

# UNIVERSIDAD XXXX ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

## Diplomado en Gerencia Pública



# I. Presentación Formal y Datos Básicos

---

*“Formación de docentes al más alto nivel de calidad, y de la generación y mantenimiento de programas de perfeccionamiento y de postgrado, dirigidos a los profesionales de la educación, a fin de potenciar los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación chilena”.*

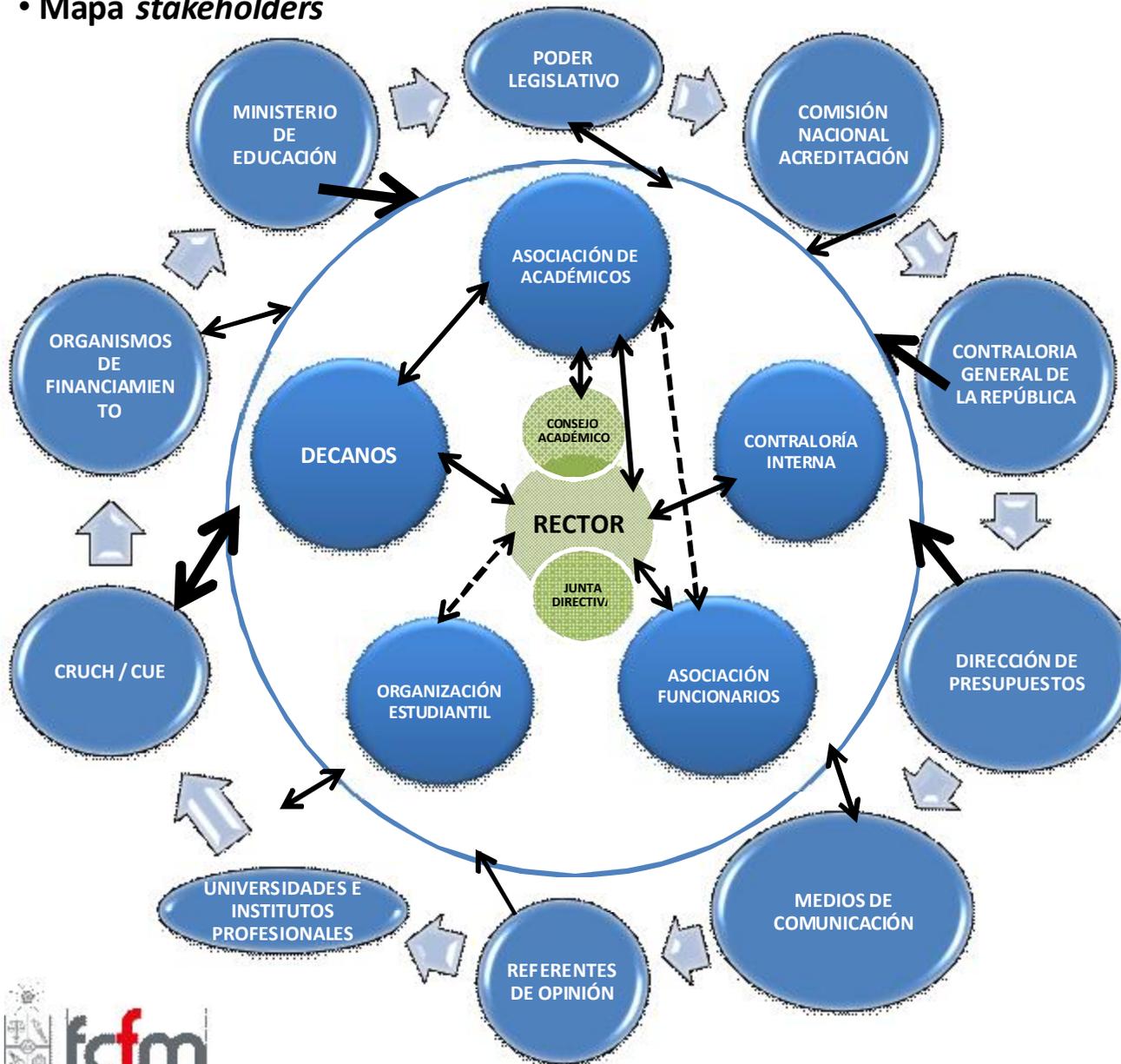
- **Sedes:** Dos en Santiago y una en xxxx.
- **Carreras:** 23 Pregrado (19 acreditadas) con 5.323 alumnos, 16 programas de Magíster (464 alumnos) y 2 Doctorados (27 alumnos).
- **Alumnos:** Total de Matriculados 5.814. Sobre 600 PSU: 42,18%.
- **Docentes:** Total 457, con Postgrado 45,7%, Alumnos por Profesor: 20.

- **INVESTIGACIÓN:**
- **Proyectos Fondecyt: 3**
- **Publicaciones ISI: 27**
- **Publicaciones SciELO: 9**
- **Docentes Investigadores: 22,1%.**

- **RANKINGS UNIVERSIDADES:**
- **Ranking de Acreditación: 23<sup>a</sup>**
- **Ranking AméricaEconomía: 23<sup>a</sup> .**
- **Ranking Qué Pasa: 35<sup>a</sup> .**
- **Ranking El Mercurio: 16<sup>a</sup> .**

## II. Modelo de negocios

### • Mapa stakeholders

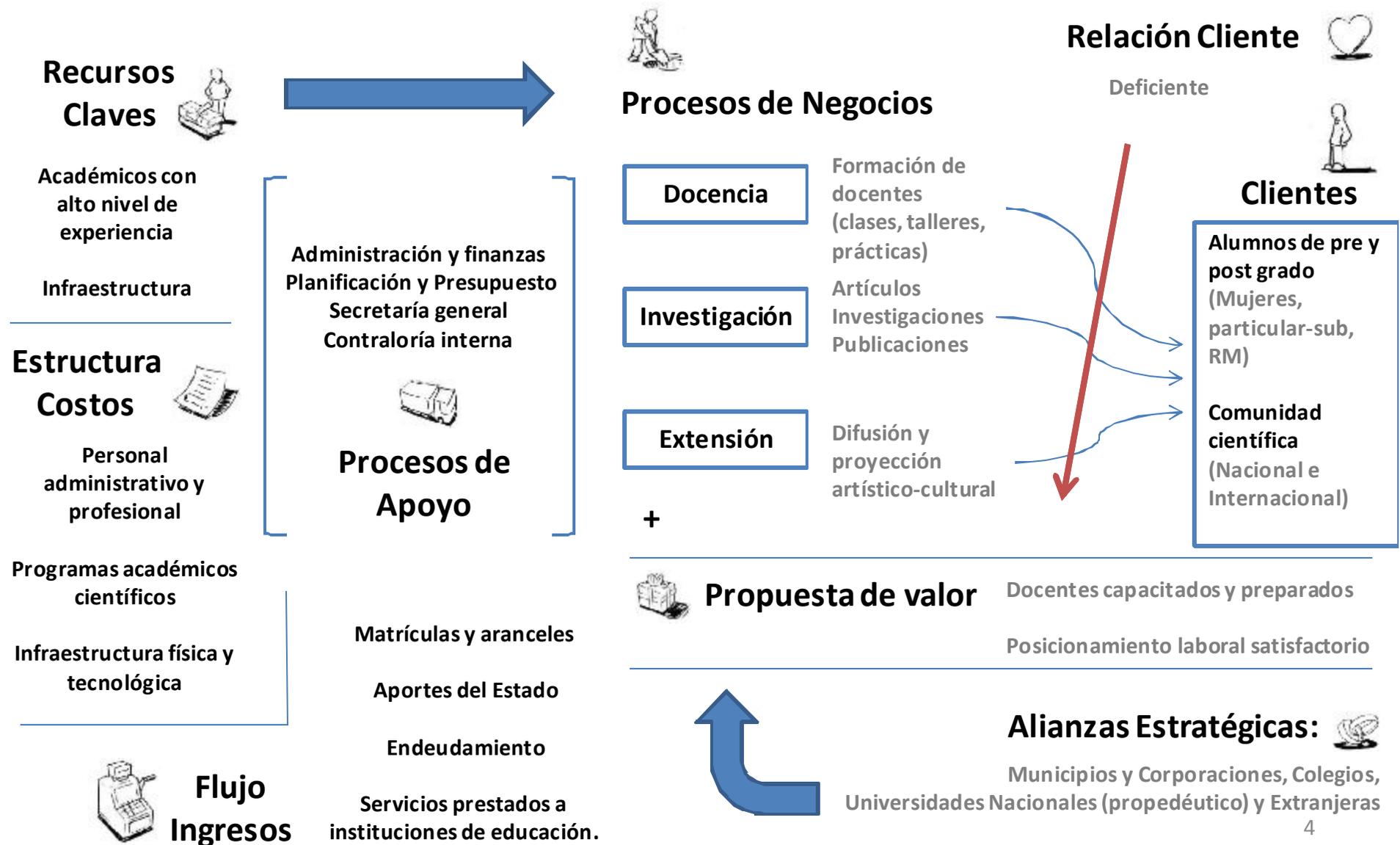


### • Fuerzas externas

- Sociedad demanda Educación de calidad y su acceso con equidad.
- Movilizaciones estudiantiles
- Desvalorización de la Carrera Docente.
- Nuevos beneficios para futuros estudiantes de pedagogía.
- Discusión en el Congreso del proyecto de ley de la Carrera Docente.

## II. Modelo de negocios

Ámbitos de acción: Educación de pre y post grado



### III. Principales Hallazgos de Fuentes Secundarias

Fortaleza	Debilidad
Primer lugar en la prueba INICIA (66%), fortaleciendo su posición, en términos de calidad (Informe prueba INICIA 2009).	Elaboración del Plan Estratégico 2006 – 2010 sin considerar un análisis de resultados respecto del plan anterior, careciendo de indicadores objetivos. (Informe de Evaluación Institucional 2008).
	Baja disponibilidad de recursos financieros y deficiente gestión sobre los mismos. (Informe de Evaluación Institucional 2008).
	Dificultad para generar y administrar información cuantitativa que contribuya a la toma de decisiones. (Informe de Evaluación Institucional 2008).
	Déficit en infraestructura, equipamiento tecnológico, equipamiento bibliográfico (en algunas áreas académicas), apoyo técnico y en específico a la gestión docente. (Informe de Evaluación Institucional 2008).
	Descoordinación académica y administrativa entre el departamento de formación pedagógica y las unidades de formación en especialidad. (Informe de Evaluación Institucional 2008).
	Incremento de la deuda de corto y largo plazo con la banca. (Informe de Evaluación Institucional 2008).
	No existen los recursos presupuestales de gasto corriente, necesarios para soportar la operación institucional de la Universidad. (Balance Contable 2009).

## IV. Principales Hallazgos de Fuentes Primarias

### Aspectos estratégicos e interinstitucionales

Fortaleza	Debilidad
Proyecta una buena imagen y está bien posicionada en el Sistema Educativo (Corporaciones Municipales, Colegios y Liceos) (4,2), como también entre sus alumnos (3,75).	La estructura de la Universidad no responde a los desafíos que ésta debe enfrentar (2,53).
Existe adecuado consenso estratégico en la cúpula de la Universidad. (3,75)	No hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos (2,59).
	La Universidad no cuenta con una estrategia comunicacional (2,75).

### Organización, coordinación y liderazgo

Fortaleza	Debilidad
El Rector y los directivos tienen metas claras y alineadas con la estrategia. (3,88)	Existen <i>insularidades</i> en áreas esenciales para la Universidad (2,72).
Los directivos cuentan con el conocimiento y habilidades necesarias para ejercer el cargo. (3,76)	Existe una autoimagen que limita el desarrollo de la universidad.

## IV. Principales Hallazgos de Fuentes Primarias

### Procesos sustantivos y de atención al usuario

Fortaleza	Debilidad
	Falta de reconocimiento como centro de investigación de calidad (2,53) .
	La tecnología y <i>know how</i> de la docencia es inferior a la de entes similares (2,63), materializado en docentes desactualizados e inexistencia de control sobre los programas formativos,
	Los procesos administrativos no están documentados y no son conocidos en distintos niveles de la institución. (2,65)
	Los procesos sustantivos de atención a los alumnos y egresados no están bien definidos y optimizados. (2,71)
	No se gestionan las frecuentes quejas de los alumnos y egresados (2,76).
	No existen programas de extensión académica.
	No existen estrategias para capturar estudiantes de excelencia.
	No existe un proceso formal de evaluación docente vinculado a la toma de decisiones.
	Ausencia de servicios destinados a la captura, retención y seguimiento de los estudiantes.

## IV. Principales Hallazgos de Fuentes Primarias

### Recursos

Fortaleza	Debilidad
	Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal no son adecuadas. (2,75)

### Recursos Humanos y Cultura Organizacional

Fortaleza	Debilidad
	Dificultad cultural para impulsar y enfrentar procesos de cambio

### Sistemas y Control de Gestión

Fortaleza	Debilidad
	La infraestructura en hardware, software y conectividad no es adecuada. (2,44)
	Los sistemas informáticos carecen de interoperabilidad (2,75).

### Posicionamiento y Marketing

Fortaleza	Debilidad
	No captura información de seguimiento a sus alumnos egresados (2,38).
	No utiliza a los egresados para posicionarse en el Mercado (2,13)
	No existen estrategias para capturar estudiantes de excelencia.

## V. Identificación de Problemas Principales

---

1. **MODELO DE NEGOCIO ALEJADO DE LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE LOS CLIENTES**
2. **AUSENCIA DE PROCESOS Y ESTRATEGIAS QUE FOMENTEN UN SERVICIO DE CALIDAD PARA LA DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN**
3. **LA TRADICIÓN DE LA Y LA PERCEPCIÓN DE QUE EXISTE UNA ALTA CALIDAD DOCENTE, LIMITA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**



## VII. Conclusiones

---

- Los directivos superiores de la institución tienen una **optimista percepción de la calidad** docente que imparte la Universidad, **visión no compartida** por los directivos intermedios y los estudiantes.
- La universidad **carece de creación de valor** en sus procesos sustantivos: docencia, extensión e investigación.
- La Universidad **no está generando ventajas competitivas** en su proceso fundamental: docencia, principal elemento diferenciador frente a otras instituciones del Sistema de Educación Superior.
- La **excesiva auto percepción de calidad y prestigio**, llevarán a la a desaprovechar los nuevos incentivos impulsados por el Gobierno, fundamentalmente la Beca Vocación de Profesor.
- La **comunicación es deficiente**, distanciando a la cúpula directiva de los mandos intermedios y los estudiantes.
- Institución “centrípeta”, con tendencia a **no importar información desde el entorno**.
- La Universidad **desarrolla estándares e indicadores sólo a nivel declarativo**, cumpliendo con los procesos de acreditación.
- La universidad **carece de un perfil de egresado** definido y no construye al profesional que desea entregar al sistema educacional. Éste mas bien se da por condiciones exógenas, tales como su origen social.
- Existe una intensa **agenda democratizadora** impulsada por el rector y sus colaboradores directos contribuyendo a la mitigación de la conflictividad institucional y alineamiento en la toma de decisiones.

## VIII. Propuesta de Mejora

---

- **Líneas de acción:**

1. Una mirada centrada en el cliente
2. Claridad en los estándares e indicadores desempeño institucional
3. Universidad acorde a los nuevos desafíos del país en materia de educación

- **Objetivos :**

1. Formar profesionales de excelencia de pre y post grado
2. Incrementar la calidad de atención a alumnos
3. Especializar su investigación en el quehacer educativo
4. Facilitar vinculación de los alumnos con el medio a través de la extensión académica.

## VIII. Propuesta de Mejora

- Acciones Claves

**Procesos sustantivos y de atención al usuario**

Control del **cumplimiento de programas** de docencia

Incremento a la **calidad de atención** a alumnos ( ej.: U+Alumnos)

Especialización en **investigación pedagógica** con incentivos

**Extensión académica** vinculada a la docencia

Sistema de **evaluación de desempeño** docente.

**Sistemas y Control de Gestión**

Implementar sistemas de **control de gestión** y gestión de riesgos

**Posicionamiento y Marketing**

Generar una **estrategia de marketing** y comunicacional

Posicionamiento de la marca a través de comunicación de fortalezas y logros

Desarrollo de programa de **reclutamiento, retención y de seguimiento** post egreso

## Diplomado en Gerencia Pública



**SANTIAGO, 18 DE DICIEMBRE 2010**

- Lista de entrevistados

- Entrevistas

Plano *stakeholders*

**Externo** Poder Legislativo (comisión de Educación)  
CNA  
Contraloría General  
Periodista ADN  
Periodista La Nación  
Referentes de Opinión  
Ues e Ips Idem CUE  
CRUCH / CUE  
Organismos de Financiamiento  
MINEDUC

Plano *stakeholders*

**Interno** Rector  
Secretario general  
Miembro de la Junta Directiva  
Directores  
Asociación de Académicos  
Contraloría Interna  
Asociación de Funcionarios  
Organización Estudiantil-Egresados  
Organización de funcionarios  
DECANOS Artes y Educación Física  
Ciencias Básicas  
Fisiología y Educación  
Historia, Geografía y Letras

## • Fuentes Revisadas

- o Documentos que describan la Política Pública (páginas web, leyes, discursos, documentos técnicos, etc.)
- o Documentos y planes estratégicos (en Chile, los BGI son una buena fuente)
- o Informes de control de gestión (Ver documentos internos, Documentos de DIPRES)
- o Evaluaciones externas (Ver DIPRES y su gama de evaluaciones de programas y de impacto)
- o Estadísticas Descriptivas (miden los tamaños, de insumos, productos, infraestructura, etc.)  
[http://www..cl/universidad/informe\\_mecesup\\_20090618.swf](http://www..cl/universidad/informe_mecesup_20090618.swf)  
<http://www..cl/universidad/mecesup/mecesupumc0204.html>  
<http://www..cl/investigacion/publicaciones.html>
- o Infraestructura
- o Formación docente  
[http://www..cl/~cip/educacion/bases/la\\_formacion\\_docente.html](http://www..cl/~cip/educacion/bases/la_formacion_docente.html)
- o Ranking: le puede servir a todos! [http://www.universite.cl/universidad\\_metropolitana\\_de\\_educacion.html](http://www.universite.cl/universidad_metropolitana_de_educacion.html)
- o Indicadores de Desempeño (miden cómo lo hace la organización)
- o Normas (Leyes, Decretos, Resoluciones, etc.)
- o Literatura académica o especializada sobre alguna materia relacionada a la organización (Universidades, Organismos internacionales, ONGs y Think Tanks)
- o Informes de auditoría interna (“Matrices de Riesgo”)
- o Información de Prensa.

- OTROS ANEXOS

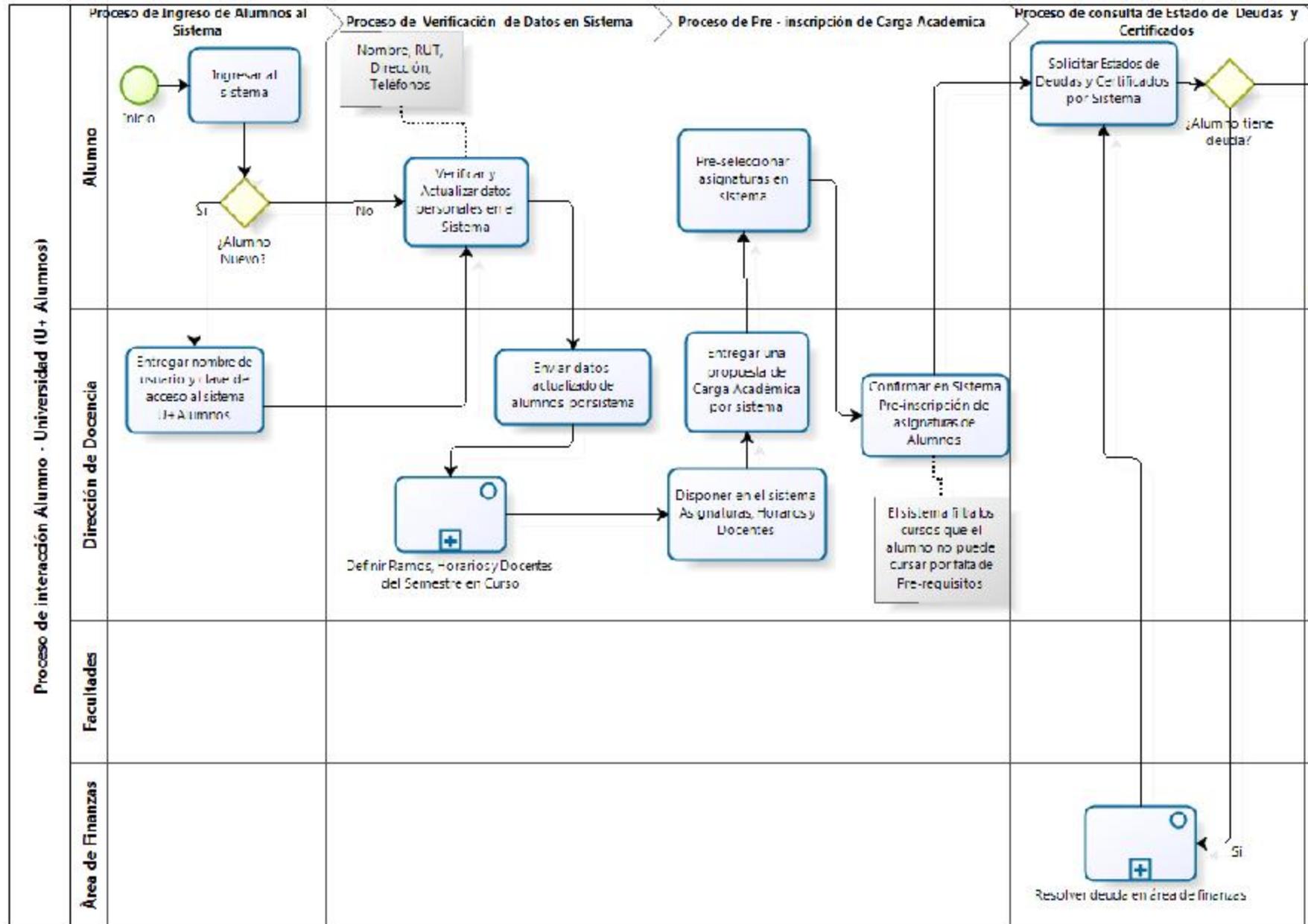
## Modelo de Negocios En la actualidad

Alianzas Estratégicas	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Mercado
 <p>Municipios y Corporaciones Colegios Universidades Nacionales (propedéutico) y Extranjeras</p>	 <p>Proceso de formación docente de pre y post grado a través del desarrollo de clases regulares.</p>	<p><u>Formación de profesionales de excelencia</u> en pre y post grado.</p> <p><u>Posicionamiento satisfactorio a nivel laboral</u> (escuelas, municipios).</p> 	<p><u>Relación deficiente</u> con alumnos potenciales, alumnos y egresados. <u>Carece de información</u> de seguimiento.</p> 	<p><u>No existe una definición (estratégica)</u> clara de focalización en un segmento. Aunque sus principales clientes provienen de los establecimientos: <u>subvencionados, municipalizados y</u>, en tercer lugar, particulares. Su mayor proporción son <u>mujeres</u>. Geográficamente: RM y Graneros.</p> 
	<p><b>Recursos Clave</b></p>		<p><b>Canales de Distribución</b></p>	
	<p><u>Académicos con alto nivel</u> de experiencia</p> 		<p>Profesores (<u>clases, laboratorios, talleres</u>) y sus investigaciones</p> 	
<p><b>Estructura de Costos</b></p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b></p>		
<p><u>Personal administrativo y profesional</u> (sobredotación).</p> <p>Programas <u>académicos científicos</u> (requieren laboratorios).</p> <p><u>Infraestructura</u> física y tecnológica.</p> 		<p>Ingresos provenientes de <u>matrículas y aranceles</u>. Aportes directos e indirectos del <u>Estado</u>. Endeudamiento.</p> <p><u>Servicios de capacitación</u> prestados a instituciones de educación.</p> 		

## Modelo de Negocios Propuesto

Alianzas Estratégicas	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Mercado
<p><u>Municipios, escuelas o corporaciones educacionales</u> de la RM y regiones.</p> <p><u>Universidades nacionales y extranjeras</u> para el intercambio de conocimientos y experiencia de sus alumnos.</p> <p><u>Organizaciones científicas</u> (revistas, sociedades, etc.) que se dediquen a la investigación.</p> 	<p><u>Cumplimiento de programas de clases.</u>  <u>Especialización en investigación pedagógica</u> con incentivos.  Ejecución plan de retiro.  Sistemas de <u>control de gestión y gestión de riesgos.</u>  Extensión Académica.  Sistema de <u>evaluación de desempeño.</u></p>  <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Recursos Clave</b></p> <p><u>Académicos de excelencia</u>  <u>Infraestructura</u> física, tecnológica.  <u>Liquidez</u> financiera.  <u>Estructura</u> institucional adecuada.</p> 	<p>Formar <u>profesionales de excelencia</u> de pre y post grado.</p> <p>Especializar su <u>investigación en el quehacer educativo.</u></p> <p>Facilitar <u>vinculación de los alumnos con el medio</u> a través de la extensión.</p> <p>Consolidar el <u>prestigio</u> de la como la principal formadora de profesores del país.</p> 	<p>Incrementar la <u>calidad de atención</u> a alumnos.  <u>Visitas</u> establecimientos de la RM y regiones.  Desarrollo de <u>programa de seguimiento.</u>  Agregar valor al proceso de aprendizaje,  <u>Retener estudiantes</u></p>  <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Canales de Distribución</b></p> <p><u>Estrategia de MKT</u> y comunicacional.  <u>Extensión</u> relacionada con educación.  Fortalecer <u>Propedéutico</u>  Horas pedagógicas  Web 2.0</p> 	<p>Segmento actual, aumentando su <u>cobertura a alumnos de regiones.</u></p> <p><u>Comunidad Científica</u> interesada en áreas de pedagogía (prestigio).</p> 
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Flujos de Ingresos</b>		
<p>Financiamiento del <u>Plan de Retiro.</u></p> <p>Amortización de <u>deudas e intereses</u> .</p> <p>Inversión en <u>marketing, infraestructura y académicos de calidad.</u></p> <p>Financiamiento del <u>Plan de Seguimiento Egresados.</u></p> 		<p><u>Formación profesional</u> de calidad ( valor público y económico)  Incrementar <u>retorno de créditos.</u>  Fomentar <u>proyectos financiables</u> con el <u>Fondo de Desarrollo Institucional</u> (FDI-MINEDUC) y otros fondos gubernamentales.  Prestación de <u>servicios de capacitación.</u></p> 		

# Propuesta U + Alumnos (Primera parte)



# Propuesta U + Alumnos (Segunda parte)

