

Universidad de Valparaíso

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**“Propuesta de aplicación del Mapa Estratégico a la Escuela de
Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso”.**

Tesis para optar al Título Profesional de “Contador Público Auditor” y el grado Académico
de “Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión”

Nombre del tesista : Carmen Niño Céspedes.

Profesor guía : Karime Chahuán.

Diciembre 2010

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta Tesis a mis padres Carmen y Patricio, por su comprensión y ayuda sobre todo en los momentos difíciles, ellos me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Para mi hijita Nicole, que es la bendición más grande que Dios me otorgó en esta vida, a ella especialmente le dedico esta Tesis, por su paciencia, por su comprensión, porque ella me llena el alma con todo su amor y es la razón de mi vida.

Debo agradecer de manera especial y sincera a la profesora Karime Chahuán por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo, su confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, pues con su orientación y rigurosidad me ha dado las herramientas para poder concluir el desarrollo de esta tesis.

Por último, debo agradecer a Dios, por haberme bendecido con la familia que poseo, por abrir muchas puertas y por darme el tesón de levantarme una y mil veces...

A todos ellos,

Muchas gracias de todo corazón.

ÍNDICE

	PÁGINAS
RESÚMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
MARCO TEÓRICO.....	9
Entorno Global.....	9
Balanced Scorecard o CMI.....	10
Mapa Estratégico.....	14
Educación Superior en Chile.....	20
Evolución Cuantitativa del Postítulo y Postgrado en Chile.....	21
OBJETIVOS.....	28
General.....	28
Específicos.....	28
PROPUESTA METODOLÓGICA.....	29
Definición del Problema de Investigación.....	29
General.....	29

Específicos.....	29
Diseño de la Tesis.....	30
Paradigma y datos empleados.....	30
Cronograma de la Tesis.....	30
Recogida de Datos.....	30
Técnica empleada en la recogida de datos.....	31
Verificación y validez de los datos.....	32
Sujeto de Investigación.....	32
DESARROLLO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
Antecedentes Generales.....	34
Estructuración del Plan Estratégico.....	35
I. Análisis y Diagnóstico de la situación Inicial (FODA).....	37
II. Definición de la Misión, Visión y Valores.....	46
III. Establecimiento de Objetivos y Estrategia.....	50
IV. Mapa Estratégico Escuela Gestión de Graduados.....	55
V. Cuadro de Mando Integral Escuela Gestión de Graduados.....	57
CONCLUSIONES.....	64

BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	70
Anexo A. Cronograma de Trabajo Tesis.....	71
Anexo B. Entrevistas.....	72
Anexo B1. Entrevista a Sr. Eric Salinas.....	73
Anexo B2. Entrevista a Sra. Lenka Kukuljan.....	85
Anexo B3. Entrevista a Sra. Tania Jakasovic.....	98
Anexo C. Escuela de Gestión para Graduados “Plan de Desarrollo Bicentenario 2006 – 2010”.....	104

RESUMEN

El presente trabajo examina la dinámica de los procesos de planificación e implementación de la gestión estratégica en la Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso, como entidad peculiar dentro del ordenamiento de las políticas públicas de educación superior en Chile. Pretende avanzar en la búsqueda de instrumentos que permitan mejorar la gestión de la prestación del servicio público de postítulo y posgrado.

Entre la multitud de herramientas que se ofertan desde la doctrina, se opta por proponer el diseño de un Mapa Estratégico (del Cuadro de Mando Integral). El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI). El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente de éste es, no se puede controlar lo que no se puede medir (Kaplan, R. y Norton D., 1998, p. 14).

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central. De este modo, los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

Por las razones señaladas, es que se apuesta al Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), entendiendo que es una de las pocas herramientas de gestión que aborda la mayoría de las perspectivas desde las que se puede enfocar al cliente (gestión de calidad), los procesos (gestión estratégica) e intangibles (gestión del conocimiento) que afectan al funcionamiento de una Escuela Universitaria. En este marco el presente trabajo, aporta una propuesta de aplicación del Mapa Estratégico para la

Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso, como una herramienta de gestión, para lograr una mayor eficiencia en la operación y que permita a la organización en estudio, mantener resultados apropiados, para servir óptimamente a sus clientes y proyectar su futuro con bases sólidas de crecimiento.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la intensa competencia en el ámbito de la educación superior entre el sector público y privado de Chile, obliga a las universidades a generar elementos diferenciadores entre ellas y desarrollar instantes de gestión coordinadas entre sus diferentes organizaciones internas para tener una posibilidad de proyección del negocio, de tal modo, que la dinámica en ellas ha cambiado y deben buscar nichos diferenciadores que les permita posicionarse en un lugar privilegiado en este campo, sobre todo si hablamos de la zona central de Chile que es una de las que posee mayor oferta de posgrado y postítulo que existe en el país.

En este contexto, cada organización tiene su propia metodología y sistema administrativo de control que la caracteriza, el que provee de información necesaria para la toma de decisiones. Por otra parte las organizaciones que participan en este segmento, no siempre cuentan con un sistema de gestión y de estrategia, que permita prolongar y proyectar su permanencia en este mercado, razón por la cual, como alguna de ellas, han comprendido la necesidad de contar con una herramienta simple que permite una integración de procesos, vinculando diferentes vistas del control, como por ejemplo; objetivos financieros, proponer y consensuar una cadena de valor.

Más del 75 por ciento del valor de mercado de una empresa media se deriva de activos intangibles que las medidas financieras tradicionales no captan. Sosteniendo que las empresas no pueden gestionar lo que no se puede medir, Robert S. Kaplan y David P. Norton introdujeron un revolucionario sistema para medir resultados llamado “el cuadro de mando integral” con el fin de permitir a las empresas cuantificar intangibles tan importantes como personas, información y cultura. (...) Además han creado una herramienta nueva que ha resultado ser una innovación tan importante como el cuadro de mando en sí: *los mapas estratégicos*. Según Kaplan y Norton, del mismo modo que no se puede gestionar lo que no se puede medir, no se puede medir lo que no se puede describir. (Kaplan, R. y Norton D., 2004, portada).

Para conjugar esta visión, un mapa estratégico es una buena propuesta como herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización, y que en el futuro generará un liderazgo participativo al interior de ella.

Si las organizaciones han de sobrevivir en la industria y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición de sus procesos y control de su gestión, derivado de la implementación de sus estrategias y capacidades.

Para la organización en que se propone desarrollar el Mapa Estratégico propuesto por Kaplan, R. y Norton D., tiene una vital importancia, pues su experiencia en el ámbito de la educación como Escuela de Gestión de Graduados lleva más de diez años como proveedor de programas de postítulo y posgrado, y esto obedece a un crecimiento sostenido en los últimos años. Además dado el actual escenario en que se desarrolla, se encuentra frente a una nueva administración, se requiere con mayor diligencia aún gestionar sus procesos, con el propósito de mejorar la calidad, mejorar la administración de los recursos y proveer un mayor retorno utilizable para la misma Escuela. Desde ahí comienza la necesidad de proponer la implementación del Mapa Estratégico como una herramienta para aclarar y difundir la estrategia a los diferentes niveles de gestión de la Escuela de Graduados de la Universidad de Valparaíso. Logrando con ello, que sea más fácil la comunicación, el cumplimiento de los objetivos estratégicos para diferentes perspectivas, e incluyendo el control y eficiencia en la operación. Además proporcionará, herramientas de monitoreo de las distintas actividades que participan en el proceso de la organización, otorgando al nuevo director, el conocimiento de la revisión de su estrategia en forma integrada, y esto, le permitirá proyectar el futuro de la Escuela de Graduados con bases sólidas de crecimiento, que permitan mantener resultados apropiados, para servir óptimamente a sus clientes internos y externos, y para que pueda mantenerse la Escuela centrada en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo, manteniendo así el rumbo deseado.

MARCO TEÓRICO

Entorno Global

Hoy en día estamos viviendo un vertiginoso cambio en la forma de hacer negocios, el ritmo que exige nuestro entorno competitivo es cada día más rápido y la alta dirección no solo debe gestionar eficientemente, sino que debe ser capaz de ver los cambios a su alrededor para adaptarse rápidamente, o sea, el directivo debe ver dónde está el negocio hoy, pero descubrir dónde va estar mañana. Para nadie es desconocido que como estamos en un mundo globalizado, esta nueva forma de hacer negocios también afecta a nuestro país, como lo plantean en su Tesis (Costa, H., Jorquera, G. y Méndez, L., 2005, p.11), donde señalan lo siguiente;

Los nuevos escenarios a los que se está viendo enfrentado nuestro país (y los hasta ahora insospechados que seguramente enfrentará producto de los acuerdos tendientes a lograr una mayor apertura económica) han cambiado, y seguirán cambiando, el ambiente que enfrentan las empresas chilenas.

(...) Lo anterior se suma a que la economía chilena, considerada hoy por hoy sólida y rentable, ha convertido a Chile en un atractivo para la inversión externa, lo que ha aumentado la presencia de las empresas extranjeras en nuestro país, haciendo crecer consecuentemente la competencia en las diferentes industrias.

Producto de todos estos cambios, los sistemas de gestión en la empresa también han tenido que modificarse para dar respuesta a la extraordinaria complejidad que han ido adoptando los sistemas organizativos, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Por las razones descritas anteriormente, encontramos que las organizaciones se debaten en el dilema de conducir su gestión por caminos que le aseguren un resultado positivo. Para ello, existen variadas herramientas de gestión, siendo las

metodologías más populares tres; la ISO 9001:2000, la metodología EFQM (La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, en sus siglas en inglés) y el BSC (The Balanced Scorecard) o cuadro de mando integral. Estas tres metodologías son compatibles entre sí, por lo tanto podemos decir que, en general, cualquier organización puede utilizarlas simultáneamente y de manera complementaria. Ahora bien, las tres metodologías han demostrado ser capaces de ayudar, separadamente y en algunos casos conjuntamente, a los directivos a conseguir éxito para sus empresas. Y también hay empresas que, a pesar de utilizar esas metodologías, han fracasado. En conclusión, las metodologías ayudan pero son las personas individuales y trabajando en equipos las que finalmente ejecutan adecuada o inadecuadamente estrategias que pueden ser más o menos válidas. (Izquierdo, G. y Aracelus, I., s.f., pp.1 - 4, 8).

Balanced Scorecard o CMI

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que es la traducción que se le da al BSC al español, fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, alrededor del año 1990, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización. (López, C., 2001).

El CMI tiene como característica ser un " sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. En tal sentido, hoy en día, es uno de los modelos más difundidos en el extranjero. (Pereira, J., s.f.)

En su libro Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R. y Norton D., 1998, Prólogo y p.37), nos explican que “el cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.”. Además “proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”.

El CMI utiliza cuatro perspectivas indispensables para poder visualizar a la organización como un todo. Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados. (Infoviews, s.f.).

Las cuatro perspectivas que propone el CMI y que forman el marco para describir estrategias destinadas a crear valor son: (Pereira, J., s.f.).

Perspectiva Financiera. La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del Cliente. El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing). Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Perspectiva Interna. Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva, permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

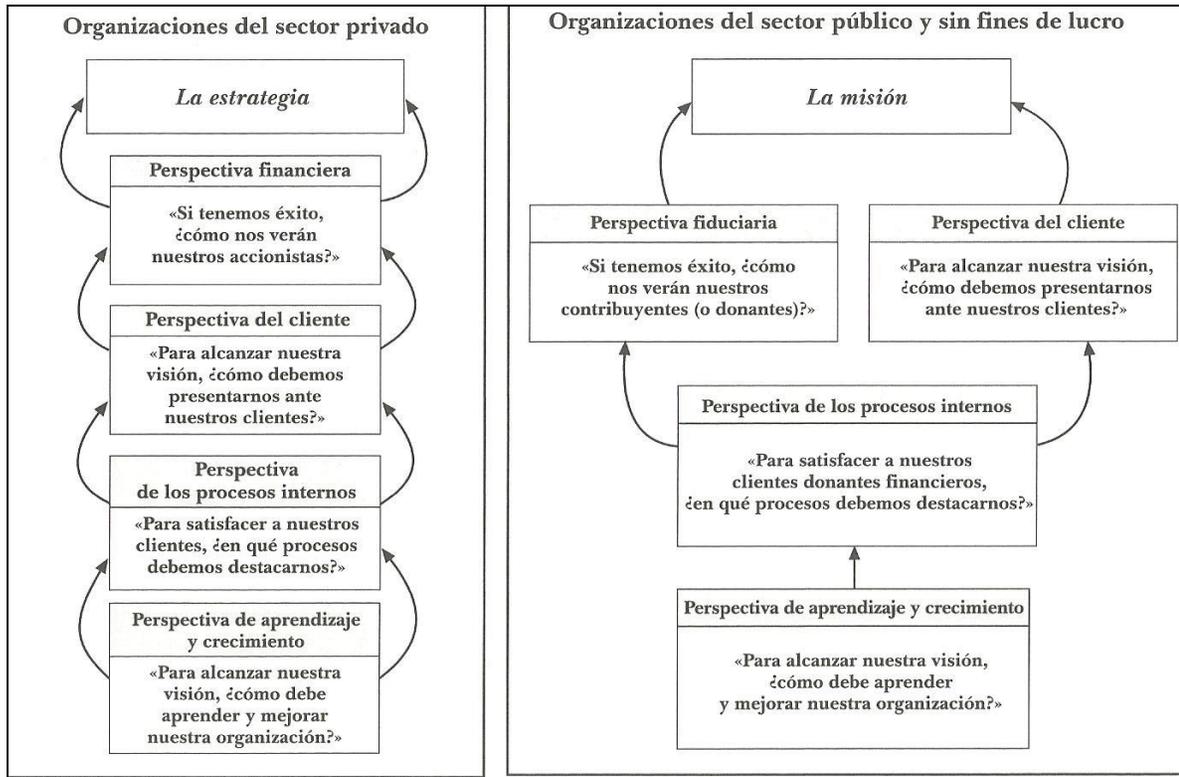
Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa – efecto.

En cierta forma el CMI es una herramienta lógica, ya que revela la efectividad en forma escalonada de las diversas perspectivas estratégicas. Como por ejemplo, el resultado en el área financiera va a depender de la capacidad de servir óptimamente a los clientes, y los clientes serán servidos apropiadamente en la medida en que los procesos internos sean manejados óptimamente, por último los procesos se nutren de acuerdo al adecuado funcionamiento de la infraestructura de aprendizaje organizacional. Sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee es que permite que la organización se equipare y puede mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Es decir, la ayuda a mantener el rumbo deseado. (Kaplan, R. y Norton, D., (1998), cap. I, p. 21).

El marco para la creación de valor en organizaciones del sector público y sin fines de lucro es similar al marco para el sector privado que acabamos de describir, aunque con distinciones importantes. Primero, la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de la misión. La misión de estas organizaciones, igual que en el modelo del sector privado, se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivo (o integrantes o partes interesadas, como algunas de estas entidades describen a las personas que se benefician de sus servicios). Las organizaciones llegan al éxito mediante el desempeño de los procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento). La perspectiva fiduciaria, aunque no dominante, refleja los objetivos de un grupo constituyente importante: los contribuyentes o donantes que aportan la financiación. La satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y en consonancia con la misión, crea

una arquitectura estratégica de temas de eficiencia y efectividad que refleja los temas de productividad y crecimiento de ingresos usados por las organizaciones del sector privado. (Ver figura 1). (Kaplan, R. y Norton D., 2004, pp. 35 y 36).

Figura 1. Perspectivas estratégicas en Organizaciones del sector público y privado.



Fuente. (Kaplan, R. y Norton D., 2004, pp. 37)

Las relaciones causa – efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI, es lo que llamamos mapa estratégico.

Mapa Estratégico

Henríquez, P., (2009) señala “que el instrumento clave de la metodología de BSC o CMI es el Mapa Estratégico, el cual representa una arquitectura genérica que sirve para describir y comunicar la estrategia. Proporciona las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales e hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas. De esta forma el mapa estratégico constituye una expresión gráfica de los objetivos estratégicos que la organización debe seguir, ordenados en las diferentes perspectivas, y vinculados por una cadena de relaciones de causa-efecto”, (pp. 1 y 2) (...) “Más allá de las propiedades conceptuales, el tener y difundir un mapa estratégico en la organización, genera efectos movilizados para la gente”, (...) es como tener una “radiografía” explícita de la organización, que permitirá:

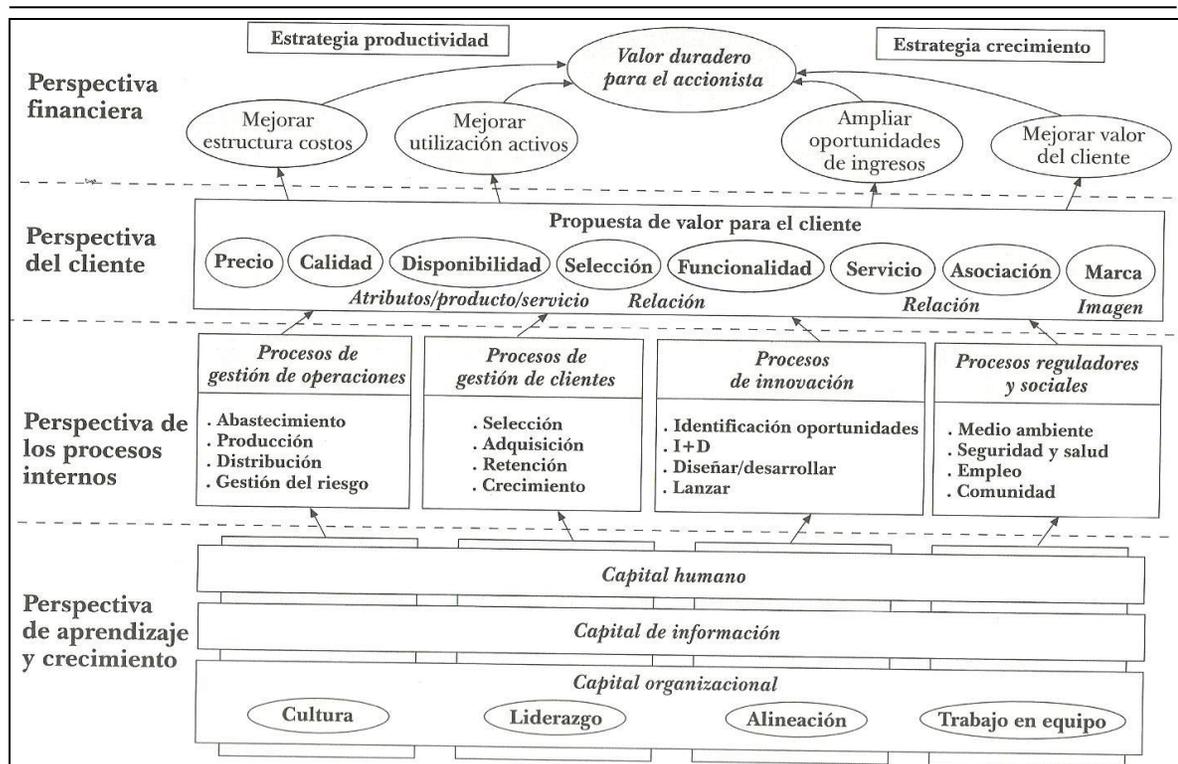
- Facilitar el consenso entre los ejecutivos acerca de los objetivos prioritarios.
- Crear alineamiento.
- Educar, comunicar a toda la organización acerca de cómo cumplir con la misión y llegar a la visión.
- Promover transparencia al explicitar la estrategia de la compañía, (pp. 3 y 4).

Se puede definir al Mapa Estratégico como; (Kaplan, R. y Norton D., 2004, pp. 38 y 40).

El mapa estratégico general, (ver figura 2), evolucionó a partir del sencillo modelo del Cuadro de Mando Integral de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco. Como dijimos anteriormente, en la práctica se usan numerosos enfoques para formular la estrategia. De todos modos, con independencia del enfoque que se use, un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El modelo de mapa estratégico descrito en la figura 2 también proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa.

Figura 2. Un mapa estratégico representa de qué forma la empresa crea valor



Fuente. (Kaplan, R. y Norton D., 2004, pp. 39)

Massón, J. y Trunó, J., (s.f.). Nos señalan que los mapas estratégicos configuran la tercera fase de evolución del BSC, y además se podría adelantar que efectivamente nos estamos aproximando a una cuarta generación que incorpora un cambio importante al considerar perspectivas adicionales. Todavía existe poca evidencia al respecto, por lo tanto, se han estudiado mapas estratégicos que incorporan elementos adicionales al

modelo, al incorporar una quinta dimensión; la perspectiva medioambiental y social en su mapa estratégico, tal como se presenta en lo que Kaplan y Norton llamaron el Sustainability Scorecard, que iniciaría la cuarta generación del BSC. (pp. 16, 23).

Lo importante del Mapa Estratégico, es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos instruirán el efecto en nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. La configuración del Mapa Estratégico no es fácil, requiere un buen análisis por parte y que la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar, estén en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. (López, A., s.f., Balanced Scorecard, p. 2 y Mapas estratégicos: Relación Causa – Efecto, p. 1)

Sin embargo, la implementación del Mapa Estratégico en la organización, no garantiza el éxito, las causas más frecuentes del fracaso en la implementación del mismo, apuntan a que algunas empresas, tras comenzar con gran entusiasmo, acaban abandonando la metodología por no obtener los resultados esperados. Las respuestas más frecuentes son las siguientes;

-Falta de compromiso en la alta administración.

-Los mandos medios no se comprometen en el proceso.

Por lo tanto, muchas veces el fracaso del Mapa Estratégico, es en realidad, un fracaso en el compromiso de los miembros de la organización. (Kaplan, R., s.f.).

Sánchez, J., (2006), plantea una opinión similar sobre el fracaso en la implementación de los mapas estratégicos, y enumera siete causas:

1.- Carencia de liderazgo y visión estratégica.

2.- Un largo proceso de implantación.

3.- Considerar el proceso como estático y no dinámico: el diálogo estratégico.

4.-Sinergia con iniciativas existentes.

5.-Vinculación dinámica entre estrategia, presupuesto y acciones estratégicas: El balance entre la estrategia, el control y la comunicación.

6.- Automatización del BSC.

7.- El BSC como motor de cambio.

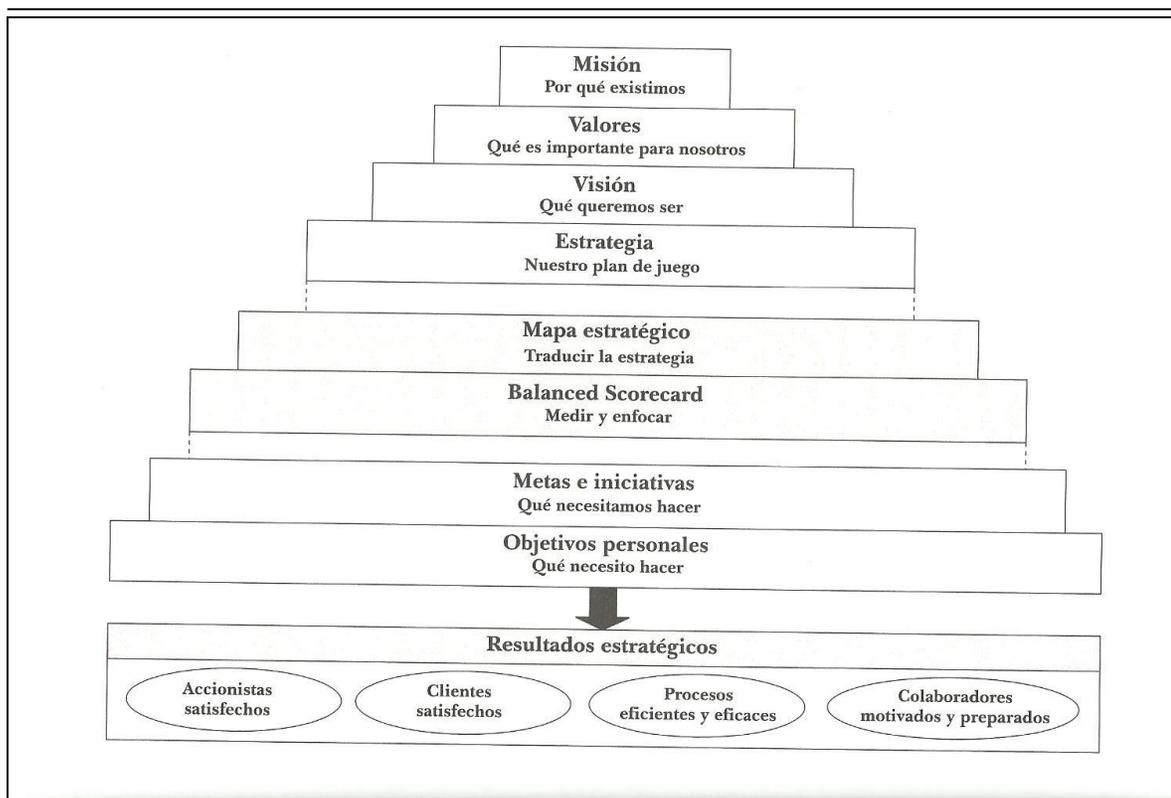
Para confeccionar el Mapa Estratégico y no fracasar, se deben considerar diversos factores muy importantes, entre ellos la estrategia. De acuerdo a Castellanos, E., (s.f.) “la estrategia, no puede ejecutarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no se puede describir. A partir de la pregunta, ¿cuál es mi estrategia?, se construye el mapa estratégico, que describe el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Es la piedra angular del sistema de gestión estratégica”. (pp. 5, 12). En otras palabras, la estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel, al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente. La mayoría de las organizaciones ya tienen declaraciones de misión y visión. Aunque las definiciones exactas de misión y visión pueden variar, los siguientes criterios pueden proporcionar una guía:

Misión; es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor a los clientes.

Visión; es una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar a menudo en términos atractivos o visionarios qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella. (Kaplan, R. y Norton D., 2004, pp. 61, 62 y 63).

La figura 3 presenta un marco que ha demostrado ser efectivo en la práctica. La misión general de la organización proporciona el punto de partida definiendo por qué la organización existe o cómo se adapta una unidad de negocio a una estructura corporativa más amplia. La misión y los valores fundamentales que la acompañan se mantienen bastante estables en el tiempo. La visión de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización. Además la visión pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas.

Figura 3. El Mapa Estratégico es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es valor y cómo se crea.



Fuente. (Kaplan, R. y Norton D., 2004, pp. 60).

Otro factor importante a considerar en la confección del mapa estratégico es el tamaño de la organización, (Sixtina Consulting Group, 2005), de acuerdo a un estudio realizado por esta empresa se plantearon la siguiente pregunta ¿importa el tamaño de la compañía antes de considerar la implementación del mapa?, ¿quién se encarga de su funcionamiento? Se ha podido observar que en empresas de no más de 25 empleados su aplicación ha resultado muy efectiva, y en compañías mayores ayuda también a alinear las múltiples unidades de la empresa. La gran mayoría de las empresas designan un responsable a cargo del mapa. Ésta persona garantiza el continuo ingreso de datos, el mantenimiento, cumplimiento y organización de los reportes mensuales, y de preparar la agenda para las reuniones de management sobre la performance de la estrategia. En organizaciones más grandes, el proceso es llevado por un equipo dedicado a la estrategia de la empresa. Esta oficina se encarga en especial del proceso de revisión periódica y actualización del mapa y provee un recurso central para implementar los cinco procesos de management que permiten enfocar estratégicamente la empresa, movilizar, traducir, alinear, motivar y sostener.

También dentro de los factores a considerar en la elaboración del mapa estratégico es si la organización pertenece al sector público o privado. Si es del sector privado las perspectivas van a estar orientadas al logro de la “estrategia”, por el contrario, si pertenece al sector público, las perspectivas van a estar orientadas al logro de la “misión” (Ver figura 1).

El contexto en el que, en los últimos años, se desenvuelven las entidades públicas en Chile, entre ellas las Universidades, está siendo cada vez más restrictivo como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos, con una mayor exigencia sobre los niveles de resultados alcanzados y en especial sobre la calidad de los servicios prestados. Además el crecimiento y principalmente el desarrollo económico del país ha ido de la mano del aumento de la cantidad y calidad del capital humano. Las alternativas para continuar estudios en la Educación Superior han ido en aumento, a su vez, las tasas de empleo han aumentado y las remuneraciones se han incrementado para los egresados de la educación superior.

Educación Superior en Chile

Actualmente en Chile estudian alrededor de 900 mil personas en las distintas instituciones de Educación Superior, donde el sector privado ha logrado posicionarse como la alternativa más preferida al momento de matricularse, desplazando a un sector público que pese a mostrar crecimiento, ha ido perdiendo participación debido al aumento de cobertura en los quintiles de menores ingresos, los cuales han optado por los sistemas inclusivos privados (sin exigencia de PSU).

El último Informe de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sobre la Educación Superior en Chile dejó al descubierto varios problemas que le impiden ser reconocido como un sistema de calidad de clase mundial.

Los resultados obtenidos en la educación básica y media se asocian principalmente al capital social de las familias de los estudiantes. De esta manera, cualquier joven con similar talento y habilidad, con distintas características u origen, tendrá distintos resultados cuando desee ingresar a la educación superior, ya sea en su clasificación de entrada, para entrar en la institución y/o programa de su elección, para completar una carrera y finalmente titularse.

La baja cobertura de los grupos de bajos ingresos tiene mayor relación con la ayuda estudiantil que con la admisión. A pesar de la expansión de la cobertura en Educación Superior, los estudiantes de diferentes ingresos y niveles socio-económicos aún tienen un acceso desigual a la educación superior. La ayuda estudiantil no está disponible para muchos estudiantes de bajos ingresos, los que tienen menos posibilidades de pagar el costo total de sus estudios. La duración de muchos programas universitarios de grado, de generalmente más de cinco años, es también un fuerte desincentivo para los estudiantes de niveles más pobres a continuar estudios superiores.

Otro de los problemas que aún que persisten es que actualmente existe una injustificada división entre instituciones que pertenecen o no al Consejo de Rectores (CRUCH). No hay razón para limitar los aportes fiscales directos, la elegibilidad de estudiantes a crédito o becas principalmente a las Universidades del CRUCH. Además, la Ley Orgánica

Constitucional de Enseñanza (LOCE) señala que corresponde exclusivamente a las universidades otorgar los títulos profesionales que requieren la previa obtención del grado de licenciado, lo cual representa un monopolio extemporáneo (actualmente son 18 títulos: Abogado, Arquitecto, Bioquímico, Cirujano Dentista, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Civil, Ingeniero Comercial, Ingeniero Forestal, Médico Cirujano, Médico Veterinario, Psicólogo, Químico Farmacéutico, Profesor de Educación Básica, Profesor de Educación Media, Profesor de Educación Diferencial, Educador de Párvulos, Periodista y Trabajador Social)

Por otro lado, los empleadores se quejan de la relevancia de la educación superior en Chile y que no tienen canales de participación para informarse e influir en las prácticas educativas y sus contenidos. Los empleadores prefieren los egresados de los mejores institutos profesionales y centros de formación técnica, pero se quejan de que son pocos e insuficientes para las necesidades del país. Los programas académicos necesitan llegar a ser más relevantes para un mundo competitivo y globalizado. Los programas universitarios podrían estar alejados de los verdaderos requerimientos del mundo del trabajo, encontrándonos además con un currículo que es a menudo inflexible y sobre especializado. (Gunckel, T., 2010).

Desde el punto de vista del estudiante y de acuerdo a las exigencias del mercado, al alumno ya no le basta con terminar sus estudios de grado y obtener un título profesional, pues se ve enfrentado a una gran oferta, proveniente de; las Universidades Tradicionales Estatales, de Universidades Privadas, Institutos Profesionales e Institutos de formación Técnica. Ante tal marco laboral, surge como eventual solución, la diferenciación por medio de la especialización, llámese postítulo o posgrado.

Evolución Cuantitativa del Postítulo y postgrado en Chile

De acuerdo a un estudio realizado a los Postgrados en Chile (Bustos, E., 2004, pp. 28, 29, 30 y 32), entre los años 1983 y el año 2002, la matrícula total de Postgrado, aunque con fluctuaciones, muestra un aumento sobre cuatro veces en ese período, aunque es aun insuficiente e inferior a la de otros países del área. La contribución de las Universidades privadas nuevas es reciente (a partir de 1995), como era de esperar y alcanza alrededor de un 25% de la que muestran las instituciones del Consejo de Rectores. (Ver figura 4).

Cuando se analiza la matrícula por área del conocimiento en las Universidades del Consejo de Rectores, se observa que las cifras más altas corresponden a Administración y Comercio y a Humanidades. La mayor parte de la matrícula, sin embargo, no es en Programa de Doctorado, ya que en el período 1998 – 2002, las cifras para éstos son muy modestas, siendo las áreas de mayor impacto la de Ciencias Básicas y Ciencias Sociales. (Ver figura 5).

Efectivamente la matrícula por nivel muestra que el número de alumnos en Programa de Magíster es siete veces mayor que la de Doctorado. (Ver figura 6).

Los datos de las figuras 4 al 6 provienen de los Anuarios del Consejo de Rectores en los años pertinentes.

Figura 4

MATRICULA POSTITULO PARA LOS AÑOS 1983 A 2002

AÑO	TIPO DE INSTITUCION / MATRICULA				TOTAL
	UNIVERSIDADES (*)		INSTITUTOS PROFESIONALES(**)		
	U. DEL CONSEJO DE RECTORES	U. PRIVADAS	CON APOORTE FISCAL DIRECTO	PRIVADAS	
1983	151	0	171	0	322
1985	2.155	0	403	0	2.558
1987	3.309	0	61	0	3.370
1989	2.105	0	0	0	2.105
1990	1.931	0	0	0	1.931
1991	1.719	0	0	0	1.719
1992	2.926	0	0	0	2.926
1993	2.796	0	0	0	2.796
1994	2.166	0	0	0	2.166
1995	2.633	207	0	0	2.840
1996	4.032	888	0	0	4.920
1997	4.805	758	0	0	5.563
1998	5.807	831	0	0	6.638
1999	5.626	826	0	0	6.452
2000	7.611	1.201	0	0	8.812
2001	5.478	1.146	0	0	6.624
2002	8.783	644	0	0	9.427

Fuente :

(*) Los datos corresponden a lo efectivamente informado por las propias instituciones en su oportunidad, por lo cual pueden existir omisiones.
En 1996 y 1997, la Universidad de Chile no envió datos referentes a matrícula de postítulo y posgrado.

(**) Hasta 1992, la matrícula de Institutos Profesionales incluye el alumnado de algunas instituciones con aporte. En el año 2000, la matrícula de los Institutos Profesionales incluye alrededor de 32.500 alumnos correspondientes al año anterior. Esta medida se adoptó dado que alrededor de nueve Instituciones no enviaron sus datos, entre los que se destaca el IP INACAP.

Fuente. (Bustos, E., 2004, pp. 29)

Figura 5

**Matrícula 1998-2002 Posgrado Universidades del Consejo de Rectores por
Áreas del Conocimiento.**

AREA	AÑO					
	1998	1999	2000	2001	2002	
Administración y Comercio	788	941	1.115	1.187	1.206	5.237
Agropecuaria	268	245	288	295	235	1.331
Arte y Arquitectura	243	161	297	127	127	855
Ciencias Básicas	928	880	1.027	1.237	860	4.932
Ciencias Sociales	594	647	856	1.548	1.057	4.701
Derecho	221	206	104	284	181	996
Educación	298	201	388	1.129	1.224	3.240
Humanidades	1.530	1.491	1.433	484	261	5.199
Salud	185	211	319	316	130	1.161
Tecnología	589	593	140	832	1.388	4.142
Sin información					2.359	2.359
	5.644	5.576	6.467	7.439	9.028	34.154

Fuente : Mineduc

Fuente. (Bustos, E., 2004, pp. 30)

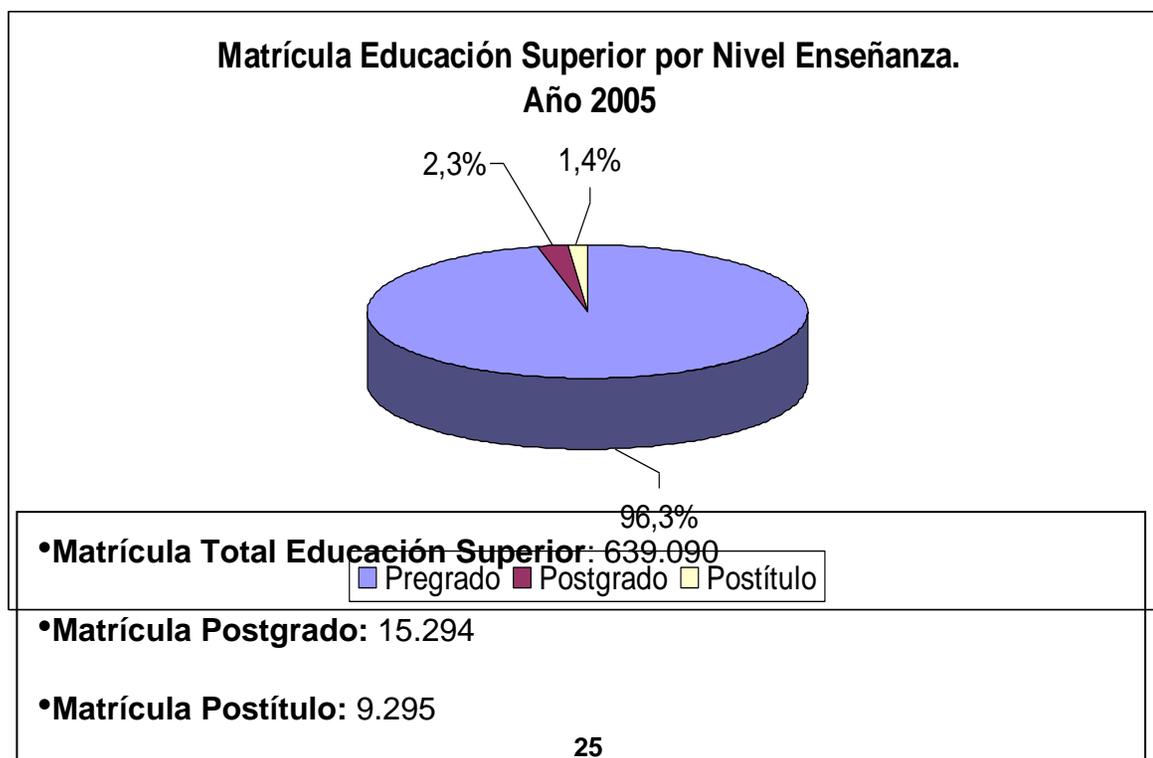
Figura 6

Matrícula 1998 – 2002 Posgrado por nivel						
NIVEL	AÑO					Total general
	1998	1999	2000	2001	2002	
Doctor	843	792	1.053	1.434	1.102	5.224
Magister	5.606	5.794	6.632	9.205	9.917	37.154
Total general	6.449	6.586	7.685	10.639	11.019	42.378

Fuente. (Bustos, E., 2004, pp. 32)

Del porcentaje total de matrícula de la Educación Superior, los matriculados por concepto de postgrado llegan a un 2.3% y los matriculados por concepto de postítulo llegan a un 1.4% en el año 2005, según se muestra en figura 7.

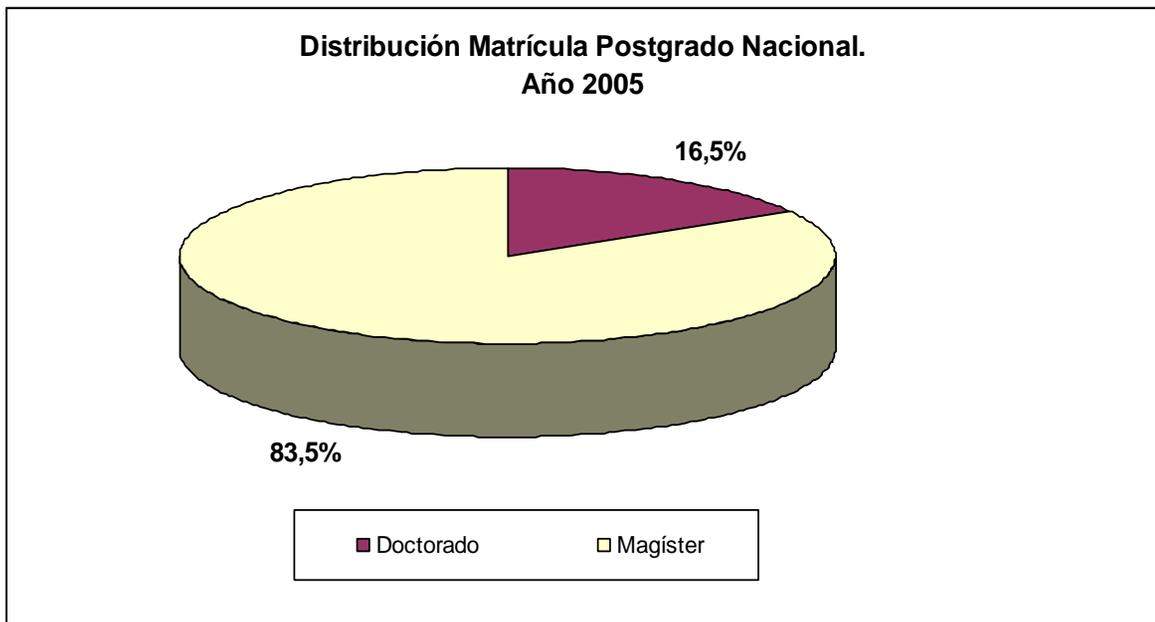
Figura 7



Fuente. (Marshall, S., 2007, pp. 2)

Para el mismo año la matrícula del magíster alcanza un 83.5% y la doctorado alcanza un 16.5%, como se muestra en la figura 8.

Figura 8



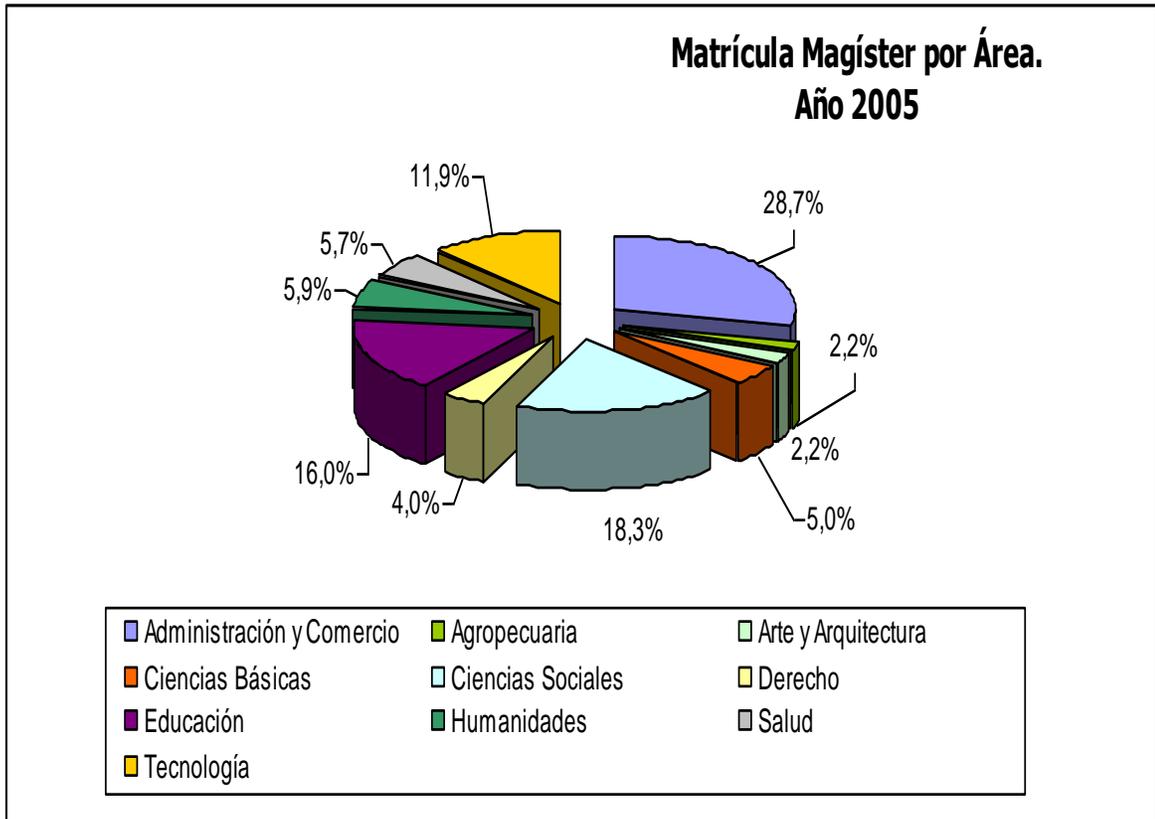
Matrícula Magíster: 12.720

Matrícula Doctorado: 2.510

Fuente. (Marshall, S., 2007, pp. 3).

El mayor porcentaje de la matrícula del Magíster por área para el año 2005 es para Administración y Comercio con un 28.7%, como se muestra en la figura 9.

Figura 9



Fuente. (Marshall, S., 2007, pp. 4).

En resumen, considerando los estudios y cifras anteriores, el mercado de la educación para los postítulos y posgrado en Chile, va aumentando año tras año en un porcentaje significativo. De ahí la especial y real importancia de que las Universidades públicas, apliquen modelos de gestión de calidad, para que la institución como tal, alcance sus metas y objetivos y pueda seguir compitiendo en el mercado de forma eficiente.

OBJETIVOS

Objetivo General

-Diseñar una propuesta de Mapa Estratégico como herramienta de control de gestión que integre todas las áreas de la escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso, considerando tópicos de calidad, rentabilidad y procesos administrativos.

Objetivos Específicos

-Describir las características que requiere la Escuela de Graduados para implementar un mapa estratégico.

-Describir las metas y objetivos estratégicos para identificarlos e incluirlos en la propuesta de mapa estratégico.

-Describir si el conocimiento de la visión, misión y estrategia de la escuela se encuentra incorporada entre los altos administrativos.

-Analizar los objetivos estratégicos actuales y los indicadores de gestión existentes.

-Identificar si aplicando el mapa estratégico propuesto en la escuela, se logrará una mayor eficiencia en la rentabilidad, para permitir un aumento de la misma.

PROPUESTA METODOLÓGICA

Esta tesis obedece a una investigación realizada de acuerdo a una propuesta metodológica de paradigma cualitativo con una visión sistémica y fenomenológica, de un alcance descriptivo explicativo.

Definición del Problema de Investigación

General

¿Es posible aplicar una propuesta de gestión integral denominado “Mapa Estratégico”, en la Universidad de Valparaíso, específicamente en la escuela de Gestión de Graduados dedicada a impartir programas de post grado y post título para toda la comunidad universitaria, perteneciente a la quinta región de nuestro país?

Específicos

A.- ¿Se podrá desarrollar un proceso participativo en la propuesta de aplicación del Mapa Estratégico, que permita a la Escuela de Graduados de la Universidad Valparaíso en estudio, generar una visión del negocio, con estrategias y objetivos claros, como base para la implementación de esta herramienta de gestión?

B.- ¿Se podrán proponer nuevos indicadores relevantes de las actividades y procesos administrativos de la Escuela en estudio, que midan el avance del cumplimiento de las metas y que comuniquen la intención del objetivo estratégico?

C.- ¿Se logrará un incremento en la captación de estudiantes aplicando la estrategia de gestión integral propuesta en el Mapa Estratégico, diseñado para la Escuela en estudio?

D.- ¿Se logrará una mayor eficiencia, permitiendo un aumento de la rentabilidad en las ganancias de la Escuela, aplicando el Mapa Estratégico?

Diseño de la Tesis

Paradigma y datos empleados

El paradigma de la investigación, es un paradigma cualitativo con una visión sistémica y fenomenológica, de un alcance descriptivo explicativo. Los tipos de datos analizados son cualitativos.

Cronograma de la Tesis

El cronograma de la tesis corresponde a un programa que resume todas las actividades y asocia el tiempo y orden de ejecución de las tareas allí asignadas (Ver Anexo A).

Recogida de Datos

En esta investigación cualitativa, se utilizaron dos técnicas de recopilación de información:

* *Recopilación bibliográfica escrita y virtual (internet)*; esta fue la primera fuente de recolección de datos de esta investigación, y consistió en la lectura de documentos escritos y publicaciones virtuales en el área de la administración de gestión.

* *Entrevistas*; se gestionaron tres entrevistas en profundidad con un formato semi abierto a tres personas que ocupan altos cargos administrativos en la escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso.

Las entrevistas se realizaron a:

- Don Eric Salinas, que ocupa el cargo de Director de la Escuela de Gestión de Graduados. (Ver Anexo B1)
- Doña Lenka Kukuljan, que ocupa el cargo de Coordinadora Docente de la Escuela de Gestión de Graduados. (Ver Anexo B2)

- Doña Tania Jakasovic, que ocupa el cargo de Secretaria Administrativa de la Escuela de Gestión de Graduados. (Ver Anexo B3)

Técnica empleada en la recogida de datos

Los datos que son utilizados en esta Tesis fueron recopilados de dos formas, como ya se mencionó anteriormente; por medio de la recopilación bibliográfica escrita y virtual (internet) y por medio de entrevistas.

La ruta de investigación para las entrevistas antes mencionadas, se realizó de acuerdo al siguiente orden:

1.- *Contacto Inicial*; se concretaron por medio de e-mail al Director de la escuela de Gestión para Graduados (Sr. Eric Salinas), donde se le comunicó el propósito, contexto y duración de la entrevista, bajo los criterios de credibilidad, confirmabilidad, transferibilidad y fiabilidad de los datos obtenidos.

2.- *Entrevista en profundidad*; ésta se realizó mediante entrevista in situ en la ciudad de Viña del Mar, donde se encuentra actualmente la escuela de Gestión para Graduados.

3.- *Transcripción*; se grabaron en un medio magnético cada una de las entrevistas y se traspasaron íntegramente a un medio escrito.

4.- *Revisión por parte del entrevistado*; se enviaron copias de las entrevistas a cada uno de los entrevistados y se recibió su aprobación por medio de un e-mail de confirmación.

5.- *Informe entrevista final*; es la que se transcribió en forma íntegra como medio de prueba en la tesis luego de ser aprobada por el entrevistado. (Anexos B).

Verificación y validez de los datos

En esta Tesis se ha utilizado un paradigma cualitativo, por lo que la propuesta metodológica para las entrevistas incorpora los siguientes criterios de validez interpretativos;

- **Credibilidad:** En esta investigación la credibilidad está asegurada por medio de un marco teórico derivado de la literatura reciente y clásica de los temas abordados, trabajos relacionados y por medio de la revisión por parte del entrevistado de la entrevista y su posterior aprobación.
- **Confirmabilidad:** Esta Tesis se escribió con criterio constructivista, en el sentido que los resultados obtenidos en cada fase contribuyeron a la siguiente y sus resultados fueron analizados en el marco de la línea de investigación planteada, sin alterar de ninguna manera lo entregado por los actores que forman parte de esta investigación.
- **Fiabilidad:** En esta investigación la fiabilidad viene dada por la organización y estructura de la institución en estudio, que es la escuela de Gestión para Graduados de la Universidad de Valparaíso.
- **Transferibilidad:** En esta tesis el criterio de transferencia está inmerso en el enfoque sistémico y fenomenológico ya que además de describir el contexto y la situación en particular de la escuela en estudio, propone una nueva herramienta de gestión que se plantea en el tema de investigación.

Sujeto de Investigación

El sujeto de esta investigación es la Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso.

La Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso – Chile, fue creada para Administrar los Programas de Postgrados y Postítulos en el área de la Gestión de Organizaciones y sus respectivas especialidades de Marketing, Finanzas, Recursos Humanos. Esta unidad comenzó su funcionamiento el Año 1999, desde entonces mantiene una sólida y estrecha relación con las organizaciones de países de América latina, de nuestro país y de la región.

Sus actividades académicas se han desarrollado, simultáneamente en 4 países y 14 ciudades.

En Chile, en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta, Santiago, San Antonio, Punta Arenas y Viña del Mar donde están ubicadas sus dependencias. Simultáneamente, en Argentina en las ciudades de Salta, Córdoba, San Luis, Río Tercero, San Juan y Mendoza. En Bolivia, en Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba, además de nuestro Programa MBA – UV de Guatemala en Ciudad de Guatemala.

La Escuela de Gestión para Graduados posee una gran experiencia en la formación y perfeccionamiento de profesionales en organizaciones públicas y privadas, lo que ha contribuido al desarrollo económico, social y cultural del país, diseñando programas orientados a la gestión del conocimiento técnico y el desarrollo integral del ser humano, actividades que además están dentro de la tendencia mundial de la formación continua, mejora de la productividad y la calidad de vida de las personas en sus organizaciones. (Escuela de Graduados, s.f.)

DESARROLLO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes Generales

Las Universidades públicas, entre ellas la Universidad de Valparaíso, están siendo cada vez más restrictivas en sus presupuestos, como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos, y con una mayor exigencia sobre los niveles de resultados alcanzados, en especial, sobre la calidad de los servicios prestados.

Esta preocupación viene en gran medida de la sobre oferta que existe en la quinta región de programas de estudio de postgrado y postítulo. Esto de alguna forma ha sido el empujón definitivo que hacía falta para que, de manera generalizada, las Universidades, y más concretamente sus distintas unidades organizativas, se “suban al tren” de la gestión de calidad, para que así la institución alcance sus metas y objetivos.

En las Universidades del sector público, la perspectiva financiera esta enfocada no en maximizar y mejorar la riqueza de los accionistas, sino de prestar los servicios de la mejor forma posible llegando a todos los ciudadanos, con calidad, eficacia y empleando el menor número de recursos. Esto tiene dos consecuencias importantes: por un lado, que la perspectiva financiera no es la más importante sino que, aunque se intente maximizar, se trata, más bien, de una restricción, en cuanto que los recursos son cada vez más escasos y deben destinarse a más finalidades, por lo que emplearlos de forma eficiente y racional es una cuestión de supervivencia; y, en segundo lugar, que la perspectiva verdaderamente importante es la del cliente-usuario, en cuanto que de la calidad que el mismo perciba del servicio dependerá que lo demande, acudiendo a una Universidad u otra, y por tanto dependiendo de ello, en última instancia, el éxito de la institución.

Los distintas escuelas de la Universidad de Valparaíso, dentro del ámbito de competencias atribuido por la legislación vigente, tienen la facultad de promover todas aquellas actuaciones tendientes a mejorar el servicio que prestan y elevar el grado de satisfacción de sus clientes con la mayor eficacia y eficiencia, introduciendo todas aquellas herramientas de gestión que tengan como finalidad este propósito.

Estructuración del Plan Estratégico

Para estructurar el “Plan Estratégico de la Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso”, se ha seleccionado la metodología conocida como Mapa Estratégico del CMI (Balanced Scorecard), creada por Kaplan y Norton. Esta metodología constituye una herramienta de gestión estratégica, reconocida como una de las mejores

prácticas actuales, que facilitan enormemente el diseño de la estrategia, incorporando en forma sistemática los diversos elementos y factores involucrados, especialmente su implementación.

La metodología de trabajo utilizada, comienza con un diagnóstico externo de la Organización y de las áreas prioritarias de desarrollo de la Escuela de Graduados, analizando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno, así como las fuerzas competitivas presentes hoy en la educación superior con el objeto de identificar oportunidades y amenazas. Asimismo, con el fin de establecer sus principales fortalezas y debilidades, se realiza un análisis interno de las actividades constitutivas del quehacer universitario de la institución: docencia de postgrado y postítulo; investigación y desarrollo; extensión y asistencia técnica y gestión corporativa.

Para cumplir con estas etapas de trabajo, se entrevistó a académicos que trabajan en distintos cargos importantes en la Escuela de Graduados, con el objeto de conocer su percepción sobre la Escuela.

Se realizó también una consulta sobre la Misión y Visión de la Escuela de Gestión de Graduados, en respuesta a ello, se nos entregó un documento de difusión interna llamado "Plan de Desarrollo Bicentenario 2006-2010" de la Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso, donde aparecen en forma explícita la Visión y Misión de la Escuela entre otras cosas. (Ver Anexo C).

Todos los antecedentes anteriores fueron analizados y considerados para la construcción de un Mapa Estratégico de cuatro perspectivas; Alumnos, Finanzas, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Desarrollo, que enlaza los objetivos estratégicos con la visión de la Escuela de Graduados.

A continuación, se plasmó los objetivos y ejes estratégicos en un conjunto de proyectos, conformando así un Cuadro de Mando Integral corporativo.

En resumen, las fases de la Planificación Estratégica empleadas, son las siguientes;

- I Análisis y diagnóstico de la situación actual (FODA)
- II Definición de la Misión, Visión y Valores

- III Establecimiento de Objetivos y Estrategias
- IV Redacción y confección del Mapa Estratégico
- V Cuadro de Mando Integral

I. Análisis y diagnóstico de la situación actual (FODA) de la Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso.

Toda propuesta de Mapa Estratégico, debe partir de un estudio de autoevaluación o diagnóstico previo de la organización, en este caso, la propia Escuela de Gestión para Graduados, en el que se pueda observar la situación de partida y las interrelaciones de la

organización. Pudiendo contemplar los siguientes aspectos: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Existe un estudio de autoevaluación y diagnóstico elaborado por la propia Escuela de Graduados, denominado “Plan de Desarrollo Bicentenario 2006-2010” (Ver Anexo C), en el que se establecen los lineamientos estratégicos sobre los que se proyecta hacia el año 2010. Y se considera y expone lo siguiente:

- Factores externos que afectan a la Escuela de Graduados
 1. La globalización es un proceso que se incrementará y exigirá competencias globales en las organizaciones, públicas y privadas.
 2. La educación terciaria es un foco de atención estratégica gubernamental (MECESUP 2).
 3. El país experimenta un período de crecimiento que se proyecta en el futuro, lo que demandará mayores competencias para la gestión de organizaciones.
 4. La marca “Made in Chile”, contribuye al posicionamiento de bienes y servicios en el extranjero.
 5. Dado el nivel de ingreso promedio nacional, programas de formación “en/o” provenientes del extranjero sólo son alcanzables vía endeudamiento o financiamiento externo, además de significar un alto compromiso familiar y laboral. Lo anterior, potencia los programas dictados en el país como opciones válidas, siempre y cuando *“agreguen valor comprobable”*. (*Prestigio de la institución y red de contactos*)
 6. El mercado de la educación terciaria y, especialmente de postgrado, se encuentra en el inicio de una etapa de madurez, lo que ha llevado a la implementación de instrumentos de medición de su calidad. (Rankings, acreditación, etc.), incrementando paulatinamente su relevancia como referentes de selección de programas, por lo que el “prestigio”, en este sector, constituye un Activo.
 7. La gran mayoría de organizaciones de educación de postgrado, se encuentran empeñadas en potenciar y mantener vínculos con instituciones homólogas en el extranjero como fuente de diferenciación. Lo anterior incrementa la rivalidad en el sector.

8. En Chile, la valorización de una organización en la formación de postgrado, sólo es efectiva si el centro de formación es de prestigio.
9. El “prestigio” como factor de diferenciación de una organización de educación de postgrado, es producto de un *conjunto* de factores: infraestructura, programas, vínculos, profesores, alumnos y sólo se alcanza en el mediano plazo y sólo es un activo si es “reconocido”.

- Factores internos que afectan a la Escuela de Graduados

1. El reconocimiento de la Institución. La Universidad de Valparaíso, se ubica en el lugar 16 a nivel nacional, dentro de un Universo de 61 Universidades. Este posicionamiento es un activo de la Escuela de Graduados, competencias globales en las organizaciones, públicas y privadas.
2. Capacidad de desarrollo internacional. En nueve años, el programa MBA de la E.G., pasó de ser un programa regional dictado exclusivamente en Viña del Mar, a otro internacional en 4 países y 15 ciudades de América Latina.
3. Vínculos con las organizaciones del sector laboral. La Escuela de Graduados se ha posicionado fuertemente en Guatemala, dictando programas cerrados al Banco Central de este país. Lo anterior constituye una plataforma hacia Centroamérica. No ha ocurrido lo mismo en el país.
4. La relación precio-calidad. Se estima que la combinación “Universidad Tradicional/Costo medio”, ha constituido el factor clave del crecimiento del programa.
5. Capacidades. Contar con una masa crítica de docentes y administrativos de baja rotación, ha permitido continuidad y capacidad de respuesta.
6. El crecimiento internacional del programa MBA ha sido orgánico, casi en su totalidad, en orientaciones y decisiones. No ha sido así en el ámbito nacional especialmente, en la R.M., dada las características de su gestión. Lo anterior ha repercutido en el control académico del crecimiento y en la satisfacción de los usuarios.
7. La selección de los alumnos no constituye un proceso orientado. Lo anterior, ha generado insatisfacción por parte de algunos alumnos que, no poseen las

competencias básicas para enfrentar un programa de MBA, simultáneamente, también ha afectado negativamente a aquellos que sí las poseen.

8. La E.G. no posee vínculos formales con organizaciones públicas o empresariales, lo que no le permite una inserción efectiva con el mundo laboral, destino de sus egresados.

- Situación Actual de la Escuela de Graduados

La fecha del estudio realizado (Ver Anexo C), data del año 2006, razón por la cual, se realizaron entrevistas con un formato semi abierto a tres personas relevantes dentro del ámbito administrativo de la Escuela, (Ver Anexos B), con el fin de actualizar el estado del arte de la organización al año 2010.

Categorización de las Entrevistas

Las distintas categorías que posee la entrevista, fueron ordenadas en función de las distintas perspectivas que debe poseer el mapa estratégico.

- 1 Conocimiento de la organización y sus lineamientos estratégicos.

- 1.1 Señalar el cargo que desempeña dentro de la escuela de Gestión para Graduados (EGG) y una breve descripción de su cargo.

- 1.2 Definir que es la EGG.

- 1.3 Definir cuál es la misión de la EGG.

- 1.4 Definir cuál es la visión de la EGG.

- 1.5 Nombrar cuáles son los objetivos estratégicos de la EGG y cómo se pretenden alcanzar.

- 2 Perspectiva Financiera

- 2.1 ¿Tiene alianzas la EGG con el sector público y privado de nuestro país y el extranjero?
- 2.2 ¿Existen capacitaciones o perfeccionamientos a los docentes de la EGG?
- 2.3 ¿Le han realizado evaluaciones externas a la EGG?, de qué tipo y su resultado.

3 Perspectiva del Cliente

- 3.1 Cualidades que tiene el egresado de la EGG, ¿son reconocidos por la sociedad?
- 3.2 La EGG ¿les deja a su alumnado un valor agregado?, de qué forma.
- 3.3 ¿De qué forma la EGG brinda nuevas oportunidades a los jóvenes egresados?

4 Perspectiva de los Procesos Internos

- 4.1 ¿Existe un valor distintivo que diferencie a los alumnos de la EGG?
- 4.2Cuál es la oferta actual de la EGG.
- 4.3 ¿Tiene procesos de acreditación pendientes?
- 4.4 Cómo es la infraestructura de la EGG.

5 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

- 5.1 Modelo de enseñanza que aplica la EGG.
- 5.2 ¿Existe innovación en sus procesos de enseñanzas?
- 5.3 ¿Existe alguna evaluación a los docentes y alumnos egresados en la EGG, en este ámbito?

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas (Ver Anexos B), son los siguientes:

PERSPECTIVA	CATEGORIAS	RESULTADOS OBTENIDOS
Conocimiento de la organización y lineamientos estratégicos	1.1	Los entrevistados tienen pleno conocimiento de su posición en la organización, como así también de sus obligaciones.
	1.2	Se tiene un conocimiento acabado de lo que es la Escuela, sus funciones, lo que hace y su historia.
	1.3	No todo el personal administrativo tiene compenetrado la visión de la Escuela, pese a que se han distribuido instructivos.
	1.4	La mayoría del personal administrativo no tiene claro la visión de la Escuela de Graduados, sus respuestas son vagas e indecisas.
	1.5	Si bien las personas entrevistadas nombran objetivos estratégicos, los nombran de acuerdo a la prioridad que ellos creen, o lo que a ellos les parece que son los más importantes. Falta un pronunciamiento de la dirección, para aclarar cuáles son los relevantes.
Financiera	2.1	La Escuela presenta una muy buena ventaja competitiva en relación a sus alianzas con el sector privado, destacando aquellas que tiene en el extranjero y que plantea un nicho de mercado relevante, que se debe mantener y mejorar.
	2.2	La Escuela envía a perfeccionamientos y capacitaciones a sus docentes y administrativos, en la medida que lo requiera.
	2.3	Si bien se han realizado evaluaciones, no han sido de relevancia para la Escuela y datan de fechas antiguas. Los resultados son desconocidos y el método utilizado

		fueron las encuestas.
Cientes	3.1	El alumno de la Escuela no posee aun un sello distintivo, lo que si destaca en el alumnado, es su variedad interdisciplinaria, o sea, provienen de muchas carreras distintas, algunas no pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
	3.2	El aporte de la Escuela al alumnado, es la enseñanza de los contenidos de los programas de postítulo y postgrado de una manera práctica, lo que permite al estudiante aplicar lo aprendido casi de inmediato en su ámbito laboral.
	3.3	Principalmente brinda mayores oportunidades a los egresados de la propia Universidad de Valparaíso, pues otorga mayores descuentos en sus aranceles.
Procesos Internos	4.1	Aun no existe un valor distintivo que diferencie a los alumnos de la Escuela de Graduados, con el resto de los alumnos de postgrado y postítulo impartidas por otras Universidades.
	4.2	La oferta de la Escuela es variada y amplia, pasa desde cursos contratados por Asiva, el Magíster en Gestión de Negocios, hasta los programas de posgrados dictados en Guatemala.
	4.3	La Escuela presenta procesos de acreditación pendientes, situación que debe resolver dentro de este año (2010) y el próximo (2011).
	4.4	Si bien la Escuela no posee infraestructura propia en su sede, si ocupa las instalaciones de la Universidad de Valparaíso, dando satisfacción a su alumnado. Pero se está en la espera de un plan regulador del Municipio de Viña del Mar, que sí otorgaría instalaciones propias.

Aprendizaje y Crecimiento	5.1	El modelo de enseñanza es teórico práctico. Este último destacando por ser el sello diferenciador de los programas de postgrado.
	5.2	La innovación reconocida es la enseñanza en forma teórico práctica de los contenidos a estudiar en los diferentes programas, y la variedad de interdisciplinaria de su alumnado.
	5.3	Existe una evaluación a los docentes, pero se encuentra en reformulación pues era de índole muy subjetiva. Los egresados de la Escuela no son evaluados, pero sí por un contacto indirecto con el personal administrativo, se mantiene un cierto control sobre la situación laboral de cada uno de ellos.

Discusión de los Resultados Obtenidos

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas, se puede el siguiente análisis FODA de la Escuela de Gestión de Graduados:

- Fortalezas:
 - Es una escuela consolidada, tiene más de diez años de existencia.
 - Sus miembros, personal administrativo y docente está bien calificado.
 - El personal administrativo de la Escuela tiene a primera vista un espíritu abierto al cambio.
 - Existe una amplia y variada oferta formativa.
 - La forma de enseñanza teórico práctica, permite al estudiante aplicar en forma casi inmediata lo aprendido.
 - Favorece a los egresados de la propia Universidad, con rebajas a los aranceles.

- Debilidades:

- Falta difundir la Misión y Visión de la Escuela de Graduados entre el personal.
- Falta la difusión de los objetivos estratégicos de la Escuela.
- Posee procesos de acreditación pendientes.
- Falta crear apoyo a la investigación docente.
- Falta de reconocimiento de la labor docente e investigadora.

- Amenazas:

- Creciente competencia con otras Facultades de otras Universidades, tanto nacionales como extranjeras.
- Financiación pública afectada a resultados.
- Programas que no se logren acreditar, produciendo una baja en la demanda.

- Oportunidades:

- Introducción de planes de mejora de la calidad.
- Creciente incorporación de menores de 25 años.
- Reconocimiento de la labor docente.

- Propuestas de Mejora:

Conforme a los datos obtenidos se puede recomendar lo siguiente:

- A. Se debe generar un valor distintivo superior a los egresados de la Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso, sobre la base de: desarrollo de competencias, formación en valores, uso de tecnologías y vinculación internacional.
- B. Se debe expandir la oferta académica de la Escuela.
- C. Posicionar a la Escuela de Gestión para Graduados, como marca de calidad.
- D. Generar valor a través de la gestión universitaria y administrativa.
- E. Dar a conocer y difundir los nuevos lineamientos estratégicos planteados por la nueva dirección a todo el personal administrativo de la Escuela.

II. Definición de la Misión, Visión y Valores de la Escuela de Gestión de Graduados

(Escuela de Graduados, s.f.)

A. Misión de la Escuela de Gestión de Graduados

Proporcionar a las personas y organizaciones conocimientos que les permita potenciar sus capacidades directivas en el entorno nacional, global y especialmente, latinoamericano, a través de relaciones y vínculos que constituyan atributos de excelencia, con respeto y tolerancia.

B. Visión de la Escuela de Gestión de Graduados

Somos una organización de Educación de Postgrado innovadora e independiente, cuya vocación es el desarrollo y difusión del conocimiento de la gestión de organizaciones, profundamente comprometida con la realidad nacional y latinoamericana, y esperamos ser reconocidos por ello.

C. Valores de la Escuela de Gestión de Graduados

La Escuela de Graduados estará guiada por una serie de valores centrales que definirán sus actos y la cohesionarán como comunidad universitaria.

- **Excelencia**

Se aspira a la excelencia en la actividad académica (docencia, investigación y extensión), y en la gestión. Se debe responder a los requerimientos de la sociedad con una permanente actitud autocrítica y un afán de búsqueda de la excelencia, entendida como la calidad y la productividad en ambos campos.

- **Pluralismo**

Se respeta y reconoce la diversidad científica, profesional, ideológica, política, de género y religiosa.

- **Tolerancia**

Se respeta las ideas y opiniones de los demás, aunque sean diferentes a las de la Escuela, siempre que estas no atenten contra los valores aceptados en nuestra sociedad, ni contra los derechos humanos y que no preconicen la violencia dentro y fuera del campus.

- Libertad Académica

Se protege el derecho de la comunidad académica de expresarse y desarrollar libremente su quehacer. Se asume el compromiso de aceptar, reconocer y promover el libre desarrollo de las ideas.

- Respeto a las personas

Se apoya y valora a todo aquel que trabaja y estudia en la Escuela y se intentará mantener un clima donde las personas puedan desarrollarse.

- Responsabilidad Social

Mediante la docencia, investigación y servicio a la comunidad, se aspira a contribuir significativamente al desarrollo del país.

- Humanismo

Se valora y promueve la formación integral de los estudiantes de la Escuela, que resalta valores humanos como la dignidad, la libertad, la justicia, la solidaridad, el espíritu crítico y el respeto por el prójimo y la sociedad.

- Cooperación

Se apoya las relaciones que fomentan la cooperación con otras instituciones académicas, con instituciones públicas y privadas, para desarrollar las oportunidades de educación e investigación existentes en la Escuela.

D. Políticas de la Escuela de Gestión de Graduados

Las políticas son guías para la toma de decisiones y, en ese sentido, deben orientar el quehacer de los distintos órganos de la Universidad.

Política de Calidad

Será política de la Escuela garantizar e incrementar en forma permanente la calidad de cada una de sus actividades. Esto significa asegurar la calidad en el servicio a los estudiantes, asegurar la calidad y la innovación de la actividad académica, asegurar la calidad en las actividades de investigación y desarrollo y asegurar la calidad en la gestión institucional.

Política de Crecimiento con Sustentabilidad

Será política de la Escuela crecer asegurando la viabilidad económica de la institución, generando mecanismos para lograr una gestión administrativa eficiente y optimizando los mecanismos de generación de ingresos propios.

Política de Respeto

Será política de la Escuela el respeto irrestricto a las normas legales, a las personas y al medio ambiente.

Política de Orientación al Usuario

Será política de la Escuela orientarse a las necesidades del país, de los estudiantes, de las empresas y de la comunidad en general.

Política de Evaluación

Será política de la Escuela tener una evaluación sistemática, transparente y objetiva de la gestión, con rendición pública de cuentas.

III. Establecimiento de Objetivos y Estrategias de la Escuela de Gestión de Graduados

A Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos presentes en el mapa estratégico, consideran cuatro perspectivas: perspectiva de alumnas y alumnos, perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Perspectiva Estudiantes

La Perspectiva Estudiantes se orienta a lograr la satisfacción del estudiantado, a través de una propuesta de valor que se le ofrece y a aumentar la calidad de los estudiantes.

- Aumentar la satisfacción del alumnado con la propuesta de valor.
- Aumentar la calidad de alumnas y alumnos.

En esta perspectiva, el primer objetivo se relaciona con la siguiente propuesta de valor:

Propuesta de valor para la perspectiva alumnas y alumnos:

- Profesores de calidad, creativos, con prestigio académico, dedicación y accesibilidad.
- Oferta educativa flexible, actualizada permanentemente e innovadora.
- Participación temprana en proyectos de investigación, prácticas laborales y actividades sociales.
- Acceso integral a tecnología de punta.
- Infraestructura de calidad, estéticamente atractiva e inserta en un entorno natural y cultural privilegiado.
- Oferta médica, deportiva y cultural atractiva.
- Ambiente de calidad, acogedor, diverso y pluralista.

- Apoyo social y financiero a alumnos meritorios.

Perspectiva Financiera

La Perspectiva Financiera está focalizada en el mejoramiento de la situación económico-financiera de la Escuela de Gestión de Graduados y se desarrolla a través de dos estrategias principales: de generación de ingresos y de productividad.

Estrategia de generación de ingresos:

- Aumentar la generación de ingresos propios.
- Optimizar la gestión de aranceles.

Estrategia de productividad:

- Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos.

Perspectiva Procesos Internos

La Perspectiva Procesos Internos comprende todo aquello relacionado con el mejoramiento e innovación de los procesos internos de la Escuela de Gestión de Graduados, necesarios para lograr sus objetivos ya planteados. Se entiende que estos procesos dan soporte a las actividades de postgrado, postítulo, investigación y desarrollo, innovación, extensión, asistencia en servicios, así como de la información y comunicación interna, la proyección de su imagen y la comunicación externa.

Servicio de máxima calidad a las alumnas y alumnos:

- Desarrollar relaciones efectivas y acogedoras con los estudiantes.
- Otorgar un adecuado apoyo social, valórico, cultural y financiero.
- Desarrollar una oferta deportiva y cultural atractiva.
- Mejorar los sistemas de atención a los estudiantes.

Calidad e innovación académica:

- Desarrollar una Escuela que privilegie la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento, y la responsabilidad social.
- Implementar un proyecto educativo de calidad, flexible, aplicado, centrado en el aprendizaje.
- Desarrollar una investigación de impacto nacional con reconocimiento internacional y vinculado al postítulo y postgrado.

Gestión administrativa eficiente y de calidad

- Aumentar la eficiencia y productividad del recurso humano.
- Gestionar con calidad y eficiencia.

Obtención de ingresos propios:

- Captar recursos externos.
- Proveer servicios a terceros.

Desarrollo de la imagen de la Escuela de Gestión de Graduados:

- Desarrollar y posicionar nacional e internacionalmente la imagen de la Escuela de Graduados, sus académicos y estudiantes.

Desarrollo de redes y alianzas:

- Estructurar redes con universidades, gobierno, egresados, empresas e instituciones. Deben ayudar a que la internacionalización de los postgrados y postítulos impartidos por la Escuela sea en el corto plazo una política institucional, que favorezca y potencie redes que promuevan el intercambio estudiantil y académico con universidades extranjeras.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

La Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo se orienta a mejorar los recursos materiales y financieros de la Escuela de Gestión de Graduados, el clima laboral y las competencias del personal tanto académico como administrativo, estableciendo los objetivos que deben lograrse para desarrollar con éxito los procesos propuestos, que son:

- Contar con académicos competentes, accesibles y motivados.
- Contar con directivos competentes en gestión y liderazgo.
- Contar con administrativos con vocación de servicio.
- Desarrollar una cultura de compromiso con el trabajo bien hecho.
- Desarrollar una estructura alineada con la estrategia.
- Contar con una tecnología pertinente y eficiente.

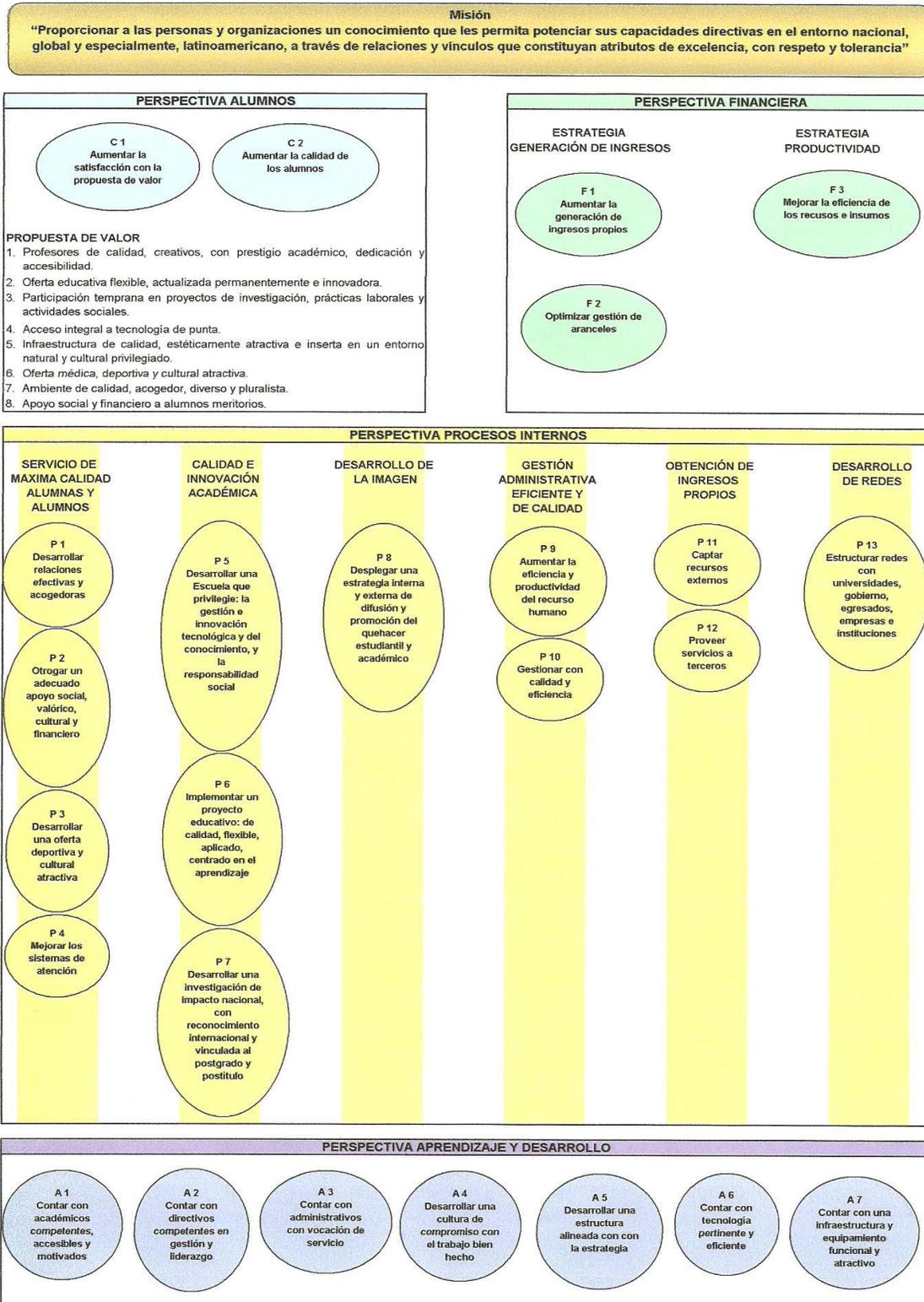
- Contar con infraestructura y equipamiento funcionales y atractivos.

B Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos son los pilares del desarrollo institucional, como se muestra en el Mapa Estratégico, y son:

1. Garantizar la calidad y la innovación de la actividad académica para el liderazgo en la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento.
2. Generar los mecanismos para el crecimiento sustentable de la Escuela de Gestión de Graduados.

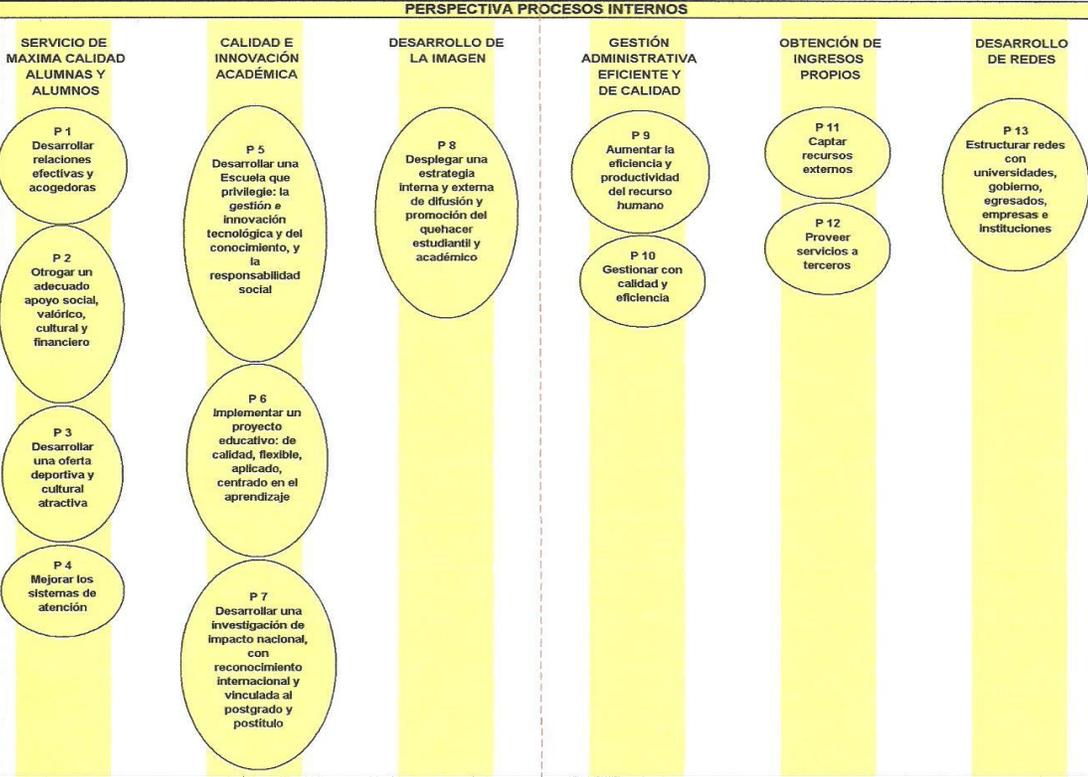
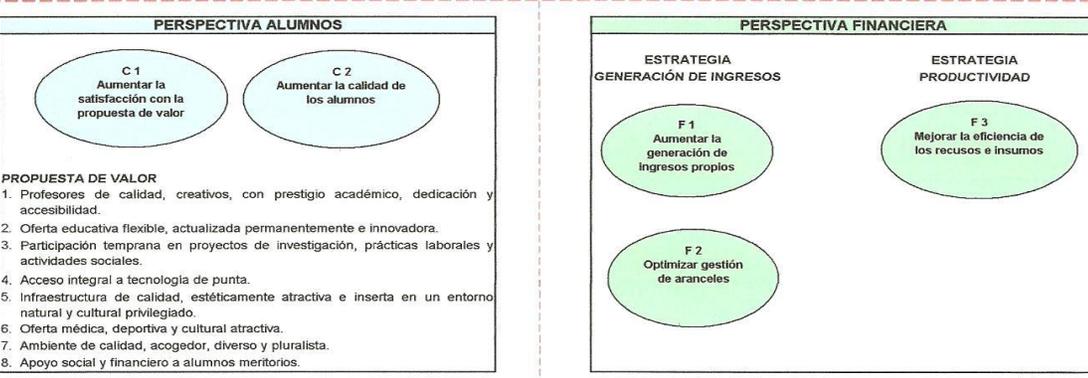
IV. Mapa Estratégico Escuela de Gestión de Graduados Universidad de Valparaíso



Mapa Estratégico E.G.G. Universidad de Valparaíso y Ejes Estratégicos

Misión
 "Proporcionar a las personas y organizaciones un conocimiento que les permita potenciar sus capacidades directivas en el entorno nacional, global y especialmente, latinoamericano, a través de relaciones y vínculos que constituyan atributos de excelencia, con respeto y tolerancia"

EJES ESTRATÉGICOS



V. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) Escuela Gestión de Graduados Universidad de Valparaíso

El Cuadro de Mando Integral despliega las estrategias y líneas de acción para cada una de las perspectivas definidas en el mapa estratégico. Establece objetivos estratégicos, indicadores, nivel actual, metas, iniciativas, plazos y responsables. Además define una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de los indicadores. En las iniciativas se especifican los proyectos respectivos, que son indispensables para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico.

El Cuadro de Mando Integral contiene seis proyectos corporativos de nivel fundamental para el logro de los objetivos planteados:

1) Sistema de Docencia Innovador de excelencia para su Proyecto Educativo:

Pretende desarrollar un sistema docente de excelencia y liderazgo que sustente una oferta educativa que contiene el mejor conocimiento disponible, alternativas de formación para la heterogeneidad de necesidades, condiciones facilitadoras eficientes de aprendizajes y del logro de las competencias, con mecanismos y procedimientos de gestión eficientes y con una certificación con alto reconocimiento social. Este proyecto se relaciona con los objetivos P5 y P6 del Mapa Estratégico.

2) Gestión e Innovación Tecnológica y del Conocimiento:

Pretende posicionar a la Escuela de Gestión de Graduados en una situación de liderazgo en la investigación, desarrollo e innovación, tanto del conocimiento como de sus aplicaciones. Este proyecto se relaciona con los objetivos P5 y P7 del Mapa Estratégico.

3) Crecimiento sustentable e Infraestructura:

Comprende un desarrollo institucional acorde con sus ingresos, de modo que se asegure su viabilidad futura. Este proyecto se relaciona con los objetivos F1 al F3, P9, P11, P12, A5, A6 y A7 del Mapa Estratégico.

4) Cultura de compromiso con la calidad y la responsabilidad social:

Pretende plasmar una cultura de compromiso con la calidad en la atención a los alumnos y grupos asociados, con responsabilidad social. También aborda el desarrollo de los Recursos Humanos. Este proyecto se relaciona con los objetivos C1, C2, P1 al P4, P10, A1, A2, A3 y A4 del Mapa Estratégico.

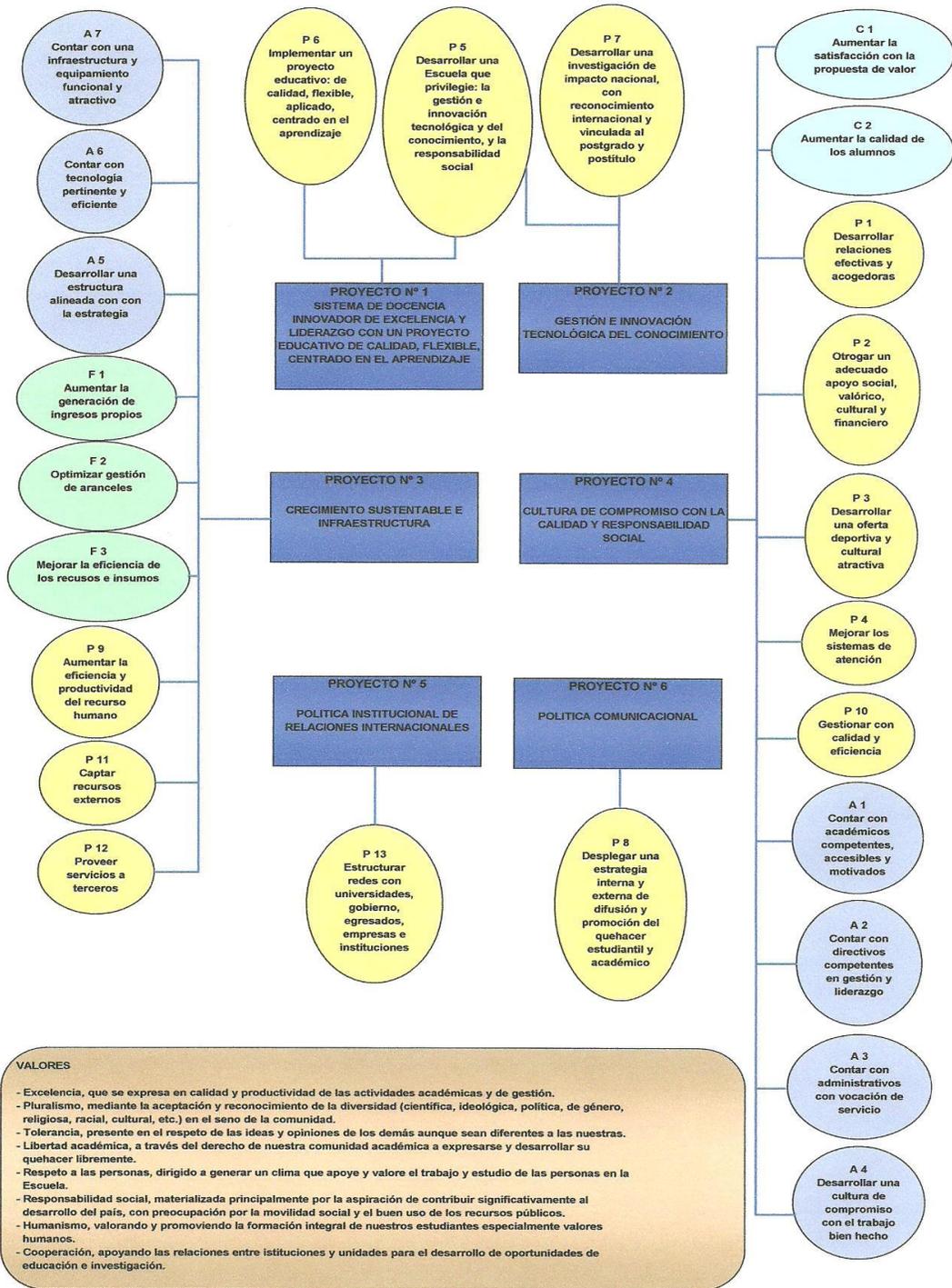
5) Política institucional de Relaciones Internacionales:

Ubicar a la Escuela de Gestión de Graduados en una posición de liderazgo en la educación superior, reconocida internacionalmente por el nivel de sus actividades. Este proyecto se relaciona con el objetivo P13 del Mapa Estratégico.

6) Política Comunicacional:

Pretende establecer una dinámica comunicacional que permita generar una cultura y clima organizacional, favorables a la proyección interna y externa de la gestión académica e institucional. Este proyecto se relaciona con el objetivo P8 del Mapa Estratégico.

Proyectos CMI Escuela Gestión de Graduados Universidad de Valparaíso



Concluimos este epígrafe con una propuesta de indicadores potenciales para cada uno de los objetivos estratégicos especificados en el mapa anterior.

Perspectiva Alumnos

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar la satisfacción alumnos y profesores, con la propuesta de valor.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de opinión. ▪ N° de horas lectivas perdidas. ▪ N° de alumnos matriculados por programas.
Aumentar la calidad de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de alumnos matriculados por segunda y/o sucesivas veces. ▪ Encuestas de satisfacción.

Perspectiva Financiera

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar la generación de ingresos propios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total Autofinanciación / Total financiación de la Escuela. ▪ N° alumnos matriculados por programas.
Optimizar gestión de aranceles.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos matriculados con crédito / Total alumnos matriculados.
Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gasto de la Escuela / N° de alumnos. ▪ Coste mantenimiento de equipos. ▪ N° de expedientes de modificación del Presupuesto.

Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS	INDICADORES
Desarrollar relaciones efectivas y acogedoras.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas de opinión.

Otorgar un adecuado apoyo social, valórico, cultural y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista inicial a matriculados. ▪ Base de datos de alumnos matriculados en la Escuela.
Desarrollar una oferta deportiva y cultural atractiva.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar campeonatos deportivos internos que integren a otras Escuelas de la Universidad. ▪ Difusión de actividades o seminarios culturales y artísticos, promovidos por la propia Universidad.
Mejorar los sistemas de atención.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear check list de tareas pendientes y revisar su grado de avance al menos una vez al mes.
Desarrollar una Escuela que privilegie la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento, y la responsabilidad social.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de prácticas con ordenador por alumno. ▪ Profesores que emplean nuevas tecnologías / N° de profesores.
Implementar un proyecto educativo: de calidad, flexible, aplicado, centrado en el aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° programas creados en el último año / N° total de programas que imparte la Escuela. ▪ Crear programas de postítulo y postgrado con formatos semi presenciales y virtuales.
Desarrollar una investigación de impacto nacional con reconocimiento internacional y vinculado al postgrado y postítulo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer temas y líneas de investigación a los alumnos tesisistas.
Desplegar una estrategia interna y externa de difusión y promoción del quehacer estudiantil y académico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijar reuniones de gestión por lo menos una vez al mes para entregar y reforzar los lineamientos estratégicos correspondientes.
Aumentar la eficiencia y productividad del recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de tareas administrativas / Tiempo empleado.
Gestionar con calidad y eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que todos los recursos disponibles para docentes y administrativos se estén ocupando de forma eficiente y oportuna.
Captar recursos externos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emplear herramientas de marketing para difundir el quehacer de la Escuela.

Proveer servicios a terceros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de publicaciones en colaboración con otros Departamentos o Centros. ▪ N° de programas que se imparten bajo la modalidad de convenios.
Estructurar redes con universidades, gobierno, egresados, empresas e instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear Base de datos alumnos egresados, y realizarles seguimiento. ▪ N° de contactos directos con clientes o potenciales clientes.

Perspectiva del Aprendizaje y Desarrollo

OBJETIVOS	INDICADORES
Contar con académicos competentes, accesibles y motivados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigencia de grado mínimo de master como requisito a los docentes contratados.
Contar con directivos competentes en gestión y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de herramientas de Gestión que permitan ayudar a la Dirección hacer seguimientos a los objetivos estratégicos trazados.
Desarrollar una cultura de compromiso con el trabajo bien hecho.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar bajo estándares de calidad total, realizando evaluaciones anuales al personal académico y administrativo.
Contar con administrativos con vocación de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar ambiente familiar dentro de la Escuela.
Desarrollar una estructura alineada con la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer y difundir los Objetivos estratégicos de la Universidad de Valparaíso y alinear los objetivos de la Escuela de Graduados a ellos.
Contar con tecnología pertinente y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión en tecnologías de la información / Gasto total Escuela.
Contar con una infraestructura y equipamiento funcional atractivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gasto total en inversión de Activos Fijos

	durante los últimos tres años.
--	--------------------------------

CONCLUSIONES

La consecución de la calidad, reto unánimemente aceptado por nuestras Universidades Públicas y sus órganos descentralizados, requiere la implantación sistemática de nuevos enfoques de gestión siendo, a juicio personal, los modelos de gestión de la calidad total y los de gestión del conocimiento los que con más amplitud y coherencia iluminan el camino para alcanzar los fines estratégicos en este caso, de la Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso. De entre todos los modelos que se conocen hasta ahora de gestión estratégica que tienen como objetivo mejorar la calidad, se apostó por el Mapa Estratégico, principalmente porque permite rediseñar y desplegar la estrategia de la institución, a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros, de manera que se aúnen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente al tiempo que motivando y adiestrando permanentemente al personal.

Además, el Mapa Estratégico es un excelente sistema de apoyo a la gestión, permitiendo que la nueva Dirección de la Escuela de Graduados se informe del presente de la organización con amplitud de miras, evalúe el logro de las metas previstas y facilite su adaptación al futuro.

Este trabajo representa un intento más para profundizar en la aplicación de la dirección por objetivos y el empleo de nuevas herramientas y métodos de dirección, consecuentemente adaptados a los intereses de la Escuela de Gestión de Graduados.

El instrumento propuesto permite, además de clarificar y compartir cada uno de los fundamentos de la estrategia, alinear a la organización, facilitar y aprovechar un sistema de control, evaluar además el impacto de cada estrategia y fundamentar los cambios a partir del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

Libros

Kaplan, R. y Norton D. (1998). *Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard)*. Editorial Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Kaplan, R. y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Editorial Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Tesis y seminario

Cofré, O. (2009). *Plan Estratégico para la empresa comercializadora y distribuidora del Norte sociedad anónima Codino S.A.* Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Costa, H., Jorquera, G. y Méndez, L. (2005). *Cuadro de Mando Integral: Un estudio exploratorio de la Experiencia Chilena*. Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión, Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, Universidad de Chile.

López, A. (2008). *Diseño de cuadro de Mando Integral para el área de mantención supermercados Santa Isabel en Chile*. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y dirección de empresas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Artículos de dominio organizacional interno

Escuela de Gestión para Graduados. *Plan de Desarrollo Bicentenario 2006 – 2010.*

Artículos de dominio público, en línea

Alcántar, J. (2006). *Mapa estratégico para el desarrollo empresarial basado en innovación.* Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2006/Intempres2006/Evaluacion%20de%20trabajos/Julo%20Alcantar.pdf>

Bustos, E. (2004). *Diagnósticos y perspectivas de los estudios de Posgrados en Chile.* Extraído el 10 de Marzo de 2010 desde <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001403/140398s.pdf>

Bustos, G. (s.f.). *Mapa de Objetivos Organizacionales: Una Generalización del Mapa Estratégico.* Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde <http://eii.ucv.cl/pers/gbustos/PDF/MapaObjetivos.PDF>

Castellanos, E. (s.f.). *El enfoque estratégico en las organizaciones.* Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde http://www.cedus.cl/files/cmi_estrat.pdf

De la Rivera, J., Elgueta, R., Farías, A., Figueroa, L., Gutiérrez, V., Matus, A., Medina, C. y Saavedra, F. (2008). *Sistema de Administración de Activos, hacia la gestión estratégica de las plantas industriales.* Extraído el 16 de Noviembre de 2009 desde <http://www.emb.cl/electroindustria/articulo mv?xid=918&tip=1>

Escuela de Graduados Universidad de Valparaíso. (s.f.). *Misión, Visión, Historia.* Extraído el 1 de Diciembre de 2010 desde <http://graduados-uv.cl/index.php>

Fundes, (s.f.). *Mapa Estratégico.* Extraído el 1 de Octubre de 2009 desde <http://www.conocimientosweb.net/zip/article3533.html>

Guitart, P. (s.f.). *¿Qué es y para qué sirve una oficina de gestión de la estrategia?: En muchas empresas, la estrategia está casi totalmente desconectada de la ejecución. La creación de una oficina de gestión de la estrategia puede cerrar la brecha entre formulación e implementación...* Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=36650>

Gunckel, T. (2010). *Los desafíos de la Educación Superior en Chile*. Extraído el 1 de Diciembre de 2010 desde <http://tgunckel.wordpress.com/2010/11/30/los-desafios-de-la-educacion-superior-en-chile/>

Henríquez, P. (2009). *Balanced Scorecard*. Extraído el 16 de Noviembre de 2009 desde http://df.cl/portal2/content/df/ediciones/20091028/cont_124434.html

Infoviews. (s.f.). *Concepto de Balanced Scorecard*. Extraído el 10 de Marzo de 2010 desde <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Izquierdo, G. y Aracelus, I. (s.f.). *ISO 9001:2000 y su integración con el Cuadro de Mando Integral y EFQM*. Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2483055&orden=0

Kaplan, R. (s.f.). *Las causas más frecuentes de fracaso en la implementación del Balanced Scorecard: Algunas empresas, tras comenzar con gran entusiasmo la implementación del Balanced Scorecard, acaban abandonando la metodología por no obtener los resultados esperados. ¿Qué fue lo que salió mal?*. Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=38229>

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *How to Measure your company's Risk in a Downturn*. Extraído el 16 de Noviembre de 2009 desde <http://blogs.harvardbusiness.org/hbr/kaplan-norton/2008/12/how-to-measure-your-companys-r.html>

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Strategy execution needs a systems*. Extraído el 16 de Noviembre de 2009 desde <http://blogs.harvardbusiness.org/hbr/kaplan-norton/2008/08/strategy-execution-needs-a-sys.html>

- López, A. (s.f.). *Balanced Scorecard, Mapas Estratégicos: Relación Causa – Efecto y BCS y otros modelos de gestión*. Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>
- López, A. (2003). *Diseñando y conceptualizando la estrategia a través del mapa estratégico: las propuestas de valor desde las distintas perspectivas*. Extraído el 16 de Noviembre de 2009 desde <http://www.slideshare.net/cervino69/diseo-de-la-estrategia-mapas-estrategicos-balanced-scorecard>
- López, C. (2001). *El Balanced Scorecard, BSC*. Extraído el 10 de Marzo de 2010 desde <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>
- Marshall, S. (2007). *“El postgrado en Chile: proyecciones dentro de un nuevo marco de acreditación”*. Extraído el 10 de Marzo de 2010 desde <http://www.slideshare.net/rormeno/el-postgrado-en-chile>
- Massón, J. y Truño, J. (s.f.). *La cuarta generación Balanced Scorecard: Revisión crítica de la Literatura conceptual y empírica*. Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=jose_luis_masson_guerra
- Medina, A. (2005). *Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral: Propuesta de Indicadores de gestión a una empresa concreta*. Extraído el 16 de Noviembre de 2009 desde <http://aeca.es/pub/refc/articulos.php?id=0024>
- Pereira, J. (2006). *Mapas de Estrategia*. Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde http://www.mercadeo.com/60_mapa_estrat.htm
- Pereira, J. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral, CMI*. Extraído el 10 de Marzo de 2010 desde http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm
- Sánchez, J. (2006). *Las siete causas del fracaso en la implementación del Balanced Scorecard*. Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde <http://www.nrgconsultores.net/Brujula02061.pdf>

Sixtina, Consulting Group. (2005). *La Renovación del Balanced Scorecard: El Mapa Estratégico*. Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sixlareno.htm>

Strategy, para MATERIABIZ. (s.f.). *Balanced Scorecard para principiantes, ¿qué es un mapa estratégico?: El mapa estratégico es el primer paso para la implementación de la metodología de Balanced Scorecard. ¿Qué es y para qué sirve?*. Extraído el 14 de Noviembre de 2009 desde <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013>

5campus. (s.f.). *"Mapas Estratégicos" Strategic Maps*. Extraído el 16 de Noviembre de 2009 desde <http://www.5campus.com/LECCION/mapasestrategicos/INICIO.HTML>

ANEXO A

CRONOGRAMA DE TRABAJO TESIS

NOMBRE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	Meses																																															
			ENE-2010	FEB-2010	MAR-2010	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10	SEP-10																																							
			53	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37										
Revisión y Corrección de Anteproyecto de Tesis	04-01-2010	16-01-2010																																																
Confección Marco Teórico de Tesis	18-01-2010	30-01-2010																																																
Revisión Marco Teórico (Profesor Guía)	01-02-2010	06-06-2010																																																
Definir Planteamiento del Problema de Investigación	08-02-2010	13-02-2010																																																
Revisión Problema de Investigación (Profesor Guía)	15-02-2010	20-02-2010																																																
Revisión Objetivos Generales y Específicos	22-02-2010	27-02-2010																																																
Revisión Metodológica	06-03-2010	20-03-2010																																																
Confección Entrevistas	29-03-2010	10-04-2010																																																
Revisión Entrevistas (Profesor Guía)	12-04-2010	24-04-2010																																																
Transcripción Entrevistas	26-04-2010	15-05-2010																																																
Realizar Entrevistas	17-05-2010	05-06-2010																																																
Revisión Material obtenido	07-06-2010	26-06-2010																																																
Desarrollo de Mapa Estratégico	28-06-2010	24-07-2010																																																
Elaborar Conclusiones	26-07-2010	14-08-2010																																																
Revisión Final Tesis (Profesor Guía)	16-08-2010	04-09-2010																																																
Incorporar últimas sugerencias Tesis	06-09-2010	18-09-2010																																																

ANEXO B

ANEXO B 1

ENTREVISTA AL SR. ERIC SALINAS

Director Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso

PREGUNTAS:

Necesito que me diga su nombre completo, el cargo que ocupa en la Universidad y una breve descripción de su cargo.

Mi nombre completo es Eric Amador Salinas Mayne, mi cargo es el Director de la Escuela de Gestión de Graduados y la función de mi cargo, es llevar a cabo el proceso de dirección, entre los distintos ámbitos fundamentales de la Escuela; Académico, Administrativo y Financiero. Normalmente uno cree que el Director está única y exclusivamente para el tema académico, pero desde mi punto de vista, la parte académica, administrativa y financiera son los tres soportes fundamentales.

Esta es una Escuela de postgrado y postítulo, te menciono ambas, porque hay programas que no son conducentes a grado, por eso, es que hablamos de postítulo. Para llevar a cabo el proceso Académico, debemos enfocarnos en lo siguiente; qué es lo importante, qué es la venta, qué es el producto final, y esto requiere que existan dos soportes sólidos; la parte Administrativa de los procedimientos y la parte Financiera, para lograr un verdadero equilibrio.

La Escuela hoy está en un período crítico, razón que motivó mi nombramiento en el cargo de Director. Existe una situación compleja en los tres ámbitos; Administrativo, Académico y Financiero. El rumbo deseado es llegar a un punto de equilibrio de financiamiento en todos nuestros programas.

Según su visión en estos momentos, ¿Cómo me podría definir la Escuela de Gestión de Graduados?

Nuestra Escuela de Graduados en términos de una definición, merece ser, o es, una unidad propulsora, generadora de programas de postgrado y de postítulo, que estén asociados a una necesidad del entorno del cual nosotros nos manejamos. Son necesidades del entorno más que necesidades de la Escuela de Graduados, y esos programas deben ser al más alto nivel. La función fundamental de nuestra Escuela, es ser un aporte al conocimiento, asociado a las áreas del mundo de los negocios. Esa es una función claramente Académica, independiente de las otras áreas, por lo tanto, la función de la Escuela de Graduados es ponerse al nivel de las necesidades del entorno, ponerse al nivel de las necesidades del mercado, asociadas a conocimientos actualizados, con un marcado sentido práctico, profesionalizante, relacionado a las áreas del mundo de los negocios.

¿Cuál es la Misión de la Escuela de Gestión de Graduados?

La misión de la Escuela de Graduados, promulga principalmente en tener buenos programas. Yo te envié la misión (Ver Anexo C), pero es un documento que yo no elaboré, la tendremos que reformular en las futuras reuniones, más los comentarios que nos aportes.

Yo creo, que la Misión fundamental de la Escuela de Graduados, es un poco la función que te comenté, nuestra misión es, entregar programas de postgrado y de postítulo de acuerdo a las necesidades del entorno nacional y también internacional, asociado al mundo de las áreas de los negocios, de la gestión. Pero programas validantes, programas de excelencia, programas necesarios para el entorno. La idea, no es que nosotros generemos y desarrollemos programas que nosotros creemos que es necesario llevar al mercado, sino que muy por el contrario, aplicar retroalimentación, y en función de esa retroalimentación generar los programas, o sea, generar lo que necesita el mercado, por ejemplo; aparecieron las normas IFRS, el mercado necesitaba las IFRS, entonces pongamos las IFRS, cosa que hizo la Escuela de Graduados en su momento.

¿Cuál es la Visión de la Escuela de Gestión de Graduados?

La visión es cómo nos vemos, cómo queremos vernos de aquí a cinco o diez años. Yo en cierto sentido comparto esa visión que te enviamos. (Ver Anexo C) Queremos vernos como un referente. La Escuela de Graduados en términos de postgrado y postítulo, quisiera ser un referente, asociado al conocimiento del mundo de los negocios, principalmente en el entorno nacional. Mi enfoque es nacional, pero en realidad hemos ganado terreno, es por ello que en la visión enviada también habla de ser un referente internacional, queremos ser un referente Latinoamericano, es verdad, que a lo mejor no vamos a competir con Norteamérica ni con Europa, pero si con países de Centro y Sur América. Antes de ser un referente Latinoamericano, debemos consolidarnos dentro de nuestro país, creo que todavía no lo hemos logrado, y para hacerlo debemos volver a impartir programas en Santiago.

¿Me podría nombrar los objetivos estratégicos de la Escuela de Gestión de Graduados? y ¿Cómo pretenden alcanzarlos?

Hay varios objetivos que se encuentran señalados en el documento que te envié, (ver Anexo C), pero me voy a focalizar solo en tres, que para mí son los importantes. Escojo solo éstos porque me enfoco en la visión desde un punto de vista de crisis, la estoy viendo con un prisma distinto. Los objetivos estratégicos que la Escuela está siguiendo en estos momentos, son tres y están focalizados a los soportes que ya te nombré anteriormente; el académico, el financiero y el administrativo. El objetivo principal es el Académico.

Nosotros como Universidad estatal pública, tenemos que cumplir ciertos procedimientos, como los decretos, las resoluciones. Por lo tanto, nuestros programas, también deben cumplir los procedimientos administrativos internos. Cuando asumí el cargo de Director de la Escuela, habían programas, que incluso se habían dictado diez versiones en Santiago, pero no estaba decretados, o sea, técnicamente ese programa al interior de la Universidad no existía.

Otro objetivo estratégico que para mí es importante, es el objetivo estratégico

Administrativo y dentro de la administración, para mí, son las funciones claramente establecidas por cada una de las personas que laboran acá, con compromisos claros y con calificaciones de acuerdo a sus compromisos. Antes de asumir la Dirección, existían calificaciones al personal administrativo. Se calificaba a las personas no por el trabajo, sino que por su persona. A las personas no se les califica por ser buenas personas, a las personas se les debe calificar por lo que hacen.

El cuanto al objetivo estratégico Financiero, lamentablemente cuando asumí la Dirección, la Escuela de Graduados no se podía sostener económicamente. En cambio ahora, la Escuela puede solventar el gasto remuneracional, creo que eso es un gran paso. Además se enfoca a que los programas que se están generando sean lo suficientemente interesantes para generar excedentes y con ello, pagar las deudas que hemos asumido.

En estos momentos soy consciente de que son muchos los objetivos estratégicos, pero para mí, en este momento, son tres, y como director de la Escuela, estamos focalizados a solo esos.

Dentro del ámbito del aprendizaje, ¿Cómo es el modelo de enseñanza que imparte la Escuela de Gestión de Graduados?

En estos momentos la Escuela imparte más bien una metodología estándar, pero con algunas características especiales. La idea fundamental es que sea una metodología que incorpore conocimientos teóricos para generar fundamento, pero principalmente, y desde mi punto de vista, es que esa metodología, sea una metodología práctica, una metodología de retroalimentación. Que el alumno tenga la capacidad de aplicar rápidamente ese conocimiento que se le está entregando en aula a su diario vivir empresarial.

Esa metodología teórico – práctica, se pretende implementar en todos y cada uno de los programas. Al revisar las mallas de los diplomados, de los programas de magíster, debo señalar, que todos, puedo llevarlos a una metodología práctica, absolutamente todos.

Ahora bien, además de la metodología, también debemos tener docentes altamente

capacitados. Por ejemplo; hay docentes que además de ser docentes tienen una amplia experiencia en el mercado laboral y eso les da un plus importante. En este punto voy a ser enfático, para ser docente, no basta con tener experiencia, sino que ojala, esa experiencia poder transmitirla en el proceso de la enseñanza, siendo un aporte muy positivo.

En cuanto a la innovación de la enseñanza, la Escuela de Graduados ¿Presenta procesos de innovación?

Sí, la Escuela si quiere innovar. Mi visión con respecto al tema, es buscar algún sello distinto o algo diferenciador. Ese sello diferenciador, es darle a la Escuela de Graduados un cariz internacional. Queremos ser un referente, cuando yo te comento que la visión apunta a ser un referente Latinoamericano, te estoy ratificando el rumbo deseado.

Lo que entrega la Escuela hoy en día, dentro de nuestro país, es lo mismo que requieren los otros países asociados a un entorno económico. Por ello, al analizar este tema, reconocemos que quizás ese plus, esa innovación, que es lo que nosotros enseñamos dentro del país, es lo mismo que en estos momentos se requiere afuera, en el extranjero, y que también lo estamos enseñando. Por ejemplo; la Escuela tiene un programa que le ha ido muy bien en el exterior, es un programa que está en centro América, en Guatemala precisamente y yo creo que es un programa innovador, además los hechos lo ratifican, pues este programa lleva alrededor de diez años impartándose en centro América, y todavía pelea palmo a palmo con la competencia, una es la Pontificia Universidad Católica de Santiago y la otra es una Universidad Mejicana que está presente en muchos países de centro América.

En resumen, la parte innovadora está orientada a la internacionalización. El sentir que somos potentes afuera y que podemos verter ese conocimiento en nuestro país, nos lleva a plantearle al alumno chileno lo siguiente, “los contenidos que te estamos enseñando en nuestro país, nosotros los estamos enseñando también en el extranjero, es decir son contenidos vanguardistas y de excelencia”.

Ese sello innovador de nuestra Escuela, es muy importante y hay que cuidarlo, sobre todo

en este momento, en que el mercado está reconociendo este sello premiando con una alta demanda los programas impartidos en el extranjero.

Dentro del mismo ámbito del aprendizaje, ¿Existe alguna evaluación a los docentes y/o estudiantes de la Escuela de Gestión de Graduados?

Obviamente que hay constantes evaluaciones a los estudiantes, se les evalúa para que vayan saltando cada uno de los obstáculos académicos. Pero al egresado de la Escuela, o sea el producto final no tengo conocimiento de exista algún tipo de evaluación, pero es una idea que se debería implementar.

En cuanto a los docentes, existía una evaluación, que se utilizaba hasta hace muy poco tiempo atrás, pero desde el propio punto de vista de los docentes, considerábamos que no era un buen instrumento evaluativo. Por ello, se perfeccionó utilizando comentarios y opiniones de todos los profesores de las diferentes carreras y fue sancionado hace poco. Lo que se pretende es lograr una visión un más transversal y evaluar de una forma más objetiva al docente. Con la antigua evaluación se consideraba solo una opinión estudiantil, que no es una evaluación propiamente tal. Para evaluar un académico no solo debo considerar la opinión del alumno, pues es una perspectiva totalmente subjetiva.

Lo que se debería incorporar en la herramienta de evaluación docente, son los aportes que hace el académico a la Universidad, qué actividades realiza, ya sea; publicaciones, participaciones en congresos, investigaciones, etc., todo esto para lograr el reconocimiento del resto de la comunidad docente.

En cuanto a los procesos internos de la Escuela de Gestión de Graduados, ¿Existe un valor distintivo en los alumnos egresados?, ¿Existe un valor agregado en sus alumnos?

Existe una competencia bastante fuerte en el ámbito de los postgrado. Cuando partió este postgrado, alrededor de trece años atrás, era uno de los pocos que habían en la región, competía solo con uno de la Universidad Católica de Valparaíso, del que fui alumno, y que

desde un punto de vista estratégico, para mí como Director de la Escuela de Graduados, me dio la posibilidad de conocer a la competencia, y me abrió la visión, sobre todo en ámbitos de exigencia.

Hoy en día producto de la situación actual de la Escuela, nos ha dejado poco tiempo para planificar, y sería interesante lograr un sello distintivo en nuestros alumnos, otorgar una condecoración tácita, por el solo hecho de venir de un postgrado de una determinada casa de estudios. Este sello además estaría focalizado no tan solo al postgrado, sino que a cualquier programa que dictemos como Escuela de Graduados. Por el momento nos está faltando ese rango distintivo.

Otro aspecto a considerar es que la mayoría de nuestros programas son netamente profesionalizantes, esto quiere decir, que tú vienes al aula, tomas el conocimiento y lo puedes aplicar rápidamente, y se podría decir, que es ése, el valor agregado que la Escuela entrega a sus alumnos.

Otro distintivo al que nos estamos enfocando, es el hecho de que la mayoría de los académicos de nuestra parrilla, sean académicos con experiencia, con experiencia en el mercado, que estén insertos en él. Ni siquiera estamos hablando de que estén permanentemente, sino que incluso el hecho de dar asesoría o consultoría los calificaría, pues eso le da un plus extra al tratar los temas en el aula, porque traspasa toda esa visión práctica a los alumnos.

Relacionado a esto último, hoy en día ¿Qué es lo que ofrece la Escuela de Gestión de Graduados al mercado?

La oferta que tiene la Escuela está asociada al mundo de los negocios, principalmente dada por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y dirigida principalmente a Ingenieros Civiles Industriales, Ingenieros Comerciales, Contadores Auditores, Administradores de Negocios Internacionales.

Por esta razón, nuestros programas satisfacen la necesidad de los profesionales asociados al mundo de los negocios, en el sentido de que tomen el programa y lo puedan

aplicar casi de forma inmediata.

Tenemos un socio estratégico en estos momentos, que es Asiva, a través de él, impartimos algunos diplomados, que son netamente profesionalizantes, en el sentido de que son altamente aplicables, tales como; diplomado en gestión financiera, diplomado en normas internacionales IFRS y tenemos uno que tiene que ver con el derecho laboral y previsión social.

Asiva, se interesa en nuestros programas desde el año 2005, 2006 en adelante, y la razón es que la Escuela le está entregando un producto que es necesario para las empresas. Por esto en el mundo de los negocios la actualización continua es un tema clave, es decir, saber lo que necesita el mercado y hacia dónde va.

Respecto a los programas que imparten ¿La Escuela de Gestión de Graduados tiene procesos de acreditación pendientes?

Sí. Nosotros recién hemos comenzado el proceso de acreditación el año pasado del Magíster en Gestión de Organizaciones y del Magíster en Gestión de Calidad, que es otro magíster que impartimos. Yo como Director pensaba que estaban mejor posicionados en términos de ordenamiento, el tiempo me señaló lo contrario, pero estamos trabajando con los dos, principalmente con el primero, que lleva mucho más tiempo en el mercado.

La Escuela está en por el momento en un proceso de auto evaluación, ninguno de acreditación todavía.

¿Usted cree que la Escuela de Gestión de Graduados está generando valor agregado en los profesionales que egresan de sus programas de estudios?

Yo creo que sí, sin lugar a dudas. A lo mejor los programas completos por sí solos no, pero si en forma conjunta el programa más el académico.

El alumno siempre es crítico, es como el cliente, al cliente que siempre le das una buena

atención, normalmente va a hablar muy poco, pero si se llega a cometer un error con ese cliente, pasa a ser el más desleal de todos. Con los alumnos sucede algo similar, si siempre les estás entregando todo bueno, lo podrán decir, pero la voz no la alzan tan fuerte como si fuera para criticar. Ese comportamiento está ratificado en varios estudios sociológicos, que demuestran que las personas cuando critican, levantan más la voz.

Creo que la Escuela está entregando mayoritariamente cosas buenas, y creo que los alumnos se dan cuenta de ello, principalmente en las áreas profesionalizantes, en las que hay mucha aplicación, por ejemplo; el área financiera.

He participado del postgrados impartidos en la Escuela y cuando tú tienes una especialización, en la primera clase solamente colocas las bases introductorias y las bases que necesita cada uno de los que están ahí, pero en adelante te podría decir que es solamente aplicación.

Yo creo que los alumnos se dan cuenta de esta forma de agregar valor a los programas impartidos, y por esto que el programa de Magíster en Gestión de las Organizaciones, aun tiene una fuerte demanda, lleva todas las versiones ininterrumpidamente desde el año 1997, en algunos momentos ha partido en forma tardía, pero nunca se ha dejado de impartir. Eso habla muy bien del programa, considerando que no invertimos mayormente en publicidad.

La Escuela de Gestión de Graduados ¿Brinda nuevas oportunidades a los jóvenes y de qué forma?

No sé si la Escuela de Graduados en sí, pues la Escuela es una herramienta, es un transmisor de, pero yo creo que el conocimiento si brinda nuevas oportunidades. La especialización a los profesionales les va a ayudar siempre.

Por lo tanto, la Escuela de Graduados como tal, si entrega conocimientos, al igual que cualquier otra escuela de postgrado de otra universidad. Somos una herramienta que toma al alumno, le entrega el conocimiento y le da otra llave más para competir, para tener una ventaja competitiva.

Y esto se explica, porque los procesos de selección para ciertos cargos, cada vez exigen más especialización.

En respuesta a la pregunta de si somos nosotros un aporte a los jóvenes, claro que lo somos y principalmente con estudiantes de nuestra Universidad, porque hay un 20% de descuento en los aranceles, para todos los que entren a la Escuela de Graduados.

¿Qué alianzas tiene la Escuela de Gestión de Graduados con el sector público y con el privado?

Las principales alianzas que tenemos, son con el sector privado.

Nosotros como Universidad pública, estamos en desventaja para llevar a cabo procesos de competencia con las Universidades privadas. Las universidades privadas toman la decisión y actúan, nosotros en cambio, tenemos que pasar por muchas etapas administrativas, como por ejemplo; los decretos, las resoluciones, pasar por los Consejos de Facultad, pasar por el Consejo de postgrado y Dirección de postgrado, pasar muchas veces por el Consejo Académico, luego ratificar todo el proceso por la Contraloría y después obtener el visto bueno de Fiscalía, o sea, por un lado entramiento, por otro lado procedimientos, pero que ambos toman mucho tiempo.

En algunas ocasiones hemos perdido muchas oportunidades, porque lamentablemente no tenemos las posibilidades que tienen las Universidades privadas, esa es nuestra mayor desventaja.

Uno de los temas a los que les estoy poniendo mayor énfasis, es rigurizar todos los convenios, y para ello, terminé todos los convenios que existían, porque desde mi punto de vista, en términos académicos y en términos financieros, no eran un aporte para nuestra Escuela de Graduados, para la Facultad y para la Universidad.

Hasta la fecha he mantenido solo el convenio con Guatemala, con Asiva, estamos viendo la posibilidad de una nueva alianza, pero con un ordenamiento más claro. Además estamos evaluando la posibilidad de aliarnos con una Universidad italiana, para procesos de investigación, tanto investigación académica, como investigación profesional.

Lo que buscamos son convenios y alianzas que le den valor y prestigio a los programas de la Escuela de Graduados.

¿Existen capacitaciones o especializaciones a los docentes de la Escuela de Gestión de Graduados?

Dentro de las políticas que tenemos, es que todo académico o profesional académico que esté trabajando en esta unidad de postgrado, debe tener un post grado, es la lógica.

Desde ese punto de vista, la idea es que haya especialización, no tengo claro si en el Plan de Desarrollo Bicentenario de la Escuela aparece algo relacionado con una política de perfeccionamiento, pero sí creo que debe estar inmersa más que como política, como un requisito, de que aquellos académicos que forman parte de la Escuela de Graduados.

En relación a la infraestructura, ¿Dónde se imparten las clases de la Escuela de Gestión de Graduados?

Las clases se imparten dentro de la Universidad, se imparten en una carrera, no quiero decir que nos preste infraestructura, porque se entiende que la Universidad es de todos. En la carrera de Administración Hotelera y Gastronómica, se imparten las clases, ellos tienen salas que no son utilizadas en horarios vespertinos, en las cuales nosotros impartimos nuestros programas.

Los diplomados que tenemos con Asiva, la mayoría de ellos se están dictando en Valparaíso en el campus las Heras, también en salas que están disponibles después de las 19:00 hrs.

Se están utilizando dependencias de la Universidad, sin embargo existe un proyecto de construcción de un edificio, están los planos, todo. Allí el Fondo Nacional de Desarrollo Regional y Graduados tendría un piso, y habrían salas únicas y exclusivamente para nuestros programas de postgrados y diplomados.

Sin embargo, yo tengo un cuestionamiento interno, al alumno de postgrado le interesa venir a la Universidad, y empaparse de ella, otros piensan, que el alumno de postgrado es elitista, y por ende debiera estar en otro lado, en otro tipo de instalaciones, como un hotel, por ejemplo, pero yo aún estoy con la disyuntiva, yo veo que el alumno de postgrado también quiere seguir empapándose con la Universidad, ver el clima de la Universidad, y eso también es un plus. Por otro lado, el que te atiendan en un hotel, también es algo agradable.

Yo creo que se debe vender por los dos lados.

ANEXO B 2

ENTREVISTA A SRA. LENKA KUKULJAN

PREGUNTAS:

Necesito que me diga su nombre completo, el cargo que desempeña en la Escuela de Gestión de Graduados y una breve descripción de su cargo.

Mi nombre completo es Lenka Rosanna Kukuljan Canessa, soy matrona con un Magíster en Gestión de Organizaciones con Mención en Recursos Humanos, trabajo en la Universidad de Valparaíso específicamente en la Escuela de Graduados a partir del año 2003. A partir del año 2004, tomé la Coordinación Académica como se llamaba en aquel entonces de la Escuela de Graduados. Después pasé a coordinación docente, actualmente Coordinación, pero específicamente, es la misma actividad que desarrollo y esta es, que tiene que ver con toda la coordinación respecto de; calendario de clases, profesores, alumnos, en fin, todo el trámite administrativo y académico que implica tener un alumno, sobre todo en el período de clases, desde que está matriculado e inicia sus estudios hasta que finaliza. De alguna forma, aunque anteriormente a mí, ya se me habían asignado partes reducidas de esta coordinación, por distintas formas, por otros directores, que estuvieron mientras yo estuve trabajando en la Escuela desde el año 2003 hasta esta fecha. El profesor Eric Salinas es el tercer director que está, sin embargo, para mí siempre es muy importante tener la claridad, absolutamente holística de todo el proceso. Tengo un cargo como profesional no académico de jornada completa y además tengo un cargo como académico de seis horas, que las realizo fuera de mi horario de trabajo. Soy el único profesional que se encuentra todo el horario de trabajo dentro de la Escuela, porque el resto de los cargos, son profesores que deben realizar dentro de su jornada las clases asignadas. Las asignaturas, el número de horas asignadas, están conforme al cargo que cada profesor tiene, pero dada mis características soy la persona que está siempre en la Escuela, y eso también significa tiempo y estadía, por lo que además poseo un poco la memoria de esta Escuela.

Usted me puede explicar ¿Qué es la Escuela de Gestión de Graduados?, aprovechando su experiencia.

La Escuela de Gestión de Graduados en algún momento, y sigue siendo igual, se generó con el propósito de administrar todos los programas de post grado y post título que fueran generados por cada una de las Escuelas o carreras dependientes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, eso significa, que si bien es cierto hay distintas áreas dentro de lo que es la Facultad, como por ejemplo; los diplomados de corte financiero, que tienen todos los dependientes de la Escuela de Auditoría, la Escuela administra estos cursos. Hay distintas modalidades de administración, dependiendo si lo hacemos nosotros como un todo, desde la coordinación académica en adelante, o bien, solamente hacemos la coordinación administrativa, hago esa diferenciación porque son dos planos que se van cruzando siempre. Por ejemplo; solicitarle al profesor que entregue los apuntes, es un tema académico, o que entregue las notas, sin embargo cuando esa nota se tiene que ver reflejada en un certificado, es un tema administrativo, entonces estamos siempre cruzando líneas.

¿Cuál es la Misión de la Escuela de Gestión de Graduados?

En algún momento se estableció la Misión, hay documentos, y eso fue generado hace varios años atrás. La verdad es que no la recuerdo, pero sé que existe.

¿Cuál es la Visión de la Escuela de Gestión de Graduados?

Aparte de lo que mencionaba sobre la administración, de alguna forma también La Escuela de Graduados fue el referente externo para la Universidad de Valparaíso, en términos de la internacionalización de la Universidad, con todos los bemoles que esto produjo en algún momento y que pudiste haber escuchado o visto por otras instancias. Efectivamente La Escuela de Gestión de Graduados ha impartido diversos programas; como el magíster en Gestión de Organizaciones, que fue y es nuestro programa estrella

por así decirlo, y que aún lo estamos impartiendo en Guatemala, en la ciudad de Guatemala. En algún momento también se impartió en Bolivia, en Santa Cruz de la Sierra, en Argentina en varias ciudades de Argentina y en nuestro país en las ciudades de Punta Arenas, Antofagasta, Arica, Iquique, Santiago y San Felipe.

¿Cuáles cree usted son los objetivos estratégicos de la Escuela de Gestión de Graduados? y cómo se pretenden alcanzar.

Estamos en una etapa de orden, en una etapa absolutamente intrínseca, mirándonos hacia adentro. Esta Escuela tuvo un crecimiento absolutamente neoplásico por decirlo de alguna forma, y como toda neoplasia, el centro se necrosó, o sea, sencillamente no tuvo el sustento. En mi opinión, no tuvo el sustento administrativo, que los procesos establecidos como tal necesitaban, para mantener y poder absorber la demanda que se requirió en términos de todo tipo de trabajo, desde presencia en la Escuela, hasta el manejo de los más mínimos detalles de documentación, procesos estandarizados, etc.. En esa época, ni siquiera existía el sistema de FIN 700, que es el software financiero que existe acá en la universidad, y tampoco existía el Sira. Antes del Sira, existía el Apolo, que empezó con balbuceos en el año 2004, 2005, en términos de subir a una plataforma y dejar todo en forma computacional en relación a los que eran el registro de notas, en particular. El magíster en Gestión de Organizaciones se empezó a dictar en el año 1997, cuando aun no existía la Escuela de Graduados. La Escuela de Graduados esta creada a partir del año 1999 me parece, en ese entonces, lo administraba la Escuela de Ingeniería Comercial y cuando se creó la Escuela, se traspasaron todos los registros de los diplomados y también de esos magíster a la misma. La Escuela de Graduados, tomó esos registros, y los procesó para dejarlos absolutamente manuales. De alguna forma se ha ido reconstruyendo digitalmente y en la medida de nuestras posibilidades, pero la verdad, es que ha sido un proceso muy lento y muy difícil. Paralelamente con eso, hay que considerar ha habido un cambio significativo en todo lo que es la reglamentación vigente, antes no existía la Dirección de post grado, y hay muchas cosas que hoy día se hacen de una forma, pero que ayer se hacían de una forma completamente distinta, o que simplemente no estaba normado.

La situación es la siguiente, por un lado, nosotros estamos atrasados en el proceso, y como queremos regularizar, tenemos que regularizar conforme a la normativa actual, y las cosas se hicieron conforme a lo que existía en ese minuto. Este proceso lo estamos haciendo desde antes que llegara Eric Salinas a la dirección de la Escuela, pero ahora bajo su administración este tema se ha propuesto como una directriz principal.

En el ámbito del aprendizaje que proporciona la Escuela de Gestión de Graduados, ¿Cómo es el modelo de enseñanza que se aplica al alumnado?

El modelo de enseñanza que se aplica y que se entrega es del tipo teórico práctico de casos. Es el estudio de casos básicamente, y se le ha tratado de dar un énfasis hacia la parte de poder adquirir herramientas de cada uno de los programas, herramientas que sean realmente utilizables dentro de los ámbitos laborales de los alumnos. Este punto nos ha costado, porque también hay un tema que tiene que ver con la cultura organizacional de la Universidad de Valparaíso, ésta tiene una cultura muy fuerte, que también tiene que ver y se vincula con la cultura o la sub cultura de los docentes, del staff docente de la universidad, y sumarle otras características como el hecho de estar insertos en una Facultad absolutamente machista, tradicional y conservadora.

¿Cómo es la calidad a su juicio de los programas que tiene la Escuela de Gestión de Graduados?, ¿Cumple con las expectativas que el mercado en este momento está pidiendo?, ¿Ha habido innovación dentro de estos últimos años?

Ha habido bastante innovación, yo hice el magíster aquí mismo en la Escuela en el año 2001, 2002 y para mí fue un mundo absolutamente nuevo, yo me gradué como matrona en el año 1981, y en ese año yo tenía un curso de administración impartido por una profesora, que yo creo que todavía debe estar viva, o sea, yo creo que todavía debe estar haciendo clases en la Universidad. Yo de informes de gestión nada, tenía solo unos pocos conocimientos de administración en salud pública, específicamente Hospital Público y Hospital Público no lo es todo, por esto, el tema fue para mí en ese entonces novedosísimo. Por otra parte este programa ha tenido que ir cambiando un poco, porque

también ha cambiando nuestro alumnado. El promedio de edad de nuestro alumnos, inclusive en mí época, era bastante mayor al que hay ahora, pues casi todos los alumnos son recién graduados y empiezan nuevamente a estudiar un post título o un post grado, porque ya no es suficiente tener solo un título, por las exigencias del mercado. Hoy en día necesitas un post título o post grado para poder diferenciarte entre comillas de los demás.

Otro aspecto que hemos incorporado es ser más dinámicos, este es un tema que ha costado muchísimo, y que es la Plataforma Digital de Apoyo Docente, donde tenemos todos los apuntes. Esto pasa también por un aprendizaje de nuestros profesores, en que personalmente les hice capacitación, pero de treinta y cinco profesores que se inscribieron, te puedo decir que existen como cinco profesores que ocupan como corresponde la plataforma, y el resto nada.

Éste es un problema que se produce por una parte por la brecha digital que existe y por otra que obedece simplemente al desinterés. Hay un grupo de profesores, que son los menos en este minuto, que tienen cierta edad, y que tienen una brecha digital, pero que si se tratan de incorporar, tienen a sus ayudantes personales, para que los apoyen en este tema y hay otros que considero en forma muy personal no ocupan la plataforma por un tema de desinterés. Esto nos ha traído problemas, pues para poder cumplir de alguna forma con las exigencias de los alumnos, hemos tenido que apoyar en un principio muy fuertemente a los profesores en términos de por ejemplo; arreglarles la presentación, ponerlas en formato PDF, subirlas a la plataforma, recogerles las tareas, etc., porque contábamos con personal para eso, que era un estudiante en práctica de la carrera de Ingeniería en Informática, ahora ya no tenemos ese apoyo, y tampoco tiempo para dedicar a esta labor.

Además se supone que cada profesor crea, y tiene las cátedras dentro de estas plataformas, sin embargo la creación muchas veces también las hago yo. Esto lleva a que la plataforma tiene muchas herramientas que casi nadie las ocupa, salvo honrosas excepciones, que son dos o tres profesores, y esto es consecuencia quizás de la administración anterior, porque nunca hubo un verdadero interés de que esto fuera así.

La indicación general de la administración anterior era facilitarle lo más posible todas las actividades a los profesores y de alguna forma nosotros teníamos dos focos importantes;

el alumno y el profesor, nuestro cliente externo y nuestro cliente interno. Y nuestro cliente interno era en muchas ocasiones más importante que el externo, siendo que la lógica indica que nosotros con los profesores, debíamos estar enfocados hacia nuestro cliente externo.

Desde que asumió la nueva administración, se han producido varios cambios positivos, uno de ellos es el orden; antes los distintos estamentos, las distintas actividades, estaban muy centralizadas en las personas y eso es un problema serio cuando la información solo la manejan algunas personas y no existe segregación de funciones.

Dentro del ámbito del aprendizaje, ¿Existe alguna evaluación tanto a los docentes como a los estudiantes de la Escuela de Gestión de Graduados?

Cuando recién ingresé a la Escuela, generé un documento que se llamaba “Actividades Docentes”, de hecho todavía se ocupa, quizás no lo hemos tomado como elemento de control mismo o de retroalimentación, pero existe. También hubo un documento que se llamaba “Registro de Actividades diarias del Profesor”, este documento lo debía entregar el profesor con posterioridad al término de sus clases, podría catalogarse como un feedback. Actualmente el feedback siempre se da, pero en forma verbal y es casi inmediato. Los profesores siempre están en contacto, cuentan cómo es el grupo curso, o las características de cada alumno, el feedback siempre ha existido.

En el año 2004 se generó una encuesta docente, que se les hacía a los alumnos y que tenía tres ámbitos, esta encuesta ahora está en proceso de revisión y de reformulación, pues era una encuesta de opinión más que una encuesta de evaluación docente. Los alumnos pueden emitir su opinión, sin embargo, ellos no pueden evaluar al docente, porque no tienen las herramientas como para hacerlo, ni tampoco es parte del rol que ellos deben desempeñar.

En cambio la Coordinación y la Dirección de la Escuela sí pueden dar una opinión de los profesores y con fundamento.

La Escuela tiene programas que imparte junto con Asiva, gracias a un convenio, y maneja

algunos diplomados de corte financiero como el IFRS, Gestión Financiera y otros que tienen que ver con aspectos laborales y de seguridad social, así mismo trabajábamos para una entidad en Santiago y también con convenios específicos, como los que tenemos con; la Universidad de Magallanes, la Universidad Arturo Prat, en el norte con todas las universidades que te he nombrado, la Universidad privada Domingo Savio en Santa Cruz de la Sierra y con la Escuela Internacional para las Américas, que es una institución que nos brinda la parte de la coordinación local, del manejo del magíster allá. La especialidad académica siempre ha estado a cargo de nuestra Escuela, los programas son nuestros y todo el tema logístico, pues como se trata de programas extranjeros, se deben coordinar desde los pasajes hasta la estadía a los profesores.

En cuanto a los estudiantes, no existe una evaluación que se les aplique, y en relación a los egresados, se hizo un principio un seguimiento en el año 2003. A mí me contrataron específicamente para apoyar el tema de la auto evaluación durante el año 2003, y ahí si se hizo un seguimiento de los egresados hasta el año 2001, de 1997 al 2001, se hicieron encuestas, y todo ese material lo manejaba la persona que estaba a cargo del tema que era Paola Catalán, ella le entregó el informe al director de la Escuela el profesor Ernesto Fernández, que inició su dirección en el año 2004.

En cuanto a los procesos internos que se dan aquí en la Escuela de Gestión de Graduados, ¿Existe a su juicio un valor distintivo, que diferencien a los alumnos de esta escuela en relación a las otras escuelas, u otros post grados que se ofrecen en el mercado?, ¿Existe un sello especial? ¿O están trabajando en elaborar un distintivo para los alumnos de esta Escuela?

La verdad, si me preguntas hoy, nosotros estamos abocados a un tema absolutamente interno. La Escuela de Gestión tiene alguna ventaja y un liderazgo en relación con los costos de los programas, pero éstos no están acreditados, así que en ese sentido tampoco podríamos decirte que podríamos competir.

Cuando me tocó hacer el estudio en el año 2003, la realidad nos golpeo a la cara de alguna forma, el 85% de los programas que se impartían en esa fecha a nivel nacional, estaba entre la Quinta región y el área Metropolitana, donde estábamos físicamente

nosotros, entonces entendimos que teníamos la competencia en forma directa. En esa época no teníamos la Universidad Andrés Bello como ahora a media cuadra de distancia y que la verdad en este minuto ellos manejan programas semi presenciales con características distintas a los nuestros, y no siendo el mismo programa, pero sin embargo, para el estilo y el tipo de alumnado, que conforman la demanda que existe hoy en día, esa es la Oferta preferencial, por los tiempos.

Casi no te contesté la pregunta, porque estoy siendo políticamente correcta, pero no te podría decir si hay distintivo o no, lo que hay es una cosa que me encanta de este programa, y es que los alumnos son de todas las carreras, o sea, no está dada específicamente para Ingenieros Comerciales, Contadores Auditores y Civiles Industriales, sino que tenemos de la más variada gama y tú ves en las aulas la diferencia de visión frente a un mismo elemento con los mismos conocimientos. Yo pienso que la transversabilidad es una de sus fortalezas.

En cuanto a la Oferta, ¿Qué es lo que ofrece actualmente la Escuela de Gestión de Graduados al mercado?, ¿Tiene presupuestado expandir su oferta, como por ejemplo acreditarse?

Tenemos que acreditarnos sí o sí, es un plan que Eric, el Director de la Escuela, ya lo ha manifestado. Sé que es casi a la vuelta de la esquina, no recuerdo exactamente la fecha, pero me parece que es el próximo año, creo que para Marzo de 2011.

Mencionaba que los índices de medición en cuanto a los parámetros de calidad pedagógica era prácticamente por feedback, pero ¿Hay alguna herramienta que se utilice para ello?

Está la evaluación docente que es la que te mencionaba anteriormente, que la realizan los alumnos y lo otro es el documento que de alguna manera generamos, pero verbal.

¿Usted cree que la infraestructura de la Escuela de Gestión de Graduados para impartir los programas de estudio, cumple con los requisitos?

No, las clases se imparten en las dependencias de la Escuela de Hotelería y Gastronomía que queda ubicada en 5 Oriente 380. Digo no, no porque esas salas no sean adecuadas, las salas son adecuadas, lo que es inadecuado es el compartir, yo estoy en absoluto desacuerdo, creo que ni siquiera la profesora Karime, ni el director de la Escuela, Eric, han escuchado esta opinión mía.

El tipo de alumno de pregrado y postgrado son completamente distintos, aunque medie un verano, entre que se graduó y pasó a ser post grado, porque tiene exigencias mayores, se preocupa de otras cosas, además está buscando y está interesado, realmente interesado en profundizar los temas. El alumno de pregrado todavía está en la parte lúdica, aún está en la etapa de formarse, está situado un poquito en la nebulosa y así medio en la estratosfera. En cambio el estudiante de post grado ya no, y por tal motivo se requieren unas salas que estén adecuadas a ellos, salas que estén limpias, ordenadas, que tengan algún grado mayor de comodidad, los asientos no pueden ser de palo. Nosotros no tenemos asientos de palo, pero sin embargo, nos dejan sucias y rayadas las mesas, como lo hace la mayoría de los alumnos de pregrado.

Tengo muy claro, que tener salas exclusivamente para post grado, es de un costo altísimo y que la Universidad de Valparaíso, la Escuela de Graduados y la Facultad, no están en condiciones como Universidad estatal de escasos recursos, para asumir un gasto de esa envergadura, pues como sabrás los aportes estatales para decir que una Universidad es Estatal, ascienden al 5% del total, y ese 5% está constituido por los aportes que dan los alumnos con puntaje más alto, y a eso hay que considerar que los puntajes más altos no eligen a las Universidades estatales hoy por hoy, ni menos las que se van a paro, entonces se reduce y el resto es autogestión.

La Escuela de Graduados es una entidad pública, bajo todos los regímenes de entidad pública, pero teniendo que actuar en un mercado de libre competencia, con instituciones que tienen otras regulaciones y que además hoy en día les han ayudado, para que ellos tengan también y les puedan ofrecer a sus alumnos algunos tipos de crédito, como lo ofrecen las Universidades Estatales.

En relación a este mismo tema, ¿Usted cree que el alumnado está conforme con lo que le está entregando la Escuela de Gestión de Graduados en infraestructura?

La infraestructura en algunos momentos si es relevante y en otros no tanto. Te darás cuenta que hay grupos y grupos, éstos adquieren personalidades únicas y tienen que ver con las personas que lo conforman, que están ahí dentro, entre ellos, los alumnos, pasa como por ciclos.

La Escuela hizo un cambio significativo en la modalidad de cómo se dictaban las clases, antes eran Lunes, Miércoles y Viernes durante 18 meses, estábamos claros que en las últimas cinco asignaturas, los alumnos llegaban casi arrastrando los pies, cansados y reclamaban por todo. Ahora cambiamos a Jueves, Viernes y Sábado, luego nuevamente se repiten los días Jueves, Viernes y Sábado, luego hay una semana libre y por último una última clase el día Sábado. Esto le dio mayor agilidad al programa, agilidad que se aplica a la entrega de trabajos, porque además los alumnos iban en paralelo con otras tres asignaturas, y terminaban la asignatura, y debían confeccionar el trabajo final, para comenzar con otras tres asignaturas. Pero obviamente en Chile no existe la anticipación por cultura, y hoy en día, el último sistema, que es la modalidad actual, ese último sábado, es de entrega, ese día es de presentación, es de informe y presentación. Este esquema de días tiene más que ver con los grupos más jóvenes, y se implementó precisamente porque hoy en día se ha bajado en forma considerable la edad promedio de los cursos.

¿Qué cualidades crees que tienen los egresados de la Escuela de Gestión de Graduados, que son reconocidas por la sociedad?

No tenemos ningún estudio al respecto, el grupo que toma nuestro magíster es de clase media, muchos son egresados de la Universidad de Valparaíso, porque tenemos un descuento especial para nuestros ex alumnos, y es un descuento que ha variado desde un 25% a un 10%, que no deja de ser menor, y la verdad es que no te podría decir exactamente si existe un distintivo, te estaría hablando absolutamente empírico.

¿Usted cree que la escuela de Gestión de Graduados está generando valor agregado en los profesionales hoy en día?

Yo pienso que sí, que de alguna forma hoy en día la gestión es transversal en todo el quehacer. Adquirió una relevancia importantísima en toda la actividad humana y es ahí donde de alguna forma nosotros estamos apoyando. Ahora en la Escuela, a mi juicio, no estamos formando Gerentes Generales, ni Gerentes de División, sino que estamos formando al profesional que viene inmediatamente después, como una Jefatura o un Director de una Unidad o un Departamento, a ese nivel sí estamos aportando.

¿Está brindando la Escuela de Gestión de Graduados nuevas oportunidades a los jóvenes que están egresando?

Yo pienso que sí, no tenemos estudios al respecto, pero sí en algún minuto hemos visto casos. Yo soy uno de esos, pues mi renta aumentó considerablemente luego que hice el magíster. Aquí a lo mejor, en la región no se nota mucho, porque mayoritariamente en la Quinta región el nivel de competencia es bravísimo, muchos de nuestros alumnos se van a Santiago, muchos de nuestros alumnos están en cargos importantes, no sé en qué porcentaje, sin embargo, lo que sucede con nuestros alumnos en el extranjero es distinto. Nuestros alumnos de Guatemala por ejemplo, hay empresas transnacionales, que sí o sí mandan a hacer el programa con nosotros, estando allá la Universidad Católica de Chile, sin considerar que tenemos un sistema atractivo de costos. Además existen transnacionales como la Esso, la Shell, Jhonson`s que tienen como oficina central Guatemala y no Méjico. Los Gerentes Generales de todo lo que es el Caribe y América Central, en su mayoría, han hecho en su mayoría post grado con nosotros, muchos alumnos, inclusive bilingües, tienen cargos gerenciales, estos Gerentes Generales pertenecen a otro segmento, un grupo más bien AB.

¿Existen convenios con el sector público y privado?

Nosotros nos tenemos que adscribir absolutamente a toda la reglamentación vigente que

tiene la Universidad de Valparaíso. La Universidad debe generar primero un convenio marco, y luego un convenio específico, por cada una de las actividades, y ese convenio tiene que pasar por todas las instancias evaluadoras dentro de la Universidad, llámese; Control Interno, Fiscalía, Junta de Directiva, etc., la Junta Directiva tiene que ver con todo esto, y por supuesto, tiene que estar firmado finalmente por el rector a través de un decreto. Lo que le da el marco regulador del tema, y es en esta instancia, en donde nosotros tenemos en este minuto varios convenios, tenemos de doble titulación también (con Universidades extranjeras), en la Escuela Superior de Comercio de Francia y son convenios que se están renovando a través de esas alianzas que hemos impartido en los programas, igualmente con la Universidad Arturo Prat y con la Universidad de Magallanes, que fueron alianzas de otro tipo, porque allí había una tuición académica compartida, allí se trataba de Universidades Chilenas y además estatales del Consejo de Rectores, es decir, igual que nosotros. Y con empresas privadas tenemos ASIVA (que es la Asociación de Industriales de Valparaíso) y ellos aglutinan las empresas privadas.

¿Existen capacitaciones a los docentes que trabajan en la Escuela de Gestión de Graduados?

Sí, son las mismas capacitaciones que tenemos en toda la Universidad. Capacitaciones especiales y específicas que nosotros hayamos impartido a nuestros profesores, no, salvo lo que fue a través de la plataforma, que fue específicamente para nuestros profesores. Nosotros tenemos un gran porcentaje de profesores que son Universidad Valparaíso, entonces tienen el acceso a toda la capacitación de todos los profesores de la Universidad.

¿Alguna vez un organismo externo ha evaluado la Escuela de Gestión de Graduados en algún ámbito?

No que recuerde. Solo que alguna vez nosotros contestamos algunas encuestas de la América y Economía, del Mercurio y hemos estado ahí presentes.

ANEXO B 3

ENTREVISTA A SRA. TANIA JAKASOVIC

Secretaria Administrativa Escuela de Gestión de Graduados de la Universidad de Valparaíso

PREGUNTAS:

Primero necesito su nombre, qué cargo tiene en la Universidad y una breve descripción de su cargo.

Mi nombre es Tania Jakasovic Cisternas, y en la Escuela de Graduados, desempeño la actividad de Secretaria Administrativa. Mi actividad incluye llevar el registro de las rendiciones de los programas y llevar un control para saber cuál es el estado de ingreso de los mismos. Además de realizar todos los procesos administrativos, como por ejemplo; la elaboración de documentos que están asociados a las remuneraciones, gestionar el pago de las asignaciones de gestión y convenios a honorarios, gestión de cobranza, preparación de presupuestos, gestionar solicitudes de decreto de arancel y adquisiciones entre otros.

¿Me podría dar una definición de lo que es la Escuela de Gestión de Graduados?

La Escuela de Graduados es la que administra los programas de post grado y post título que tiene la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, ya sean estos generados desde el principio en la Escuela de Graduados o bien generados por algunas de las escuelas que pertenecen a la Facultad. Además de apoyar en todo lo que se requiera a cada una de estas Escuelas, para luego llevar a cabo la administración propia del programa.

¿Cuál es la Misión de la Escuela de Gestión de Graduados?

La misión de la Escuela es entregar formación en el área de post grado, potenciando las habilidades directivas de nuestros alumnos, en el área de la gestión principalmente, con algunas variantes de especialidad, como por ejemplo; marketing, finanzas, recursos humanos y calidad. Acorde con la realidad y demandas actuales.

¿Cuál es la Visión de la Escuela de Gestión de Graduados?

En el caso de la Escuela, desarrollar y entregar programas de alta calidad para profesionales, entregándoles un sello distintivo. Lograr una posición en el mercado que nos permita ser identificados por poseer programas de un alto contenido académico capaces de responder adecuadamente a la realidad nacional y latinoamericana.

¿Me podría identificar cuáles son los objetivos estratégicos de la Escuela de Gestión de Graduados? y cómo pretenden alcanzarlos.

Continuar impartiendo programas de alta calidad, tanto del punto de vista de los contenidos como del académico, que los programas tengan una coherencia en sí mismos y que sean realmente un valor y un aporte para el alumno que los está tomando.

Mejora constante de la eficacia operativa gestionando adecuadamente las relaciones de Escuela, alumnos y académicos.

Sobre el cómo lograrlo, yo creo que pasa por todo un proceso de ordenamiento interno, de revisar efectivamente que áreas se van abordar, y concentrarnos específicamente en lo que nosotros tenemos más competencia como Escuela y como Facultad. Así podremos ofrecer un sello que sea identificable y valorado en el mercado.

En cuanto al ámbito del aprendizaje ¿Cómo es el modelo de enseñanza de la

Escuela de Gestión de Graduados?

El modelo consta de dos partes fundamentales, una parte que es la teórica y otra que es la parte práctica, que se materializa a través del desarrollo de casos, permitiendo al alumno relacionar y vincular los temas tratados en los programas de estudio con lo que hace todos los días en su trabajo.

¿Usted cree que la Escuela de Gestión de Graduados innova de alguna manera en el ámbito del aprendizaje?

En cuanto a la forma de abordar las asignaturas, cada profesor en sus propias materias trata de incorporar elementos nuevos, pero todo bajo la supervisión del área académica de la Escuela, para mantener la coherencia y pertinencia de las temáticas tratadas.

¿Usted sabe si existe alguna evaluación para los docentes, en el ámbito del aprendizaje?

Efectivamente, había una evaluación a los docentes, que se aplicaba sistemáticamente y entregaba resultados que reflejaba como se había comportado el alumno durante esa asignatura, cómo consideraba el desempeño del profesor y también su opinión respecto al ámbito de la secretaría y la coordinación. Actualmente se está reformulando.

¿Usted sabe si se les practica algún tipo de seguimiento a los estudiantes egresados de la Escuela?

Sí, se hizo hace unos años atrás. Pero no es un proceso que se realice de manera sistemática, y creo que sería muy útil hacerlo para generar redes de contactos.

En cuanto a los procesos internos de la Escuela de Gestión de Graduados, ¿Usted

cree que existe un valor distintivo que diferencie a los alumnos de la Escuela de otros alumnos de otros post títulos o post grados?

Considero que la diferencia está dada por la forma en cómo se abordan las distintas temáticas en las clases, que los temas son tratados desde un prisma más práctico, en que efectivamente el alumno sale con herramientas para poder aplicarlas después en su trabajo. Hasta ahora, no he escuchado ninguna opinión que haya dicho que después de hacer el magíster no hayan podido aplicar los conocimientos entregados, al contrario, todos siempre han podido volcar lo que han aprendido acá en sus trabajos y siempre eso siempre ha sido un aporte y un valor que ha entregado la Escuela a sus alumnos.

¿Qué es lo que ofrece actualmente la Escuela de Gestión de Graduados?, ¿Tiene procesos de acreditación pendientes?

La Escuela tiene que iniciar procesos de acreditación de los distintos programas.

Actualmente se ofrecen diplomados a través del convenio que existe con Asiva, que son; Diplomados en normas IFRS, Gestión Financiera, Gestión Laboral y Seguridad Social Aplicada y en forma independiente, el Magíster en Gestión de la Calidad, el Magíster en Gestión de Organizaciones, y los diplomados en Gestión de Recursos Humanos y en Gestión de Negocios. Además está el Magíster en Gestión de Organizaciones que se imparte en Guatemala.

Sobre esto último, ¿Tienen ustedes índices de medición del mercado, que les permita analizar las posibles demandas?

Se analizan cuales son las nuevas tendencias del mercado y los requerimientos de nuestro público objetivo.

En cuanto a la calidad pedagógica y la infraestructura de la Escuela de Gestión de

Graduados, ¿Usted considera que es la adecuada?

El ideal sería que las oficinas pudiesen estar en el mismo lugar donde se imparte la docencia. Actualmente dado el espacio físico que existe en la Escuela, nosotros necesariamente tenemos que estar en un lugar distinto al lugar donde se imparten las clases, pero nos coordinamos para mantener presencia con nuestros alumnos durante sus clases.

Existe un proyecto en desarrollo que incorpora una mejora de la infraestructura para la Escuela de Graduados.

¿Usted cree que en este momento la Escuela de Gestión de Graduados está agregando valor a las personas que se interesan por cualquier curso, o post título y post grado que imparte?

Yo creo que sí, el tener conocimientos que muchos no manejaban, pero que si se los estaban requiriendo en sus distintos trabajos, agrega valor. Hay otros programas de Magíster en que la mayoría del alumnado son Ingenieros Comerciales o Ingenieros Civiles Industriales, en cambio en nuestros programas vienen de todas las profesiones; Arquitectos, Sociólogos, Profesores, Asistentes Sociales, etc. la verdad, es que para ellos, hay un sin número de conocimientos que se imparten en el programa que valoran enormemente, y que necesariamente ahora en todos los trabajos se necesitan saber, sin duda el valor que entrega la Escuela es alto.

La escuela de graduados tiene diferentes alianzas con el sector público y privado, ¿Me podría mencionar cuáles son?

Entre los últimos Convenios vigentes está el existente con la Universidad de Magallanes, la Universidad Arturo Prat y Loyola Escuela Empresarial para las Américas. Existen también un convenio con Asiva, que es uno de los más activos junto con el que tenemos con Guatemala.

¿Existen programas de perfeccionamiento o post título para los docentes de la Escuela de Gestión de Graduados?

Coordinados por nosotros mismos, no. Lo que sucede, es que nosotros para poder enviar a un académico a perfeccionamiento, éste tendría que estar adscrito a esta escuela, y la Escuela de Graduados no tiene profesores adscritos.

Por ejemplo, si en este caso alguien quisiera tomar un magíster o un doctorado, no es la Escuela de Graduados la que tendría que apoyar su financiamiento, sino la Escuela por la cual el académico está contratado.

Respecto a quienes trabajamos en la Escuela de Graduados, sí nos incentivan a perfeccionarnos, tenemos la disponibilidad y las facilidades para hacerlo.

¿Usted sabe si alguna institución externa ha evaluado de alguna forma a la Escuela de Gestión de Graduados? ¿Y de qué forma?

Las evaluaciones que se han hecho y que no han sido recientes, fueron realizadas por una revista a través de una serie de preguntas donde había que completar con indicadores, como por ejemplo; número de profesores que son jornada completa, número de profesores que tienen doctorado, número de profesores que tienen programas de post grado en el extranjero, etc., y todo tenía determinadas calificaciones. El resultado obtenido nos posicionó en un determinado lugar.

ANEXO C

Escuela de Gestión para Graduados

Plan de Desarrollo Bicentenario

2006 - 2010



Escuela de Gestión
para Graduados

Presentación

La Escuela de Gestión para Graduados ha elaborado su Plan de Desarrollo Bicentenario, en el cual se establecen los lineamientos estratégicos sobre los que se proyecta al año 2010. En este trabajo, se ha tenido principal consideración del contexto nacional e internacional de los programas de postgrado y del hecho que la unidad académica ya ostenta 7 años desde su creación y su programa emblema, el MBA-UV, cumple 10 años. Lo anterior, ha implicado adquirir una valiosa curva de experiencia a través de sus importantes logros, no obstante ser aún, una joven escuela.

Creación Escuela : Resolución 32º del 26 de agosto del 1999

Creación Magíster : Decreto Exento 1573 del 9 del 12 de 1997

Consideración de los factores externos

1. La globalización es un proceso que se incrementará y exigirá **COMPETENCIAS** globales en las organizaciones, públicas y privadas.
2. La educación terciaria es un foco de atención estratégica gubernamental (MECESUP 2).
3. El país experimenta un período de crecimiento que se proyecta en el futuro, lo que demandará mayores competencias para la gestión de organizaciones
4. La marca “Made in Chile”, contribuye al posicionamiento de bienes y servicios en el extranjero.

Consideración de los factores externos

5. Dado el nivel de ingreso promedio nacional, programas de formación “en/o” provenientes del extranjero sólo son alcanzables vía endeudamiento o financiamiento externo, además de significar un alto compromiso familiar y laboral. Lo anterior, potencia los programas dictados en el país como opciones válidas, siempre y cuando *“agreguen valor comprobable”*. (*Prestigio de la institución y red de contactos*)
6. El mercado de la educación terciaria y, especialmente de postgrado, se encuentra en el inicio de una etapa de madurez, lo que ha llevado a la implementación de instrumentos de medición de su calidad. (Rankings, acreditación, etc), incrementando paulatinamente su relevancia como referentes de selección de programas, por lo que el “prestigio”, en este sector, constituye un ACTIVO

Consideración de los factores externos

7. La gran mayoría de organizaciones de educación de postgrado, se encuentran empeñadas en potenciar y mantener vínculos con instituciones homólogas en el extranjero como fuente de diferenciación. Lo anterior incrementa la rivalidad en el sector.
8. En Chile, la valorización de una organización en la formación de postgrado, sólo es efectiva si el centro de formación es de prestigio.
9. El “prestigio” como factor de diferenciación de una organización de educación de postgrado, es producto de un *conjunto* de factores: infraestructura, programas, vínculos, profesores, alumnos y sólo se alcanza en el mediano plazo y sólo es un activo si es “reconocido”.

Consideración de los factores internos

1. El reconocimiento de la Institución.

La Universidad de Valparaíso, se ubica en el lugar 16 a nivel nacional, dentro de un Universo de 61 Universidades. Este posicionamiento es un activo de la Escuela de Graduados COMPETENCIAS globales en las organizaciones, públicas y privadas.

2. Capacidad de desarrollo internacional.

En nueve años, el programa MBA de la E. G., pasó de ser un programa regional dictado exclusivamente en Viña del Mar, a otro internacional en 4 países y 15 ciudades de A. Latina

3. Vínculos con las organizaciones del sector laboral.

La Escuela de Graduados se ha posicionado fuertemente en Guatemala, dictando programas cerrados al Banco Central de este país. Lo anterior constituye una plataforma hacia Centroamérica. No ha ocurrido lo mismo en el país.

Consideración de los factores internos

4. La relación precio-calidad.
Se estima que la combinación “Universidad Tradicional/Costo medio”, ha constituido el factor clave del crecimiento del programa.
5. Capacidades.
Contar con una masa crítica de docentes y administrativos de baja rotación, ha permitido continuidad y capacidad de respuesta.
6. El crecimiento internacional del programa MBA ha sido orgánico, casi en su totalidad, en orientaciones y decisiones. No ha sido así en el ámbito nacional especialmente, en la RM, dada las características de su gestión. Lo anterior ha repercutido en el control académico del crecimiento y en la satisfacción de los usuarios

Consideración de los factores internos

7. La selección de los alumnos no constituye un proceso orientado. Lo anterior, ha generado insatisfacción por parte de algunos alumnos que, no poseen las competencias básicas para enfrentar un programa de MBA, simultáneamente, también ha afectado negativamente a aquellos que sí las poseen.
8. La E.G. no posee vínculos formales con organizaciones públicas o empresariales, lo que no le permite una inserción efectiva con el mundo laboral, destino de sus egresados.

¿Cuáles son los atributos que definirán la formación de excelencia en gestión?

¿Qué acciones se deben emprender para alcanzarlos?

Atributos a alcanzar

Acciones a emprender



DISEÑO ESTRATÉGICO

VISIÓN

- “Somos una organización de Educación de Postgrado innovadora e independiente, cuya vocación es el desarrollo y difusión del conocimiento de la gestión de organizaciones, profundamente comprometida con la realidad nacional y latinoamericana, y esperamos ser reconocidos por ello”.

MISIÓN

- “Proporcionar a las personas y organizaciones un conocimiento que les permita potenciar sus capacidades directivas en el entorno nacional, global y especialmente, latinoamericano, a través de relaciones y vínculos que constituyan atributos de excelencia, con respeto y tolerancia”.

DISEÑO ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Ser la Escuela de Graduados Regional con mayor crecimiento promedio en el país durante el periodo 2006 – 2010.
- Aumentar en un 20 por ciento nuestra presencia en Latinoamérica.
- Mejorar la eficacia operativa gestionando la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de nuestros alumnos, profesores, relaciones y comunidad en general.

DISEÑO ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS

La forma o el cómo alcanzar los objetivos estratégicos está sustentada en las siguientes acciones

- **PRODUCTIVIDAD.** Que consiste en gestionar la escuela de manera focalizada en la entrega de servicios de excelencia a nuestros alumnos, profesores y relaciones, sustentado en una plataforma sólida de recursos humanos e infraestructura.
- **RENDIMIENTO.** Que implica ampliar las posibilidades de crecimiento, sustentado en:
 - La construcción de una imagen de prestigio y solidez con una óptima relación de precio, constituyéndose en una alternativa concreta de obtener “más por menos”.
 - Captación de alumnos a través de programas de magíster y perfeccionamiento directivo

DISEÑO ESTRATÉGICO

PROPUESTA DE VALOR

Aumentar el valor para los alumnos:

- Otorgar una formación de postgrado rigurosa e instrumental, focalizada en su proyección hacia las organizaciones, adaptada a la realidad nacional y su relación con el entorno global, especialmente, latinoamericano.
- La calidad se alcanzará mediante una formación de postgrado con los siguientes atributos:
 - Funcionalidad: metodología orientada a la aplicación y el emprendimiento.
 - Calidad: sustentada en la selección de alumnos, contenido y acreditación de los programas.
 - Disponibilidad: servicio eficaz y oportuno.
 - Precio: óptima relación precio/calidad, sustentada en una alta productividad organizacional.
 - Relaciones: capacidad de respuesta a los alumnos y proyección de los egresados.

DISEÑO ESTRATÉGICO

PROPUESTA DE VALOR

Imagen y estilo:

- Imagen y asociación:
 - La imagen de prestigio se promoverá desarrollando *vínculos* con organizaciones tanto públicas como privadas, relacionando programas, alumnos y profesores con actividades sectoriales.
 - El estilo se orientará por una “*vocación por Latinoamérica*”.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Actividades vinculadas a las Estrategias :

1. Desarrollo de un modelo de educación de postgrado:
 - Proyectados hacia las organizaciones para satisfacer sus necesidades directivas
 - Aplicado a la realidad nacional, global y latinoamericana
 - Que cumpla con los estándares de acreditación nacional e internacional
 - Apoyos de servicios y tecnologías siempre disponibles
 - Programas adaptados a modalidades de fin de semana y entre semana.
2. Desarrollo de un modelo de gestión de servicios:
 - Siempre disponible.
 - A la medida de las necesidades de los usuarios.
 - Que contribuya a prestigiar.
3. Gestión del riesgo: analizar, evaluar, planificar, coordinar y supervisar las actividades, objeto evitar interferencias mutuas u omisiones

DISEÑO ESTRATÉGICO

Actividades vinculadas a las Estrategias:

4. Gestión de la organización:
 - Identificar procesos, funciones y competencias que permitan diseñar y dirigir la estructura organizacional capaz de alcanzar los objetivos de la E. de G. al 2010.
 - Establecer un sistema de incentivos y recompensas concreto, realista y objetivo que reconozca el aporte a los objetivos de la Escuela.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Actividades vinculadas a las Estrategias:

5. Gestión de la calidad:
 - Selección y seguimiento de los alumnos: desarrollar un proceso que seleccione potencialidades directivas y de emprendimiento y evalúe consistentemente.
 - Selección de programas: desarrollar programas que potencien las capacidades de la Escuela, privilegiando la solidez de sus contenido
 - Selección de profesores: fomentar el aporte intelectual y el compromiso operacional.
 - Coordinación de la metodología: desarrollar un modelo de formación directiva.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Actividades vinculadas a las Estrategias:

6. Gestión de los vínculos: desarrollar relaciones a través del seguimiento de los alumnos y las relaciones con las organizaciones.
7. Gestión de la información: estructurándola en función de la estrategia y sus objetivos, como apoyo a la toma de decisiones.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Implementación – Acciones e Iniciativas

**Funcionalidad :
Metodología
orientada a la
aplicación y al
emprendimiento**

TAREA T1: Iniciar y mantener contactos con el más amplio espectro de especialistas y organizaciones. Desarrollar plan de TI asociadas a la gestión académica y operativa de la Escuela.

**Calidad:
Selección de
alumnos, contenido y
acreditación de
programas y
servicios de apoyo
disponibles**

TAREA T2: Diseño y desarrollo de proceso de selección y acreditación.

**Disponibilidad:
Servicio eficaz y
Oportuna**

TAREA T3: Establecer estándares de servicio y formalizarlos.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Implementación – Acciones e Iniciativas

Precio:
**Óptima relación
precio-calidad en el
sector**

TAREA T4: Adoptar un proceso de formulación presupuestaria, focalizado en un crecimiento orgánico, apalancado en las competencias de la Escuela, sin comprometer calidad.

Relaciones:
**Capacidad de
respuesta a los
alumnos y
proyección de los
egresados**

TAREA T5: Identificar organizaciones de interés y elaborar un plan de disusión orientado a la gestión de una Bolsa de Trabajo para egresados.

Imagen y asociación:
**Construir vínculos
con organizaciones y
crear una imagen de
“vocación por
Latinoamérica”**

TAREA T6: Vincular a la Escuela con organizaciones gremiales regionales y nacionales, como también con organismos públicos vinculados a Latinoamérica.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Implementación – Acciones e Iniciativas

**Identificar
necesidades
directivas de las
organizaciones**

TAREA T7: Iniciar y mantener contactos con el más amplio espectro de especialistas y organizaciones.

**Identificar
características
estructurales
industriales
latinoamericanas**

TAREA T8: Identificar, organizar y dirigir líneas de investigación de la industria en latinoamérica, generando una masa crítica de conocimiento, para uso académico y difusión externa.

**Acreditación nacional
e internacional**

TAREA T9: Desarrollar un proyecto de acreditación de programas orientado al 2010.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Implementación – Acciones e Iniciativas

Apoyo de servicios y tecnologías siempre disponibles

TAREA T10: Identificar, diseñar y desarrollar una infraestructura de servicios y apoyo académico de acuerdo a estándares de servicio”.

Programas adaptados según necesidades

TAREA T11: Desarrollar Investigación de Mercado que identifique los atributos demandados por los potenciales alumnos del programa de MBA y de capacitación.

Gestionar Servicios siempre disponibles

TAREA T12: Desarrollar Investigación de Mercado que identifique los atributos demandados por los potenciales alumnos del programa de MBA y de capacitación.

Gestionar el riesgo

TAREA T13: Normalizar y difundir el proceso de toma de decisiones sobre programas, contenidos, profesores y alumnos.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Implementación – Acciones e Iniciativas

Gestionar una organización ccpaz de alcanzar los objetivos al 2010

TAREA T14: Diseñar y normalizar la organización en función de los objetivos estratégicos de la Escuela. Lo anterior incluye un sistema de incentivos y recompensas para alumnos, profesores y funcionarios.

Gestionar la calidad: selección de programas., alumnos y profesores

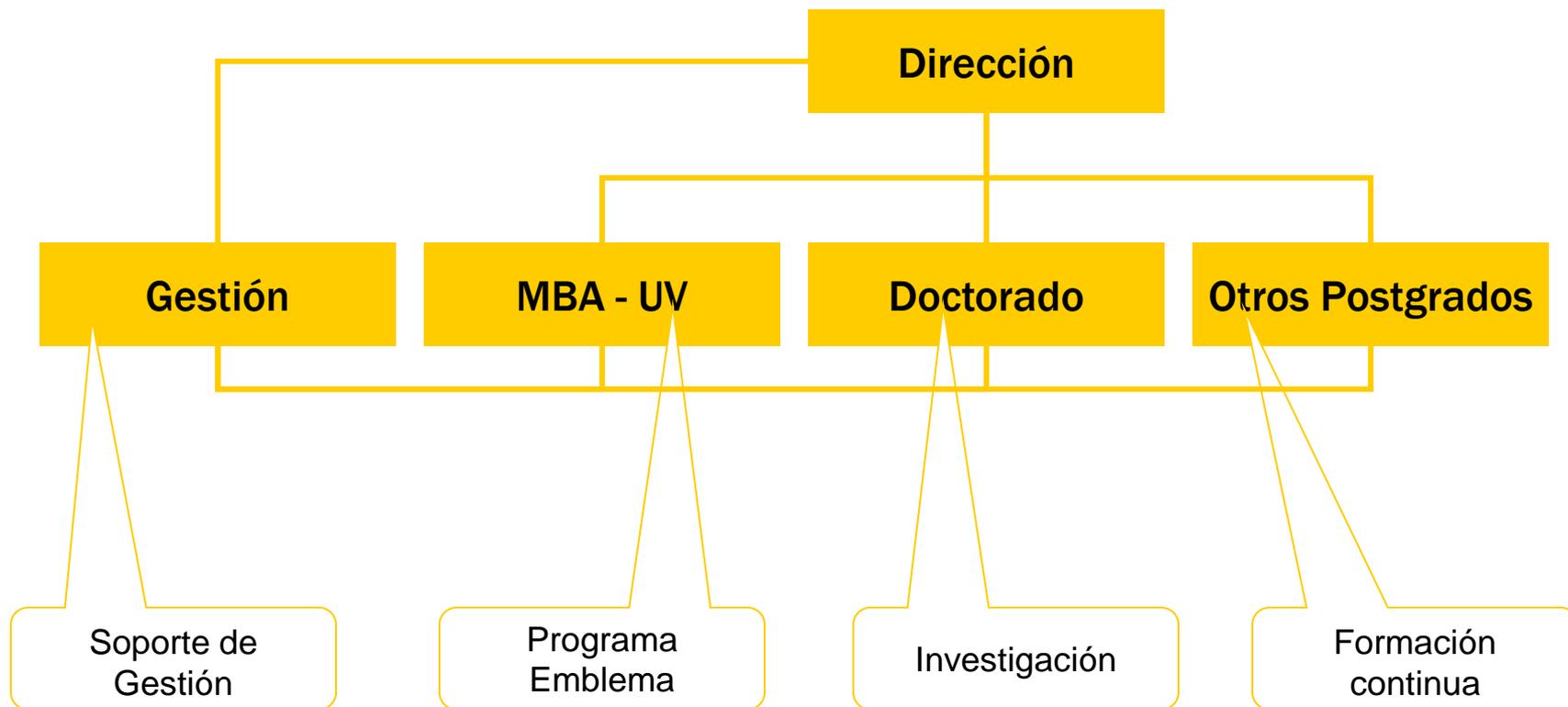
TAREA T15: Diseñar y desarrollar un “MODELO DE FORMACIÓN” de la Escuela de Graduados, que constituya la base de su identidad corporativa.

Gestionar los vínculos: seguimineto de alumnos y vículos con organizaciones

TAREA T16: Crear “ALUMNI: Asociación de Egresados” y el “Club de Organizaciones” de la Escuela de Graduados, que constituirán la base de los vínculos y proyección de la Escuela.

Gestionar la información: en función de objetivos y procesos

TAREAT17: Diseñar y desarrollar el plan de SI/TI de la escuela de Graduados.



Cranfield

Apunta a formar ejecutivos capaces de tomar decisiones tácticas y estratégicas
Para lograrlo, pone el acento en desarrollar la creatividad, la capacidad de liderazgo y el trabajo en equipo

Instituto de la Empresa

Promueve el emprendimiento, la innovación y el intercambio en un marco flexible que le permite adaptarse a las necesidades siempre cambiantes de las empresas

Babson College

Su obsesión por el desarrollo de un management creativo, pero firmemente amarrado a la realidad, es la clave del éxito

Darden

Enseñar para la acción

Michigan

Docentes de primer nivel, excelencia académica e innovación constante



... fuerza, visión y razón para la gestión sin fronteras