir con los estándares de calidad ofertados a los estudiantes.
Desarrollar competencias académicas.	Académicos con conocimientos actualizados en materias de educación y en la disciplina, para ser eficientes y eficaces en el proceso de enseñanza –aprendizaje y para generar productos de investigación.
Aumentar competencias de gestión.	Académicos capacitados en temas de gestión, para contar con conocimiento de cómo se deben realizar ciertos procesos, como son la armonización curricular, el contacto activo con los egresados, el contacto con los servicios de salud que ofrecen prácticas profesionales, el generar nuevos programas formativos y ser eficientes con el gasto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: Descripción de objetivos del mapa estratégico, perspectiva procesos críticos

Objetivo	Explicación
Armonizar los diseños curriculares.	Programas de estudios permanentemente monitoreados y actualizados (de ser necesario) de acuerdo al perfil de egreso, entorno y expectativas del mercado laboral.
Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Metodologías de enseñanza efectivas para que el estudiante aprenda y se aumenten tasas de aprobación y retención.
Asegurar la calidad de los programas formativos.	Programas de estudios monitoreados y autoevaluados de acuerdo a estándares y criterios de calidad.
Articular red de oferentes de salud.	Generar redes y espacios de trabajo con centros de salud para campos clínicos e inserción laboral de egresados.
Fortalecer la relación con egresados.	Vínculo permanente con los egresados.
Fortalecer la vinculación con el Medio.	Asegurar cupos de campos clínicos, que los alumnos puedan conseguir empleo en el menor tiempo posible y que los egresados se mantengan en contacto con el departamento de salud para retroalimentar procesos.
Impulsar la investigación con foco en la docencia.	Que la investigación se articule con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Desarrollar nuevos programas rentables de postgrado y formación continua .	Los programas de postgrado y/o formación continua que se generen en el Departamento de Salud, deben contar con un nivel de ingresos que permita financiar los gastos y generar utilidades.
Generar eficiencia del gasto.	Optimizar los presupuestos de gastos en todos los programas formativos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Descripción de objetivos del mapa estratégico, perspectiva clientes

Causa	Explicación
Enseñar con foco en la práctica.	El objetivo enseñar con foco en la práctica equivale o rinde al atributo egresado competente. Este objetivo implica que las metodologías activas de aprendizaje permitan que el estudiante salga competente al mercado laboral y por ende, preparado para enfrentar el desempeño en su disciplina.
Inserción laboral temprana.	Que los alumnos consigan empleo a los 6 meses o al año como máximo.
Contribuir al desarrollo regional.	Que los profesionales formados en el Departamento de Salud se queden trabajando en la Región de Los Lagos y aportar con productos de investigación atingentes a la realidad socio sanitaria contribuyendo al desarrollo científico/social y a la calidad de vida de las personas.
Alta empleabilidad.	Buenos índices de empleabilidad en relación a la historia del departamento y al mercado.
Aumentar posicionamiento en el mercado.	Que el Departamento de Salud sea reconocido y ocupe una participación de mercado significativa en términos de matrícula.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Descripción de objetivos del mapa estratégico, perspectiva Estado

Causa	Explicación
Generar sustentabilidad financiera.	Generar ingresos totales suficientes para generar margen, lo que además implica ser eficiente en el uso de los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

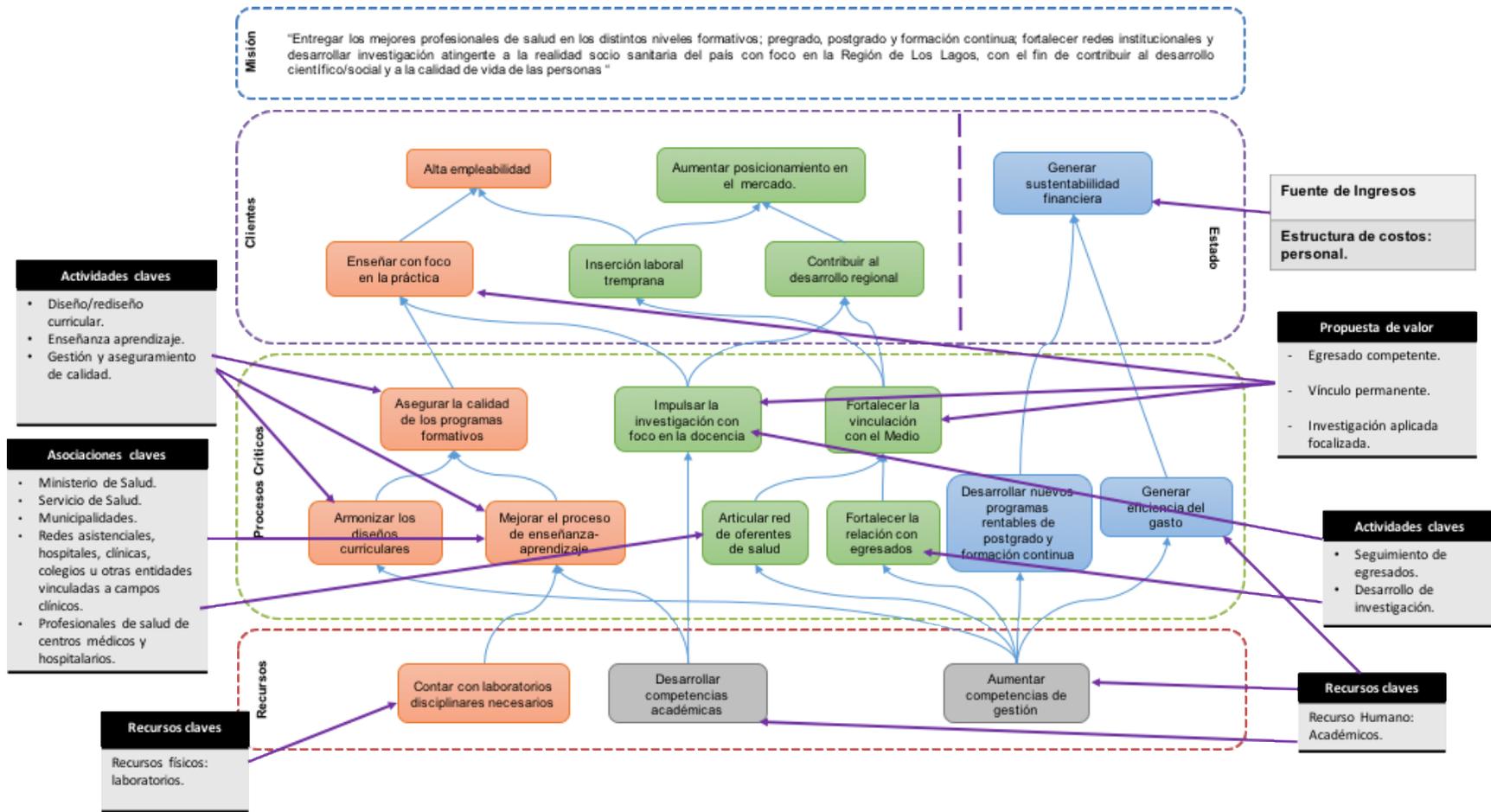
3.1.3 Análisis de coherencia del mapa estratégico con el desarrollo de la estrategia.

El mapa estratégico emana de todo el desarrollo estratégico, por tanto, en la Figura 23, se muestra gráficamente como se relaciona con el modelo de negocios. Los vínculos con el FODA no se incorporan porque fueron contempladas en el análisis relacional del FODA con el modelo de negocios. Algunas relaciones a saber son:

- El recurso académico impacta mucho en la estructura de costos, por tanto, un desafío es la productividad y por ende la eficiencia en el gasto. Lo que se refleja en el objetivo estratégico de generar eficiencia del gasto.

- Es muy importante la eficiencia en el gasto y la generación de más ingresos para ser rentables y sustentar los demás objetivos, por tanto, se considera un objetivo de generar sustentabilidad financiera.
- El recurso académico se vincula con los objetivos de competencias académicas y de gestión, dado que es clave fortalecer las competencias de quienes mueven la docencia, investigación, la vinculación con el medio y gestión del departamento.
- Dado que en el modelo de negocio, se menciona que las actividades claves son muy importantes, en la perspectiva de procesos internos existen los siguientes objetivos; asegurar la calidad de los procesos formativos, armonizar los diseños curriculares, mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, fortalecer la relación con los egresados e impulsar la investigación.
- Para dar cumplimiento a la propuesta de valor y sus atributos; egresado competente, vínculo permanente e investigación aplicada focalizada, se requiere cumplir con todos los objetivos planteados en el mapa estratégico, pero se vincula directamente con los objetivos fortalecer la vinculación con el medio, impulsar la investigación con foco en la docencia y enseñar con foco en la práctica.

Figura 23: Relación mapa estratégico y desarrollo de la estrategia



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Cuadro de mando integral.

Dado que ya se han definido los temas y objetivos estratégicos, así como sus relaciones causales, se procede a plantear el cuadro de mando integral para el Departamento de Salud, incluyendo los indicadores, metas e iniciativas, con el fin de lograr que los objetivos sean significativos y ejecutables. Los indicadores son métricas importantes para evaluar el desempeño, considerando que es importante medir para poder mejorar. “El acto de medir, reduce la ambigüedad inherente del lenguaje. Los indicadores y las metas asociadas expresan el objetivo en términos específicos y permiten rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo estratégico” (Kaplan y Norton, 2012).

El cuadro de mando integral (CMI) o balance scorecard, es una herramienta de planificación y control de gestión, creada en el año 1992 por los profesores Robert Kaplan y David Norton.

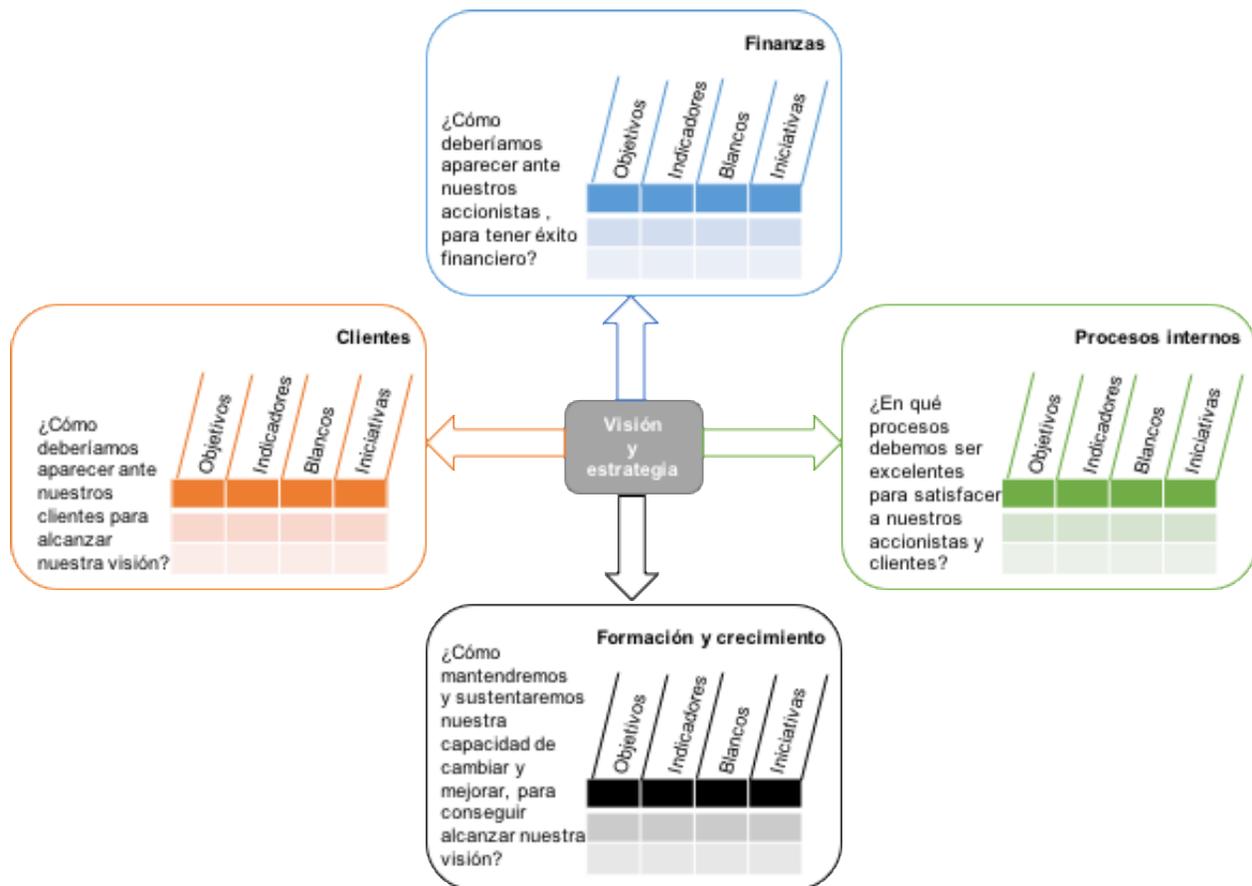
Niven (2003) describe el cuadro de mando integral, como un conjunto de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando, representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados e impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Este autor, desde sus investigaciones, ve a la herramienta como: sistema para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación.

Kaplan y Norton (2002) señalan que el cuadro de mando integral complementa indicadores financieros de actuación pasada con indicadores de actuación futura. Además, plantean que los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y se contempla la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: formación o aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas (Kaplan y Norton, 2002), tal como se plantea en la Figura 24. Las perspectivas, ya fueron definidas en el mapa estratégico.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando, como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo. Utilizan el enfoque de medición del cuadro de mando, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos (Kaplan y Norton, 2002):

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Figura 24: Cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (2002). Cuadro de Mando Integral.

Kaplan y Norton (2004) señalan que “el cuadro de mando integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción o iniciativas estratégicas, que permitan alcanzar la meta de todos los indicadores. La organización debe proporcionar recursos escasos; personas, financiación y capacidad, a cada iniciativa estratégica”.

En síntesis, un cuadro de mando describe y mide lo que se propone en la estrategia de la empresa y/o unidad de negocio, además, permite alinear procesos y, comunicar la estrategia de forma transparente y comprensible a toda la empresa u organización.

De la Tabla 29 a la Tabla 35, se presenta el cuadro de mando integral propuesto para el Departamento de Salud, con los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Tabla 29: Cuadro de mando integral Departamento de Salud - perspectiva Estado

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		Nombre	Fórmula			
Estado	Generar sustentabilidad financiera	Ingresos Totales	Ingresos totales por ventas bienes y servicios, matrículas, aranceles pago directo y transferencias sector público (gratuidad)	≥ 3.800 millones	Anual	---
		Margen EBITDA	EBITDA/Ingresos operacionales	$> 36\%$	Anual	---
		Liquidez (capital de trabajo)	(Activo circulante / pasivo circulante)	≥ 1	Anual	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva de clientes

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		Nombre	Fórmula			
Clientes	Alta Empleabilidad	Tasa de empleabilidad consolidada de las carreras de pregrado	$(N^{\circ} \text{ de alumnos titulados empleados} / \text{total de alumnos titulados encuestados}) \times 100$	$\geq 75\%$	Anual	Plan de inserción laboral.
Clientes	Enseñar con foco en la práctica	% de aprobación prácticas profesionales curriculares e internados	$(N^{\circ} \text{ de alumnos que aprueban prácticas en primera opción} / N^{\circ} \text{ total de alumnos que ingresan a prácticas}) \times 100$	$\geq 90\%$	Semestral	Programa de acompañamiento académico y psicoeducativo.
Clientes	Aumentar posicionamiento en el mercado	Matrícula total	$N^{\circ} \text{ matriculados total del departamento}$	≥ 1.526	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de promoción y difusión. - Encuestas de valoración de estrategias de promoción.
		% cupos completos	$\Sigma(\text{Matrícula total} / \text{versus cupos totales}) \times 100$	100%	Anual	
		% de captación de alumnos periodo t	$(N^{\circ} \text{ matriculados Departamento de Salud} / N^{\circ} \text{ matriculados totales de la industria Región de Los Lagos}) \times 100$	$\geq 25\%$	Anual	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva de clientes

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		Nombre	Fórmula			
Clientes	Inserción laboral temprana	Tasa de empleabilidad última generación	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos recién titulados empleados} / \text{total de alumnos recién titulados encuestados}) \times 100$	$\geq 70\%$	Anual	Plan de inserción laboral.
		Titulación oportuna	$\Sigma(\text{N}^\circ \text{ titulados el año } t \text{ de la cohorte del año } (t-d) / \text{N}^\circ \text{ estudiantes de la cohorte del año } t-d) \times 100$	$\geq 20\%$	Anual	Programa de acompañamiento académico y psicoeducativo.
Clientes	Contribuir al desarrollo regional	% de titulados que se quedan trabajando en la región de Los Lagos	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos empleados en la Región de Los Lagos en el año } n / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos empleados en el año } n) \times 100$	$\geq 40\%$	Anual	Plan de inserción laboral.
		Proyectos de Investigación focalizados en la Región de Los Lagos	Nº de proyectos de Investigación focalizados en la Región de Los Lagos	≥ 2	Anual	- Plan de capacitación. Análisis de necesidades investigativas en la Región de Los Laos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva procesos críticos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		Nombre	Fórmula			
Procesos Críticos	Asegurar la calidad de los programas formativos	Carreras de pregrado con al menos el 95% de brechas de autoevaluación cubiertas	Nº de carreras con al menos el 95% de las brechas cubiertas	4	Semestral	Instalar procesos de autoevaluación y seguimiento permanente en las carreras de pregrado.
Procesos Críticos	Armonizar los diseños curriculares	Carreras que cumplen con actualización de planes de estudio	Nº de carreras que cumplen con actualización de planes de estudio	4	Anual	Implementar mecanismos de seguimiento de gestión curricular.
Procesos Críticos	Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje	Tasa de aprobación por año académico	$(N^{\circ} \text{ de asignaturas aprobadas año } n / N^{\circ} \text{ total de asignaturas tomadas año } n) \times 100$	$\geq 87,3\%$	Anual	- Cursos de nivelación. - Programa de acompañamiento académico y psicoeducativo.
		Tasa retención primer año	$(N^{\circ} \text{ de alumnos que se matriculan en el año } n+1 / \text{total de alumnos matriculados en el año } n) \times 100$	$\geq 80,2\%$	Anual	Programa de acompañamiento académico y psicoeducativo.
		Tasa deserción voluntaria primer año	$(N^{\circ} \text{ de alumnos que desertan voluntariamente en el año } n+1 / \text{total de alumnos matriculados en el año } n) \times 100$	$\leq 9,9\%$	Anual	
		% de campos clínicos cubiertos	$(N^{\circ} \text{ de cupos de campos clínicos obtenidos} / N^{\circ} \text{ de cupos de campos clínicos requeridos}) \times 100$	100%	Semestral	- Sistema de gestión de campos clínicos. - Clínica docente asistencial.
Procesos Críticos	Impulsar la investigación con foco en la docencia	Proyectos de investigación adjudicados con foco en docencia	Nº proyectos de investigación adjudicados con foco en docencia	≥ 4	Anual	- Estudio de productividad. - Capacitación en metodología de la investigación. - Seminarios y/o jornadas de investigación.
		Publicaciones científicas en bases de datos indexadas	Nº de publicaciones científicas en bases de datos indexadas	≥ 3	Anual	Programa de acompañamiento a las publicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva procesos críticos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		Nombre	Fórmula			
Procesos Críticos	Fortalecer la vinculación con el medio	% de consejos asesores externos funcionando	$(\text{N}^\circ \text{ de consejos asesores externos funcionando} / \text{N}^\circ \text{ total de carreras}) \times 100$	100%	Anual	Agenda de trabajo con los consejos asesores externos.
		% de empleadores que evalúan sobre nota 5 a los egresados empleados	$(\text{N}^\circ \text{ de empleadores que evalúan sobre nota 5 a los egresados empleados} / \text{N}^\circ \text{ total de empleadores encuestados}) \times 100$	> 50%	Anual	Encuesta de valoración. Encuesta de percepción sobre los egresados empleados, aplicada a empleadores.
		Cobertura actividades de difusión	Nº de participantes en actividades	320 personas de un total de 8 actividades	Anual	---
Procesos Críticos	Articular red de oferentes de salud	% de alumnos que realizan prácticas en empresas en alianzas o con convenios	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos que realizan prácticas en empresas en alianza año } t / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos año } t \text{ que le corresponde práctica}) \times 100$	100%	Anual	Sistema de gestión de campos clínicos.
		% de egresados que contratan en empresas con alianzas.	$(\text{N}^\circ \text{ de egresados contratados en las empresas en alianzas} / \text{N}^\circ \text{ de egresados}) \times 100$	$\geq 25\%$	Anual	Plan de inserción laboral.
Procesos Críticos	Fortalecer la relación con egresados	% de ex – alumnos que participan en red de egresados	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos que participan en red de egresados} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos egresados}) \times 100$	$\geq 50\%$	Anual	Plan de trabajo con egresados.
		% egresados que continúan estudios en el mismo Departamento	$(\text{N}^\circ \text{ egresados que continúan o continuaron programas de formación continua o postgrado en el mismo Departamento} / \text{N}^\circ \text{ total de egresados}) \times 100$	$\geq 30\%$	Anual	Encuesta sobre intereses formativos de los egresados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva procesos críticos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		Nombre	Fórmula			
Procesos Críticos	Desarrollar nuevos programas rentables de postgrado y formación continua	% ingresos nuevos programas	(Ingresos totales generados por nuevos programas / ingresos totales) x 100	25%	Anual	Plan de promoción y difusión.
		% de programas impartidos con cantidad de matriculados sobre el punto de equilibrio	(Nº programas impartidos con cantidad de matriculados sobre el punto de equilibrio / Nº total de programas del departamento) x 100	100%	Anual	
		Cobertura de programas postgrado	Nº de alumnos matriculados en programas postgrado	>= 24	Anual	
		Cobertura programas de formación continua	Nº alumnos matriculados en programas formación continua	>= 230	Anual	
Procesos Críticos	Generar eficiencia del gasto	Productividad de la docencia	Nº de cursos por académico de contrata y planta.	>= 3	Semestral	Estudio de productividad.
		Costo por alumno pregrado	(Costo año n / Nº total de alumnos año n)	\$1.8 millones	Anual	----
		Desviación presupuestaria del gasto Depto.	(Presupuesto ejecutado/presupuesto planificado)	Entre 0,95 y 1,05	Anual	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Cuadro de mando integral Departamento de Salud – perspectiva recursos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
		Nombre	Fórmula			
Recursos	Contar con laboratorios disciplinares necesarios	Carreras con laboratorios disciplinares necesarios	Nº de carreras con total de laboratorios disciplinares necesarios	4	Anual	Plan de inversiones
Recursos	Desarrollar competencias académicas	% de académicos capacitados en competencias de docencia y/o disciplina	(Nº de académicos capacitados en competencias de docencia y/o disciplina/ Nº total de académicos) x 100	>= 75%	Anual	Plan de capacitación
		Académicos que aplican en aula técnicas de enseñanza-aprendizaje activas.	Nº de académicos que aplican en aula técnicas de enseñanza-aprendizaje activas.	>= 50	Anual	Plan de capacitación
Recursos	Aumentar competencias de gestión	% de personas capacitadas en gestión con más de 120 hrs.	(Nº de personas capacitadas con más de 120 hrs./ Nº total de personas) x 100	>= 30%	Anual	Plan de capacitación.
		Horas promedio en capacitación de gestión por persona	Nº de horas promedio en capacitación por persona	>= 70 hrs.	Anual	Plan de capacitación,
		% de personas capacitadas con TPT positivas	(Nº de personas capacitadas con TPT positivas/Nº total de personas) x 100	>= 75%	Anual	Plan de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Es necesario realizar los siguientes alcances sobre indicadores y metas planteadas en el cuadro de mando integral:

- ✓ Se incorpora el indicador carreras de pregrado con al menos el 95% de brechas de autoevaluación cubiertas y no, un indicador de acreditación de carreras, dado que, la nueva ley de Educación Superior N° 21.091, no establece como acreditación obligatoria las carreras vigentes del Departamento de Salud, pero si pueden ser incorporadas en la selección aleatoria de la acreditación institucional de la universidad.
- ✓ El indicador tasa de aprobación por año académico, puede generar un problema de comportamiento y por ende, incentivos perversos, dado que, los académicos podrían aprobar al estudiante sólo para cumplir con la meta establecida para ese indicador, afectando probablemente la calidad de las carreras de forma negativa (bajar la calidad enseñanza y colocar menos exigencias). Para evitar el incentivo perverso, se ha decidido plantear el indicador y meta para el director del Departamento de Salud y no, para los jefes de carreras, teniendo en cuenta que estos últimos podrían influir en los académicos. Es por ello, que se establecen metas en el cuadro de mando integral, pero no en el tablero de control y, por ende, tampoco se considera en la evaluación de desempeño y en el esquema de incentivos. Si bien es cierto, este indicador en la práctica se mide a nivel de carreras, sólo se usará para toma de decisiones, para evitar presiones indebidas e incentivo perverso.
- ✓ El indicador tasa retención primer año y su meta asociada, podría generar incentivo perverso, sin embargo, es importante, que tanto el director del Departamento de Salud, como las carreras, traten de retener a los estudiantes y actúen en función del mismo fin. Es por ello, que este indicador está considerado en el cuadro de mando integral y en el tablero de control que se presenta en el punto 4.2.1, pero no, en la evaluación del desempeño y esquema de incentivos. A raíz de esto, también se plantea el indicador tasa de deserción voluntaria de primer año, el cual se incluye en todo el proceso, desde el cuadro de mando integral, tablero de control y evaluación del desempeño.

- ✓ El indicador % de consejos asesores externos funcionando, es considerado en el cuadro de mando integral por su relevancia en las unidades académicas. Con los consejos asesores se busca retroalimentar el proceso formativo por parte de redes disciplinares, profesionales y sectoriales. Como lo define la Universidad de Los Lagos (2020) en su informe de autoevaluación institucional, los consejos asesores externos son un mecanismo formal y sistemático para promover y potenciar la interacción entre el mundo laboral y las carreras. Es más, en el año 2019, una de las observaciones que se presentan en la mayoría de los informes de evaluación de las carreras de pregrado, que realizaron evaluadores externos, dice relación, con activar los consejos asesores externos para retroalimentar los requerimientos del medio profesional y del territorio.
- ✓ En relación al indicador % de personas capacitadas con TPT positivas, es dable mencionar, que las siglas TPT significan transferencia al puesto de trabajo, lo que implica medir o evaluar en la práctica, el desempeño de los conocimientos adquiridos en una capacitación. Esto permite, determinar si se transfirieron competencias y cómo.

3.2.1 Análisis de metas cuadro de mando integral.

De las metas propuestas para los indicadores en el cuadro de mando integral, siete están basadas en un análisis de información histórica obtenida en la Dirección de Análisis Institucional de la Universidad de Los Lagos, las cuales se explican en los siguientes párrafos. Las demás metas se proyectaron en base a análisis de criterios.

Para el indicador tasa de empleabilidad de última generación, se propone una meta de 70% como mínimo, de acuerdo análisis de criterio, información histórica del departamento e información de mercado. La tasa de empleabilidad del departamento en los años 2015 (76,74%) y 2016 (90,74%) es buena, sobre todo en el año 2016, según se observa en la Tabla 36. Sin embargo, esta información corresponde sólo a dos periodos y no contempla el comportamiento de todas las carreras. En el año 2015, se excluye a fonoaudiología Osorno, kinesiología Puerto Montt y enfermería Puerto Montt, dado que, por el año de inicio de las carreras, no se cuenta con alumnos titulados. En el año 2016,

se siguen excluyendo las mismas carreras, excepto kinesiología Puerto Montt. Por otro lado, de acuerdo a lo expuesto en el análisis de Porter, el comportamiento del mercado en las cuatro carreras de pregrado del Departamento de Salud, indica que todas las tasas de empleabilidad han bajado en los últimos cinco años, sobre todo, la tasa de empleabilidad al 1º año, siendo la carrera de fonoaudiología, la más baja con un 36,1% al 1º año. El indicador tasa de empleabilidad consolidada de las carreras de pregrado, se estima en 75%, un valor superior a la tasa de empleabilidad de última generación, dado que considera a todos los empleados, independiente que se haya titulado en los últimos 6 meses y/o el año.

En relación a la matrícula, el comportamiento de los últimos 7 años (ver Gráfico 8) arroja un aumento en proporciones cada vez menores, considerando que desde el año 2014, se incorporó la última carrera de pregrado vigente. Desde el año 2014 al 2015, la matrícula aumentó en un 13%, al año siguiente aumentó en un 6%, después en un 9% y en los últimos tres años, 2018-2019 y 2020, el aumento promedio ha sido de 3,8%, por tanto, se estima que la matrícula aumente al menos en un 3,8% y por ende, la meta propuesta sea de al menos 1.526 estudiantes.

La titulación oportuna se proyecta que sea al menos de un 20%. Mejor que la tasa de la cohorte 2014, que es de un 18,6%, según se aprecia en Gráfico 9). La tasa de titulación de las últimas cinco cohortes 2010 al 2014, ha ido a la baja, pero se debe considerar que recién la cohorte 2014 involucra a todas las carreras de pregrado vigentes, por ende, no hay un margen de referencia de una cohorte con otra considerando todas las carreras.

El indicador % de titulados que se quedan trabajando en la Región de Los Lagos se proyecta en al menos un 40%, dado que, se tiene como referencia el indicador del año 2015 y 2016, el cual aumentó en un 34,15% el año 2016 (ver Tabla 36), sin embargo, como no se cuenta con un periodo más extenso, que permita ver un comportamiento en el tiempo, se estima en base al promedio de ambos años.

En relación a la meta del indicador tasa de aprobación, se proyecta como mínimo en 87,3%, valor promedio de los últimos seis años, según datos presentados en Tabla 36.

El indicador tasa de retención primer año ha fluctuado en los últimos seis años, siendo la retención más baja de un 75,70% en el año 2017 y la más alta de un 84,80% en el año 2019, como se observa en la Tabla 36. Si se proyecta con un valor promedio, la meta proyectada es de al menos un 80,23%, aproximando a 80,2%.

Tabla 36: Indicadores Departamento de Salud, periodo 2014-2019

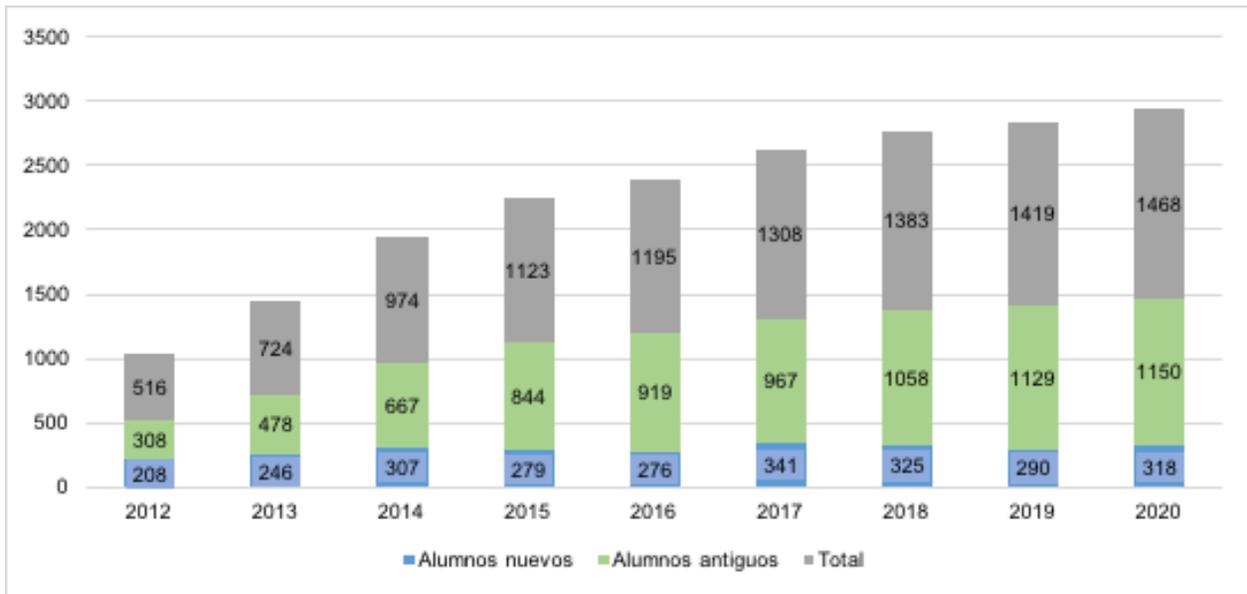
Indicadores	Años					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa de empleabilidad	0%	76,74%	90,74%	---	---	---
% titulados que trabajan en la región de Los Lagos	---	23,26%	57,41%	---	---	---
Tasa de aprobación por año académico	85,4%	85,2%	86,1%	87,8%	88,4%	91,0%
Tasa retención primer año	79,20%	82,80%	80,40%	75,70%	78,50%	84,80%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Dirección de Análisis Institucional, Universidad de Los Lagos.

Notas Tabla 36:

- Los indicadores de la tabla consideran carreras de pregrado del Departamento de Salud, campus Osorno y Puerto Montt.
- Para las tasas de aprobación, se consideraron todos los estudiantes que tienen nota mayor a 1,0. Se dejaron fuera del cálculo las convalidaciones y homologaciones. Se consideraron año académico cerrado 2014-2019.
- Para las tasas de retención se utilizaron las bases de matrículas reportadas al Sistema de Información de Educación Superior (SIES) al 30 de abril de cada año académico.
- Para el cálculo de la tasa de empleabilidad, se consideran los titulados que contestan la encuesta y de ellos quienes se han empleado a los 6 meses y/o el año. El año 2014, sólo considera la carrera de nutrición y, de 25 titulados los 3 que contestaron la encuesta no se encontraban empleados a los 6 meses y/o el año. Desde el año 2017, la institución toma la estrategia de ir desfasado 2 años, esto debido al poco alcance del estudio en años anteriores.

Gráfico 8: Matrícula total Departamento de Salud, periodo 2012-2020

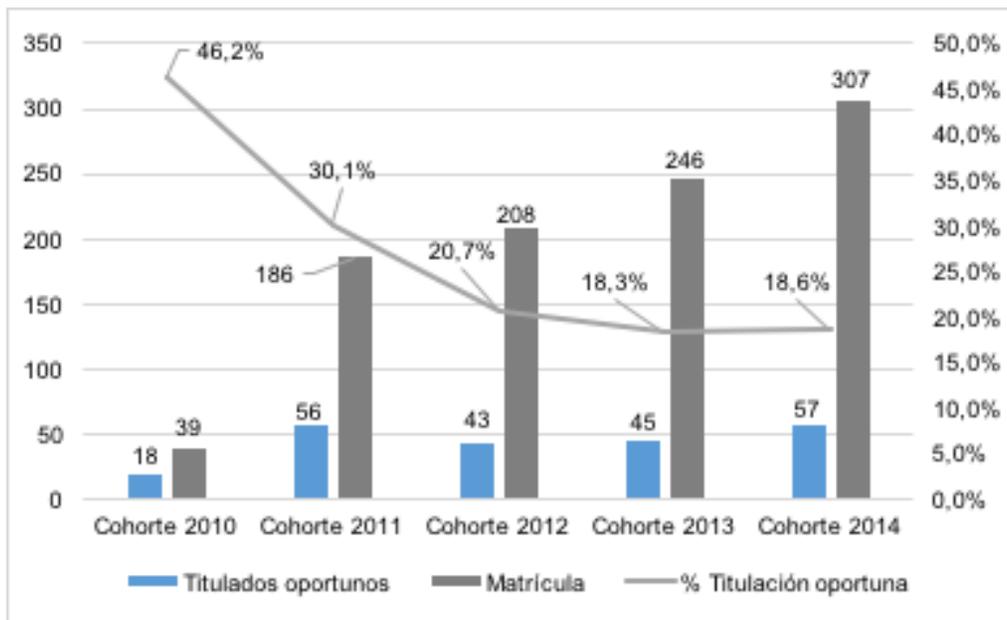


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Dirección de Análisis Institucional (2020), Universidad de Los Lagos.

Notas Gráfico 8:

- Las matrículas consideran carreras de pregrado campus Osorno y Puerto Montt.
- Para los indicadores de matrícula se utilizaron las bases de matrículas reportadas al Sistema de Información de Educación Superior (SIES) al 30 de abril de cada año académico.

Gráfico 9: Titulación oportuna Departamento de Salud, cohorte 2010-2014



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Dirección de Análisis Institucional (2020), Universidad de Los Lagos.

3.2.2 Iniciativas estratégicas del mapa estratégico.

Para los autores Kaplan y Norton (2012), las iniciativas estratégicas representan la fuerza que acelera y mueve una masa organizacional, venciendo la inercia y la resistencia al cambio. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño deseado (p. 133).

Las iniciativas estratégicas son acciones a corto plazo, que colocan a la empresa en el camino para lograr la visión y, dado que no forman parte de las actividades operacionales, es necesario contar con un presupuesto especial denominado STRATEX, el cual se administra de forma separada del presupuesto operacional.

Las iniciativas estratégicas propuestas en el cuadro de mando integral del Departamento de Salud son 19, pero de ellas, se propone priorizar 8 iniciativas, las cuales son importantes de acuerdo al impacto que tienen en la estrategia. Las iniciativas priorizadas se describen a continuación.

1. *Plan de inserción laboral:* desarrollar un plan con distintas actividades que contribuyan a la inserción laboral de los estudiantes, sobre todo en la búsqueda de su primer empleo, por ejemplo; charlas con empleadores donde participen estudiantes, visitas a servicios de salud para ir generando redes, generar bolsas de trabajo a través de las distintas redes que pueda tener el departamento o sus académicos y realizar ferias laborales. Además, se puede contemplar la realización de visitas a empresas y/o instituciones vinculadas a la salud, considerando las instituciones con las que se tiene convenio, para potenciar la colocación de los alumnos y que se queden trabajando en la Región de los Lagos y aporten a la sociedad local. Esta iniciativa debe ser articulada con las iniciativas que desarrolla la universidad, para concentrar los esfuerzos. La realización de prácticas también son un medio que permite generar redes para la inserción laboral.

2. *Programa de acompañamiento académico y psicoeducativo:* desarrollar un programa de acompañamiento semestral, que involucre lo académico y psicoeducativo y que permita desplegar apoyo en el proceso formativo, socio-emocional y socioeconómico. En el ámbito académico realizar acompañamiento en asignaturas con alta reprobación, por ejemplo, ciencias, bases moleculares, bases kinésicas, anatomía, etc.; con la finalidad de mejorar las tasas de aprobación y retención. El ámbito psicoeducativo es importante, considerando que hay otras problemáticas personales que afectan el comportamiento del estudiante. Esto debe ser articulado con las estrategias y programas institucionales de la universidad, para concentrar esfuerzos comunes.

El programa de acompañamiento debe considerar a los alumnos durante el proceso formativo, el egreso y titulación oportuna. El programa requiere que se identifiquen los alumnos con dificultades en el proceso.

3. *Análisis de necesidades investigativas en la Región de Los Lagos:* realizar un catastro sobre las problemáticas o temáticas que requieren de estudios en la Región de Los Lagos y, determinar en cuales de ellas los académicos del Departamento de Salud pudieran contribuir a través de la investigación, articulándose con las líneas investigativas definidas por el departamento.
4. *Implementar mecanismos de seguimiento de gestión curricular:* dado los rediseños de carreras de pregrado, es necesario realizar un monitoreo y seguimiento de los planes de estudios y perfiles de egreso, para determinar si se está cumpliendo lo establecido y, retroalimentar mejoras para futuros ajustes curriculares.
5. *Sistema de gestión de campos clínicos:* generar un sistema en línea que permita articular cupos de campos clínicos versus número de estudiantes curriculares e internados que deben realizar prácticas. El sistema debe contar con un estado de alerta intermedia, que permita ir monitoreando las evaluaciones de los estudiantes, para contar con una pre aprobación de asignaturas que tienen práctica como continuidad, así, se tiene una estimación de campos clínicos necesarios para el

semestre o año académico siguiente, lo cual se determinará con exactitud, una vez finalizado los semestres del año académico actual. Este sistema permite coordinar los centros de prácticas y las respectivas rotativas de estudiantes.

Al contar con esta información, se deben gestionar nuevos cupos en los centros de prácticas actuales y/o gestionar nuevos campos clínicos (nuevos cupos) en la Región de Los Lagos o regiones aledañas.

Además, se deben revisar los convenios existentes con instituciones de salud u otras entidades y actualizar en caso de ser necesario.

6. *Clínica docente asistencial*: desarrollar una clínica docente asistencial en Osorno y Puerto Montt, para la prestación de servicio a usuarios internos y externos. Lo cual tendría un doble rol, primero, que los estudiantes cuenten con más espacios para desarrollar campos clínicos y lo segundo, generar mayor vínculo con la comunidad universitaria y externa. Actualmente las carreras de nutrición, fonoaudiología y kinesiología entregan algunas atenciones a la comunidad universitaria, por tanto, sería ampliar el proyecto, lo que implicaría evaluar costos y gestionar permisos necesarios.

7. *Estudio de productividad*: determinar la productividad óptima docente e investigativa de un académico (contrata y planta) y, los deltas existentes. El estudio debe incluir el máximo de horas docentes, que puede cursar un académico durante un semestre y, cuántos productos de investigación podría generar en promedio, incluyendo su periodicidad.

El estudio, además debe contener un apartado que determine si se requieren más académicos a contrata, para poder desarrollar investigación, vinculación con el medio y cubrir docencia, sin necesidad de contratar grandes volúmenes de docentes part-time, evaluando costo/beneficio.

Los documentos e informes que se deben tener presente, como fuentes de información, son la normativa vigente que regula las horas docentes, la productividad investigativa, las cargas académicas semestrales y los productos de investigación vigentes.

8. *Plan de capacitación:* diseñar e implementar anualmente un plan de capacitación para académicos, que involucre capacitaciones en áreas de docencia, disciplina, gestión y metodologías para la investigación. Las capacitaciones pueden ser con financiamiento interno, externo o compartido, lo cual se debe explicitar. La finalidad, es que todos los académicos se capaciten y actualicen permanentemente, en materias de docencia y/o disciplina, sobre todo, si hay innovaciones en algunas líneas. En relación a las capacitaciones de metodología de la investigación, la idea es entregar herramientas a los académicos de alta dedicación del departamento, para fomentar la investigación.

Es importante indicar, que no se incluye el presupuesto de las iniciativas o STRATEX (presupuesto de gastos estratégicos), dado que el financiamiento de la estrategia, está fuera del alcance del proyecto.

3.2.3 Coherencia de las iniciativas con el análisis estratégico.

Con la finalidad de vislumbrar cómo las iniciativas son el resultado de un trabajo concatenado, en la Tabla 37 se presenta la relación entre el FODA y las iniciativas que tienen vínculo.

En el punto 2.7.5.3, ya se mencionó la relación del FODA con el modelo de negocios y en el punto 3.1.3, la relación del modelo con los objetivos del mapa estratégico. Por lo tanto, dado que las estrategias derivan del análisis cuantitativo del FODA y las iniciativas estratégicas derivan de los objetivos del mapa estratégico, no se considera necesario profundizar las conexiones.

Considerando que ya se ha definido la planificación de la estrategia para el Departamento de Salud, en el siguiente capítulo se procede a realizar una bajada de la estrategia para alinear a sus unidades.

Tabla 37: Relación entre estrategias e iniciativas

Cuadrante	Estrategia	Iniciativas estratégicas
FO (fortaleza-oportunidad)	E1: Desarrollo de nuevos programas.	I1: Plan de promoción y difusión:
DO (debilidad-oportunidad)	E2: Optimización de la productividad.	I15: Estudio de productividad.
		I7: Seminarios y/o jornadas de investigación.
		I8: Programa de acompañamiento a las publicaciones.
		I6: Análisis de necesidades investigativas en la Región de Los Lagos.
FA (fortaleza-amenaza)	E3: Fortalecimiento de procesos internos de docencia.	I2: Programa de acompañamiento académico y psicoeducativo
		I10: Instalar procesos de autoevaluación y seguimiento permanente en las carreras de pregrado
		I11: Implementar mecanismos de seguimiento de gestión curricular.
	E4: Gestión de campos clínicos.	I12: Cursos de nivelación.
		I13: Sistema de gestión de campos clínicos.
DA (debilidades-amenazas)	E5: Fortalecimiento de capacidades de los académicos del departamento.	I14: Clínica docente asistencial.
		I5: Capacitación en metodología de la investigación.
		I20: Plan de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.

En el presente capítulo, se presenta la parte central del sistema de control de gestión, el cual considera el despliegue de la estrategia, la evaluación del desempeño y el esquema de incentivos. Esto, con la finalidad de alinear a las unidades y personas correspondientes, con los objetivos estratégicos del Departamento de Salud, planteados en el capítulo 3 de planificación estratégica.

El despliegue de la estrategia, considera una bajada de la estrategia a la carrera de enfermería Osorno, dependiente del Departamento de Salud, a través de un tablero de control y, acuerdos de niveles de servicios entre la carrera de enfermería Osorno y la unidad de control de gestión, como unidad de soporte de la institución.

La evaluación y esquema de incentivos, considera una propuesta, de acuerdo a las críticas realizadas al sistema actual.

4.1 Organigrama y funciones del Departamento de Salud.

Según lo indicado en el punto 2.3, el Departamento de Salud es una unidad académica, encargada fundamentalmente del desarrollo disciplinar, la enseñanza, la investigación y la extensión. El departamento es dirigido por un director y cuenta con 56 académicos (53,8 jornadas completas equivalentes) en modalidad de planta o contrata, 51 académicos de jornada completa y 5 académicos con jornadas parciales (12 hrs., 22 hrs. y 33 hrs.). Además, cuenta con docentes que prestan servicios en docencia directa (por horas).

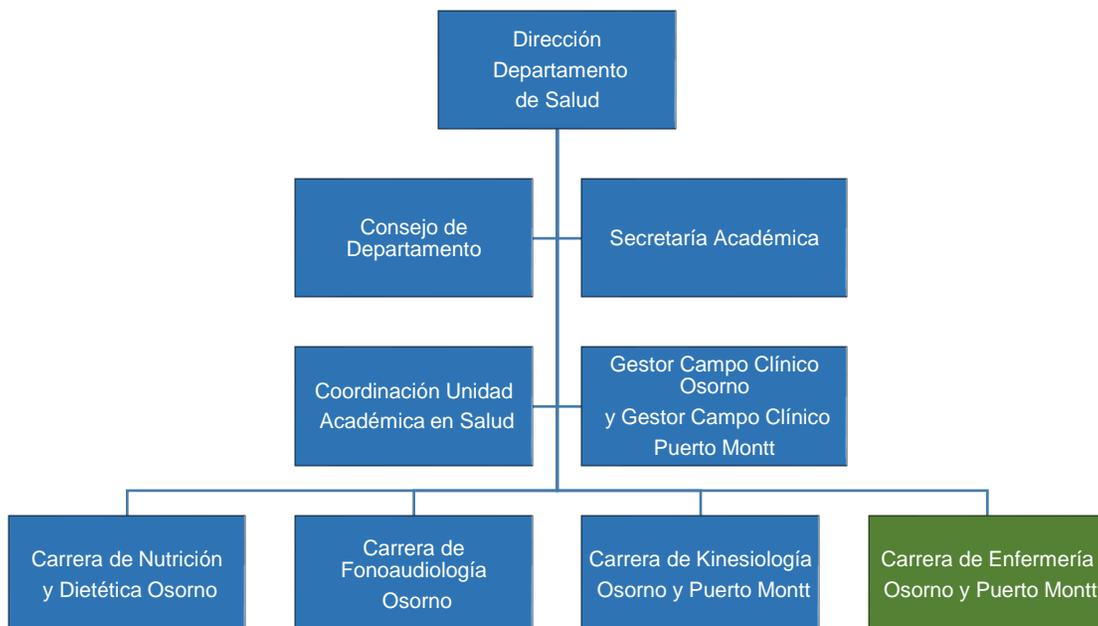
En la Figura 25, se observa el organigrama del Departamento de Salud. Dado que la estructura del departamento consta sólo de jefaturas en las carreras, existen dos consecuencias: la primera, es que se realiza la bajada a un solo tablero, porque la estructura de todas las carreras son iguales y, lo segundo, se agrega una relación

horizontal, dado que todas las áreas de staff están a nivel de vicerrectorías o nivel central en la universidad.

En la estructura de la Figura 25, se identifica con color verde la carrera de enfermería Osorno, la cual es considerada para el desdoblamiento estratégico vertical y para el alineamiento horizontal. La carrera de enfermería se dicta en dos sedes y, en cada una de ellas, cuenta con una jefatura de carrera. Para la relación horizontal de la carrera de enfermería, se selecciona la unidad de control de gestión de la Vicerrectoría Académica.

Un punto importante a considerar, es que el tema de investigación, es parte de las labores del mismo departamento, por tanto, no es necesario un segundo tablero. El mismo cuadro de mando del departamento sirve para guiar la investigación. Sin embargo, a pesar de estar como producto a nivel de departamento, igual se plantea un objetivo a nivel de carrera, tal como consta: Incorporar estudiantes de la carrera de enfermería Osorno en grupos de investigación y núcleos.

Figura 25: Organigrama Departamento de Salud



Fuente: Informes de Autoevaluación Carreras de Salud, 2019.

4.2 Despliegue de la estrategia.

El despliegue de la estrategia del Departamento de salud, busca alinear las unidades con los objetivos del departamento.

La alineación de las unidades organizacionales y del personal es crítica para el éxito de la implementación de la estrategia. La mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocios y de soporte, de modo que el sistema de gestión debe abordar la integración de la estrategia en las diversas unidades organizacionales (Kaplan y Norton, 2012). La alineación se puede generar descendiendo la estrategia en cascada dentro de jerarquías (alineamiento vertical) y coordinando objetivos y metas entre áreas (alineamiento horizontal).

La alineación vertical implica un desdoblamiento estratégico o aplicación en cascada del cuadro de mando integral. Según Niven (2003), “la aplicación en cascadas se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Se coordinan con el máximo nivel identificando los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de niveles inferiores usarán para medir su contribución a los objetivos globales de toda la empresa”. Kaplan y Norton (2012) indican que ...”la alineación vertical permite que cada unidad de negocios y departamento contribuya a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel, mientras se esfuerza por implementar su estrategia local para tener éxito en su entorno competitivo”. El proceso de cascada, permite que indicadores puedan ser los mismos a lo largo de toda la empresa, aunque también algunos cuadros de mando incluirán medidas que reflejan metas específicas de su propio nivel.

“El alineamiento horizontal, es el proceso de coordinación para asegurar que las relaciones interfuncionales faciliten la obtención de los resultados, resolviendo sus conflictos por diferencias de intereses y logrando los objetivos organizacionales por encima de los de cada área o departamento” (Caprile, 2010). Esto implica generar acuerdos de nivel de servicios (SLA) entre unidades de negocios y unidades de servicios.

Kaplan y Norton (2012), señalan que las unidades de soporte y servicios trazan sus mapas estratégicos y cuadros de mando integral para optimizar las estrategias de las unidades operativas a las que sustentan. Caprile (2010) indica que algunas ventajas de los SLA son:

- Alineamiento mutuo entre los requerimientos y modo de obtenerlos, donde se produce una mayor comprensión de ambas partes del problema del otro, y mayor colaboración.
- Ambos tienen incentivos a cumplir debido a la transparencia de los acuerdos, ya que el establecimiento de responsabilidades es claro, por ende se puede identificar el responsable del posible incumplimiento, bajo la hipótesis de que si no se cumple el SLA de entrada del cliente, el proveedor no está obligado a cumplir, lo que motiva al cliente a contribuir; y si el cliente cumple el SLA de entrada, el proveedor se motiva a cumplir su SLA de salida, porque éste sería el responsable del eventual bajo rendimiento, todo siempre bajo un principio de buena fe.

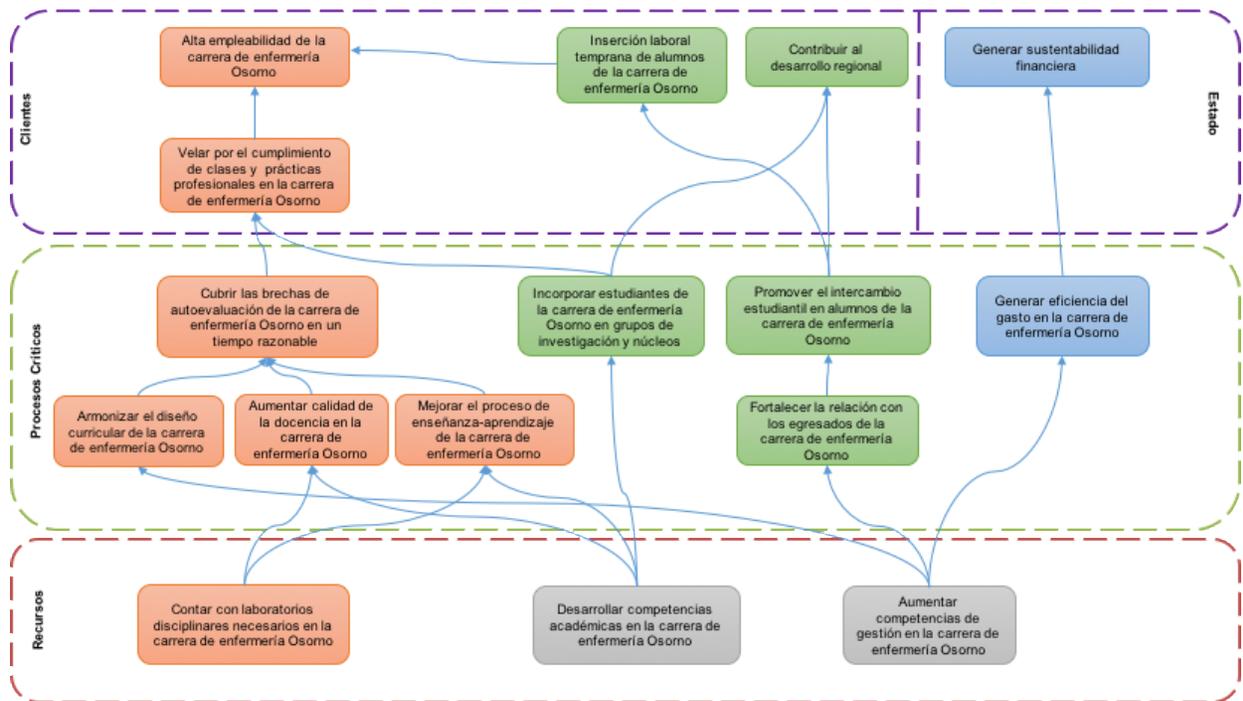
En los siguientes puntos, se presenta el desdoblamiento estratégico del departamento, a través de un diagrama causa-efecto y un tablero de control de la carrera de enfermería Osorno, con el fin de generar un alineamiento vertical. Y, se presentan acuerdos de niveles de servicios entre la carrera de enfermería Osorno y la unidad de control de gestión, con el fin de generar un alineamiento horizontal.

4.2.1 Alineamiento vertical: Diagrama de objetivos causa-efecto y tablero de control de la carrera de enfermería Osorno.

Las carreras de pregrado son claves para desarrollar la estrategia, por eso la importancia de elaborar un diagrama de objetivos causa – efecto y un tablero de control para la carrera de enfermería del campus Osorno. El diagrama se presenta en la Figura 26 y el tablero desde la Tabla 38 la Tabla 42.

En el diagrama y en el tablero se exponen 16 objetivos, que reflejan lo que debe hacer localmente la carrera con el fin de lograr un desempeño sobresaliente, respondiendo a las prioridades estratégicas del Departamento de Salud.

Figura 26: Diagrama de objetivos causa-efecto carrera de enfermería Osorno



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno - perspectiva Estado

Perspectiva	Objetivo Departamento de Salud	Objetivo Carrera de Enfermería	Indicador		Meta	Frecuencia
			Nombre	Fórmula		
Estado	Generar sustentabilidad financiera	Generar sustentabilidad financiera	Ingresos totales de la carrera de enfermería Osorno	Ingresos totales por ventas bienes y servicios, matrículas, aranceles de pago directo y transferencia sector público (gratuidad)	>= \$1.100 millones	Anual
			Margen EBITDA de la carrera de enfermería Osorno	EBITDA/Ingresos operacionales	>33%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno - perspectiva clientes

Perspectiva	Objetivo Departamento de Salud	Objetivo Carrera de Enfermería	Indicador		Meta	Frecuencia
			Nombre	Fórmula		
Clientes	Alta empleabilidad	Alta empleabilidad de la carrera de enfermería Osorno	Tasa de empleabilidad de la carrera de enfermería Osorno	$(N^{\circ} \text{ de alumnos titulados empleados} / \text{total de alumnos titulados encuestados}) \times 100$	>= 80%	Anual
Clientes	Enseñar con foco en la práctica	Velar por el cumplimiento de clases y prácticas profesionales en la carrera de enfermería Osorno	% de cursos con métodos activos de enseñanza-aprendizaje de la carrera	$(N^{\circ} \text{ cursos con métodos activos de enseñanza- aprendizaje} / N^{\circ} \text{ total de cursos}) \times 100$	>= 90%	Semestral
Clientes	Inserción laboral temprana	Inserción laboral temprana de alumnos de la carrera de enfermería Osorno	Tasa de empleabilidad última generación de la carrera de enfermería Osorno.	$(N^{\circ} \text{ de alumnos recién titulados empleados} / \text{total de alumnos recién titulados encuestados}) \times 100$	>=75%	Anual
			Titulación oportuna de la carrera de enfermería Osorno.	$\Sigma(N^{\circ} \text{ titulados el año } t \text{ de la cohorte del año } (t-d) / N^{\circ} \text{ estudiantes de la cohorte del año } t-d) \times 100$	>= 32%	Anual
Clientes	Contribuir al desarrollo regional	Contribuir al desarrollo regional	% de titulados de la carrera de enfermería Osorno que se quedan trabajando en la Región de Los Lagos	$(N^{\circ} \text{ de alumnos empleados en la Región de Los Lagos en el año } n / N^{\circ} \text{ total de alumnos empleados en el año } n) \times 100$	>= 52,3%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno – perspectiva procesos críticos

Perspectiva	Objetivo Departamento de Salud	Objetivo Carrera de Enfermería	Indicador		Meta	Frecuencia
			Nombre	Fórmula		
Procesos críticos	Asegurar la calidad de los programas formativos	Cubrir las brechas de autoevaluación de la carrera de enfermería Osorno en un tiempo razonable	Plazo que se demora la carrera de enfermería Osorno en cubrir las brechas identificadas en el proceso de autoevaluación	Nº de meses que se demora en cubrir brechas identificadas en proceso autoevaluación	<= 24	Semestral
Procesos críticos	Armonizar los diseños curriculares	Armonizar el diseño curricular de la carrera de enfermería Osorno	% de cumplimiento de la actualización del plan de estudios	(Nº programas actualizados impartidos / Nº de programas actualizados) x 100	100%	Semestral
Procesos críticos	Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje	Aumentar calidad de la docencia en la carrera de enfermería Osorno	% de asignaturas de la carrera con un promedio de evaluación de docencia igual o superior a 4,5	(Nº de asignaturas con evaluación promedio igual o superior a 4,5 / Nº total de asignaturas) x 100	>= 80%	Semestral
Procesos críticos	Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje	Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la carrera de enfermería Osorno	Tasa retención primer año de la carrera de enfermería Osorno	(Nº de alumnos que se matriculan en el año n+1/total de alumnos matriculados en el año n) x 100	>= 89%	A anual
			Tasa deserción voluntaria primer año de la carrera de enfermería Osorno	(Nº de alumnos que desertan voluntariamente en el año n+1/total de alumnos matriculados en el año n) x 100	<= 5,5%	A anual
			% de campos clínicos cubiertos de la carrera de enfermería Osorno	(Nº de cupos de campos clínicos obtenidos / Nº de cupos de campos clínicos requeridos) x 100	100%	Semestral
Procesos críticos	Impulsar la investigación con foco en la docencia	Incorporar estudiantes de la carrera de enfermería Osorno en grupos de investigación y núcleos	Nº de estudiantes de la carrera que participan en grupos de investigación o núcleos	Nº de estudiantes que participan en grupos de investigación o núcleos	>= 10	A anual
Procesos críticos	Fortalecer la vinculación con el medio	Promover el intercambio estudiantil en alumnos de la carrera de enfermería Osorno	Nº de estudiantes de la carrera que realizan pasantías en el extranjero y/o a nivel nacional	Nº de estudiantes que realizan pasantías en el extranjero y/o a nivel nacional	>= 2	A anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno – perspectiva procesos críticos

Perspectiva	Objetivo Departamento de Salud	Objetivo Carrera de Enfermería	Indicador		Meta	Frecuencia
			Nombre	Fórmula		
Procesos críticos	Fortalecer la relación con los egresados	Fortalecer la relación con los egresados de la carrera de enfermería Osorno	% de ex - alumnos que participan en red de egresados de la carrera	$(N^{\circ} \text{ de alumnos que participan en red de egresados} / N^{\circ} \text{ total de alumnos egresados}) \times 100$	$\geq 50\%$	Anual
			% de egresados de la carrera que continúan estudios en el mismo departamento	$(N^{\circ} \text{ egresados que están o continuaron programas de formación continua o postgrado en el mismo Departamento} / N^{\circ} \text{ total de egresados}) \times 100$	$\geq 30\%$	Anual
Procesos críticos	Generar eficiencia del gasto	Generar eficiencia del gasto en la carrera de enfermería Osorno	Productividad de la docencia de la carrera de enfermería Osorno	Nº de cursos por académico de contrata y planta	≥ 3	Semestral
			Costo por alumno de la carrera de enfermería Osorno	$(\text{Costo carrera año } n / N^{\circ} \text{ total de alumnos de la carrera año } n)$	\$1.7 millones	Anual
			Desviación presupuestaria del gasto de la carrera	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto planificado})$	Entre 0,95 y 1,05	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42: Tablero de control carrera de enfermería, campus Osorno – perspectiva recursos

Perspectiva	Objetivo Departamento de Salud	Objetivo Carrera de Enfermería	Indicador		Meta	Frecuencia
			Nombre	Fórmula		
Recursos	Contar con laboratorios disciplinares necesarios	Contar con laboratorios disciplinares necesarios en la carrera de enfermería Osorno	% de laboratorios disciplinares necesarios disponibles	$(N^{\circ} \text{ laboratorios disciplinares disponibles} / N^{\circ} \text{ total de laboratorios necesarios}) \times 100$	$\geq 90\%$	Anual
Recursos	Desarrollar competencias académicas	Desarrollar competencias académicas en la carrera de enfermería Osorno.	% de académicos de la carrera capacitados en competencias de docencia y/o disciplina	$(N^{\circ} \text{ de académicos capacitados en competencias de docencia y/o disciplina} / N^{\circ} \text{ total de académicos}) \times 100$	$\geq 75\%$	Anual
			Académicos de la carrera que aplican en aula técnicas de enseñanza-aprendizaje activas	$N^{\circ} \text{ de académicos de la carrera que aplican en aula técnicas de enseñanza-aprendizaje activas.}$	≥ 17	Anual
Recursos	Aumentar competencias de gestión	Aumentar competencias de gestión en la carrera de enfermería Osorno	% de personas de la carrera capacitadas en gestión con más de 120 hrs.	$(N^{\circ} \text{ de personas capacitadas de la carrera con más de 120 hrs.} / N^{\circ} \text{ total de personas de la carrera}) \times 100$	$\geq 30\%$	Anual
			Horas promedio en capacitación de gestión por persona de la carrera	$N^{\circ} \text{ de horas promedio en capacitación por persona de la carrera}$	$\geq 70 \text{ hrs}$	Anual
			% de personas de la carrera capacitadas con TPT positivas	$(N^{\circ} \text{ de personas capacitadas de la carrera con TPT positivas} / N^{\circ} \text{ total de personas de la carrera}) \times 100$	$\geq 75\%$	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se mencionó en el cuadro de mando integral del capítulo precedente, el indicador de aprobación no es descendido al tablero para evitar incentivo perverso. Y además, no va a ser considerado para la evaluación del desempeño, es sólo información para toma de decisiones. Por otra parte, el indicador tasa de retención se incorpora en el tablero de control porque debe ser gestionado por el jefe de carrera, pero no será contemplado en la evaluación del desempeño y el esquema de incentivos, para no generar incentivos perversos. Sin embargo, el indicador tasa de deserción voluntaria de primer año de la carrera, incluido en el tablero, será considerado en la evaluación del desempeño e incentivos.

A continuación, se describen iniciativas para el tablero de control:

1. *Sistema de alerta de asignaturas mal evaluadas*: metodología para detectar las asignaturas con nota inferior a 4,5, separando las que se son críticas con nota menor a 4,0 y las que son medianamente crítica entre nota 4,0 y 4,5. Esto con la finalidad evaluar la situación que ocurre en la(s) asignatura(s) y tomar medidas, tales como; capacitar al docente, reforzar ciertos contenidos con ayudantías o realizar tutorías de acompañamiento al estudiante.
2. *Programa de captación de alumnos con perfil investigativo*: crear un programa que permita reclutar estudiantes con motivación e interés en investigar, e incluirlos en grupos o núcleos de investigación. La carrera se puede apoyar en los mecanismos de articulación entre la investigación y la docencia de pregrado con los que cuenta la universidad, tales como semillero de investigación, en el cual se apoya el financiamiento de proyectos, aporta conocimientos metodológicos y desarrollo de habilidades investigativas, así como el mecanismo de finalización de tesis, que otorga becas de incentivo para que estudiantes de pregrado concluyan su trabajo de titulación, obtengan su título y posteriormente el estudiante en conjunto con el académico patrocinante, realicen la publicación.

3. *Monitoreo del proceso de autoevaluación de la carrera*: revisión permanente de las brechas detectadas en el proceso de autoevaluación de la carrera.

4.2.1.1 Análisis de metas del tablero de control de la carrera de enfermería Osorno.

En el tablero de control antes expuesto, hay siete metas que se basan en un análisis de información histórica. Información proporcionada por la Dirección de Análisis Institucional de la Universidad de Los Lagos. Las demás metas se proyectan en base a análisis de criterios. A continuación, se explican las metas basadas en información histórica.

Para el indicador tasa de empleabilidad de última generación, se propone una meta mínima de un 75%, utilizando criterio, datos históricos e información de mercado. Si bien es cierto, tal como presenta la Tabla 43, la tasa de empleabilidad de la carrera de enfermería Osorno en los años 2015 (86,70%) y 2016 (100%) son bastantes buenas, estas cifras son de hace algunos años y el mercado ha ido cambiando. En el análisis de Porter, se expusieron las tasas de empleabilidad de las carreras de pregrado de salud y, la tasa de empleabilidad de la carrera de enfermería ha ido bajando en los últimos años, en 32 puntos porcentuales desde el año 2015 al año 2019, siendo en el año 2019 de un 61,6%. Al calcular el promedio del mercado en los últimos cinco años la tasa de empleabilidad es de 75,26%, que es lo que se propone proyectar para la carrera de enfermería Osorno, estimando estar sobre la media del mercado. El indicador tasa de empleabilidad consolidada de las carreras de pregrado, se estima en 80% como mínimo, un valor superior a la tasa de empleabilidad de última generación, dado que considera a todos los empleados, independiente que se haya titulado en los últimos 6 meses y/o el año.

Respecto al indicador titulación oportuna se proyecta que sea al menos de un 32%. Según se refleja en Gráfico 10, la tasa de titulación de la cohorte 2010 fue de 31,7% y en las cohortes 2012 y 2013 fueron a la baja, subiendo en 9,9 puntos porcentuales en la

cohorte 2014. Se espera siga subiendo llegando al menos, al resultado obtenido en la cohorte 2010.

El indicador % de titulados que se quedan trabajando en la Región de Los Lagos se proyecta en al menos un 52,3%, dado que se tiene como referencia el indicador del año 2015 y 2016, el cual aumentó en un 64,62% el año 2016 (ver Tabla 43), sin embargo, como no se cuenta con un periodo más extenso que permita ver un comportamiento en el tiempo, se estima en base al promedio de ambos años.

El indicador tasa de retención primer año ha fluctuado en los últimos seis años, siendo la retención más baja de un 82,50% en el año 2018 y la más alta de un 92,20% en el año 2014, como se observa en la Tabla 43. Si se proyecta con un valor promedio la meta proyectada es de al menos un 89,00%.

Tabla 43: Indicadores carrera enfermería Osorno, periodo 2014-2019

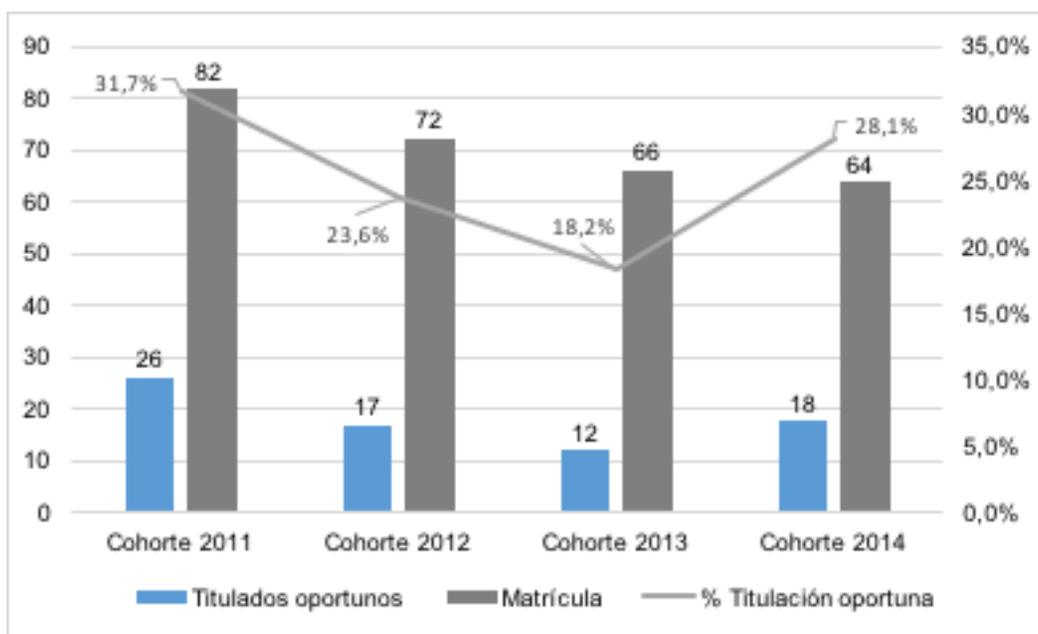
Indicadores	Años					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa de empleabilidad	---	86,70%	100%	---	---	---
% titulados que trabajan en la región de Los Lagos	---	20,00%	84,62%	---	---	---
Tasa retención primer año	92,20%	87,50%	89,60%	91,80%	82,50%	90,40%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Dirección de Análisis Institucional, Universidad de Los Lagos.

Notas de Tabla 43:

- Los indicadores de la tabla consideran carreras de pregrado del Departamento de Salud, campus Osorno y Puerto Montt.
- Para las tasas de retención se utilizaron las bases de matrículas reportadas al Sistema de Información de Educación Superior (SIES) al 30 de abril de cada año académico.
- Para el cálculo de la tasa de empleabilidad, se consideran los titulados que contestan la encuesta y de ellos quienes se han empleado a los 6 meses y/o el año. Desde el año 2017, la institución toma la estrategia de ir desfasado 2 años, esto debido al poco alcance del estudio en años anteriores.

Gráfico 10: Titulación oportuna carrera enfermería Osorno, cohorte 2011-2014



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Dirección de Análisis Institucional (2020), Universidad de Los Lagos.

Notas Gráfico 10:

- La tasa de titulación oportuna corresponde al porcentaje de alumnos de la cohorte que se titularon dentro del tiempo de duración teórico de la carrera más un año. La última actualización corresponde al 30 de abril de 2019.
- Los alumnos de la cohorte 2011 se titularon el año 2016, los alumnos cohorte 2012 se titularon el año 2017, los alumnos cohorte 2013 se titularon el año 2018, los alumnos cohorte 2014 se titularon el año 2019.

4.2.2 Alineamiento horizontal de una carrera de pregrado con el nivel central.

Al inicio de este capítulo, se menciona qué es el alineamiento horizontal y qué ventajas tiene. En general, implica generar acuerdos de nivel de servicio (SLA) entre dos unidades, una de negocios y otra de servicios o soporte, plasmando objetivos relacionados con la integración. Los acuerdos de nivel de servicio (SLA) que se proponen, se establecen entre la carrera de enfermería campus Osorno y la unidad de control de gestión, ambas dependientes de la Vicerrectoría Académica, ya sea directa o indirectamente. Los SLA que se proponen se vinculan con el proceso presupuestario, es

por ello, que se explica el proceso, esquematizando sus etapas e identificando las etapas en que participa el Departamento de Salud y sus carreras de pregrado.

El proceso de gestión presupuestaria impacta en todos los objetivos del cuadro de mando integral del Departamento de Salud y en los objetivos del tablero de control de la carrera de enfermería Osorno, sin embargo, los principales objetivos son: sustentabilidad financiera, generar eficiencia del gasto y mejorar proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.2.2.1 Proceso de gestión presupuestaria y estructura Universidad de Los Lagos.

Como parte de sus atribuciones el Departamento de Salud, "(...) debe garantizar el correcto y eficiente uso de los recursos asignados a su departamento, velando por la viabilidad del proyecto departamental" (Decreto Universitario N° 4013, 2011, letra b art.9). Dado esto, el director y jefes de carreras tienen la facultad de administrar el presupuesto que se le asigna para gastos, en función de su planificación anual y operación mensual. Los recursos que se asignan no están en relación directa y proporcional a los ingresos que genera, porque el Departamento de Salud, al pertenecer a la Universidad de Los Lagos, se rige por la política subsidiaria en temas presupuestarios. Esto significa, que la distribución de recursos no está asociada directamente a la capacidad de las distintas áreas y sedes de generar ingresos, sino a las prioridades de desarrollo institucional.

El presupuesto del Departamento de Salud es parte del presupuesto institucional de la Universidad de Los Lagos. Como indica la Universidad de Los Lagos (2020) en su informe de autoevaluación institucional, el presupuesto es el principal instrumento que permite cautelar el equilibrio financiero global de la institución, asignando anualmente los recursos en función de los requerimientos del proyecto formativo, la necesidad de resguardar las condiciones de operación y cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos consignados en el sistema de planificación institucional.

Para comprender la formulación de presupuestos y asignación de recursos del Departamento de Salud, es necesario mencionar el proceso presupuestario de la

universidad y cómo se vincula con el departamento. El presupuesto institucional es definido por distintas instancias en un proceso formal, denominado proceso de gestión presupuestaria, el cual se presenta en la Figura 27 e incluye cinco etapas: i) Proyección de ingresos y egresos, ii) Formulación presupuestaria, iii) Aprobación del Consejo Superior, iv) Distribución presupuestaria y, v) Control presupuestario. La etapa iv) del proceso presupuestario se apertura en sub-etapas, dado que es necesario desagregar para observar el vínculo con el departamento y carreras.

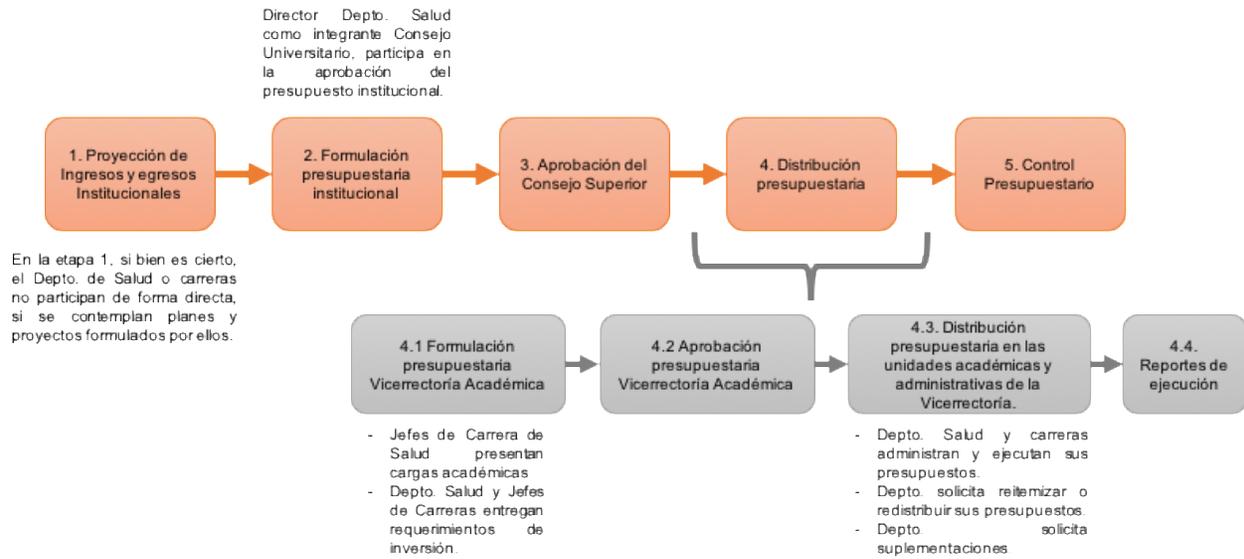
El proceso presupuestario se enmarca en el punto de optimación en el uso de recursos, planteado en el Modelo de Gestión Administrativa-Financiera de la Universidad de Los Lagos, el cual busca la sustentabilidad institucional orientada a la gestión y la toma de decisiones.

La formulación del presupuesto de la Universidad de los Lagos, es responsabilidad de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. En su elaboración considera la participación de representantes de diferentes unidades académicas y administrativas. Algunos actores claves que participan en el proceso presupuestario son: el Consejo Superior, el Rector, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y, las demás Vicerrectorías (Académica, de Planificación, de Investigación y Postgrado, de Campus).

Proceso de gestión presupuestaria:

La Figura 27, muestra gráficamente las etapas del proceso presupuestario y que unidades participan en cada etapa, incluyendo el Departamento de Salud y sus carreras. El Departamento de Salud interactúa en la etapa 1- 2- 4.1 y 4.3, las carreras de pregrado participan en la etapa 1 de forma indirecta y en la etapa 4.1 y 4.3.

Figura 27: Etapas del proceso presupuestario



Fuente: Elaboración propia, en base a Informe de Autoevaluación Universidad de Los Lagos (2020).

Etapa 1 “Proyección de ingresos y egresos institucionales”: en esta etapa para determinar ingresos, se estiman variables como matrícula, ventas de servicios o volumen de proyectos, recopilando información de diferentes fuentes internas y externas. Para la proyección de egresos, se hace un levantamiento de necesidades y se identifican requerimientos de inversiones y gastos establecidos en instrumentos de planificación institucionales y planes o proyectos por área.

Etapa 2 “Formulación presupuestaria institucional”: Con los antecedentes recopilados en la etapa 1, se formula el presupuesto institucional, lo cual se revisa en un equipo compuesto por rectoría, vicerrectorías y autoridades de campus y sedes, con la finalidad de priorizar necesidades y equilibrar ingresos, gastos e inversiones proyectadas. Con esto la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, diseña la propuesta de presupuesto anual y la somete a revisión y consideración del Rector. Esta propuesta pasa por el Consejo Universitario.

Etapa 3 Aprobación del Consejo Superior: el Vicerrector de Administración y Finanzas presenta ante el Consejo Superior el presupuesto institucional para su aprobación, priorizando orientaciones estratégicas y equilibrio presupuestario. Consejo conformado por Rector, representantes del Presidente de la República, consejeros académicos, representantes de funcionarios no académicos y estudiantes.

Etapa 4 Distribución presupuestaria: una vez aprobado el presupuesto anual institucional, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas comienza a distribuir montos globales para asignar a rectoría, vicerrectorías, campus y sedes, los cuales posteriormente distribuyen sus recursos entre las unidades o programas bajo su dependencia. Esta forma de operar, permite focalizar los recursos, resguardando que los presupuestos cubran la operación regular y también tributen a los objetivos estratégicos y operativos definidos en los planes de cada unidad académica y administrativa.

Etapa 5 Control presupuestario: a cargo de la unidad de presupuestos de la Dirección de Gestión Financiera, quienes realizan un control mensual, reportes trimestrales y análisis por grandes áreas. La Unidad de Control de Gestión realiza un control a nivel de vicerrectoría.

La etapa 4 del proceso presupuestario se apertura en sub-etapas, las cuales se explican según consta:

Etapa 4.1 Formulación presupuestaria: La Vicerrectoría Académica se reúne con el área financiera de la Unidad de Control de Gestión y entrega lineamientos para distribuir presupuestos. En base a ello, solicita recopilar información adicional para elaborar propuesta de distribución presupuestaria y otorgar presupuesto a; los distintos departamentos académicos y carreras del campus Osorno, el Instituto Tecnológico Regional de Osorno, la Sede Chiloé y las Direcciones Centrales de la Vicerrectoría. Entre ellos, se encuentra el Departamento de Salud y sus carreras.

Por tanto, la distribución del presupuesto a las unidades se realiza según los criterios de la Vicerrectoría y realizando un levantamiento de información de los planes y rediseños de las distintas unidades académicas y administrativas, cautelando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En esta etapa, el Departamento de Salud y sus carreras de pregrado, participan presentando cargas académicas y necesidades de honorarios docentes, así como, los requerimientos de inversiones.

Etapa 4.2 Aprobación presupuestaria: Una vez que se cuenta con la propuesta de distribución presupuestaria, la Vicerrectoría Académica revisa, solicita ajustes y aprueba la propuesta.

Etapa 4.3 Distribución presupuestaria: La Unidad de Control de Gestión distribuye y asigna presupuesto a las distintas unidades académicas (departamentos académicos y carreras) y direcciones centrales.

Las direcciones centrales y unidades académicas, como el Departamento de Salud y sus carreras, administran y ejecutan sus presupuestos operativos, con excepción de las remuneraciones, honorarios docentes e inversiones (de financiamiento externo) que son ejecutadas a nivel central. Las remuneraciones son gestionadas e imputadas por la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano al centro presupuestario de la unidad respectiva. Los honorarios docentes de las carreras, son ejecutados por la Dirección de Docencia institucional e imputados a los centros presupuestarios de los departamentos y carreras, previa distribución y aprobación de cargas académicas. Las inversiones son aprobadas en forma centralizada, de acuerdo a las prioridades establecidas en el proyecto de presupuesto anual aprobado por el Consejo Superior, en conformidad con el plan estratégico de desarrollo institucional.

Para la ejecución de sus gastos operativos, el Departamento de Salud realiza varias acciones como; realizar solicitudes de compra y comisiones de servicio, gasto que se

imputa inmediatamente al momento de ejecutar el proceso. Otros gastos, como impresiones y pagos de servicios de fotocopiado, implican una solicitud física del requerimiento y se imputan o asumen centralizadamente.

El Departamento de Salud puede flexibilizar la itemización de sus recursos, para ajustar a las necesidades emergentes. Cuando el director requiere realizar reitemizaciones, se debe realizar el requerimiento a la Unidad de Control de Gestión, justificando el motivo del traspaso.

El Departamento de Salud solicita suplementaciones presupuestarias, cuando evalúa que requiere más presupuesto para cumplir con todos sus compromisos durante el año en curso, lo que genera desviaciones presupuestarias.

Etapa 4.4 Reportes de ejecución: La Unidad de Control de Gestión realiza seguimiento mensual a los centros de responsabilidad presupuestaria, para evaluar comportamiento, estado de compromiso y ejecución presupuestaria.

4.2.2.2 Principales fuentes de conflictos y problemas del proceso presupuestario.

A continuación, en la Tabla 44, se presentan los conflictos que ocurren en etapas del proceso presupuestario. Conflictos que impactan en los objetivos estratégicos planteados para el Departamento de Salud, sobre todo en los descritos en el punto 4.2.2.

Tabla 44: Conflictos del proceso presupuestario Departamento de Salud y carreras

Etapas	Conflictos atinentes al depto. de salud y sus carreras (Fuentes de conflicto)	¿Cómo impacta a Depto. Salud y carreras pregrado?
Etapa 1 Proyección de ingresos y gastos.	En relación a la proyección de ingresos, en algunas ocasiones el departamento de salud y sus carreras no están de acuerdo con los cupos finalmente ofertados por la institución.	La proyección de cupos para matrícula impacta en la disponibilidad de campos clínicos.
Etapa 4.1 Formulación presupuestaria Vicerrectoría	<p>No existe una participación 100% activa en la formulación presupuestaria, lo que provoca falta de empoderamiento.</p> <p>Priorización de requerimientos. En relación a gastos, existe alta demanda frente a recursos escasos. Y se debe considerar la política subsidiaria a nivel institucional, departamental y de carreras.</p>	<p>El departamento y carreras se sienten poco considerada en la detección de sus necesidades.</p> <p>El depto. y carreras no va a recibir todos los recursos que requiere para ejecutar todas sus actividades planificadas, aunque genere ingresos suficientes.</p>
Etapa 4.3 Distribución presupuestaria	<p>No todos los gastos de la carrera son imputados en el sistema (online) por la misma unidad académica y por otro lado no todos los gastos se ven reflejados en el centro presupuestario designado a la carrera, esto último considerando que hay gastos centralizados o con otras fuentes de financiamiento.</p> <p>“Reitemizar” (es decir, traspasar montos de una partida presupuestaria a otra) presupuesto del departamento. en base a lo urgente.</p>	<p>La carrera no cuenta con un panorama completo de sus gastos (pérdida de control interno).</p> <p>El Depto. de Salud por resolver lo urgente pierde el foco de lo importante, pudiendo dejar actividades prioritarias no cubiertas.</p>
Etapa 4.4: Reportes de ejecución	<p>Los reportes presupuestarios no reflejan todos los gastos en el periodo que realmente fueron ejecutados, dado que se imputan o ingresan en el sistema (en línea) ex post. Por tanto, al emitir reportes durante el año, la información no está actualizada.</p> <p>Otra fuente de conflicto es que hay gastos que se imputan centralizadamente en la institución (universidad) y no se ve reflejado de manera inmediata en los reportes de la carrera.</p>	La carrera no cuenta con información de sus gastos realizados en tiempo real.

Fuente: Elaboración propia.

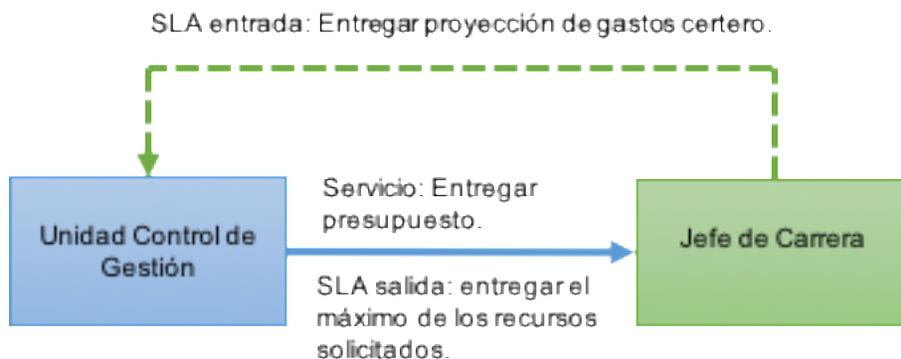
4.2.2.3 Soluciones y propuestas.

Para enfrentar los conflictos y dificultades identificadas en el punto precedente, se proponen algunos acuerdos de niveles de servicios (SLA) como parte de las mejoras del desempeño de este proceso presupuestario, dado que en los SLA se establece que el jefe de carrera de enfermería Osorno va a participar de etapas donde no participaba activamente, principalmente en la etapa 4.1. Los SLA también impactan en la etapa 4.3 y 4.4.

Se proponen tres SLA, graficados en la Figura 28, Figura 29 y Figura 30, los cuales involucran las mejoras. El tablero de los SLA con sus indicadores y metas se establecen en la Tabla 45.

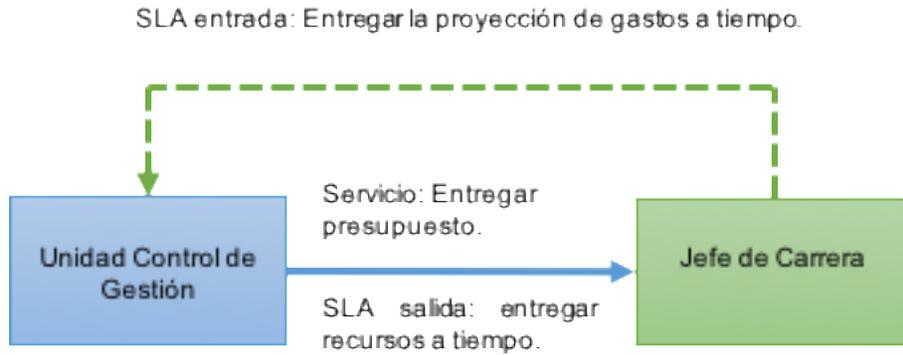
En la Figura 30 se hace referencia a alumnos y sociedad, sólo para mostrar que son los clientes externos, a quienes el jefe de carrera entrega productos y, además se agregan los insumos de la comunidad para ver la relación. Pero los alumnos y sociedad no son parte de los SLA.

Figura 28: Acuerdo de nivel de servicio entrega de presupuesto



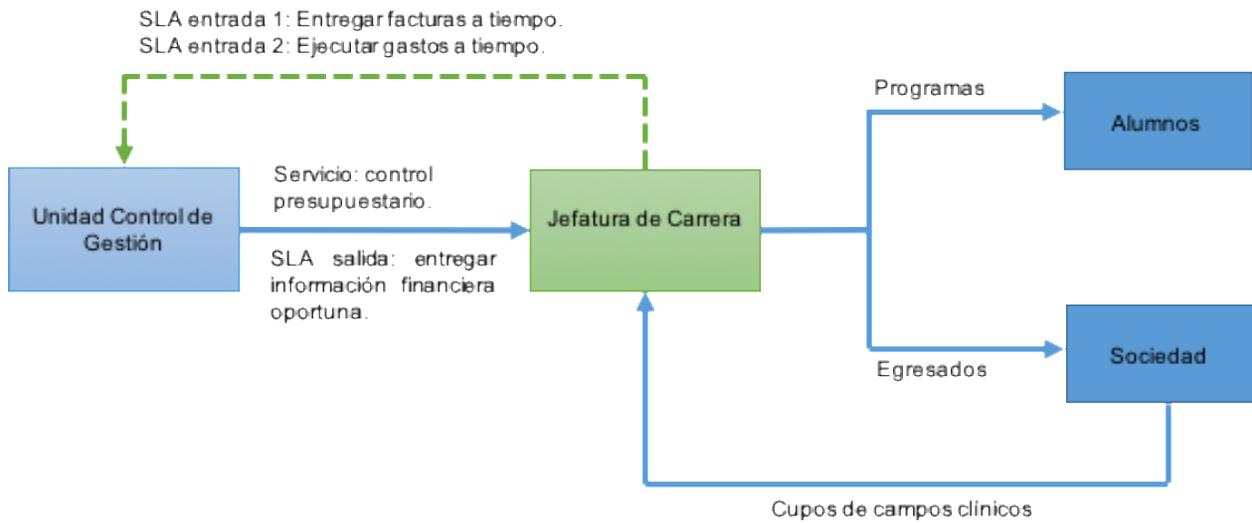
Fuente: Elaboración propia.

Figura 29: Acuerdo de nivel de servicio entrega de presupuesto



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30: Acuerdo de nivel de servicio entrega de presupuesto



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45: Acuerdos de nivel de servicios de las áreas involucradas

Cliente Interno	Proveedor Interno	E/S	Nombre del SLA: Objetivo	Indicador SLA	Meta	Unidad de medida	% de cumplimiento
Jefe de carrera	Unidad Control de Gestión académica	S	Entregar el máximo de recursos presupuestados	Recursos entregados versus presupuesto	100%	Presupuesto	---
Jefe de carrera	Unidad Control de Gestión académica	E	Entregar proyección de gastos certeros	Desviación presupuestaria de la carrera (gasto ejecutado versus presupuesto)	<=5%	Gastos	100%
Jefe Carrera	Unidad Control de Gestión académica	S	Entrega recursos a tiempo	Tiempo de entrega de recursos desde que ha sido aprobado	<= 3	Días	95%
Jefe Carrera	Unidad Control de Gestión académica	E	Entregar la proyección de gastos a tiempo	Plazo para entregar proyecciones de gasto	<=3er	Día hábil del mes	100%
Jefe Carrera	Unidad Control de Gestión académica	S	Entregar información financiera oportuna	Tiempo entrega información financiera	<=14	Días	90%
Jefe Carrera	Unidad Control de Gestión académica	E	Entregar facturas a tiempo	# Número de facturas entregadas con atraso	<= 2	Facturas	95%
Jefe Carrera	Unidad Control de Gestión académica	E	Ejecutar gastos a tiempo	Gastos ejecutados a tiempo	>90%	Gastos	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.4 Plan de acción.

Se proponen las siguientes acciones para la jefatura de carrera de enfermería Osorno:

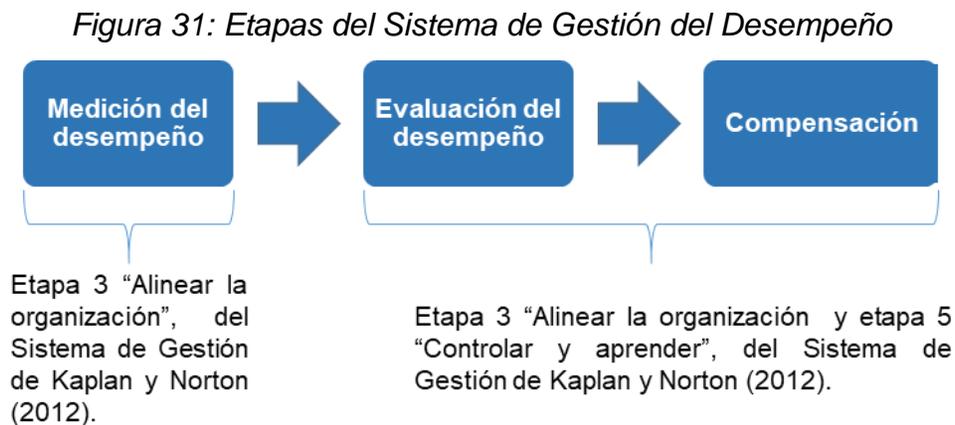
- Levantamiento de necesidades estratégicas y operativas para poder proyectar los gastos anuales.

- Carta gantt de gastos: identificando gastos, plazos y responsables.
- Control de gastos internos: se requiere un control interno a nivel de carrera, para monitorear los gastos ejecutados versus lo presupuestado.

4.3 Sistema de gestión del desempeño.

La parte central de un sistema de control de gestión se compone de mecanismos de medición, evaluación y recompensas (Flamholtz, et al, 1985). En los puntos anteriores del presente capítulo ha sido abordada la medición del sistema de control de gestión propuesto. Por ende, para completar la parte central del modelo, en el presente apartado se aborda la evaluación y compensación, como mecanismos que permiten reducir brechas entre su desempeño real y el esperado y, alinear a las personas con los objetivos de la organización. La evaluación y compensación forman parte del sistema de gestión del desempeño (SGD), al igual que la medición.

En la Figura 31, se grafican las tres etapas del SGD, identificando que la medición, evaluación y compensación se vinculan con la etapa 3 y 5 del sistema de gestión o modelo del ciclo cerrado propuesto por Kaplan y Norton (2012). En la etapa 3, a través del diseño del SGD y en la etapa 5 con la aplicación o implementación del SGD, vale decir, evaluación y pago efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

“La evaluación es un control ex post y sirve como insumo para la decisión sobre el tipo y cantidad de recompensas extrínsecas que se darán al individuo por su desempeño (...)” (Flamholtz, et al, 1985). La evaluación se alimenta de la información que genera la medición (tableros de control y SLA) y además puede involucrar otros parámetros. La evaluación trae consigo una retroalimentación.

Por otra parte, los incentivos o recompensas son una herramienta de control de gestión que permite influir en el comportamiento de las personas para que se alineen con la estrategia y objetivos organizacionales. “La clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure las metas de una empresa, reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. La gente recibe influencia de incentivos tanto positivos como negativos. (...). Las recompensas son alicientes para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener sin pertenecer a la organización” (Anthony y Govindarajan, 2008). Dado esto, las organizaciones a través de incentivos pueden hacerse cargo de la motivación.

Robbins y Judge (2013), proponen que la motivación se define a través de tres elementos fundamentales; dirección, intensidad y persistencia. La dirección dice relación con “el esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas”. La intensidad se refiere a “la cantidad de esfuerzo que hace alguien” y, la persistencia, “por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo”.

Para abordar la evaluación y compensación del Departamento de Salud, primero se expone el actual sistema de evaluación del desempeño e incentivos de la Universidad de Los Lagos, sistema que aplica a todas las unidades de la institución incluyendo el Departamento de Salud y, posteriormente se realiza un análisis crítico con una propuesta de mejora.

4.3.1 Situación actual del sistema de gestión del desempeño.

A continuación, se presenta la situación actual de la evaluación del desempeño y los incentivos existentes, detallando si los incentivos son pecuniarios o no pecuniarios y, si son vinculantes o no con el desempeño.

4.3.1.1 Evaluación del desempeño: situación actual.

La evaluación del desempeño en el Departamento de Salud se rige por la normativa e instrumentos que aplican a nivel institucional en la Universidad de Los Lagos. A nivel institucional se cuenta con dos sistemas de evaluación; la evaluación del desempeño y calificación para los funcionarios académicos y la evaluación del desempeño y calificación para funcionarios no académicos o administrativos. Ambas evaluaciones y calificaciones son importantes para orientar los desempeños individuales hacia los objetivos estratégicos, retroalimentar los desempeños para lograr una mejora permanente y proveer a las jefaturas herramientas de gestión.

Evaluación del desempeño y calificación académica:

El proceso de evaluación del desempeño y calificación académica “se instaló formalmente el año 2009 y hoy se encuentra plenamente internalizado como parte de los procedimientos regulares asociados al quehacer académico, (...)” (Universidad de Los Lagos, 2020). Este proceso se regula en el reglamento de calificaciones de funcionarios académicos de la Universidad de Los Lagos (Decreto Afecto N° 108, 2005).

El proceso de evaluación del desempeño y calificación académica se aplica periódicamente en cuatro dimensiones: docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión académica. Es un proceso que se realiza para todos los académicos en función de los compromisos que establecen con su unidad académica, compromisos que se relacionan con su jerarquía (instructor, asistente, asociado y titular) y con el plan de desarrollo de la unidad académica. Los consejos de las unidades académicas son

quienes evalúan el cumplimiento de los compromisos individuales, los resultados de la evaluación de la docencia y los productos académicos logrados. El resultado de la evaluación del desempeño es insumo para el proceso de calificación académica, sin embargo, para la calificación académica además se consideran otros instrumentos: una autoevaluación, la evaluación de la docencia, los informes de investigación y de postgrado, las actividades de vinculación con el medio y gestión. Los resultados de la calificación permiten reconocer los buenos resultados, establecer mejoras, determinar la permanencia de los académicos y determinar posibles ascensos (Universidad de Los Lagos, 2020). Los resultados de la calificación académica se expresarán de acuerdo a 4 conceptos: excelente, bueno, regular y deficiente. La calificación regular durante dos períodos consecutivos es causal de calificación deficiente.

La calificación académica está a cargo de la comisión de calificación de la universidad, dirigida por la vicerrectoría académica e integrada por dos académicos titulares designados por el consejo superior, un académico de la más alta jerarquía por cada área del conocimiento y el secretario general de la universidad, como ministro de fe y secretario de la comisión sin derecho a voto. Esta comisión cumple el rol de calificar el desempeño de los funcionarios académicos de la Universidad de Los Lagos y un rol regulador (Universidad de Los Lagos, 2005).

En la Figura 32, se presenta el proceso de calificación académica, que incluye los factores que se evalúan, las ponderaciones de esos factores y los instrumentos de evaluación. El resultado de la calificación representa el promedio de las funciones académicas o factores evaluados de acuerdo a las ponderaciones de cada uno. El procedimiento de calificación involucra: revisar los instrumentos de evaluación departamental del desempeño académico, la autoevaluación en cada uno de los componentes (docencia, investigación, vinculación con el medio o extensión y gestión académica), junto con la evaluación de la docencia (realizada por estudiantes) y otros insumos del desempeño académico. Los factores (promedios) derivados de los instrumentos de evaluación son cotejados con la documentación de respaldo y los criterios de calificación socializados previamente. Los resultados de la calificación son

comunicados oficialmente por la Secretaría General, existiendo un proceso de apelación. Ante esta apelación, la comisión de calificación tiene facultades para modificar el resultado parcial o final, a partir de la revisión de nuevos antecedentes.

La evaluación del desempeño y calificación académica aplica a todos los académicos regulares. Sin embargo, los docentes en jornada parcial de carreras profesionales y técnicas están sujetos a la evaluación de docencia. Evaluación docente que se enfoca en medir la percepción de los estudiantes en aspectos didácticos de enseñanza-aprendizaje, pertinencia y calidad de contenidos disciplinarios, aspectos formales del comportamiento y actitud del docente. La evaluación docente es un insumo para que se puedan tomar decisiones respecto a capacitaciones, mejoras o continuidad de los docentes en los diferentes programas (Universidad de Los Lagos, 2020).

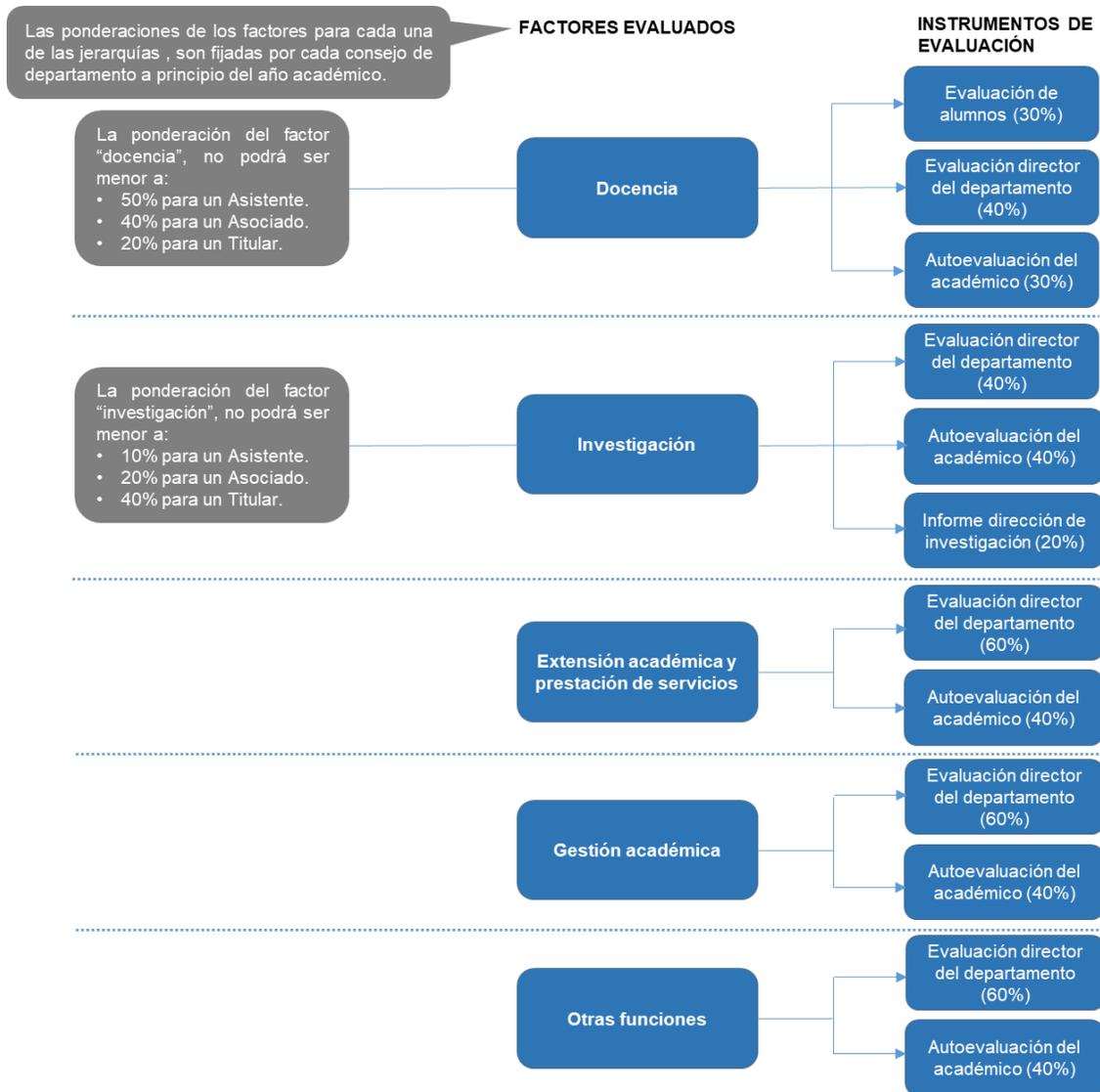
Evaluación del desempeño y calificación para funcionarios no académicos o administrativos:

La evaluación del desempeño y calificación de los funcionarios no académicos se regula en el Decreto Universitario N° 3862 del año 2013, de la Universidad de Los Lagos y se enmarca en la Ley N°19.165 del año 1992. Además, el sistema de evaluación, integra los requisitos legales de la calificación para el personal de la administración del Estado y los lineamientos estratégicos de la universidad. El actual sistema de evaluación del desempeño, se comenzó a implementar en el año 2013, tal como lo establece el decreto N° 3862 que lo regula, anteriormente se aplicaba el reglamento general de la administración pública (Universidad de Los Lagos, 2020).

El desempeño del personal no académico, se evalúa anualmente (desde septiembre del año a agosto del año siguiente) por parte de la jefatura directa de cada funcionario. Las evaluaciones con sus respectivos antecedentes son presentadas a una junta calificadora central de la universidad, quien ratifica o modifica las calificaciones de acuerdo a los antecedentes que se tienen a la vista. La junta calificadora, se compone de cinco representantes del personal administrativo del más alto nivel jerárquico, con

excepción del jefe superior, un representante del estamento no académico y un representante de la asociación de funcionarios con mayor representación (Universidad de Los Lagos, 2020).

Figura 32: Calificación académica, componentes de evaluación e instrumentos



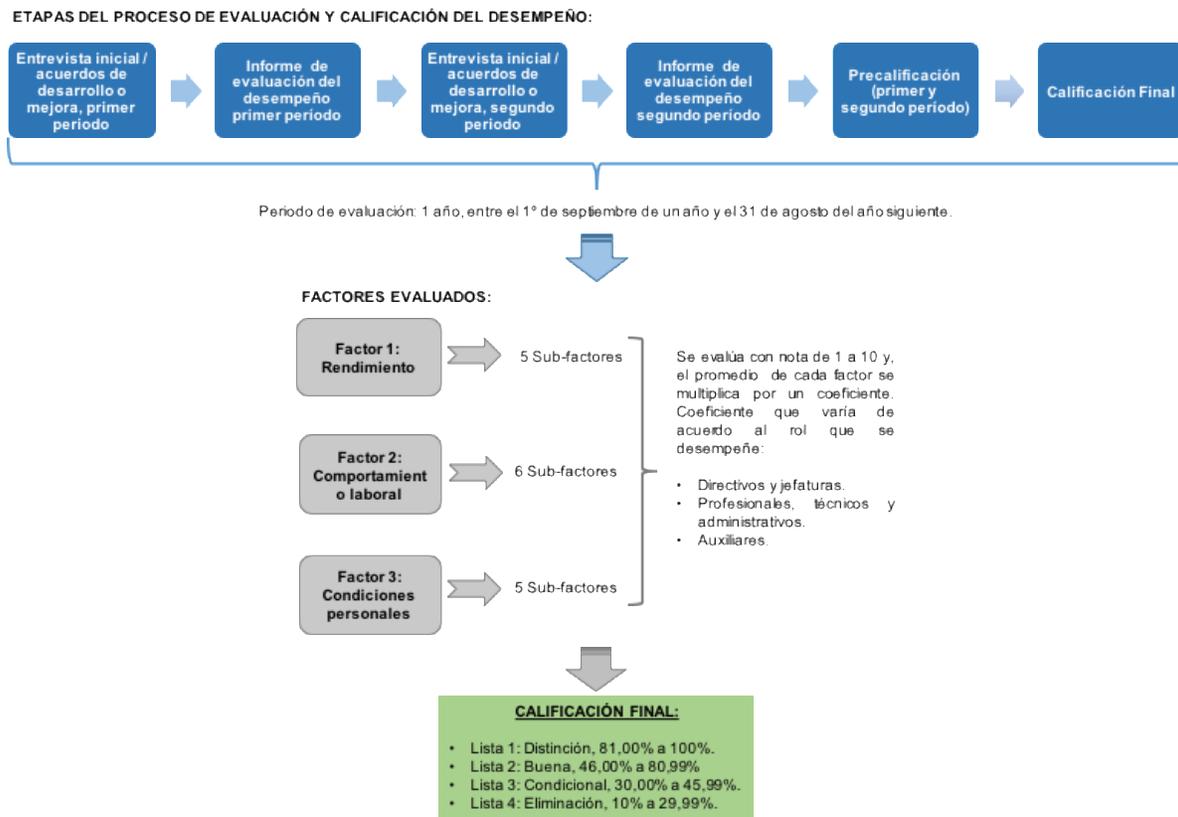
Fuente: Adaptado de Universidad de Los Lagos, 2020.

En la evaluación del desempeño se evalúa y califica al funcionario en tres dimensiones o factores: rendimiento, condiciones personales y comportamiento laboral,

tal como se presenta en la Figura 33. Cada factor, consta de sub-factores, los cuales se evalúan con nota de 1 a 10, siendo un 10 la más alta calificación.

La evaluación consta de 6 etapas, las cuales incorporan; entrevistas entre jefatura y funcionario, evaluaciones intermedias, precalificaciones y calificación final. Al momento de evaluar, las jefaturas deben tener en consideración los perfiles de cargo, la hoja de vida del(la) funcionario(a), los procedimientos y evidencias relevantes (Universidad de Los Lagos, 2020). Tal como lo presenta la Figura 33, la evaluación da como resultado una calificación final que determina si el funcionario queda en lista 1, lista 2, lista 3 o lista 4. La lista 3 deja al funcionario de forma condicional y la lista 4 implica la eliminación de la institución.

Figura 33: Evaluación del desempeño personal no académico, componentes de evaluación e instrumentos



Fuente: Elaboración propia, en base a instrumentos de evaluación e instructivo evaluación y calificación de Universidad de Los Lagos.

4.3.1.2 Esquema de incentivos: situación actual.

El esquema de incentivos del Departamento de Salud, es el mismo que rige para la Universidad de Los Lagos.

Los incentivos pecuniarios que reciben los funcionarios académicos y no académicos, se regulan a través de una estructura de remuneraciones, la cual combina varios elementos para determinar la renta, según consta (Universidad de Los Lagos, 2020):

Remuneraciones de acuerdo a escala por estamento y jerarquía + asignaciones de responsabilidad asociadas a cargos definidos por estructura + compensaciones de mercado + asignaciones de postgrado + asignaciones profesionales + bonificaciones solidarias y por trayectoria + incentivos a la docencia + incentivos a la investigación + asignaciones legales asociadas a la administración pública.

Es dable mencionar más en detalle los incentivos pecuniarios y no pecuniarios. Es por ello, que en la Tabla 46, Tabla 47, Tabla 48 y Tabla 49, se presentan los incentivos. La Tabla 46 y Tabla 47, describen los incentivos para el personal académico y no académico y, establecen si existe vinculación con la evaluación del desempeño. Por su parte, la Tabla 48, presenta incentivos relacionados con cargos directivos o jefaturas. Y la Tabla 49, expone otros incentivos que aplican para todos los funcionarios de la universidad.

Los académicos cuentan con algunos incentivos, que buscan alinear hacia los objetivos estratégicos de la unidad académica (Departamento de Salud) y de la institución. Estos incentivos se aplican por función en la que se desempeña el académico, en términos de docencia, se otorga un bono al académico mejor evaluado del departamento académico, lo que se evidencia con la evaluación de los estudiantes. En términos de investigación, se paga un monto en pesos por proyecto presentado y por proyecto adjudicado al investigador responsable, se promueve el incremento de la

productividad científica, premiando monetariamente al autor principal por publicación de artículos con indexación WOS, SCOPUS, Scielo y, tutoría de libros o capítulos de libros y, además, se apoya financieramente para que los académicos asistan a congresos nacionales o internacionales, con el compromiso de producir una publicación científica WOS, SCOPUS o SCIELO. En términos de perfeccionamiento, los académicos en ciertas ocasiones son apoyados financieramente para gastos de viajes y/o estadías, dependiendo el lugar donde realice sus estudios y, por otra parte, se le permite acceder a permisos sin goce de remuneraciones, en el caso que corresponda según normativa. Finalmente, señalar que de los resultados de la calificación final del académico depende su permanencia laboral (Tabla 46).

Para los docentes parciales, ser bien evaluados les permite poder continuar dictando docencia, pero no acceden a otro tipo de incentivo.

Los funcionarios no académicos (planta/contrata), reciben un bono solidario, el cual es anual y pactado en dos cuotas. Este bono se asocia a tramos, a antigüedad y beneficia a personal con jornada de 44, 33, 22 y 11 hrs. Este bono no se asocia al desempeño y por ende no genera comportamientos deseados y alineados al cumplimiento de objetivos. Por otra parte, se ofrecen capacitaciones y perfeccionamientos gratuitos, para lo cual anualmente se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el cual es completado por las jefaturas en base a las brechas detectadas en el desempeño. Del desempeño de los funcionarios no académicos, depende su permanencia o desvinculación, por ende, cuando mantienen por dos períodos consecutivos lista 3 de evaluación, se procede a la desvinculación. O cuando son evaluados en lista 4, se desvinculan inmediatamente luego de enviar la notificación de evaluación y posterior periodo de apelación (Tabla 47).

Tabla 46: Incentivos académicos

Tipo de Funcionario	Calidad Contractual	Áreas de evaluación	Instrumentos de Evaluación	Incentivos	Tipo Incentivo	Monto en \$ (según corresponda)	Vínculo entre desempeño e incentivos
Académico	Planta / Contrata (académico regular)	- Docencia. - Investigación. - Vinculación con el Medio. - Gestión Académica.	- Evaluación de alumnos. - Autoevaluación académica. - Evaluación de la dirección del departamento académico. - Evaluación de la dirección de investigación.	Permanencia.	N.P	---	SI
				Bono semestral al docente mejor evaluado por los alumnos, uno por departamento académico.	P	\$600.000.- por única vez	SI
				Pasantía anual nacional o internacional para el académico mejor evaluado a nivel institucional	P	Rango aproximado entre \$2.5 a \$5 millones. Dependiendo si es nacional o internacional.	SI
				Incentivo a la presentación y adjudicación de proyectos Foncedyt	P	\$200.000 al investigador responsable de postular un proyecto. Si se adjudica el proyecto, el incentivo aumenta a \$1 millón por única vez.	SI
				Incentivo a la producción científica: publicaciones	P	ISI/Scopus factor de impacto mayor a 1,5 = \$1.2 millones. ISI/Scopus factor de impacto menor a 1,5 = \$900.000.- Scielo \$600.000.- Publicación revista con comité editorial \$100.000.- Capítulo de libro con comité editorial \$100.000.- Libro con comité editorial universitario nacional \$500.000.- Libro con comité editorial internacional \$1millón.	SI
				Asistencia a congresos científicos (nacional o internacional). Cofinanciar a académicos y estudiantes en calidad de expositores. Se comprometen a publicar WOS, Scopus o Scielo.	P	\$600.000 máximo.	SI
				Perfeccionamiento.	P y/o N.P	Aporte financiero relativo. Aporte no pecuniario: permisos sin goce de remuneraciones.	NO
Docente jornada parcial	Docencia	Evaluación de alumnos.	Permanencia.	N.P	---	SI	

Fuente: Elaboración propia, en base a decretos universitarios de la Universidad de Los Lagos (2020).

Tabla 47: Incentivos no académicos

Tipo de Funcionario	Calidad Contractual	Áreas de evaluación	Instrumentos de Evaluación	Incentivos	Tipo Incentivo	Monto en \$ (según corresponda)	Vínculo entre desempeño e incentivos
No académico	Planta/Contrata	- Rendimiento. - Condiciones personales. - Comportamiento funcionario.	- Entrevistas - Informes de Evaluación del Desempeño. - Precalificaciones. - Calificación Final.	Bono solidario	P	Monto depende del tramo, varía anual y es entre \$180.000.- y \$600.000.- aproximadamente.	NO
				Capacitación y perfeccionamiento	N.P	---	NO
				Permanencia.	N.P	---	SI
	Honorarios	Dependiendo el jefe directo aplica evaluación .	- No aplica.	Permanencia.	N.P	---	SI

Fuente: Elaboración propia, en base a decretos universitarios de la Universidad de Los Lagos (2020).

Notas a la Tabla 46 y Tabla 47:

- P: significa pecuniario
- N.P: significa no pecuniario.

Existen otros incentivos que se asocian a cargos directivos, en este grupo caben jefes de unidades administrativas, directores centrales, directores de departamentos académicos y jefes de carreras. Estos incentivos no están vinculados al desempeño y tal como presentan en la Tabla 48, existe una asignación por cargo y es importante destacar el esfuerzo que se realiza por hacer bien el trabajo y ser reconocido, en algunos casos, como el director de departamento o jefes de carreras se espera continuar en el cargo, lo que implica ser reelecto, por tanto, los pares son los que validan el trabajo. Para los cargos directivos designados, el hecho de ejercer bien el cargo y de manera eficiente y eficaz les permite continuar en el mismo por un periodo más extendido.

Si un académico se desempeña en cargos de gestión, como es el caso del director del Departamento de Salud y un jefe de carrera, se aplican los incentivos de un académico regular descritos en la Tabla 46 y los incentivos que se presentan en la Tabla 48.

Existen otros beneficios que aplican a los funcionarios en general, tales como; asignación profesional o académica, asignaciones especiales, bonificación a la trayectoria universitaria y a la permanencia y, becas de estudios para funcionarios e hijos. Así como, otras asignaciones dadas por ley como asignación de zona, asignación familiar, reajustes y aguinaldos. En relación a beneficios no pecuniarios, se encuentra el convenio con la caja los andes, acceder a beneficios como descuentos por estar adscrito a bienestar y otros beneficios como lo es el mes de vacaciones de verano y una semana de vacaciones de invierno, los 7 días de permiso administrativos, además de otros días libres que da la institución durante el año, para fechas relevantes (ver Tabla 49).

Tabla 48: Incentivos cargos directivos

Incentivos	Tipo de incentivo	Monto
Asignación de responsabilidad: depende del cargo.	Pecuniario	Director de departamento \$591.000.- Corresponde al 100% del grado 8.
		Jefe de carrera \$236.400.- Corresponde al 40% del grado 8.
		Otro cargo: Monto estipulado en tabla de asignaciones de responsabilidad año 2020 (publicado en http://transparenciaactiva.ulagos.cl/ , ítem escala de remuneraciones)
Carrera futura "career concerns", la posibilidad de renovar su cargo para un segundo periodo. El futuro los disciplina para que se desempeñen mejor. Tiene que ver con el reconocimiento.	No pecuniario	----

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49: Otros incentivos institucionales

Incentivos	Periodicidad	
Pecuniarios:		
Asignación de antigüedad.	Mensual	
Asignación de zona.		
Asignación familiar.		
Asignación profesional y asignación académica.		
Asignación especial académica y asignación no académica.		
Reajustes.	Anual	
Bono vacaciones de verano.		
Bonificación a la trayectoria universitaria.		
Bonificación a la permanencia universitaria.		
Bono escolar.		
Aguinaldo de fiestas patrias.		
Aguinaldo de navidad.		
Becas de estudio (arancel, matrícula) en la misma institución (para funcionarios e hijos).		
No pecuniarios:		
Bienestar.		Aplica durante el año. Excepto, vacaciones de verano que son en el mes de febrero.
Caja de compensación los andes.		
Días libres según normativa interna.		
Permisos administrativos.		
Vacaciones de verano (un mes)		
Vacaciones de invierno.		

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Crítica del sistema de gestión del desempeño actual.

Si bien es cierto existen incentivos, es necesario potenciar la carrera funcionaria a nivel académico y no académico. Al analizar el vínculo directo que existe entre desempeño e incentivos, se puede acotar que los académicos tienen incentivos vinculantes, como lo es el premio por buena evaluación docente y el incentivo por productividad. En el caso de funcionarios no académicos, carecen de un bono que motive a las personas a perseguir un fin común con resultados concretos. En general falta potenciar el cumplimiento de metas, premiando los buenos desempeños, reconociendo la importancia del aporte de cada persona en el cumplimiento de los objetivos. Es importante considerar la cultura de la universidad y de sus unidades, a la hora de definir herramientas de motivación e incentivo.

Los problemas que se identifican de la evaluación del desempeño y del esquema de incentivos actual, a nivel de académicos y no académicos (planta y contrata), son los que se describen en la Tabla 50.

Tabla 50: Problemas evaluación de desempeño e incentivos

Problemas personal académico:
1. Los cargos directivos que asumen académicos no son bien reconocidos o valorados: A los académicos con cargos directivos o de gestión se le paga monetariamente una asignación por responsabilidad, pero no por desempeño.
2. Falta un incentivo más allá de una asignación de responsabilidad, para el jefe de carrera, para que se comprometa a cumplir indicadores asociados a la gestión, vale decir, premiar por cumplimiento.
3. Los académicos que asumen cargos como una jefatura de carrera, enfrentan el proceso de calificación académica en mismas condiciones que sus pares, por tanto, no se hace distinción entre los distintos roles. Porque se evalúan los mismos factores y además estos factores siguen pesando lo mismo para todos los académicos, independiente el cargo. Hay funciones que se podrían omitir mientras tenga duración el cargo y/o bajar la ponderación, considerando las 22 hrs. que se deben dedicar a la jefatura.
4. Los académicos no cuentan con un incentivo por su desempeño global. Sin embargo, se pagan incentivos por productos ya sea de docencia, investigación u otro.
5. A nivel gerencial o directivo, se cuenta con un factor político, que en algunos casos se contrapone a niveles de esfuerzo, habilidades y desempeños.
6. Incentivos vinculados a evaluación docente realizada por alumnos, puede generar comportamientos no deseados y sesgar la evaluación. Aunque en la actualidad sólo se premie un académico por departamento académico.
Problemas personal no académico:
1. No existen incentivos pecuniarios vinculados al desempeño. Se paga un bono para homologar diferencias salariales. Sólo existen reconocimientos económicos por trayectoria o años de servicio.
2. El instrumento de evaluación del desempeño contiene principalmente criterios de evaluación subjetivos, no indicadores concretos.
3. Falta potenciar la carrera funcionaria, aún está en una etapa inicial.
4. Cultura de resistencia a la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Propuesta del sistema de gestión del desempeño.

En el presente apartado, se presenta una propuesta de evaluación e incentivos, realizando ajustes a los instrumentos actuales.

4.3.3.1 Propuesta de evaluación del desempeño y calificación.

Como el personal administrativo está fuera del alcance del Departamento de Salud, se procede a presentar una propuesta de evaluación del desempeño y esquema de incentivos, para un académico y para el jefe de carrera de enfermería Osorno.

Propuesta evaluación del desempeño y calificación para un académico.

En general, se propone mantener la estructura del instrumento de evaluación y calificación de un académico regular, salvo ciertos ajustes o modificaciones menores, por tanto, la propuesta considera:

- Mantener los cinco factores para evaluar al académico: docencia, investigación, vinculación con el medio (denominado extensión en instrumento de evaluación actual), gestión académica y otras funciones. El factor otros, incorpora lo no considerado en los demás factores y que sea relevante en la actividad académica, tal como: finalización de programas de postgrado en plazos establecidos.
- Que el factor gestión académica sea distinto a la gestión del jefe de carrera y, por tanto, la gestión académica aplique a todos los académicos. Este factor de gestión académica debe considerar la participación en direcciones de proyectos, consejos, programas, comisiones de rediseños, planes de mejoras u otras.
- Mantener las cuatro categorías de jerarquías de académicos regulares: instructor, asistente, asociado y titular.
- Que cada factor evaluado tenga una ponderación distinta dependiendo la jerarquía académica, al igual que el instrumento de evaluación actual.

- Definir la ponderación de cada factor evaluado. Para los factores de docencia e investigación se consideran los porcentajes establecidos como mínimos en el instrumento de evaluación actual. Se propone que el factor vinculación con el medio pese 20% para todas las jerarquías. El factor gestión académica pese 15% para todas las jerarquías excepto instructor con 5% y que el factor otras funciones pese 5% para todas las jerarquías.
- Si no existiese algún punto a considerar en el factor otras funciones, se propone que el 5% que pondera se sume al 20% del factor vinculación con el medio, quedando vinculación con el medio en 25% para las cuatro jerarquías.
- Mantener los instrumentos de evaluación y sus ponderaciones, que se utilizan para evaluar cada factor, con excepción de la evaluación de alumnos, que en el fondo, es la evaluación docente que realizan los alumnos. Por ende, se propone evaluar el factor docencia, a través de dos instrumentos; la evaluación del director del departamento y la autoevaluación del académico, con una ponderación del 60% y 40% respectivamente. Este punto, se detalla en la columna d) de la Tabla 51.

La evaluación docente que realizan los alumnos no es parte integral del instrumento de evaluación y calificación que se propone y, tampoco del esquema de incentivos. Pero, es una variable que si forma parte de la evaluación del desempeño de un académico, por lo cual, se propone sea evaluada a través de un instrumento aparte. Esto se explica por dos razones, lo primero, porque la evaluación integral estará asociada a incentivos y, el vincular recompensas a evaluación docente de estudiantes puede generar comportamientos no deseados o sesgar la evaluación y, lo segundo, es importante que los estudiantes evalúen al académico para encender una alarma y tomar medidas o acciones de mejora, en el caso que exista algún problema.

Por otra parte, dada la importancia de la evaluación docente realizada por los alumnos, también fue considerada en el tablero de control de la jefatura de carrera, expuesto en apartado anterior, a través del indicador: % de asignaturas de la carrera con un promedio de evaluación de docencia igual o superior a 4,5.

- Incorporar una columna de indicadores de evaluación asociados por factor (columna e de la Tabla 51).

- Incorporar indicadores del cuadro de mando integral del Departamento de Salud. Para ello, se realiza una segunda bajada a nivel de académico, considerando lo que debe realizar él en forma individual.

Del cuadro de mando integral, se realiza una bajada de dos indicadores; proyectos de investigación adjudicados con foco en docencia y publicaciones científicas en bases de datos indexadas. Este vínculo con el cuadro de mando integral, se considera en la columna d) de la Tabla 51 en el informe de investigación, ahí se reflejan los productos del académico en forma individual.

La Tabla 51, resume el instrumento de evaluación y calificación propuesto para académicos regulares, detallando los factores a evaluar (b), la ponderación de cada factor de acuerdo a la jerarquía del académico (c), la ponderación conjunta de los factores de docencia e investigación por jerarquía, así como, la ponderación conjunta de los factores gestión académica, vinculación con el medio y otros por jerarquía (a), los instrumentos de evaluación por cada factor (d) y los indicadores de evaluación (e). Es dable señalar, que además del informe de investigación, existen otros instrumentos, como el informe del director del departamento y la autoevaluación del académico, que se realizan para los cinco factores evaluados y, que de alguna manera, están en línea con el cuadro de mando integral y el tablero de control. Los dos informes son instrumentos específicos que ya existen. La evaluación del director del departamento en concreto, es realizada por el director y su consejo de departamento. La autoevaluación contempla la percepción del académico sobre su desempeño en función de las evidencias que deben ser entregadas.

Tabla 51: Instrumento propuesto de evaluación y calificación académica para académicos regulares

Σ pond. Factor (a)	Factores evaluados (b)	Ponderación de cada factor (c)	Instrumentos de evaluación (d)	Indicador de evaluación (e)
D + I Instructor 70% Asistente 60% Asociado 60% Titular 60%	Docencia (D)	Instructor 60%	Evaluación director del departamento 60%	% de cumplimiento del factor docencia evaluado en base a criterios establecidos
		Asistente 50%		
		Asociado 40%	Autoevaluación del académico 40%	% de cumplimiento del factor docencia evaluado en base a criterios establecidos
		Titular 20%		
	Investigación (I)	Instructor 10%	Evaluación director del departamento 40%	% de cumplimiento del factor investigación evaluado en base a criterios establecidos
		Asistente 10%		
		Asociado 20%	Autoevaluación del académico 40%	% de cumplimiento del factor investigación evaluado en base a criterios establecidos
		Titular 40%		
g.a + VCM Instructor 30% Asistente 40% Asociado 40% Titular 40%	Gestión Académica (g.a)	Instructor 5%	Evaluación director del departamento 60%	% de cumplimiento del factor gestión académica evaluado en base a criterios establecidos
		Asistente 15%		
		Asociado 15%	Autoevaluación del académico 40%	% de cumplimiento del factor gestión académica evaluado en base a criterios establecidos
		Titular 15%		
	Vinculación con el Medio (VCM)	Instructor 20%	Evaluación director del departamento 60%	% de cumplimiento del factor VCM evaluado en base a criterios establecidos
		Asistente 20%		
		Asociado 20%	Autoevaluación del académico 40%	% de cumplimiento del factor VCM evaluado en base a criterios establecidos
		Titular 20%		
Otras funciones	Instructor 5%	Evaluación director del departamento 60%	% de cumplimiento del factor otros evaluado en base a criterios establecidos	
	Asistente 5%			
	Asociado 5%	Autoevaluación del académico 40%	% de cumplimiento del factor otros evaluado en base a criterios establecidos	
	Titular 5%			

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta evaluación de desempeño y calificación jefe de carrera enfermería Osorno.

Antes de proponer la evaluación de desempeño para el jefe de carrera de enfermería, se debe recordar lo señalado en el punto 2.4 del presente informe, donde se indica que los jefes de carrera tienen una dedicación de 22 hrs. para la gestión de la

carrera y sus funciones, de acuerdo a normativa interna (reglamento de jefes de carreras) se agrupan en cuatro ámbitos: gestión, docencia, investigación y vinculación con el medio. El hecho de contar con media jornada para la gestión de carrera, permite descomprimir horas en la carga docente debiendo realizar 12 hrs. de docencia, a menos que tenga producto de investigación.

Por otra parte, el reglamento que regula a todos los jefes de carreras de la universidad, establece que un jefe de carrera cuenta con ciertas características para estar en el cargo tales como: ser académico jornada completa de las tres más altas jerarquías (titular, asociado, asistente), contar con al menos dos años de antigüedad, realizar docencia en la carrera, contar con título profesional o grado afín a la especialidad que tenga directa relación con el área de conocimiento de la carrera y, estar adscrito al departamento académico del cual depende la carrera (Decreto Universitario N° 3420, 2012, art. 5).

Considerando estos antecedentes, la Tabla 52, muestra el instrumento de evaluación y calificación propuesto para el jefe de carrera de enfermería Osorno, al cual se evalúa con el mismo instrumento del académico (Tabla 51), pero solo considerando docencia e investigación en una jornada de 22 hrs., sin gestión académica, vinculación con el medio y otros factores, esto mientras permanezca en el cargo. Adicionalmente, se incorpora como factor de evaluación la gestión del jefe de carrera con una jornada de 22 hrs, esta gestión es distinta a la gestión académica y se evalúa con instrumentos como el tablero de control y los SLA. Este cambio, implica que el jefe de carrera en su rol de académico, no cubre las cuatro funciones establecidas según normativa: docencia, investigación, gestión y vinculación con el medio, pero si se hace cargo de estas funciones en el rol de jefe de carrera. Se considera importante que el jefe de carrera continúe con docencia e investigación en su rol de académico, dado que son actividades de desempeño fundamentales en el quehacer departamental e institucional.

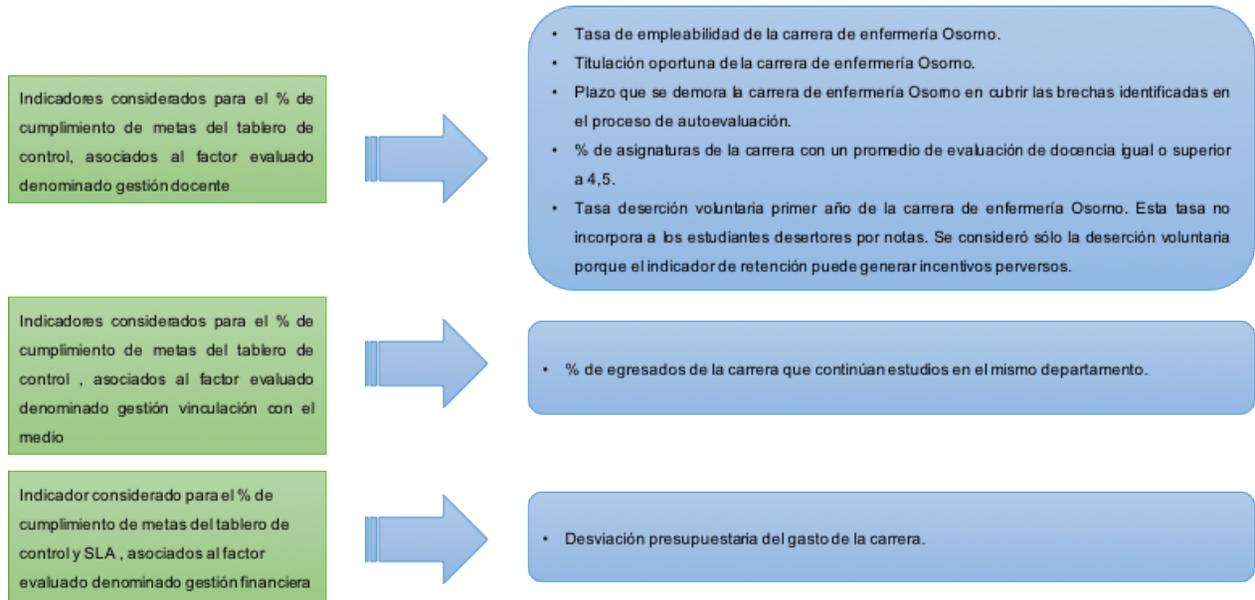
Otros cambios propuestos para el instrumento de evaluación y calificación académica del jefe de carrera son los siguientes:

- Definir la ponderación de cada factor de evaluación (docencia, investigación, gestión). La ponderación del factor tiene un peso distinto dependiendo de la jerarquía del jefe de carrera; asistente, asociado o titular. Por el periodo que permanezca en el cargo, las ponderaciones de docencia e investigación son inferiores a las propuestas para la evaluación de un académico.
- Subdividir el factor gestión que refleja el rol del jefe de carrera, en tres sub-factores; docencia, vinculación con el medio (VCM) y finanzas.
- Asignar a los factores de docencia e investigación una ponderación conjunta de un 100% y, al factor gestión un 100%. Esto considerando, la media jornada en cada rol; académico y jefe de carrera.
- Mantener los instrumentos de evaluación que se utilizan para medir los factores de docencia e investigación y, sus ponderaciones, con excepción de la evaluación docente realizada por alumnos. Por ende, se propone evaluar la docencia a través de dos instrumentos; la evaluación del director del departamento y la autoevaluación del académico, con una ponderación del 60% y 40% respectivamente.
La evaluación docente que realizan los alumnos no es parte integral del instrumento de evaluación y calificación que se propone y, tampoco del esquema de incentivos. Pero, es una variable que si forma parte de la evaluación del desempeño, por lo cual, se propone sea evaluada a través de un instrumento aparte, al igual que lo definido en la propuesta de evaluación y calificación de un académico.
- Incorporar una columna de indicadores de evaluación asociados por factor (columna e de la Tabla 52).
- Incorporar indicadores del tablero de control y del SLA del jefe de carrera de enfermería Osorno. En relación a este punto, los indicadores seleccionados del tablero de control y de los SLA expuestos en el punto 4.2, se mencionan en la Figura 34. Las metas de los indicadores seleccionados son las mismas que se encuentran en el tablero de control y en los SLA. Este vínculo entre la propuesta de evaluación y el tablero o SLA se muestra en la letra e) de la Tabla 52.

Tal como se mencionó en la propuesta de evaluación del académico, existen ciertos informes como; informe de investigación, informe de evaluación del director del

departamento y la autoevaluación del académico que, de alguna manera están en línea con el cuadro de mando integral y el tablero de control. Estos son instrumentos específicos que ya existen y que se mantienen en la propuesta.

Figura 34: Indicadores considerados en evaluación y calificación académica del jefe de carrera enfermería Osorno



Fuente: Elaboración propia.

Si bien estas propuestas de evaluación y calificación pueden aplicar a todos los jefes de carrera y a todos los académicos de la universidad, se acota a lo relacionado con el Departamento de Salud y su carrera de enfermería Osorno. Por otra parte, las propuestas aplican para académicos regulares.

Tabla 52: Instrumento propuesto de evaluación y calificación académica para el jefe de carrera de enfermería Osorno

Σ pond. Factor (a)	Factores evaluados (b)		Ponderación de cada factor (c)	Instrumentos de evaluación (d)	Indicador de evaluación (e)
100% $\frac{1}{2}$ jornada académ ico	Docencia		Asistente 80%	Evaluación director del depto. 60%	% de cumplimiento de factor docencia evaluado en base a criterios establecidos
			Asociado 65%	Autoevaluación del académico 40%	
	Investigación		Titular 35%		Evaluación director del depto. 40%
			Asistente 20%	Autoevaluación del académico 40%	% de cumplimiento del factor investigación evaluado en base a criterios establecidos
Asociado 35%			Informe dirección de investigación 20% (bajada del cuadro de mando integral)		% de cumplimiento del factor investigación evaluado en base a criterios establecidos
100% $\frac{1}{2}$ jornada jefe de carrera	Gestión	Docente	Asistente 33,3%	Tablero de control	% de cumplimiento de metas seleccionadas del tablero de control
			Asociado 33,3%		
			Titular 33,3%		
	VCM (vinculación con el medio)	Asistente 33,3%	Tablero de control	% de cumplimiento de metas seleccionadas del tablero de control	
		Asociado 33,3%			
		Titular 33,3%			
Financiera	Asistente 33,3%	Tablero de control y SLA	% de cumplimiento de metas seleccionadas del tablero de control y SLA		
	Asociado 33,3%				
	Titular 33,3%				

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.2 Propuesta esquemas de incentivos asociados a la evaluación del desempeño.

Considerando las variables ya seleccionadas en el instrumento de evaluación y calificación académica se proponen los esquemas de incentivos para un académico

regular y para el jefe de carrera de enfermería Osorno. Paralelo a la propuesta, se sugiere mantener los beneficios pecuniarios y no pecuniarios institucionales y que no se relacionan con desempeño, tales como asignaciones por antigüedad, por trayectoria, bonos de vacaciones, permisos laborales, vacaciones u otros, definidos en la Tabla 49 del apartado 4.3.1.2.

Propuesta de esquema de incentivos para académico regular.

La evaluación de desempeño propuesta para el académico en el numeral precedente, genera como resultado una calificación final considerando los cinco factores evaluados. La propuesta de esquemas de incentivos considera pagar un monto por la calificación final, con el fin de incentivar el desempeño de todas las funciones de un académico. En paralelo, se propone mantener los incentivos por proyecto al investigador responsable y por publicaciones al primer autor.

En la Tabla 53, se presentan las escalas de evaluación y calificación, en la cual se estipulan las categorías aplicadas en la actualidad y los rangos propuestos que permiten clasificar entre una categoría u otra. Los resultados de calificación final emanan al aplicar la evaluación planteada en la Tabla 51, donde el % de cumplimiento de las metas (columna e) se calcula a través de una media simple y, la representatividad del instrumento de evaluación y los factores evaluados (columnas a, c y d) se calculan a través de una media ponderada.

El premio se paga en base a los rangos establecidos en la Tabla 54. Una calificación “excelente” considera una meta alta y un premio lo suficientemente atractivo, para generar comportamientos esperados y evitar que el académico pueda sub-cumplir alguna variable considerada en la evaluación. Una calificación “bueno”, considera un premio menor como reconocimiento al esfuerzo, dado que es un desempeño menor y que podría ser mejor, pero la idea es motivar al académico y evitar que deseche metas antes de tiempo por considerarlo inalcanzable. Por tanto, el esquema propone pagar por una

calificación final, que se obtiene del promedio de un conjunto de factores y por escalas, diferenciando entre premio alto para desempeños altos y un premio al esfuerzo.

Tabla 53: Escalas de evaluación y calificación

Categoría	Definición categoría	Rangos de calificación final
Excelente	Cumplimiento destacado: Implica que su desempeño sobrepasa del trabajo docente, de investigador, de extensión, de gestión y de creación artística que se espera de un académico de acuerdo a su jerarquía, funciones y compromiso de desempeño anual.	95% - 100%
Bueno	Cumplimiento habitual: Implica que su desempeño satisface completamente el trabajo docente, de investigador, de extensión, de gestión y de creación artística que se espera de un académico de acuerdo a su jerarquía, funciones y compromiso de desempeño anual.	70% - 94,9%
Regular	Cumplimiento ocasional: Implica que su desempeño es inferior a lo esperado del trabajo docente, de investigador, de extensión, de gestión y de creación artística que se espera de un académico de acuerdo a su jerarquía, funciones y compromiso de desempeño anual.	41% - 69,9%
Deficiente	No cumple: Implica que su desempeño es muy inferior a lo esperado del trabajo docente, de investigador, de extensión, de gestión y de creación artística que se espera de un académico de acuerdo a su jerarquía, funciones y compromiso de desempeño anual.	0% - 40,9%

Fuente: Elaboración propia.

Notas a Tabla 53:

- La columna 1 y 2, denominadas categoría y definición de categoría respectivamente, son extraídas del artículo N° 3, del Decreto Afecto N° 108/2005, que aprueba el reglamento de calificaciones de funcionarios académicos y de las pautas de evaluación del director del departamento y de la autoevaluación del académico.
- La columna 3 denominada rangos de calificación final es una propuesta.

Tabla 54: Esquema de incentivos para un académico

Variable	Categoría o condición	Rangos de calificación final	Premio
Calificación final	Excelente	95% - 100%	2 sueldos base en una cuota
	Bueno	70% - 94,9%	0,8 sueldo base en una cuota
	Regular	41% - 69,9%	0
	Deficiente	0% - 40,9%	0

Fuente: Elaboración propia.

Propuestas de esquemas de incentivos para el jefe de carrera de enfermería Osorno.

Se propone premiar al jefe de carrera en su rol de académico y en su rol de jefatura, por tanto, son dos premios distintos. En el rol de académico, se paga por las mismas categorías y rangos de calificación que el académico definido en el apartado anterior, pero con un premio menor, dado que sólo considera docencia e investigación y dedica media jornada laboral. La calificación final emana de docencia + investigación según la Tabla 52, donde el % de cumplimiento de metas (columna e) se calcula a través de una media simple y, los instrumentos de evaluación y los factores evaluados (columnas c y d) se calculan a través de media ponderada. Los premios a pagar se estipulan en la Tabla 55.

Tabla 55: Esquema de incentivos para un académico jefe de carrera, media jornada

Variable	Categoría o condición	Rangos de calificación final	Premio
Calificación final	Excelente	95% - 100%	1 sueldo base en una cuota
	Bueno	70% - 94,9%	0,4 sueldo base en una cuota
	Regular	41% - 69,9%	0
	Deficiente	0% - 40,9%	0

Fuente: Elaboración propia.

En el rol de jefe de carrera, el pago de incentivos está en función del porcentaje de cumplimiento de las metas del tablero de control y SLA, dado que los 3 factores de evaluación descritos en la Tabla 52, gestión docente, gestión VCM y gestión financiera tienen el mismo peso. Para el cálculo del porcentaje de cumplimiento de metas del tablero y SLA se utiliza una media simple.

Los indicadores considerados para el cumplimiento de metas, han sido seleccionados en el instrumento de evaluación y calificación del jefe de carrera y, se vuelven a presentar en la Tabla 56 junto con la propuesta de incentivos, con excepción de dos indicadores: la tasa de empleabilidad y el % de asignaturas de la carrera con un

promedio de evaluación de docencia igual o superior a 4,5. Estos dos indicadores son considerados en la evaluación pero no en el esquema de incentivos. En el caso de la tasa de empleabilidad, se debe a que tiene un efecto de variable no controlable, producto de factores, tales como: economía, situación de la región u otros y además, tiene problemas de oportunidad o intertemporalidad. Esto último, se genera, porque el resultado del indicador es una consecuencia de gestiones realizadas hace mucho tiempo, 5 años o más. La tasa de empleabilidad es necesaria para contextualizar la gestión y evaluar, pero no para pagar bonos. En relación al segundo indicador, el pago de incentivos asociados a la evaluación docente realizada por estudiantes, puede generar comportamientos no deseados.

Dado lo antes expuesto, se paga por la media de un conjunto de indicadores y se establecen dos escalas de pago. Además, se aplica una regla adicional, que consiste en que todos los indicadores deben cumplirse al menos en un 75%. En caso de no cumplir la regla adicional, el jefe de carrera puede optar como máximo a la segunda escala. Esto se realiza para que no se compense demasiado el sobrecumplimiento de un indicador con el bajo cumplimiento de otro y para que tenga un esfuerzo mínimo en cada uno de los indicadores, dado que todos son considerados relevantes. El esquema de incentivos del jefe de carrera enfermería Osorno, se presenta en la Tabla 56.

Además de los incentivos antes expuestos, se propone mantener la asignación por responsabilidad.

Tal como se explicó en el punto 4.3.1.1, los docentes jornadas parciales (par-time a honorarios) cuentan con evaluaciones docentes realizada por los estudiantes, pero esto no se utiliza para pagar incentivos. Se trata de forma más discrecional, dado que al revisar la evaluación docente se evalúan necesidades de capacitación, mejoras o continuidad del docente.

Tabla 56: Esquema de incentivos para el jefe de carrera de enfermería Osorno

Origen de indicadores	Indicadores seleccionados en evaluación desempeño	% de cumplimiento de metas >= 90%	% de cumplimiento de metas 80%-89,9%	% de cumplimiento de metas 0%-79,9%
Tablero de control y SLA	<p>Gestión docencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titulación oportuna de la carrera de enfermería Osorno. • Plazo que se demora la carrera de enfermería Osorno en cubrir las brechas identificadas en el proceso de autoevaluación. • Tasa de deserción voluntaria primer año de la carrera de enfermería Osorno. <p>Gestión vinculación con el medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de egresados de la carrera que continúan estudios en el mismo departamento. <p>Gestión financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desviación presupuestaria del gasto de la carrera. 	\$1.200.000.-	\$600.000.-	0

Fuente: Elaboración propia.

Para que las propuestas de evaluación y calificación del desempeño y los esquemas de incentivos se puedan operativizar, se requiere que exista un cambio a nivel institucional, dado que implica modificaciones de normativas y aprobaciones de autoridades y cuerpos colegiados de la universidad. Si bien, las propuestas se plantean para el Departamento de Salud (académico y carrera de enfermería Osorno), en la práctica cualquier modificación debe aplicar a todas las unidades académicas de la universidad.

4.3.4 Justificación del sistema de gestión del desempeño propuesto.

La propuesta de evaluación y esquema de incentivos planteada en los puntos anteriores, se hace cargo de las críticas realizadas al sistema actual.

En los problemas del sistema actual se planteó que los académicos no cuentan con un incentivo por desempeño global, que se paga premio por algunos productos de docencia, investigación u otro y, que los incentivos vinculados a la evaluación docente realizada por alumnos, pueden generar comportamientos no deseados. Desde el punto de vista de la jefatura, se indicó que un jefe de carrera cuenta con 22 hrs. para desarrollar la función de gestión y 22 hrs. para funciones académicas individuales y que, en estas condiciones, enfrenta los mismos procesos de calificación que un académico sin cargo y se mide de acuerdo a los mismos factores. Además, cuenta con una asignación de responsabilidad, pero no incentivos por desempeño en su gestión. Considerando esto, la propuesta plantea dos sistemas de evaluación e incentivos, uno para un académico y otro para la jefatura de carrera de enfermería de Osorno.

Para el académico se propone no considerar la evaluación docente realizada por estudiantes, como parte del instrumento integral de evaluación y calificación y, esquema de incentivos, pero dada su importancia, se considera evaluar con un instrumento aparte. Además, se propone realizar otros ajustes menores en la evaluación y, en el esquema de incentivos, se plantea un incentivo pecuniario que premie el total de funciones del académico: docencia, investigación, gestión académica, vinculación con el medio y otros. Sin dejar de lado los incentivos existentes por productos de investigación.

Para el jefe de carrera, se propone evaluar sólo dos factores en su rol de académico y no los cinco actuales, quedando con docencia e investigación y, en relación a evaluación docente que realizan los estudiantes, se plantea lo mismo señalado en párrafo anterior. Además, considera evaluar la gestión del jefe de carrera, a través de indicadores seleccionados del tablero de control y de los SLA. La propuesta establece que estas evaluaciones van asociadas a pagos de premios o bonos, uno por cada rol de forma

independiente, por tanto, el jefe de carrera de enfermería Osorno puede ganar un premio u otro o, ambos.

Cabe destacar, que además, las propuestas de esquemas de incentivos, se hacen cargo de los tres elementos de la motivación planteadas por Robbins y Judge (2013); la dirección, la intensidad y la persistencia. Tal como se definió al inicio del apartado del sistema de gestión del desempeño, la dirección dice relación con el esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización o congruencia, la intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien y, la persistencia, por cuánto tiempo la persona es capaz de mantener el esfuerzo.

La propuesta de esquema de incentivo del académico se hace cargo de la dirección porque los desempeños que se premian están alineados con los objetivos del Departamento de Salud, los que son, entre otros: el desempeño en docencia, que se premia y se relaciona con el objetivo “mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje” y, el desempeño en investigación, que se premia y tiene relación con el objetivo “impulsar la investigación con foco en la docencia”. En relación a la intensidad, el esquema de incentivos propone pagar por el promedio de un conjunto de variables, pero con una meta alta asociada a un premio atractivo, por tanto, es difícil que se puedan sub-cumplir algunas variables, con el fin de cumplir el desafío y ganar el premio alto, lo cual fomenta la intensidad. Y la persistencia se obtiene, porque el esquema de incentivos tiene escalas, con el fin de dar un premio de consuelo al académico que no cumpla la meta alta, esto con la finalidad de que el académico siga realizando esfuerzos para cumplir los desempeños, cuando se dé cuenta que no logrará cumplir la meta alta.

Por otra parte, el esquema de incentivos de la jefatura de carrera de enfermería Osorno, en su rol de académico, se hace cargo de la dirección, de la intensidad y de la persistencia, igual que lo descrito antes para el académico. Sin embargo, en su rol de jefatura, se hace cargo de la dirección porque se premia por cumplimiento de indicadores establecidos en el tablero de control y SLA y por ende, alineados con los objetivos. Un caso, entre otros, es que se premia la gestión docente por cumplir el indicador del tablero

de control denominado; plazo que se demora la carrera de enfermería Osorno en cubrir las brechas identificadas en el proceso de autoevaluación, el cual se vincula con el objetivo de la carrera “cubrir las brechas de autoevaluación de la carrera de enfermería Osorno en un tiempo razonable” y con el objetivo del departamento “asegurar la calidad de los programas formativos”. En relación a la intensidad, el esquema de incentivos del jefe de carrera, propone pagar por la media de un conjunto de indicadores, pero con condiciones de mínimo que se deben cumplir en todos los indicadores, lo cual se asemeja a un tipo de pago all in. Además, el premio por cumplir la meta alta es atractivo, por ende, al tener condiciones de mínimo y un premio atractivo se fomenta la intensidad. En el caso de la persistencia, también existen escalas en el esquema de incentivos, como en el caso del académico.

Con el alineamiento organizacional, desde el punto de vista del despliegue de la estrategia y el sistema de gestión del desempeño, se finaliza la propuesta del Sistema de Control de Gestión para el Departamento de Salud.

CAPITULO 5: CONCLUSIÓN.

En este capítulo, se determina el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de este proyecto, se plantea porque el sistema de control es un aporte para el departamento y finalmente cuales son las recomendaciones para su implementación.

Respecto al cumplimiento de los objetivos del proyecto:

Se propuso como objetivo general, elaborar una propuesta de un sistema de control de gestión para el Departamento de Salud de la Universidad de Los Lagos y se ha cumplido en base a la aplicación de distintas herramientas a lo largo del proyecto. Herramientas que además, permitieron dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos planteados en el capítulo 1, ya que se definió el propósito y aspiración del departamento, se realizó un análisis estratégico para determinar su situación competitiva, se definió su estrategia y, se elaboró un mapa y cuadro de mando integral para planificar, se desplegó la estrategia a nivel de carrera y se establecieron acuerdos de niveles de servicios para alinear a las unidades, y finalmente, se propuso un sistema de gestión del desempeño para alinear al personal.

Respecto al aporte del sistema de control de gestión para el departamento:

En el punto 1.3 del presente informe, se hace mención a ciertos problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos en el departamento, los cuales se abordan con el sistema de control de gestión.

El mapa estratégico permite visualizar la relación causal entre objetivos, generando una nueva herramienta para el departamento y, el cuadro de mando integral permite apoyar procesos ya instalados.

Los acuerdos de niveles de servicios entre la carrera de enfermería Osorno y la unidad de control de gestión, dan solución a problemas en proceso presupuestario, generando una participación más activa en el proceso e información oportuna.

La propuesta del sistema de gestión del desempeño, logra dar solución al reconocimiento de cargos de jefaturas de carreras en el ámbito académico, en términos de funciones e incentivos. Y propone incentivos diferenciados entre un jefe de carrera y académico. Esto es importante para alinear a los académicos, de tal forma que cada uno sea consciente de la importancia de su rol en el cumplimiento de los desafíos.

En síntesis, el sistema de control de gestión propuesto permite apoyar procesos ya instalados, entregando herramientas e insumos para adecuar la estrategia actual y para establecer un despliegue y alineamiento organizacional. Favorece la comunicación, motivación y compromiso de los funcionarios, tomando conciencia de los desafíos del Departamento de Salud.

Recomendaciones para la implementación:

Para garantizar la implementación del sistema de control de gestión, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Formalizar las declaraciones estratégicas propuestas.
- Difundir el mapa estratégico y cuadro de mando integral a las distintas unidades del departamento, para su apropiación.
- Comunicar el tablero de control y acuerdos de niveles de servicios.
- Ampliar el despliegue, generando tableros de control a todas las carreras adscritas al departamento.
- Realizar un monitoreo trimestral al sistema de control de gestión.

Además de las recomendaciones hay ciertas condiciones que se deben cumplir para poder operacionalizar el sistema de control de gestión:

- Contar con disponibilidad presupuestaria para desarrollar las iniciativas estratégicas.
- En el caso de la propuesta del sistema de gestión de desempeño, obtener aprobación del equipo directivo y cuerpos colegiados de la universidad, dado que aplica un único sistema de evaluación e incentivos para todos los académicos de la universidad.
- Apropiación del sistema por parte de la dirección del departamento.
- Participación, voluntad y motivación de todos los funcionarios del Departamento de Salud.
- Contar con disponibilidad de horas, para que los académicos puedan participar en las capacitaciones planteadas en el cuadro de mando integral.
- Ser incorporado como tema prioritario en agenda de autoridades institucionales.

CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA.

Anthony, R. N., y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión* (Duodécima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Arzola G., M. P. (2019). *Gratuidad y Financiamiento de la Educación Superior: cifras para el debate. Serie Informe Social 174.*

Banco Central de Chile (s.f.). *Cuentas Nacionales 2013-2018.* Santiago. Recuperado el 09 de marzo de 2020, de <https://www.bcentral.cl/>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (05 de Junio de 2018). *Ley 21094. Sobre Universidades Estatales.* Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1119253>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (29 de Mayo de 2018). *Ley 21091. Sobre Educación Superior.* Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>

Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo.* Documento entregado como material de clases Magister Control de Gestión. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Santiago.

Caprile, A. (2010). *Gestión de los Acuerdos de Nivel de Servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total.* Santiago, Chile. Recuperado el 09 de marzo 2020, de https://www.researchgate.net/publication/282938406_GESTION_DE_LOS_ACUERDOS_DE_NIVEL_DE_SERVICIO_EL_ESLABON_PERDIDO_HACIA_EL_ALINEAMIENTO_TOTAL

Caprile, A. (2019). *La Estrategia del Océano Azul.* Presentación entregada como material del Taller AFE 2019. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Santiago.

Centro Interuniversitario de Desarrollo (2015). La Formación Práctica en la Universidad y su impacto en el Perfil de Egreso. Santiago: Ediciones e Impresiones Copygraph.

Flamholtz, E. G., Das, T. K., y Tsui, A. S. (1985). Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting Organizations and Society* (Vol. 10). Printed in Great Britain.

Frances, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral (1ª ed.). México: Pearson Educación.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskinsson, R. E. (2004). Administración Estratégica. Internacional Thomson Editores.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Gestión 2000 S.A.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2012). The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Kovacevic, A., y Reynoso, A. (2010). El Diamante de la Excelencia Organizacional (Primera ed.). Santiago de Chile. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

Ministerio de Educación (2019). Bases de datos Oferta Académica 2019. Recuperado el 30 de abril de 2019, de: <https://www.mifuturo.cl/>

Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Barcelona, España: Gestión 2000 S.A.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio (Primera ed.). Barcelona, España: Deusto. Grupo Planeta.

Porter, M. (1987). De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa. Harvard Business Review.

Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review América Latina.

Red Campus Sustentable (s.f.). Educación para la sustentabilidad. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://redcampussustentable.cl/socios-institucionales/>

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Madrid, España: Universia Business Review.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (Decimoquinta ed.). México: Editorial Pearson.

Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo y Universidad de La Frontera. (2012). Más Talentos para el Desarrollo Regional.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica, Teorías y casos (Decimoctava ed.). México: McGRAW-HILL.

Universidad de Los Lagos (2005). Decreto Afecto N° 108. Aprueba Reglamento de Calificaciones de Funcionarios Académicos.

Universidad de Los Lagos (2011). Decreto Universitario N° 4013. Aprueba Reglamento de Departamentos Académicos.

Universidad de Los Lagos (2012). Decreto Universitario N° 3420. Aprueba Reglamento de Jefes/as de Carrera.

Universidad de los Lagos (2013). Decreto Universitario N° 1863. Adecuación de estructura organizacional académica-administrativa.

Universidad de Los Lagos (2013). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2018.

Universidad de Los Lagos (2016). Decreto Universitario N° 5090. Crea Coordinación de Gestión Educativa en Salud CGES. Art. 1. Chile.

Universidad de Los Lagos (2018). Documento interno que resume Ley 21.091 sobre Educación Superior. Osorno, Chile.

Universidad de Los Lagos (2019). Costeo de carreras pregrado PSU área de salud, periodo académico 2016.

Universidad de Los Lagos (2019). Informes de Autoevaluación y Evaluación Externa de carreras de pregrado del Departamento de Salud.

Universidad de Los Lagos (2019). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. ULagos 2030.

Universidad de Los Lagos (2019). Reporte indicadores institucionales Departamento de Salud. Dirección de Análisis Institucional, Osorno.

Universidad de Los Lagos (2020). Decreto Universitario N° 605. Actualiza Modelo de Gestión Administrativa-Financiera.

Universidad de Los Lagos (2020). Informe de Autoevaluación Institucional.

Universidad de Los Lagos (2020). Reporte indicadores institucionales Departamento de Salud. Dirección de Análisis Institucional, Osorno.

Universidad de Los Lagos (s.f.). La Universidad. Historia de la Universidad de Los Lagos. Recuperado el 06 de enero de 2019, de <http://www.ulagos.cl/acerca-ulagos/la-universidad/>

Universidad de Los Lagos (s.f.). Postgrados en Salud. Recuperado el 02 de diciembre de 2020, de <http://magisterensaludcolectiva.ulagos.cl/estudiantes/>

Universidad de Los Lagos (s.f.). ULagos Sustentable. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://sustentable.ulagos.cl/index.php/red-campus-sustentable/>

ANEXOS

ANEXO 1: Matrícula del Departamento de Salud, periodo 2007-2020

En la Tabla 57, se presenta la matrícula del Departamento de Salud para el periodo 2007-2020, por campus y carrera de pregrado.

Tabla 57: Matrícula del Departamento de Salud periodo 2007-2020, por campus y carrera de pregrado.

Campus	Carrera	Año de Ingreso													
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osorno	Enfermería					93	156	214	279	308	318	337	341	350	343
Osorno	Fonoaudiología								43	84	123	147	163	179	188
Osorno	Kinesiología					68	108	159	205	231	238	243	254	265	276
Osorno	Nutrición y Dietética	135	176	187	193	214	193	182	184	202	196	200	213	222	219
Puerto Montt	Enfermería							64	116	140	161	196	216	221	241
Puerto Montt	Kinesiología					59	105	147	158	159	185	196	182	201	
Matrícula total carreras por año		135	176	187	193	375	516	724	974	1123	1195	1308	1383	1419	1468

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la Dirección de Análisis Institucional, Universidad de Los Lagos (2020).

ANEXO 2: Funciones y atribuciones de una dirección de departamento y consejo

A continuación, se presentan las funciones y atribuciones, definidas por la Universidad de Los Lagos, para una dirección de departamento y su consejo. Por tanto, estas funciones y atribuciones aplican al Departamento de Salud.

Tabla 58: Funciones y atribuciones de una dirección de departamento y consejo

Cargo	Funciones y atribuciones
Dirección de Departamento	<p>Algunas atribuciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento en materias académicas, administrativas y económicas declaradas en los Planes Estratégicos departamentales y en los Planes Operativos Bienales. - Proponer a la Vicerrectoría Académica Planes y Políticas de Perfeccionamiento Académico, conducentes a elevar la jerarquía de los académicos de su unidad, de acuerdo a las políticas de la universidad. - Planificar, distribuir y supervisar las actividades académicas de su Departamento. - Supervisar el cumplimiento de las tareas y funciones de los (las) jefes (as) de carrera de las carreras adscritas a su Departamento, contenidas en su Plan Estratégico y Plan Operativo Bial. <p>Fuente: extraído de D.U 4013 de la Universidad de Los Lagos, 2011, Artículo 9.</p> <p>Los Departamentos Académicos como unidad académica tienen las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrar y gestionar la docencia en los ámbitos de pregrado y el perfeccionamiento en general en el ámbito de su disciplina. - Incentivar y promover proyectos de investigación acorde a las disciplinas del Departamento. - Propiciar la realización de proyectos de desarrollo académicos inherente a su disciplina. - Incentivar la colaboración en el ámbito de la docencia, investigación y vinculación con otros departamentos o unidades académicas. - Incentivar la investigación, desarrollo e innovación multi y transdisciplinaria, de impacto en el ámbito productivo a nivel local, regional y nacional. - Vinculación con el medio interactuando con la comunidad externa a través del conocimiento adquirido y generado al interior de la universidad y de acuerdo a las políticas establecidas por la institución en ese ámbito. - Contribuir con su quehacer al desarrollo del proyecto institucional, garantizando la viabilidad académica y financiera del Departamento Académico. <p>Fuente: extraído de D.U 4013 de la Universidad de Los Lagos, 2011, Artículo 8.</p>
Consejo de Departamento	<p>Las funciones del Consejo del Departamento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actuar como cuerpo asesor cuando el (la) Director (a) del Departamento lo requiera, en todas las materias relacionadas con el funcionamiento del Departamento y como cuerpo resolutorio en los puntos b, c y d. - Aprobar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Bial que desarrollará el Departamento, conforme a las políticas de la Universidad de Los Lagos. - Controlar el cumplimiento de las normas reglamentarias y estatutarias de la universidad. - Evaluar el desempeño individual de los (las) académicos (as) adscritos (as) al Departamento, de acuerdo a la reglamentación y procedimientos vigentes. <p>Fuente: extraído de D.U 4013 de la Universidad de Los Lagos, 2011, Artículo 17.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base a Decretos Universitarios de la Universidad de Los Lagos.

ANEXO 3: Funciones de una jefatura de carrera

A continuación se presentan las funciones de una jefatura de carrera, definidas por la Universidad de Los Lagos. Por tanto, aplica para las carreras profesionales del Departamento de Salud.

Tabla 59: Funciones de una jefatura de carrera

Cargo	Funciones y atribuciones
Jefatura de carrera	<p>Algunas funciones de la Jefatura de Carrera:</p> <p>En materias de gestión y administración de la carrera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proponer a la Dirección del Departamento, el plan de desarrollo anual de la carrera con metas y acciones, en relación con el plan operativo bienal correspondiente, incluyendo en el las acciones que proyecta realizar para fortalecer la docencia de pregrado y la vinculación de la carrera con su medio. - Realizar seguimiento al proceso formativo del estudiante, tomando como referencia los boletines curriculares semestrales o anuales según corresponda, implementando medidas correctivas en beneficios del avance curricular del (de la) estudiante. <p>En materias de docencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Velar por que el perfil de egreso de su carrera esté actualizado, considerando los avances y requerimientos del mundo profesional y proponiendo procesos de actualización curricular. - Propiciar la implementación de diversas estrategias de innovación y evaluación de la enseñanza y la utilización de herramientas tecnológicas por parte de los (las) académicos (as) de su carrera. - Liderar procesos de análisis de información orientados al seguimiento de los procesos formativos de sus estudiantes, en los ámbitos evaluativos de la eficiencia interna de la carrera (tasa de titulación, titulación oportuna, aprobación, deserción, reprobación y retención). <p>En materia de investigación para el mejoramiento de la docencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la investigación sobre los procesos formativos de la docencia en su carrera. - Propiciar la transferencia de las experiencias más relevantes en materia de investigación académica a los (as) estudiantes de pregrado, por parte de los (as) académicos (as) de la carrera, participantes en congresos, seminarios y pasantías. - Articular intereses de los (as) estudiantes en el desarrollo de temáticas disciplinares de sus tesis de pregrado, en torno a las áreas de conocimiento lideradas por académicos (as) de la carrera. <p>En materia de vinculación con el medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articular convenios de colaboración y mantener una relación permanente con las diversas redes de apoyo externas (públicas y privadas) que aportan al proceso formativo de los (as) estudiantes de su carrera. - Colaborar a la Unidad de Seguimiento de Egresados (as) con la actualización del registro de egresados (as), titulados (as) y empleadores de su carrera. - Sistematizar las necesidades de formación continua de sus egresados (as) y articular con quienes corresponda la satisfacción de las mismas. <p>En materias de gestión universitaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar de manera activa y propositiva en las diversas instancias institucionales (comités, comisiones y actividades) en que su rol de jefatura lo amerite. - Solicitar al Director (a) de Departamento la formalización de las horas de dedicación de los (as) académicos (as) de su carrera en las diferentes instancias requeridas (Consejo de carrera, participación en comités de autoevaluación, coordinación y supervisión de prácticas, tutorías, guía de tesis y/o seminarios). <p>Fuente: extraído de D.U 3420 de la Universidad de Los Lagos, 2012, Artículo 7.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base a Decretos Universitarios de la Universidad de Los Lagos.

ANEXO 4: Cadena de valor de docencia

La cadena de valor de docencia del Departamento de Salud, consta de 6 actividades primarias y 9 actividades secundarias, las cuales se describen a continuación.

Actividades primarias:

a) *Diseño curricular*: la actividad de diseñar el currículo, consiste en elaborar la estructura curricular, programas de estudios y perfil de egreso, de cada programa formativo o carrera que se desee aperturar. El diseño del currículo trae consigo una implementación y evaluación. Evaluación que permite establecer posibles mejoras, de ahí nacen los rediseños curriculares (innovación/armonización), lo que implica actualizar la arquitectura curricular, buscando: flexibilidad curricular, vinculación temprana con el entorno profesional, cursos integradores para evaluación temprana de competencias de perfil, cursos en semestres finales para proyectar articulaciones con postgrado o especialización en alguna línea formativa y programas de actividad curricular orientado a competencias y resultados de aprendizaje.

A nivel institucional, los perfiles de egreso de las carreras deben ser actualizados una vez completado un ciclo formativo de una cohorte de ingreso de estudiantes (duración formal de la carrera más un año), considerando la existencia de titulados, directrices que se encuentran establecidas en los manuales de la Unidad de Desarrollo Docente Curricular de la institución, que guían los procesos curriculares (Universidad de Los Lagos, 2019). En tal sentido, las carreras de pregrado del Departamento de Salud: nutrición, enfermería, kinesiólogía y fonoaudiología fueron rediseñados en el año 2019, con excepción de la carrera de nutrición que fue rediseñada en el año 2018. Todos los rediseños, fueron ajustados de acuerdo a las orientaciones de los manuales de innovación curricular establecidos por la Universidad de Los Lagos. Los rediseños en sí, son considerados como una fortaleza del departamento, dado que, una arquitectura curricular y perfil de egreso actualizado, considera información de empleadores en cuanto al perfil profesional

que se requiere y por ende, permite formar estudiantes de acuerdo a las reales necesidades del mercado.

Cada carrera es responsable de ejecutar esta actividad, pero son acompañadas por la Unidad de Desarrollo Docente Curricular (UDEDOC), dependiente de la Dirección de Docencia de la universidad, quien orienta y entrega los lineamientos técnicos en relación a diseño e implementación de transformaciones curriculares, en concordancia con el Modelo Educativo Institucional. Por tanto, en esta actividad, participa la unidad estratégica de negocio con cada una de sus carreras y una unidad centralizada a nivel institucional.

En esta actividad, además se incluyen los diseños de programas de postgrado y formación continua (cursos, diplomados, diplomas, postítulos). En el caso de postgrado, el departamento sólo cuenta con un magister en Salud Colectiva. Y en relación a formación continua, se han diseñado e impartido algunos cursos y diplomados (Tabla 60) pero en su mayoría, se aperturan porque están comprometidos en los convenios de campos clínicos. Por tanto, faltan programas de formación continua de la disciplina que se dicten para toda la comunidad interna y externa.

Tabla 60: Cursos y diplomados años 2019 - 2020 Departamento de Salud.

Año	Nombre programa	Nº alumnos	Observaciones
2019	Curso Actualización en Aerosolterapia y Oxigenoterapia del Adulto	5	Sin ingresos, costos mínimos. Desarrollado en el marco de convenio campos clínicos. Participantes: profesionales del área de salud externos.
2019	Curso Cuidado de la Audición y Voz	10	Sin ingresos, costos mínimos. Desarrollado en el marco de convenio campos clínicos. Participantes: profesionales del área de salud externos.
2019	V Curso de Actualización en Nutrición: "Nutrición en Enfermedad Renal, prevención y tratamiento en pacientes pediátricos y adultos".	155	Se autofinancia, sin utilidad. Profesionales externos /internos, egresados, estudiantes. Gestionado por carrera de Nutrición.
2019	Diplomado en Salud Familiar	37	Autofinanciado. También apertura en año 2020.
2020	Diplomado de Gestión Estratégica en Salud	31	Participantes del Servicio de Salud de Osorno. Sin costo para participantes ya que corresponde a un convenio asistencial docente.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Dirección de Formación Continua, Universidad de Los Lagos (2020).

b) Difusión: la difusión y promoción de carreras de pregrado es una actividad que se realiza a nivel institucional y a nivel de carreras, la promoción institucional es un apoyo para la difusión de carreras de pregrado. A nivel institucional, está a cargo de una coordinación de promoción dependiente de la Dirección de Inclusión Académica, la cual busca comunicar y difundir el quehacer institucional, valores, oportunidades, oferta de programas académicos, planes de estudio, perfiles profesionales, duración de carreras, campo ocupacional y aspectos relevantes de la vida universitaria. Además, orienta a los potenciales estudiantes sobre alternativas de financiamiento.

Para promocionar se realizan publicaciones en medios digitales, escritos e impresos y dado el posicionamiento regional, se participa en ferias vocacionales regionales, visita a establecimientos educacionales de la Región de Los Lagos y se invitan a estudiantes a conocer la universidad. Para ello, la coordinación de promoción de la universidad invita a trabajar coordinados y en conjunto a cada una de las carreras del Departamento de Salud, a través de académicos y estudiantes, sobre todo para dar a conocer aspectos propios de la disciplina y dar a conocer la carrera respectiva desde una realidad más cercana.

Las carreras, por su parte, realizan algunas actividades propias para difundir la disciplina. Todas las carreras tienen su propia página web y participan activamente en el programa de Universidad de Los Lagos abierta, donde los estudiantes de educación media de la Región de Los Lagos visitan y participan de las actividades curriculares.

La promoción de carreras de pregrado es una actividad permanente durante el año y que tiene momentos con más volumen de actividades.

La promoción de carreras de postgrado y de programas de formación continua (cursos, diplomas, talleres) se realiza a través de publicaciones en páginas web y redes sociales, y están a cargo de las coordinaciones propias de cada programa.

c) *Admisión y matrícula*: actividad relacionada con la forma o modalidad de ingreso de un estudiante a algún programa o carrera del Departamento de Salud. Esta actividad se realiza en diferentes periodos, dependiendo el nivel formativo: carreras profesionales con licenciatura, profesionales sin licenciatura (PSL), carreras técnicas, programas de postgrado y cursos/diplomas/postítulos de formación continua. En el caso del Departamento de Salud, se ofertan carreras PSU, programa de postgrado (magister) y algunos cursos y diplomas. Los programas de postgrado cuentan con un sistema de postulación en línea.

En relación a la admisión de carreras profesionales con licenciatura, las carreras del Departamento de Salud, al igual que las demás carreras de la Universidad de Los Lagos se encuentran adscrita al Sistema Único de Admisión (SUA), por tanto, el ingreso de nuevos estudiantes se efectúa mayoritariamente a través de dicho sistema. El SUA es un sistema integrado de selección basado en tres componentes: la prueba de selección universitaria (PSU), el promedio de las notas obtenidas en la enseñanza media (NEM), y la posición del estudiante respecto a sus pares en enseñanza media (puntaje ranking). La selección final del estudiante depende del puntaje obtenido en las tres variables señaladas, las ponderaciones que las instituciones asignan a dichos factores de selección, los intereses que expresa el estudiante a través de su postulación formal y los cupos ofrecidos por la institución (Universidad de Los Lagos, 2020). Como una forma de garantizar una transición hacia las nuevas pruebas, para los procesos de admisión 2021 y 2022 aplica la prueba de transición que, en la misma línea de la futura prueba de acceso, considera una menor cantidad de contenidos y mide las competencias esenciales para el buen desempeño de los estudiantes en la educación superior (Ministerio de Educación, s.f.).

Esta actividad es realizada por distintas unidades de la universidad, siendo el responsable principal o líder del proceso la Dirección de Secretaria de Estudios. Otros actores que participan son: Jefaturas de Carreras y/o representantes, Dirección de Inclusión Académica (con el área de promoción de carreras), la Dirección de Biblioteca, el Servicio

Médico y Dental, Servicio asistencial, Unidad de Gestión de Cobranzas y Control de Matrícula, Federación de Estudiantes, Unidad de Tesorería y Dirección de Informática.

Además del proceso de admisión regular vía SUA, la universidad ha definido otras vías de acceso en sintonía con el sello y modelo educativo institucional, de ahí emana la admisión especial a carreras profesionales con licenciatura, definidas en la normativa interna que regula los ingresos especiales, entre los que se encuentran: PACE, programa propedéutico, programa de vocación y talento pedagógico, Ranking 850, programa explora, deportistas destacados, enseñanza media en el extranjero, traslado de universidad, profesionales titulados e ingreso especial por discapacidad (Universidad de Los Lagos, 2020).

Un punto importante de destacar, es la admisión a carreras PSU vía continuidad de estudios, esta vía de admisión permite el ingreso de personas en posesión de un título técnico de nivel superior, mayoritariamente formados en la propia institución, para continuar estudios en una carrera profesional de un área afín.

d) Programación curricular: actividad que se relaciona con la programación y asignación de cargas académicas, de acuerdo al perfil académico, disponibilidad de horas docentes y contenido de asignaturas. Además, esto permite el establecimiento de horarios de clases de todas las carreras.

Los responsables de ejecutar esta actividad son los Jefes de Carreras de la unidad estratégica de negocios en conjunto con la Dirección de Docencia (dirección central de la universidad).

e) Enseñanza-aprendizaje: actividad que consiste en enseñar a los estudiantes, basado en fundamentos pedagógicos y curriculares que prioricen un aprendizaje activo vinculando la teoría con la práctica. En las carreras del Departamento de Salud, al igual que en todas las carreras de la Universidad de Los Lagos, se utilizan métodos de enseñanza-aprendizaje que fomenten el desarrollo integrado de habilidades

actitudinales, conceptuales y procedimentales como son: aprendizaje basado en problemas, estudios de casos, aprendizaje y servicio, aprendizaje basado en proyectos y aprendizaje cooperativo. Esta actividad es desarrollada principalmente por los académicos que pertenecen al Departamento de Salud y docentes a honorarios por horas.

Con el fin de evaluar la calidad de la docencia en las carreras de pregrado y, establecer acciones de mejora, se aplica una encuesta de evaluación docente semestral a los estudiantes.

f) Titulación y seguimiento de egresados: actividad que se relaciona con la obtención del título por parte del egresado de una carrera y con el vínculo permanente con ellos. Todo titulado es un agente clave para una carrera y para el Departamento de Salud como unidad estratégica de negocio, se requiere mantener contacto permanente con ellos, dado que son informantes claves para mejorar el quehacer a nivel de carrera.

Para llevar a cabo esta actividad se realizan distintas iniciativas enfocadas en cuatro líneas de acción que son parte del despliegue de la política de seguimiento de egresados: i) retroalimentación del proceso formativo (consejo asesor carreras, procesos de autoevaluación y rediseño), ii) empleabilidad e inserción laboral (apoyo en inserción laboral), iii) compromiso con el titulado (vinculación: servicios universitarios e invitaciones a eventos institucionales) y iv) desarrollo de carrera actualización profesional (Universidad de Los Lagos, 2020). Algunas iniciativas que se desarrollan son: aplicar encuestas de empleabilidad que permitan obtener información sobre la situación laboral e intereses de continuidad de estudios y especialización, para detectar posibles ofertas de cursos, diplomas, postítulos y/o postgrados; realizar bolsas de empleos y ferias laborales; realizar encuentros de egresados a nivel institucional (universidad) y a nivel de carreras; además, los egresados participan en reuniones de procesos de autoevaluación o rediseños curriculares; los egresados forman parte de comités asesores externos de carreras, donde son invitados para compartir experiencias de su incorporación al mundo laboral y se les invita a participar de cursos de empleabilidad. En los rediseños de las

carreras de salud de los años 2018-2019, los egresados han tenido un rol fundamental, aportando en la evaluación, formulación y validación de los perfiles de egreso y planes de estudio.

Esta actividad es ejecutada por la Unidad de Seguimiento al Egresado (USE) dependiente de la Dirección de Docencia (unidad central) y por las propias carreras pertenecientes al Departamento de Salud, por tanto, es una actividad compartida. La USE es responsable de articular la política institucional y, mantener contacto y acercamiento sistemático con los egresados, para así ser un ente articulador entre ellos y las carreras, sin embargo, son las carreras el primer contacto con los egresados, son las responsables de la fidelización del egresado, dado que han generado un vínculo cercano en el proceso formativo. La USE provee información sistematizada de los egresados (bases de datos) y otorga apoyo en gestión de carreras. Entre ambas unidades debe existir una relación recíproca, proporcionándose antecedentes (Universidad de Los Lagos, 2020).

El detalle de algunos medios de comunicación con egresados de las carreras del Departamento de Salud, se presentan en la Tabla 61.

Actividades secundarias: A continuación, se exponen las actividades de apoyo o soporte, las cuales facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

a) Control de gestión: corresponden a todas aquellas actividades que impliquen apoyo y asesorías a la labor del Vicerrector Académico, en materias de planificación, gestión operativa, uso eficiente de recursos, seguimiento de indicadores, seguimiento de proyectos estratégicos de la vicerrectoría, entre otros.

La unidad a cargo de estas actividades es la unidad de Control de Gestión, la cual se subdivide en un área académica y otra administrativo-financiera.

Tabla 61: Medios de registro y comunicación con egresados

Carrera	Medios de registro y comunicación con egresados	Observación
Kinesiología	Reunión anual de egresados (fidelización).	Donde se realiza actualización de procesos de carrera y análisis del proceso formativo para considerar el punto de vista de egresados en ajustes plan de estudios.
	Base de datos.	--
	Uno o dos jornadas de actualización y/o seminarios.	Valores de inscripción rebajado o gratuito para estudiantes y/o egresados.
Enfermería	Base de datos.	--
	Redes sociales (facebook).	Adscritos alrededor del 95% egresados. En facebook se mantiene contacto directo y se informan las actividades que realiza la carrera, además es una fuente de información de empleo, de capacitación, entre otros.
	Página web.	---
	Encuentro de egresados.	El año 2018, se realizó el primer encuentro de egresados de enfermería ULAGOS Osorno, con las cohortes 2015- 2016- 2017, esta actividad sirvió para actualizar los datos de empleabilidad y de contacto, a través de una encuesta y validar el actual perfil de egreso. Los aportes entregados por los egresados fueron incorporados a la última modificación del perfil de egreso y malla curricular.
Nutrición y Dietética	Curso actualización.	Se realiza desde el año 2015 y abarca diferentes temáticas de la disciplina. Está dirigido a profesionales del área y ha egresados de la carrera (cuentan con un arancel especial). A su vez, esta actividad permite levantar necesidades de los profesionales respecto a actualización de su formación y son incorporados en nuevos cursos de actualización dictadas en años posteriores.
	Encuentro de egresados.	El año 2018 se realizó el primer encuentro de egresados "Valorando el Talento ULAGOS", cuyo propósito fue que los egresados socializaran entre sus pares las experiencias exitosas del desarrollo laboral, como manera de potenciar el crecimiento profesional, de esta forma se ha logrado fortalecer la fidelización de los egresados y asegurar su participación en los procesos de actualización del Perfil y Plan de Estudios.
Fonoaudiología	Base de datos actualizada.	Al año 2019, la carrera cuenta sólo con 4 titulados, esto porque la carrera apertura en año 2014.

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Autoevaluación carreras de Kinesiología, Enfermería, Nutrición y Dietética y Fonoaudiología, Universidad de Los Lagos (2019).

b) *Finanzas*: actividades relacionadas con formulación, distribución, seguimiento y control presupuestario, velando por el buen uso, resguardo y optimización de los recursos. Los presupuestos de ingresos se vinculan con aranceles, matrículas, gratuidad y aportes estatales y, los de egresos con inversiones y gastos (recursos humanos, viáticos, material

docente, material de oficina, insumos para laboratorios u otros necesarios para el funcionamiento).

Esta actividad considera la participación del Departamento de Salud y sus carreras, de unidades centrales de la universidad (campus y sedes) y de los cuerpos colegiados (Consejo Universitario y Consejo Superior).

c) *Gestión de recursos humanos (académicos y administrativos)*: actividades vinculadas a: i) Gestionar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, mantención, desarrollo y desvinculación del personal, ii) Coordinar los cambios organizacionales de estructura y procesos; y, iii) Coordinar los procesos de evaluación del desempeño, iv) Facilitar las relaciones laborales con los estamentos organizacionales de la universidad. El recurso humano de la institución se compone de dos grandes estamentos: personal administrativo y personal académico. La gestión del recurso humano es liderada por la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, y se despliega en los campus a través de sus unidades territoriales. En el caso de los académicos, se gestiona en conjunto con la Vicerrectoría Académica y Dirección de Docencia.

En la etapa de desarrollo, se incluye el perfeccionamiento. La universidad cuenta con políticas de perfeccionamiento disciplinar y capacitación docente, incluso se apoyan comisiones de estudios de postgrados. En perfeccionamiento docente, la Dirección de Docencia a través de la Unidad de Desarrollo Docente y Curricular establece programas de capacitación para docentes (contrata, planta y honorarios) de carreras profesionales y técnicas en diferentes materias relevantes, considerando los resultados de las evaluaciones de la docencia y las brechas para la implementación del Modelo Educativo. El programa denominado PHCD (Programa Habilitación de Competencias Docentes) busca potenciar y desarrollar las capacidades del perfil docente mediante capacitaciones.

Este programa ha certificado a 330 docentes y se encuentran en proceso de capacitación durante el año 2020 otros 150 docentes de la universidad (Universidad de Los Lagos, 2020).

d) *Gestión de calidad*: la Universidad de Los Lagos (2020) define la gestión de calidad, como un conjunto de políticas y procesos que en interacción, permiten a la universidad implementar en sus servicios acciones de mejora, que reeditarán en una mejor calidad de los mismos. Considera sistemas de retroalimentación, tanto internos como externos, tendientes a fortalecer los ciclos de mejoramiento continuo.

La gestión de calidad está basada en evidencia, a través de respaldos y procedimientos de acciones, como; seguimiento de los egresados, mejoras en infraestructura, satisfacción del usuario, implementación de procesos permanentes de actualización y armonización curricular, sistema de evaluación de carreras con rediseños curriculares e indicadores de eficiencia interna, mejoras en prácticas docentes, metodologías activas en procesos de enseñanza, entre otros. Con la finalidad de asegurar la calidad de los programas formativos se realiza un mejoramiento continuo a través del trabajo realizado entre el Departamento de Salud, sus carreras y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, incorporando a las carreras a procesos de evaluación interna con fines de autorregulación. La formación del estudiante, implica contar con un conjunto de políticas y mecanismos institucionales que busquen el aseguramiento de la calidad en la propia formación y en el diseño y aprobación de los programas ofertados.

La Dirección de Aseguramiento de la Calidad, es una dirección de gestión técnica orientada a la planificación, acompañamiento, asesoría y facilitación de procesos de autoevaluación.

e) *Tecnologías*: agrupa las actividades asociadas a sistemas de información y equipamiento computacional como; mantener operativos los sistemas de información que apoyan las actividades administrativas y académicas, mantener el equipamiento, resguardar la seguridad de la información e ir a la vanguardia en el aseguramiento de

equipamiento tecnológico y softwares para la formación docente y procesos administrativos. A pesar que aún existen brechas en los sistemas de información, se ha ido mejorando paulatinamente, tendiendo cada vez más a la optimización.

f) *Infraestructura y equipamiento*: se vincula a la actividad de optimizar el uso de los espacios físicos y mejorar la infraestructura que así lo requiera, propiciando un espacio acorde para los estudiantes y, para que el personal académico y no académico pueda desempeñar de forma óptima sus funciones. Además, involucra la implementación de equipamiento general para cubrir los espacios y de equipamiento propio de las disciplinas, asegurando la maximización de los beneficios de los distintos usuarios. En el Departamento de Salud, se cuenta con un edificio implementado con equipamiento disciplinar, de acuerdo a las necesidades de las distintas carreras, pero no se cuenta, con una planificación y seguimiento de equipos disciplinares de laboratorios, que requieren mantención o renovación.

La Dirección de Gestión y Administración de Campus de la universidad, es la responsable de velar porque existan las condiciones de infraestructura y equipamiento, pero los requerimientos, sobre todo del equipamiento disciplinar y su mantención, deben emanar del Departamento de Salud. Además, existe una articulación con la Unidad de Control de Gestión de la Vicerrectoría Académica, para cautelar que los requerimientos se articulen con los rediseños y planes de mejora de las carreras y, se optimicen los recursos.

g) *Adquisiciones*: comprende la realización de las compras de equipamientos, insumos y materiales de enseñanza, tanto para la docencia como para las labores administrativas. También, considera las contrataciones de servicios requeridas. Esta actividad, esta a cargo de la Unidad de Adquisiciones de la universidad, sin embargo, el requerimiento inicial, emana desde el Departamento de Salud. Esta actividad, se enmarca en los lineamientos de transparencia y, en la normativa y procedimientos del mercado público.

h) *Comunicaciones*: actividad de apoyo transversal, implica visibilizar las acciones que se desarrollan al interior del Departamento de Salud en el ámbito externo y, crear y

mantener canales de comunicación internos efectivos. Estas acciones están a cargo de la Dirección de Comunicaciones de la universidad.

i) *Servicios estudiantiles*: agrupa todas las actividades vinculadas a los servicios estudiantiles, que facilitan la formación académica y la vida universitaria del estudiante, tales como: biblioteca, servicio médico, servicio de bienestar. Los responsables de estas actividades son; la Dirección de Bibliotecas y la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la universidad.

ANEXO 5: Cadena de valor de investigación

La cadena de valor de investigación del Departamento de Salud, consta de 3 actividades primarias y 5 actividades secundarias, las cuales se describen a continuación.

Actividades primarias:

a) *Diseño de proyectos y postulación a fondos:* esta actividad consiste en diseñar un proyecto, lo cual requiere definir la idea o problemática que se pretende abordar, a qué pregunta de investigación se dará respuesta, definir el equipo de académicos y quien liderará el proyecto. Y ver alternativas de financiamiento.

b) *Ejecución de proyectos:* como su nombre lo indica esta actividad consiste en ejecutar los proyectos en los plazos establecidos y cumplir con los objetivos planteados en el proyecto.

c) *Generación de productos de investigación:* implica que al finalizar un proyecto o desarrollar una investigación, se obtengan los resultados propios de la investigación, el conocimiento, publicaciones y transferencia tecnológica, este último, en el caso que corresponda.

La Universidad de Los Lagos bajo su política de investigación, promueve la investigación, innovación y transferencia tecnológica, mediante la generación de conocimiento científico básico y aplicado, participación en proyectos competitivos, producción de publicaciones y patentes, en función de las cuatro macro áreas estratégicas de investigación definidas en torno a problemáticas pertinentes a la realidad regional: i) Sistema agroalimentario sustentable, cambio climático y biodiversidad, ii) Perturbaciones y riesgos en sistemas socio ecológicos costeros, iii) Producción acuícola sustentable y, iv) Calidad de vida y bienestar humano (Universidad de Los Lagos, 2019). La política de investigación de la

universidad, persigue que los programas promuevan el conocimiento científico a la formación de pre y postgrado.

La investigación básica consiste en generar conocimiento para conocer la realidad a través de un método y con una estructura disciplinaria orientada a aspectos básicos, promoviendo la postulación a proyectos competitivos (internos y externos) y, publicaciones ISI y Scielo. La investigación aplicada, se centra en la búsqueda y creación de conocimientos, orientados a una aplicación de ellos en la sociedad, en el sector industrial, empresarial y en las políticas públicas.

El Departamento de Salud cuenta con una baja productividad académica. Según la información obtenida en los procesos de autoevaluación, las investigaciones realizadas están más asociadas al currículo (innovaciones pedagógicas, producción de material educativo) que a la investigación disciplinar. Algunos académicos han participado en congresos, han desarrollado publicaciones de artículos en revistas con comité editorial, libros, poster y publicaciones scielo.

Actividades secundarias:

a) *Finanzas*: actividad relacionada con el presupuesto o financiamiento disponible para ejecutar proyectos, con los incentivos para la generación de proyectos y publicaciones. La Vicerrectoría de Investigación y Postgrado cautela el desarrollo de estas actividades. En esta actividad participa la dirección del proyecto.

b) *Recursos humanos*: actividades vinculadas a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, mantención, desarrollo y desvinculación del personal. La universidad ha promovido a través de financiamiento de proyectos el reclutamiento de doctores a distintas áreas disciplinares. Actividad liderada a nivel institucional por la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano.

c) *Gestión de calidad*: actividades que en interacción permitan a la universidad implementar en sus servicios acciones de mejora, considerando una retroalimentación para el mejoramiento continuo. Para la investigación se cuenta con procesos establecidos y con políticas regulatorias y de incentivos.

d) *Infraestructura y equipamiento*: actividad asociada a propiciar que existan los espacios y el equipamiento para poder desarrollar los proyectos. Actividad liderada por la Dirección de Gestión y Administración de Campus a nivel institucional en conjunto con la dirección del proyecto, de este último emana el levantamiento de necesidades y requerimientos.

e) *Comunicaciones*: actividad de apoyo transversal, que implica dar a conocer y sociabilizar los hitos o resultados de proyectos y las publicaciones generadas por académicos del Departamento de Salud. Actividad liderada por la Dirección de Comunicaciones de la universidad.