

**CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA  
DuocUC**

**INFORME DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

**PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

**MARZO DE 2005**

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. Marco de Referencia Institucional</b>	<b>03</b>
1.1. Antecedentes Institucionales	03
1.2. El Centro de Formación Técnica DuocUC	04
1.3. Propósitos Institucionales	06
1.4. Gobierno y Administración	07
1.5. Programas Educativos	11
1.6. Recursos Humanos	11
1.7. Estudiantes	12
1.8. Infraestructura y Equipamiento	13
1.9. Recursos Financieros	16
<b>2. El Proceso de Evaluación Interna</b>	<b>17</b>
2.1. Organización del Proceso	17
2.2. Análisis Documental	17
2.3. Consulta a Informantes Claves	17
2.4. Estudio de Casos	20
<b>3. Área de Gestión Institucional</b>	<b>21</b>
3.1. Objetivos y Propósitos Institucionales	21
3.2. Organización	26
3.3. Infraestructura y Equipamiento	28
3.4. Desempeño en el Área de Gestión Institucional	34
3.5. Fortalezas y Debilidades del Área de Gestión	36
3.6. Plan de Mejoramiento	37
<b>4. Área de Docencia Conducente a Título</b>	<b>40</b>
4.1. Objetivos y Propósitos en el Área de Docencia Conducente a Título	40
4.2. Políticas y Mecanismos para el Aseguramiento de Objetivos	41
4.3. Vigencia de Políticas y Mecanismos.	43
4.4. Resultados del Proceso Formativo	50
4.5. Desempeño del Área de Docencia Conducente a Título.	55
4.6. Fortalezas y Debilidades del Área de Docencia Conducente a Título	56
4.7. Plan de Mejoramiento	58

## 1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

### 1.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

Como una forma de dar vigencia al ideal de extender la labor universitaria hacia sectores campesinos y obreros, en 1968, en el seno de la Universidad Católica, un grupo de estudiantes, con el apoyo de docentes y con la intervención de los sindicatos, comenzaron a organizar una labor de capacitación en medios obreros, cuyos integrantes normalmente no tenían acceso a los estudios universitarios.

La iniciativa fue denominada *Departamento Universitario Obrero Campesino* y, a su amparo, se elaboraron programas de enseñanza de artesanía, secretariado, cooperativismo, jardinería, instalaciones eléctricas y otras actividades semejantes. El Departamento Universitario Obrero Campesino —DUOC—, sin contar con una estructura formal, fue cobrando cuerpo y creció rápidamente. Este acelerado desarrollo llevó a la Universidad a la conclusión de que era necesario darle una autonomía jurídica y de gestión, para que pudiera atender a sus fines específicos con una mayor eficacia, así como conseguir sus recursos propios sin recargar el presupuesto universitario.

En sesión de 7 de septiembre de 1973, el Consejo Superior de esa Casa de Estudios aprobó el proyecto de constituirlo como una fundación autónoma, vinculada a la Universidad. De esta manera, el año 1974, creada y organizada por la Universidad, nace la “Fundación DUOC de la Pontificia Universidad Católica de Chile”, con personalidad jurídica, patrimonio y gestión propios; cuyo objeto sería “programar y realizar labores educacionales destinadas a la formación técnica no universitaria, sub-técnica y de capacitación y perfeccionamiento de adultos”.<sup>1</sup>

Mediante Decretos Supremos N° 205, de 31 de marzo de 1976, y N° 847, de 22 de marzo de 1979, el Ministerio de Educación otorgó reconocimiento oficial a los programas de estudio de la Fundación DUOC. Estos programas especiales, conducentes a la titulación de Técnicos y Sub-técnicos, constituye uno de los primeros antecedentes de las actuales modalidades de educación superior no universitaria contempladas en la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE).

En 1981, se dictaron los primeros cuerpos legales que configuraron un nuevo sistema de educación superior en el país; que, entre otras innovaciones, incorporó una institucionalidad diferenciada en tres categorías: Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica. La Fundación DUOC, que en ese momento era una de las entidades precursoras de la formación terciaria no universitaria, adaptó su estructura académica y creó en su seno, al amparo de la nueva normativa, el “Centro de Formación Técnica Fundación DUOC” y el “Instituto Profesional DUOC”, obteniendo el reconocimiento oficial de los mismos en 1982 y 1983 respectivamente. Adecuada a esta nueva fórmula organizativa, la Fundación DUOC continuó desarrollando sus actividades regularmente, impartiendo carreras profesionales y técnicas muy similares a las actuales. En 1990, se promulga la Ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), que rige el actual Sistema de Educación Superior. En esta oportunidad, la Institución se vio en la necesidad de adecuar nuevamente su estructura jurídica, constituyendo dos fundaciones diferentes para operar el Centro de Formación Técnica y el Instituto Profesional, de modo de dar cumplimiento a las disposiciones de la LOCE. En efecto, ésta establecía la obligatoriedad de organizar los Centros de Formación Técnica y los Institutos Profesionales bajo la tuición de entidades jurídicas abocadas específicamente a ese sólo objeto.

Es así como, mediante Decreto Exento del Ministerio de Justicia N° 9, publicado con fecha 7 de enero de 1993, se obtuvo la personería jurídica de la Fundación Centro de Formación Técnica DUOC.<sup>2</sup> Posteriormente, en virtud del Decreto Exento N° 182 del Ministerio de Educación, del 22

<sup>1</sup> Estatutos Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Anexo N° 7.

<sup>2</sup> Estatutos de la Fundación Centro de Formación Técnica DuocUC. Anexo N° 5.

de abril de 1994, se modificó el Decreto Exento N° 62, de 1982, para dejar constancia que la entidad organizadora del Centro sería la “Fundación Centro de Formación Técnica Duoc”. Finalmente, mediante Resolución Exenta N° 352, de 12 de junio de 2001, del Ministerio de Educación, se reconoció la plena autonomía del Centro.

La evolución antes descrita configuró como una característica particular de esta Institución la de actuar simultáneamente como Centro de Formación Técnica e Instituto Profesional. En la operación conjunta de estas dos entidades, la Fundación DUOC ha actuado invariablemente de modo de asegurar el cumplimiento de su Misión educativa original, velando porque la particular estructura jurídica adoptada optimice el uso de los recursos en pro de poner al alcance de sus alumnos un servicio educativo homogéneo, con independencia del nivel e institucionalidad que ampare cada programa que imparta.

De esta forma, respetando un pleno apego al marco jurídico señalado, la Fundación DUOC actúa como una unidad que despliega su acción en tres planos: Educación Superior Técnica y Profesional, Educación Media y Capacitación. En la Educación Superior, la Misión educativa de DuocUC se cumple a través del Centro de Formación Técnica DuocUC y el Instituto Profesional DuocUC. En Educación Media, la Fundación lleva a cabo su labor a través del Liceo Politécnico Andes. Finalmente, en el ámbito de la Capacitación, opera como Organismo Técnico Capacitador (OTEC).

DuocUC es en la actualidad una de las instituciones de educación superior más importantes del país. Cuenta con una matrícula total de 26.799 alumnos regulares (al 31 de Marzo de 2004), impartiendo 28 carreras de nivel técnico y 28 de nivel profesional. Sus actividades se desarrollan en seis sedes ubicadas en la Región Metropolitana, dos en la Quinta Región y una en la Octava Región.

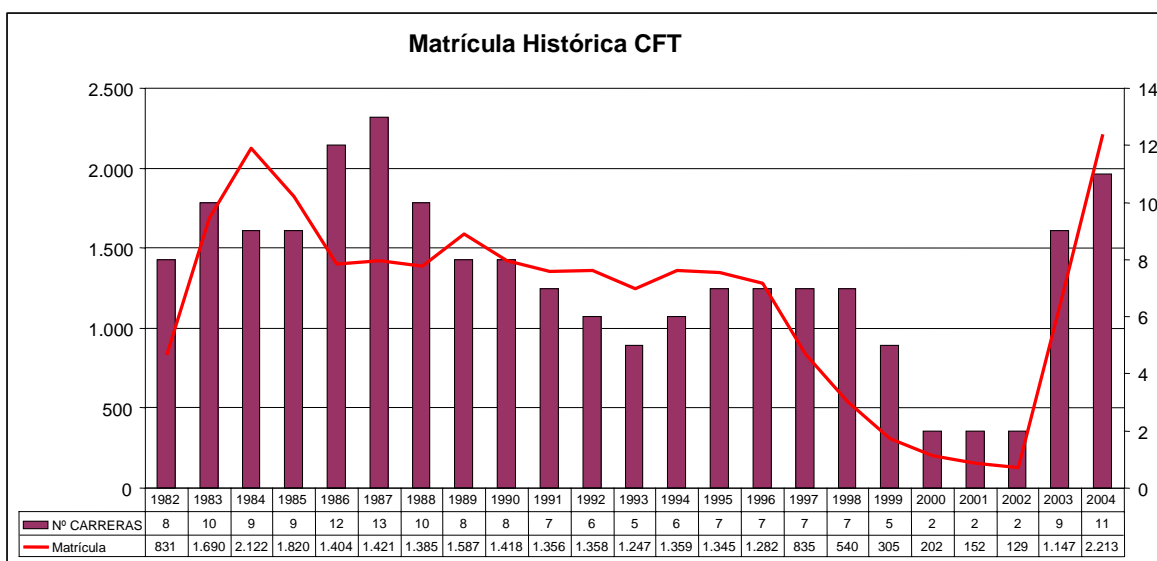
<b>Matrícula Total DuocUC al 31 de marzo de 2004</b>	
<b>Sede</b>	<b>Matrícula</b>
ALAMEDA	4.157
ANTONIO VARAS	4.023
<b>P. ALONSO OVALLE (CFT DuocUC)</b>	<b>2.698</b>
CONCEPCION	2.665
PLAZA VESPUCIO	1.966
SAN CARLOS DE APOQUINDO	3.723
VALPARAISO	3.144
VIÑA DEL MAR	3.486
PLAZA OESTE	937
<b>Total general</b>	<b>26.799</b>

## 1.2. EL CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA DUOC UC

Dado que el proceso de acreditación, en cuyo contexto se ha desarrollado el presente estudio atañe exclusivamente al Centro de Formación Técnica DuocUC, la información que se invoca corresponde a las actividades propias de dicho Centro. Sin embargo, es preciso destacar que, por las razones antes descritas, resultaría artificial describir su organización, objetivos, recursos y actividades en forma completamente desagregada respecto de las diversas modalidades educativas que operan conjuntamente. Es así que la información consultada considerará algunos aspectos de DuocUC como un todo. En particular, los procesos centralizados de dirección estratégica y la situación patrimonial; reflejada en presupuestos y estados financieros consolidados, dado que, en términos de objetivos estratégicos, de condiciones de desarrollo y de

modelos de gestión, no existe diferencia entre el Centro de Formación Técnica DuocUC, que opera en la sede Padre Alonso de Ovalle y las demás sedes, en que opera el Instituto Profesional.

El Centro de Formación Técnica DuocUC<sup>3</sup> inicia sus actividades en 1982 con las carreras de: Asistente de Educador de Párvulos, Programación Computacional, Administración de Empresa especialización en Marketing, Administración de Empresas mención Finanzas, Contabilidad, Comercio Exterior, Secretariado Ejecutivo y Turismo Técnico. La matrícula inicial total fue de 831 alumnos. El cuadro siguiente describe la trayectoria del Centro desde la perspectiva de su matrícula y oferta académica.



Fuente: Oficina de Análisis Institucional.

Como se observa, el CFT DuocUC ha experimentado cambios significativos en su fisonomía. En ellos pueden distinguirse tres períodos.

Un primer período corresponde a la época de funcionamiento conjunto con el Instituto Profesional, como entidades educativas gestionadas por una sola persona jurídica.

Un segundo período se inicia en 1995 cuando, por las razones antedichas, se diferencian jurídicamente dos fundaciones independientes para el IP y el CFT Duoc, respectivamente. En este segundo período, se optó por un traslado progresivo de la dependencia de las carreras del CFT al Instituto Profesional, que para esa época contaba ya con el reconocimiento de su plena autonomía y disponía, además, de ventajas estructurales que lo favorecían para operar y allegar recursos a su funcionamiento. Durante este período, la actividad del Centro se redujo a 2 carreras y 200 alumnos, integrados a las sedes Valparaíso, Concepción y P. Alonso de Ovalle.

El tercer período se inicia el año 2000, oportunidad en que la Fundación adopta la decisión de potenciar el desarrollo de Centro, solicita el reconocimiento de su plena autonomía y formula su Plan de Estratégico. En junio de 2001, se reconoció tal condición al Centro. El artículo 3º de la resolución respectiva recomendaba al mismo atender las siguientes acciones para potenciar su

<sup>3</sup> El Decreto Exento Nº 508 del Ministerio de Justicia, del 27 de mayo de 2003, aprobó la reforma de estatutos por la que la entidad se denominará en lo sucesivo "Fundación Centro de Formación Técnica DUOC UC", pudiendo emplear como nombre de fantasía la denominación abreviada de "Centro de Formación Técnica DUOC UC" o también la sigla "CFT DUOC UC".

desarrollo institucional futuro, de acuerdo a la propia política de fortalecimiento de las carreras técnicas: “a) Potenciar las actividades de la Institución con una oferta educacional apropiada a la actual demanda y a la evolución del mercado, y b) Considerar el cambio de dependencia de carreras técnicas que no constituyen salidas intermedias de las carreras profesionales que imparte el Instituto Profesional DuocUC”.<sup>4</sup> Haciéndose cargo de dicha recomendación, la Fundación concentra la operación del Centro en la sede Padre Alonso de Ovalle, avocada exclusivamente a la operación de carreras técnicas, en dos áreas disciplinarias: Turismo y Administración y Negocios.

A la fecha, el Centro ha incrementado fuertemente su oferta educativa, pasando de un total de 2 carreras, en el año 2000, a 11 en 2004. Lo anterior significó trasladar la dependencia de carreras impartidas por el Instituto Profesional y, además, crear nuevos programas. Estos fueron las carreras de Gastronomía y Administración Hotelera, dependientes de la Escuela de Turismo, y las de Administración de Recursos Humanos y Administración de Empresas mención Logística, en la Escuela de Administración y Negocios. Todos ellos se encuentran absolutamente operativos, impartándose para alumnos de inicio y de continuidad en jornadas diurnas y vespertinas, con la dotación de docentes, infraestructura y equipamiento adecuados.

Parte de este proceso de consolidación del CFT DuocUC ha incluido la remodelación completa de su infraestructura física, pasando a disponer de 7.614 metros cuadrados construidos a la fecha, duplicando la capacidad del edificio original.

### 1.3. PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

#### 1.3.1. Misión, Visión y Objetivos:

DuocUC ha definido su Misión como: *“la formación de personas en el área técnico-profesional con una sólida base ética, capaces de actuar con éxito en el mundo laboral y comprometidas con el desarrollo del país”*.

Esta Misión debe entenderse en el contexto de las siguientes características distintivas:

- Creado por la Pontificia Universidad Católica de Chile para complementar su oferta educacional al servicio del país. Desde la perspectiva de su propio ámbito de competencia, participa de la Misión evangelizadora de ésta.
- Orientado a la Educación Técnico - Profesional. Su modalidad educativa enfatiza aspectos prácticos sobre los especulativos (orientada a la formación de Técnicos de Nivel Superior con habilidades y destrezas pertinentes al mundo del trabajo).
- Ofrece una oportunidad de formación integral. Su modelo educativo reconoce como un aspecto fundamental la formación ética de los alumnos.
- El modelo de gestión considera una estructura organizacional dinámica y flexible, y privilegia la eficiencia en todas sus actividades.
- Considera el uso de una infraestructura y de un equipamiento actualizado y del mejor nivel, que permita a los alumnos conocer y experimentar sus destrezas y habilidades en condiciones similares a las que encontrarán en su desempeño laboral. Las instalaciones deben permitir simular adecuadamente las condiciones reales.
- Reconoce distintas necesidades y oportunidades educacionales propendiendo a la articulación de diversas modalidades de instrucción: Instituto Profesional, Centro de Formación Técnica, Liceo Politécnico (EMTP), Capacitación y Educación Continua, todas ellas vinculadas con la educación habilitante para el trabajo.
- Todo lo anterior debe ser entendido en el contexto en el que se desarrollan las actividades

---

<sup>4</sup> Ver Anexo N° 8.

del mundo contemporáneo.<sup>5</sup>

Conforme a su Plan Estratégico, a partir de un diagnóstico del medio externo y haciéndose cargo de sus fortalezas y debilidades, la Institución se ha propuesto los siguientes objetivos asociados al cumplimiento de su Misión:

- 1) Llevar a cabo una experiencia exitosa y real que defina, en sí misma, una propuesta — que no pretende ser excluyente— de lo que puede entenderse como una Institución de Educación Superior no universitaria que ofrezca oportunidades atractivas de formación para el trabajo a nivel superior, pero al mismo tiempo viable, bajo las condiciones reales que presenta el contexto económico y social del país.
- 2) Contribuir al desarrollo del país propendiendo a una valoración social de las carreras de nivel Técnico Superior, haciendo énfasis particular en los aspectos prácticos asociados a cada especialidad y un estrecho vínculo con la empresa.
- 3) Aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos académicos, mediante el incremento progresivo de los estándares de servicio docente en forma homogénea, implementando iniciativas transversales de desarrollo asociadas a atributos comunes a todas las carreras y sedes.

### **1.3.2. Definiciones Programáticas:**

a) DuocUC reconoce que la calidad de la enseñanza, en un modelo de educación habilitante para el trabajo, debe entenderse como la capacidad de aportar valor laboral a sus egresados. La consecuencia directa de este mayor valor se expresa en su productividad laboral y su unidad de medida en la forma de “competencias laborales”.

b) El énfasis práctico de la enseñanza impartida por el CFT DuocUC importa concebir el conjunto de competencias que definen el perfil de egreso de cada especialidad, en sintonía con las características distintivas de su Misión institucional, adecuadas a las exigencias específicas de la industria.

## **1.4. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN**

### **1.4.1. Organización:**

La estructura orgánica de DuocUC está determinada por dos cuerpos normativos: los Estatutos de la Fundación Centro de Formación Técnica DuocUC<sup>6</sup> y el Reglamento General del Centro<sup>7</sup>.

Conforme a sus Estatutos, la Fundación CFT DuocUC es dirigida por un Consejo de 5 miembros, integrado por el Director Ejecutivo, el Director Docente y el Director de Asuntos Económicos y Administrativos de la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile, junto a dos Consejeros elegidos por el Consejo de la misma Fundación.<sup>8</sup> Actualmente se desempeñan como Director Ejecutivo don Marcelo von Chrismar W., como Director Docente don Cristóbal Silva L., como Director de Asuntos Económicos y Administrativos don Jaime Alcalde C. y como Consejeros los señores Fernando Martínez Pérez-Cotapos y Jorge Fernández Parra.

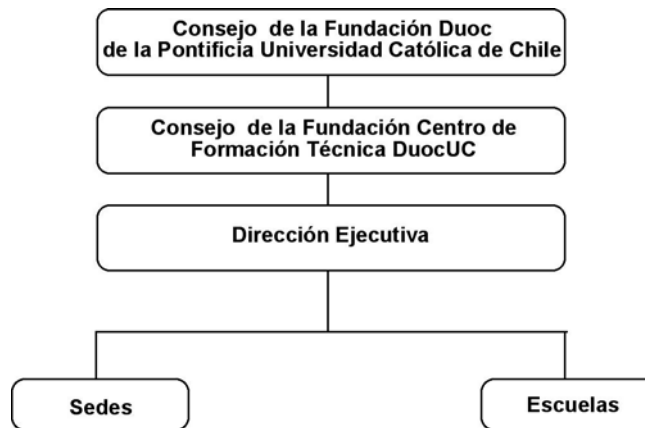
<sup>5</sup> Misión y Plan Estratégico Institucional 2000-2005. Anexo N° 3.

<sup>6</sup> Estatutos del Centro de Formación Técnica DuocUC. Anexo N° 5.

<sup>7</sup> Reglamento General del Centro. Anexo N° 9.

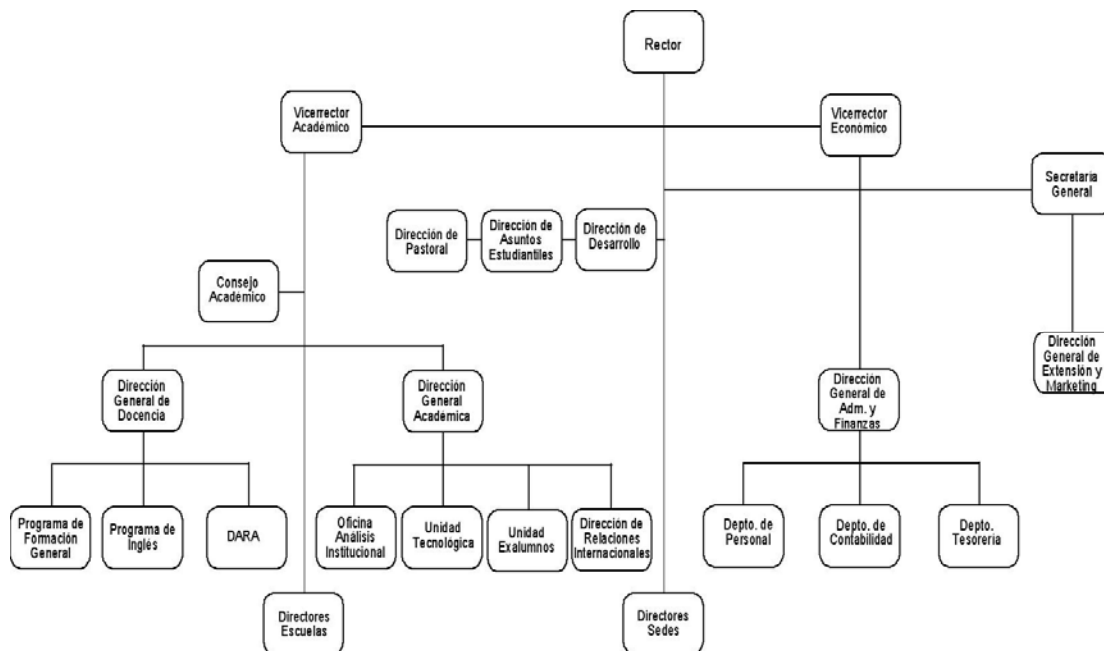
<sup>8</sup> Estatutos de la Fundación Centro de Formación Técnica DuocUC. Anexo 5

El siguiente cuadro muestra el organigrama de las fundaciones:



Por su parte, el Reglamento General del Centro determina su estructura de administración, tanto a nivel central como de unidades. En éste se establece que “para los efectos de este Reglamento y del Reglamento Académico y del Alumno, y en general para la administración docente y académica del Instituto, el Director Ejecutivo adoptará también el título de Rector; el Director Académico el de Vicerrector Académico y el Director de Asuntos Económicos y Administrativos, el de Vicerrector Económico”<sup>9</sup>.

La organización operativa del Centro es dirigida por el Rector, quien es secundado por el Vicerrector Académico y el Vicerrector Económico. En conjunto constituyen la *Dirección Ejecutiva*, con la que también colabora el Secretario General. Bajo la Dirección Ejecutiva se despliega una estructura matricial integrada por Sedes, Escuelas y unidades centralizadas:



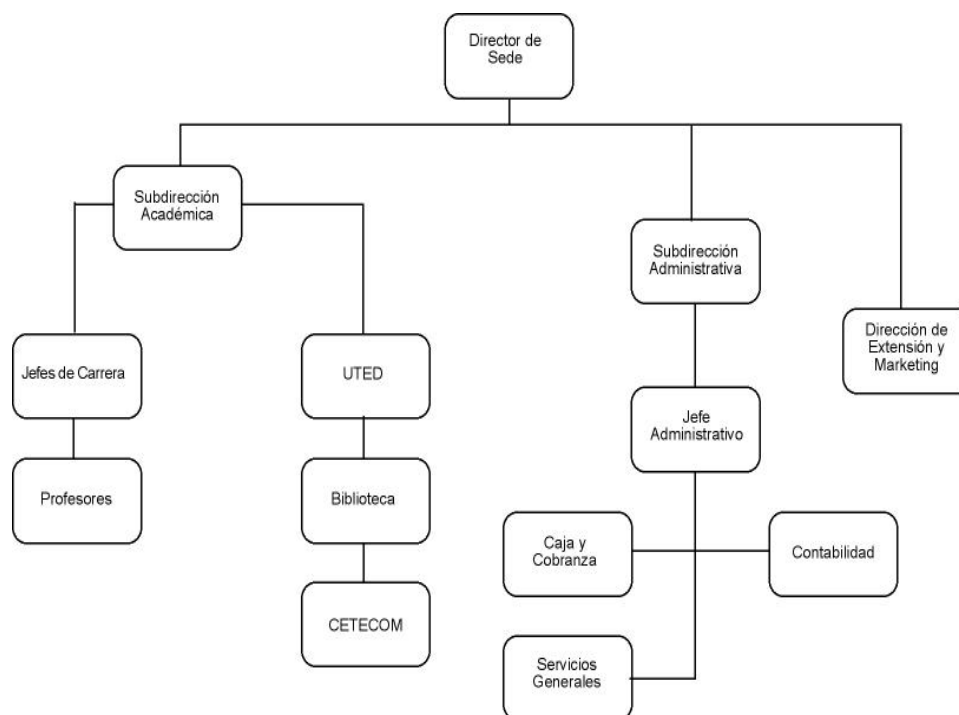
<sup>9</sup> Reglamento General del Centro. Anexo N° 9.



Las Unidades Centralizadas son: la Dirección de Pastoral, la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Dirección de Desarrollo, que dependen de Rectoría; la Dirección General de Administración y Finanzas, dependiente de la Vicerrectoría Económica; la Dirección General de Docencia y la Dirección General Académica, bajo la dependencia de la Vicerrectoría Académica. Además, del Secretario General depende la Dirección de Extensión y Marketing de la Institución.

Por su parte, la Sede<sup>10</sup>, como unidad de gestión operativa, es dirigida por un Director como representante del Rector en la misma, quien es auxiliado por un Subdirector Académico, que lo subroga en caso de ausencia y se encarga de los aspectos académicos y docentes de la Sede, y un Subdirector Administrativo, quien vela por el normal desarrollo de los sistemas administrativos. Ambos Subdirectores tienen relación directa con el Vicerrector Académico y Económico, respectivamente. La sede cuenta con una organización apropiada a su tamaño y características, que incluye para cada carrera o conjunto de programas afines, un Jefe de Carrera responsable de su conducción.

La organización de la Sede puede graficarse como sigue:



Finalmente, la Escuela es una unidad transversal que coordina el desarrollo académico de un conjunto de carreras y programas afines a un ámbito disciplinario. La dirige un Director de Escuela, designado por el Rector, a propuesta del Vicerrector Académico. Cada Escuela cuenta con un Consejo de Escuela, compuesto por todos los Directores de las carreras que la integran, provenientes de las sedes en que se imparten. Colabora con la Escuela un Consejo Empresarial, integrado por representantes de empresas y profesionales destacados del área, como órgano asesor y consultivo.

<sup>10</sup> Reglamento General del Centro. Anexo N° 9.

## **1.4.2. Autoridades:**

### **1.4.2.1. Autoridades Centrales:**

Rector:	Sr. Marcelo von Chrismar W.
Vicerrector Académico:	Sr. Cristóbal Silva L.
Vicerrector Económico:	Sr. Jaime Alcalde C.
Secretario General:	Sr. Jorge Fernández P.
Director Gral. Académico:	Sr. Alejandro Espejo S.
Director Gral. de Docencia:	Sr. Giovanni Pinedo A.
Director Gral. de Adm. y Finanzas:	Sr. Francisco Gouet B.
Director de Desarrollo:	Sr. Carlos Isaac P.
Director de Pastoral:	Sr. Matías Lira A.
Director de Asuntos Estudiantiles	Sr. Hugo Herrera A.
Directora de Extensión:	Sra. Marcela Buschmann S.
Director de Relaciones Internacionales:	Sr. Juan Carlos Erdozain A.
Director Escuela Adm. y Negocios:	Sr. Alejandro Zamorano J.
Director Escuela Turismo:	Sr. Juan Carlos Erdozain A.
Director de Formación General:	Sr. Braulio Fernández B.
Director Programa Inglés:	Sr. Phillip Cary
Director Unidad de Ex Alumnos:	Sr. Luis Bravo Z.

### **1.4.2.2. Autoridades de Sede Padre Alonso de Ovalle:**

Director de Sede:	Sr. Mauricio Valdés M.
Subdirector Académico:	Sr. Andrés Pumarino M.
Subdirector Administrativo:	Sr. Oscar Abulias C.
Directora de Extensión:	Sra. María Teresa Morgado P.
Jefe de Carreras Administración:	Sr. Gonzalo Valdés L.
Jefe de Carrera Asistente Ejecutivo:	Sra. Bernardita Mena C.
Jefe de Carrera Contabilidad:	Sr. Armando Rosales V.
Jefe de Carrera Gastronomía:	Sr. David Barraza R.
Jefe de Carreras Turismo:	Sr. Patricio Monroy M.

## 1.5. PROGRAMAS EDUCACIONALES

En términos generales, todas las carreras se estructuran en cinco semestres de duración, incluyendo una práctica profesional obligatoria y un examen de título, con un total de 1.800 horas promedio. Todos los planes de estudio incorporan en forma obligatoria el programa transversal de inglés (nivel básico para todas las carreras técnicas y nivel intermedio para el caso de carreras de la Escuela de Turismo) y las asignaturas de Expresión Oral y Escrita, Formación General I (Antropología) y Ética, propias del Programa de Formación General institucional<sup>11</sup>.

Para el primer semestre 2004, el Centro imparte un total de 11 carreras; de las cuales 7 dependen de la Escuela de Administración y Negocios y 4 de la Escuela de Turismo:

### Escuela de Administración:

- Administración de Empresas mención Logística
- Administración de Recursos Humanos
- Administración Financiera
- Asistente Ejecutivo
- Comercio Exterior
- Contabilidad General mención Legislación Tributaria
- Marketing

### Escuela de Turismo:

- Administración Hotelera
- Gastronomía
- Turismo Técnico mención Empresas de Viajes
- Turismo Técnico mención Tráfico y Carga Aérea

## 1.6. RECURSOS HUMANOS

DuocUC aborda la dotación de recursos humanos en dos categorías distintas: La Planta Administrativa y la Planta Docente.

La Planta Administrativa<sup>12</sup> corresponde en su totalidad a personal con dedicación en jornada completa, responsable de la gestión de los servicios académicos, administrativos y financieros de la Institución. Esta, a su vez, puede distinguirse en dos grupos:

Un primer grupo corresponde al personal que trabaja en la Casa Central de la Institución, que concentra la totalidad de los servicios centralizados que son gestionados en forma conjunta con el Instituto Profesional y apoya a todas las sedes de la Institución. Entre tales servicios se encuentra la dirección superior, la administración financiera, remuneraciones, soporte tecnológico, sistema de bibliotecas y todas las unidades responsables del control de los estándares académicos comunes al proyecto institucional.

El segundo grupo corresponde a la planta administrativa y de servicios de la Sede Padre Alonso de Ovalle, todos con dependencia y dedicación exclusiva al CFT. Comprende un total de 66 funcionarios de planta a tiempo completo, distribuidos en las siguientes funciones: 9 Directivos, 5 Jefaturas de Servicios, 17 Administrativos, 15 Secretarías y 20 Auxiliares.

La Planta Docente responde a los requerimientos específicos de las asignaturas de las diversas carreras y programas que se imparten en el Centro, y su dependencia contractual es exclusiva del

<sup>11</sup> Ver Información de carreras en [www.duoc.cl](http://www.duoc.cl)

<sup>12</sup> Departamento de Personal. Consultar [vre.duoc.cl](http://vre.duoc.cl).

mismo. Para el año 2004, la planta docente del CFT comprende un total de 125 profesores, quienes realizaron un total de 73.524 horas de clases y actividades complementarias, para atender las necesidades del conjunto de asignaturas y actividades de las diversas carreras y programas impartidos en el Centro. Dicha planta docente representa un promedio de 21,5 alumnos por profesor. El cuadro siguiente muestra su distribución por jornada:

Profesores por Jornada Equivalente	Nº	%
Profesores Jornada Completa	15	12%
Profesores Media Jornada	29	23%
Profesores Hora	81	65%
Total	125	100%

Fuente: Oficina Análisis Institucional.

## 1.7. ESTUDIANTES

### 1.7.1. Admisión:

La Admisión es el proceso por el cual un alumno se incorpora al Centro y se inscribe en un programa de estudio, cumpliendo con las condiciones fijadas por el Vicerrector Académico<sup>13</sup>. Existen dos vías de admisión: la Admisión Ordinaria, destinada a los egresados de la Enseñanza Media o con estudios equivalentes, que ingresan al primer nivel o semestre de su carrera; y la Admisión Especial, que es aquella en que las personas que lo soliciten: a) estén en posesión de un título profesional o técnico o acrediten estudios en instituciones de educación superior chilenas o extranjeras; b) los que acrediten conocimientos relevantes o competencias específicas; c) los que estén en posesión de un título de nivel medio y que se acojan a un régimen de articulación en virtud de un convenio con instituciones de Enseñanza Media Técnico Profesional<sup>14</sup>.

### Matrícula 2004

	Nuevos	Adm. Especial	Continuidad	Total
<b>ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS</b>	<b>828</b>	<b>62</b>	<b>726</b>	<b>1.616</b>
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN LOGÍSTICA	64	1		65
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	147	14	96	257
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	138	6	193	337
ASISTENTE EJECUTIVO	38		30	68
COMERCIO EXTERIOR	147	25	170	342
CONTABILIDAD	167	11	133	311
MARKETING	127	5	104	236
<b>TURISMO</b>	<b>547</b>	<b>62</b>	<b>473</b>	<b>1.082</b>
ADMINISTRACIÓN HOTELERA	107	3	67	177
GASTRONOMÍA	145			145
TURISMO TÉCNICO M/EMPRESAS DE VIAJES	147	28	195	370
TURISMO TÉCNICO MENCIÓN TRÁFICO Y CARGA AÉREA	148	31	211	390
<b>Total</b>	<b>1.375</b>	<b>124</b>	<b>1.199</b>	<b>2.698</b>

Fuente : Oficina Análisis Institucional.

<sup>13</sup> Resolución Vicerrectoría Académica N°3 / 2002 instructivo sobre proceso de Admisión Ordinaria para Alumnos Nuevos. Anexo N° 18.

<sup>14</sup> Reglamento Académico y del Alumno. Anexo N° 10.

### 1.7.2. Servicios de Apoyo al Estudiante:

A efectos de coordinar los diversos programas de apoyo al estudiante, DuocUC ha constituido una Dirección de Asuntos Estudiantiles. Dichos programas incluyen ayudas económicas de diversa naturaleza y magnitud.

#### Ayudas Económicas Sede Padre Alonso de Ovalle (CFT DuocUC)

<b>Becas</b>		
<b>Año</b>	<b>Nº de Alumnos Beneficiados</b>	<b>Monto Asignado</b>
2001	128	25.771.948
2002	312	25.745.630
2003	132	20.693.650
2004	148	22.780.034
<b>Ayudantías de Servicio</b>		
<b>Año</b>	<b>Nº de Alumnos Beneficiados</b>	<b>Monto Asignado</b>
2002	26	8.582.405
2003	23	7.924.540
2004	36	11.018.340

*Fuente: Dirección Asuntos Estudiantiles.*

## 1.8. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

### 1.8.1. Infraestructura Física e Instalaciones:

La Sede Padre Alonso de Ovalle, destinada a la operación del Centro, ha concluido recientemente su etapa de ampliación y remodelación, pasando de una infraestructura de 3.805 a 7.614 metros cuadrados.

<b>Infraestructura</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
M2. Construidos Sede	3.805	3.805	3.805	7.614
M2 Construidos/Nº Alumnos Diurnos	3,1	3,0	2,9	5,3
M2 Construidos/Nº Alumnos Vespertinos	5,3	4,5	3,8	6,1

*Fuente: Oficina Análisis Institucional.*

## 1.8.2. Recursos y Servicios de Apoyo al Aprendizaje:

### 1.8.2.1. Biblioteca:

La Sede ha experimentado un crecimiento en los recursos de apoyo al aprendizaje. Entre ellos, la biblioteca:

<b>Biblioteca</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
M2 de Biblioteca	211	211	305
M2 salas de lectura	98	98	230
Nº de Puestos de Trabajo	80	80	155
Volúmenes Totales Sede	4.210	4.826	5.213
Nº Volúmenes/Alumno	2	2	2
Títulos Totales Sede	2.196	2.344	2.378
Nº Títulos/Alumno	1	1	1
Total Préstamos Anual	26.884	20.903	16.527
Nº Suscripciones a Diarios y Revistas	20	32	33
Computadores de Búsqueda y Referencia	4	6	6
Presupuesto Sede P. A. Ovalle	4.673.071	19.696.311	14.783.721
Presupuesto Sistema Bibliotecas DuocUC	100.191.135	146.038.681	319.987.588

Fuente Oficina de Análisis Institucional (OAI).

### 1.8.2.2. Recursos Tecnológicos:

Dentro de los recursos de apoyo al aprendizaje, los recursos tecnológicos evidencian un crecimiento en el número de computadores:

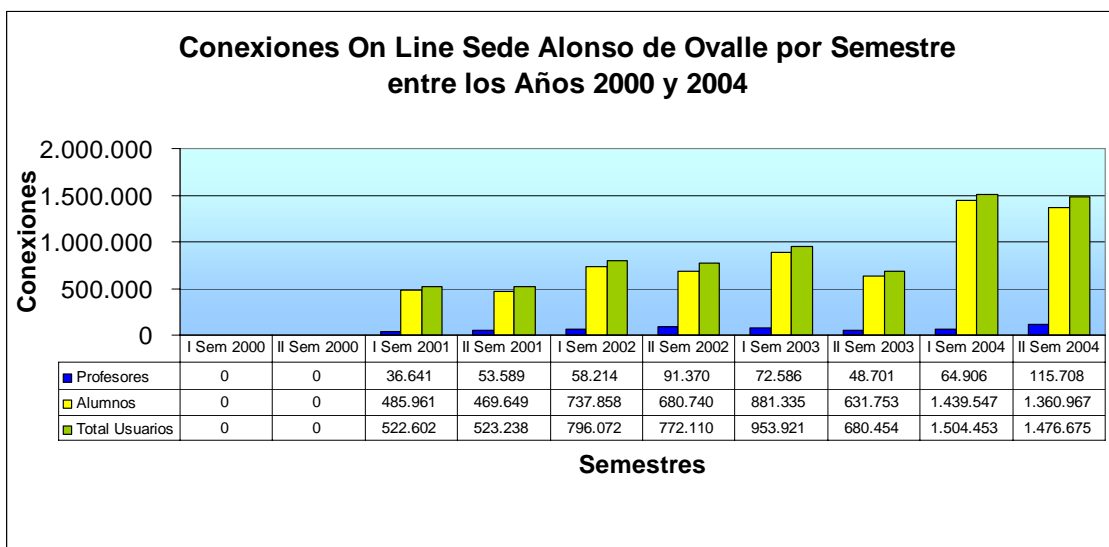
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Total Computadores para Alumnos	173	140	119	382
Nº Alumnos./Computadores	11	15	20	7
Terminales con conexión Internet	36	42	94	94
Horas Internet/Alumno (Semanal)	1	2	3	3
Horas Comput./Alumno (Semanal)	4	5	4	11

Fuente Oficina de Análisis Institucional (OAI).

### 1.8.2.3. Cursos en Línea:

Otro recurso de apoyo al aprendizaje que se encuentra a disposición de los alumnos y de los docentes es el Sistema de Cursos en Línea<sup>15</sup>. Esta herramienta forma parte de la política institucional de insertar la tecnología en la docencia:

<sup>15</sup> Ver Caso de Gestión Institucional Sistema de Cursos en Línea. Anexo Nº 1



Fuente: Unidad de Desarrollo Tecnológico.

#### 1.8.2.4. Fondos Concursables:

Dentro de la asignación de recursos de Apoyo a la Docencia, se dispone de un programa de Fondos Concursables<sup>16</sup>, que tiene el objeto de fomentar el desarrollo de iniciativas que representen beneficios directos en el incremento de la calidad de las actividades académicas. La Vicerrectoría Académica ha previsto la disposición de los siguientes fondos: Fondo de Desarrollo de la Docencia, Fondo de Intercambio Académico Internacional, Fondo de Perfeccionamiento Docente y Fondo de Extensión Académica.

#### Participación del Centro de Formación Técnica en el Sistema de Fondos Concursables DuocUC durante el año 2004

Sedes	Proyectos Aprobados	% Participación	Montos Aprobados (miles \$)	% Participación
Alameda	25	8%	\$ 43.563	11%
A. Ovalle (Centro de Formación Técnica)	43	14%	\$ 87.799	22%
A. Varas	61	19%	\$ 53.041	13%
Concepción	56	18%	\$ 45.220	11%
P. Vespuccio	26	8%	\$ 29.799	7%
P. Oeste	12	4%	\$ 9.393	2%
San Carlos	49	16%	\$ 70.610	18%
Valparaíso	15	5%	\$ 12.217	3%
Viña	28	9%	\$ 47.948	12%
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 399.590</b>	<b>100%</b>

Fuente Oficina de Análisis Institucional (OAI).

<sup>16</sup> Ver <http://fondos.duoc.cl>

### 1.9. RECURSOS FINANCIEROS

Las operaciones del Centro se financian en su totalidad por medio de las matrículas y aranceles que cancelan los alumnos. El aumento de matrícula y de oferta académica ha permitido paulatinamente mejorar los estados de resultados, de manera que entre 2001 y 2004 se ha producido un incremento en el ingreso operacional de 11%. Esto ha permitido un mayor margen operacional de 19%.

Del total de gastos operacionales, el gasto académico directo representó en 2004 un 71%, comparativamente superior al 64% de 2001.

De esta forma, el menor egreso operacional que ha permitido un mayor margen se explica por ajustes en los gastos administrativos y generales. El primero de ellos ha permanecido constante en 10,5%, en tanto que los gastos generales han bajado de 25% a 18% entre los años de referencia. Estas cifras indican lo bien orientados que han sido los ajustes administrativos para mejorar la eficiencia y aumentar el gasto en docencia<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Fuente Estado de Resultados. <http://vre.duoc.cl>



## **2. EL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA**

### **2.1. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO**

La tarea de organizar el proceso de evaluación interna se encomendó a la Vicerrectoría Académica. Al efecto se constituyó una Comisión de Evaluación Institucional asistida por un Secretario Ejecutivo y la Oficina de Análisis Institucional, que se avocaron a la recolección y sistematización de la información pertinente, así como a coordinar todas las actividades del proceso evaluativo, incluyendo la redacción del presente informe.

Dicha comisión la integraron Giovanni Pinedo Arellano, Director General de Docencia y Presidente de la Comisión; Mauricio Valdés V., Director de la Sede Padre Alonso de Ovalle; Cristóbal Espinoza, Oficina de Estudios de la Vicerrectoría Económica; Italo Failla, Analista de la Oficina de Análisis Institucional; Patricio Campos P., Docente del Centro de Formación Técnica; y Andrés Pumarino M, Subdirector Académico de la Sede Padre de Alonso Ovalle y Secretario Ejecutivo de la Comisión.

La metodología seguida en el levantamiento de la información necesaria para la elaboración del presente informe ha tomado como base las recomendaciones de la CNAP, incorporando los ajustes necesarios según las características de la Institución, en la perspectiva de obtener antecedentes que permitan sustentar la formulación del nuevo Plan Estratégico 2006-2010 y los respectivos planes de desarrollo de las sedes y escuelas.

### **2.2. ANALISIS DOCUMENTAL**

Para el análisis de documentación se utilizaron distintos cuerpos normativos que se utilizan en la marcha regular de la Institución: Estatutos de la Fundación Centro de Formación Técnica DuocUC y de su fundadora, la declaración de Misión y el Plan Estratégico Institucional 2000-2005, Decretos de Rectoría, Reglamentos, instructivos, documentos oficiales de indicadores financieros, entre otros que se enuncian más adelante.

El análisis de la documentación oficial ha sido un proceso que ha permitido consolidar y agregar información que estaba disponible en diversos documentos y sitios Web dentro de la Institución, dado que su génesis es de distinta naturaleza. Pero este trabajo de acreditación institucional ha permitido consolidar toda la documentación y ver las consistencias o mejoras que ésta debe tener para hacerla totalmente coherente.

### **2.3. CONSULTA A INFORMANTES CLAVE**

#### **2.3.1 Identificación de unidades y procesos**

En consideración a las características organizacionales de DuocUC, se consideró conveniente desarrollar el proceso evaluativo en dos ejes de análisis: las unidades de gestión y los procesos más representativos de cada área de evaluación.

El primer eje de análisis se enfocó en el desarrollo de estudios evaluativos por parte de las principales unidades de gestión, identificando las unidades responsables de la organización de las actividades agrupadas en cuatro subconjuntos: Sede, Escuelas, Programas Transversales y Servicios Centralizados.

Categoría	Unidad	Informante	Cargo
<b>Sede</b>	Sede Padre Alonso de Ovalle	Mauricio Valdés	Director Sede
<b>Escuelas</b>	Turismo	Juan Carlos Erdozain	Director Escuela
	Administración y Negocios	Carlos Isaac	Director Escuela
<b>Programas Transversales</b>	Programa de Matemáticas	Juan Pablo Allendes	Profesor Coordinador
	Programa de Inglés	Philip Cary	Director Programa Inglés
	Programa de Formación General	Braulio Fernández	Director Formación General
<b>Servicios Centralizados</b>	Tecnologías	Alejandro Espejo	Director Gral. Académico
	Cursos en Línea		
	Ex Alumnos / OAI		
	Biblioteca		
<b>Extensión</b>	Extensión y Marketing	Marcela Buschmann	Director General
<b>Administración y Finanzas</b>	Administración y Finanzas	Francisco Gouët	Director General
<b>Docencia</b>	Registro y control curricular	Giovanni Pinedo	Director de Docencia

El segundo eje del estudio se enfocó a evaluar la consistencia de los sistemas de gestión. Al efecto se llevó a cabo un análisis de consistencia<sup>18</sup> para 11 procesos comunes a toda la organización, representativos de las áreas en evaluación, en forma transversal y consultando a los actores conforme a su rol de ingerencia en cada uno de los procesos seleccionados.

#### **Matriz de Procesos y Actores Clave**

	Personal Directivo	Personal Administrativo	Personal Docente	Alumno
Misión y planificación estratégica	X	X	X	X
Control de gestión y análisis institucional	X			
Diseño de carreras	X	X	X	
Provisión y oferta de carreras por sede	X			
Programación académica	X	X		X
Admisión (ordinaria y especial)	X	X	X	X
Evaluación, selección y reclutamiento de docentes	X	X	X	X
Régimen curricular, promoción, certificación y egreso	X	X	X	X
Recursos de apoyo a la docencia: material bibliográfico, cursos en línea y fondos concursables	X	X	X	X
Identif. Requerimientos, dotación y adm. De recursos de operación	X	X	X	X
Dotación de infraestructura y equipamiento para impartir carreras y programas	X	X	X	X
Servicios financieros a los estudiantes	X	X		X
Comunicación, actividades extracurriculares y servicios a los estudiantes	X	X	X	X
Vinculación con el medio, relaciones internacionales y convenios	X		X	X

<sup>18</sup> Informe Resultados de Encuesta de Consistencia. Anexo N° 34.

### 2.3.2 Proceso de consulta:

El proceso de consulta a informantes clave se desagregó, conforme a la metodología enunciada anteriormente, en dos etapas: una etapa de consulta a unidades, que concluyó con un informe de evaluación de la unidad, y una etapa de consulta por procesos, que se efectuó respecto de selecciones amplias de informantes agrupados por niveles y roles, distribuidos de modo que representaran a la Institución como una totalidad.

#### a) Consulta por Unidades:

Esta prospección se ejecutó aplicando un cuestionario guía,<sup>19</sup> que fue completado por los funcionarios seleccionados por el directivo responsable de la unidad. Esta selección se basó en el conocimiento de los diversos procesos y actividades desarrolladas por dicha unidad. De las respuestas al cuestionario se extrajo la información base para la elaboración de los informes.

El proceso de consulta a las unidades concluyó con un informe de evaluación. Para la elaboración del informe, las unidades adoptaron métodos diversos tendientes a enfrentar sus propios procesos auto evaluativos. En general, estos procesos incluyeron la distribución de temas en comisiones de trabajo, jornadas de uno o dos días con los responsables de las diversas dependencias de gestión de la unidad y la elaboración del informe final por un equipo reducido que secundó al jefe o responsable directo.

#### b) Consulta por Procesos:

Esta consulta transversal incluyó la selección de 11 procesos considerados clave en cada una de las áreas de evaluación, ya enunciados en el cuadro del apartado anterior. Una vez identificados los procesos a estudiar, se distinguió en tres niveles de informantes clave a consultar: Directivo, Operativo y Destinatarios.

**Nivel Directivo:** Para efectuar un levantamiento inicial de los procesos se destinó una jornada de trabajo, en que los participantes fueron agrupados en comisiones, cada una de ellas a cargo de un proceso. Las comisiones operaron en tres sesiones de trabajo: en la primera sesión, cada comisión se abocó a definir los objetivos del proceso respectivo e identificar cada una de las principales actividades que lo componen, distinguiendo aquellas que corresponden a decisiones y aquellas que constituyen las acciones ejecutivas que aplican las primeras.

**Nivel Operativo:** Con la información previamente levantada, según se indicó en el punto anterior, se desarrolló un estudio de consistencia<sup>20</sup>, que midió el nivel de conocimientos y aplicación de los procedimientos institucionales, definidos para cada uno de los procesos. Se elaboraron 9 cuestionarios que aplicaron a los diferentes informantes seleccionados, representantes de los diferentes segmentos involucrados en los procesos de la unidad.

**Destinatarios:** Finalmente, para obtener la información de los usuarios de los procesos o agentes clave por el vínculo que tienen con ellos, se aplicaron diversas encuestas y consultas a alumnos, egresados y empleadores<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Informe Resultados de Encuesta de Consistencia. Anexo N° 34.

<sup>20</sup> Informe Resultados de Encuesta de Consistencia. Anexo N° 34.

<sup>21</sup> Para efectos de este informe se consideraron las siguientes actividades e instrumentos: Encuesta de Consistencia de Procesos, Encuesta de Evaluación de Asignaturas, Encuesta de Evaluación de Servicios, Encuesta a Alumnos Desertores de Inicio, Encuesta a Egresados, Consulta a Docentes, Encuesta a Empleadores, entre las principales.

#### **2.4. ESTUDIO DE CASOS**

Conforme a la propuesta metodológica de la CNAP se seleccionaron dos casos que reflejan el modo de operar de la Institución en cada una de las áreas de evaluación definidas. Los casos fueron escogidos por la CNAP de una lista de cuatro alternativas propuesta por la Institución. Los casos observar en su aplicación la vigencia de políticas y mecanismos de calidad en las áreas para las que fueron escogidos. Los informes descriptivos de los casos referidos estuvieron a cargo de los directivos responsables de las unidades de gestión que los han protagonizado. Los informes se incluyen en anexos 1 y 2.

### 3. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

#### 3.1. Objetivos y Propósitos Institucionales:

##### 3.1.1. *Diagnóstico y Planificación:*

El proceso evaluativo permite concluir que el CFT DuocUC cuenta con la capacidad para efectuar un diagnóstico que toma en consideración elementos tanto internos como externos. Ello le proporciona una adecuada capacidad de anticipar las ventajas, riesgos y oportunidades involucradas en la toma de decisiones. La definición de objetivos y políticas de desarrollo son congruentes con este diagnóstico y permiten el adecuado cumplimiento de la Misión y objetivos institucionales. Esta capacidad se refleja en la declaración de la Misión y del Plan Estratégico Institucional, documentos que comprenden un análisis de fortalezas y debilidades que se fundan en un diagnóstico razonable, tanto de la Institución como de su entorno.

Del mismo modo, las principales actividades periódicas de planificación estratégica, constituidas por los seminarios que la Institución realiza con la totalidad de sus directivos superiores, entre los meses de septiembre y octubre de cada año, incluyen regularmente un análisis de las condiciones del entorno, sea por exposiciones de expertos externos o bien recogidos en las presentaciones de síntesis, a cargo de las autoridades superiores (Rector y Vicerrector Académico).

El esfuerzo por traducir esta capacidad de diagnóstico en estrategias operativas se sintetiza en el Plan Estratégico Institucional aprobado para los años 2000-2005.

Para apoyar este análisis, la Institución recurre sistemáticamente a estudios particulares de evaluación de las variables incidentes en su desarrollo, generalmente encargados a consultores externos. Entre éstos pueden destacarse:

- Estudio cualitativo y cuantitativo de posicionamiento del DuocUC e instituciones de educación superior a cargo de la consultora ADIMARK, que se realiza cada dos años<sup>22</sup>.
- Encuesta a egresados sobre la base de datos disponible por la Dirección General Académica. Se realiza anualmente<sup>23</sup>.
- Estudio de Clima Organizacional, encargado al consultor Sr. Gerardo Martí<sup>24</sup>.
- Encuesta anual de evaluación de servicios, que se aplica a todos los alumnos<sup>25</sup>.

##### 3.1.2. *Establecimiento de prioridades a mediano y largo plazo:*

El establecimiento de prioridades institucionales de mediano y largo plazo se evidencia en los estatutos de la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica, que han definido claramente los fines buscados por la Universidad fundadora para crearla, los cuales determinan el objeto de esta fundación.

En 1998 el Centro define formalmente su actual Misión como “la formación de personas en el área técnico-profesional con una sólida base ética, capaces de actuar con éxito en el mundo laboral y comprometida con el desarrollo del país”, destacando asimismo las características distintivas que la definen.

<sup>22</sup> Informe Encuesta Adimark. Anexo N° 12.

<sup>23</sup> Encuesta a Egresados. Anexo N° 32.

<sup>24</sup> Informe de Clima Organizacional. Anexo N° 28.

<sup>25</sup> Informe Resultados Encuesta de Servicios. Anexo N° 30.

Los propósitos definidos en la Misión son explicitados y sistematizados en el Plan Estratégico Institucional con una clara definición de calidad, asociada a la agregación de valor laboral en los destinatarios de sus servicios.

En esta perspectiva, las principales prioridades institucionales son:

- a) Desarrollar una modalidad educativa que enfatice los aspectos prácticos por sobre los especulativos, dirigida a la formación de personas con habilidades y destrezas pertinentes al mundo del trabajo.
- b) Ofrecer una oportunidad de formación integral, reconociendo como un aspecto fundamental la formación ética de sus alumnos.
- c) Proporcionar un servicio educativo de calidad, privilegiando la eficacia y eficiencia en sus actividades.
- d) Permitir a los alumnos experimentar y evaluar sus destrezas y habilidades, simulando adecuadamente las condiciones reales de trabajo.
- e) Reconocer diversas necesidades y oportunidades educacionales, propendiendo a la articulación de distintos niveles y modalidades educativas vinculadas con la educación habilitante para el trabajo.
- f) Asumir las exigencias formativas que genera la globalización del mundo contemporáneo, en directa relación con las competencias de empleabilidad, mediante la enseñanza del idioma inglés, y al empleo intensivo y familiar de las tecnologías de informática y comunicación.

Para llevar a cabo el propósito descrito, el Centro se ha propuesto las siguientes metas:

- a) Desarrollar un modelo de gestión y una estructura organizacional que concilie variables de eficacia y de eficiencia, acorde a sus actividades y capacidades, en un contexto de mercado altamente competitivo.
- b) Disponer de la infraestructura, equipamiento y recursos materiales necesarios para cumplir los requerimientos específicos de los planes de estudio, y acorde a los estándares generales de la Institución<sup>26</sup>.
- c) Desarrollar una oferta de carreras pertinentes a las necesidades de la industria, adecuadas a las posibilidades e intereses de trabajadores y egresados de la Educación Media, y articuladas con otras modalidades educativas afines, como la Educación Media Técnico-Profesional y el Instituto Profesional<sup>27</sup>.
- d) Implementar un modelo curricular basado en competencias laborales.
- e) Disponer de un programa de formación general que incorpore la ética como una competencia concreta en la formación de los alumnos<sup>28</sup>.
- f) Lograr que todos los alumnos egresados del Centro se titulen con un nivel de conocimiento y fluidez del idioma inglés, acorde a estándares objetivos y certificables.

<sup>26</sup> Plan Estratégico Institucional. Anexo N° 3.

<sup>27</sup> Pauta para el Diseño de Planes de Estudio en Base a Competencias Laborales. Anexo N° 25.

<sup>28</sup> Pauta para el Diseño de Planes de Estudio en Base a Competencias Laborales. Anexo N° 25.

- g) Incorporar sistemáticamente las TIC a la experiencia educativa regular.

### **3.1.3. Traducción de prioridades a la formulación y puesta en práctica de planes de desarrollo:**

La definición de calidad asumida por la Institución se traduce en un conjunto preciso de políticas de desarrollo que informan la totalidad de las decisiones estratégicas que el Centro ha ido implementando en los años sucesivos. Al mismo tiempo, estas políticas de desarrollo de mediano y largo plazo se han traducido en planes de desarrollo de las diversas unidades de gestión.

Algunos ejemplos evidencian la fidelidad de las acciones ejecutivas emprendidas, en relación a las políticas de largo plazo. En efecto, el Plan Estratégico contempla, para la implementación de una política de incorporación de tecnologías a la gestión académica, un conjunto de acciones que incluyen “la migración del Sistema Curricular —DARA— a una base de datos relacional accesible desde la intranet e internet y el Banco de Información Académica, con la disposición en formato digital de reglamentos, programas, Programa Instruccional, estadísticas académicas, indicadores de gestión y otros recursos para la gestión académica”, como algunas de las líneas de acción que facilitan el establecimiento de estándares homogéneos de calidad entre la multiplicidad de Sedes y carreras. El sistema curricular desarrollado en cumplimiento de este cometido representa, en la actualidad, el eje central del sistema de gestión académica y administrativa de la Institución, gestionando los procesos más relevantes a la calidad y uniformidad del servicio docente que proporciona.

Otros ejemplos que reflejan la traducción de las políticas de largo plazo en planes de acción concretos se refiere a la dotación del Centro con una infraestructura acorde con los estándares institucionales, que se ha ido materializando en un completo plan de obras. En el caso específico de la Sede Padre Alonso de Ovalle, la aplicación estricta de tal política se observa en la completa remodelación de la infraestructura que dota al Centro. Otro tanto ocurre con la implementación de planes transversales actualmente operando en régimen, como el Programa de Inglés, el Programa de Formación General y el Programa de Matemáticas. Igual ocurre con la implementación de un modelo, plenamente desarrollado, de validación de la pertinencia del currículo en base a una metodología formal de levantamiento de competencias laborales requeridas por la industria.

### **3.1.4. Verificación del grado de avance hacia las metas establecidas:**

La verificación del grado de avance del desarrollo institucional, en función de las metas establecidas, se manifiesta principalmente en cinco instancias habituales:

- a) Reunión semanal de la Dirección Ejecutiva y sesión mensual del Consejo Directivo de la fundación. En ésta última, el Rector y los Vicerrectores Académico y Económico dan cuenta regular de los avances en cada área de actividad.
- b) Reuniones anuales de planificación estratégica de los equipos directivos de la Institución, como el Seminario Anual de Marbella en octubre y la reunión de planificación superior con Directores de Sedes, Escuelas y Directores Generales, que se verifica normalmente en mayo. En el ámbito Académico, el Consejo Académico es una instancia de reunión quincenal que integran el Vicerrector Académico, los Directores Generales, de Escuela y de Programas Transversales.
- c) Publicación en la intranet corporativa de un completo informe de indicadores de gestión, tanto en el área propiamente académica como administrativo-presupuestaria, proporcionando un medio regular de acceso a esta información a los agentes directivos en todos los niveles de la organización.



d) Las conclusiones del proceso de evaluación periódica se difunden públicamente en una pormenorizada cuenta que ofrece el Rector a la comunidad en la ceremonia de Aniversario Institucional, el último jueves de octubre de cada año.

e) Lo mismo ocurre respecto a la gestión económico- financiera, mediante análisis de evaluación presupuestaria y estado de resultados trimestrales y anuales. Los resultados de la verificación se emplean para ajustar objetivos y, especialmente, para la asignación de recursos. Esto se ejecuta en el marco del proceso de formulación del presupuesto anual. Éste, además de asegurar el presupuesto de continuidad, asignan los recursos necesarios para proyectos de desarrollo académico como los sistemas de Fondos Concursables, Cursos en Línea y asignaciones docentes, así como la dotación de equipamientos e inversión en infraestructura.

El conocimiento extendido de la Misión se reconoce como un elemento fundamental de motivación para la Institución, especialmente porque es un elemento de alineación de objetivos para todos los niveles de la organización. De allí que un mecanismo de aseguramiento de la calidad es su publicación y difusión por los distintos medios, sean estos formales e informales.

Se identifican dentro de la Institución los siguientes mecanismos de difusión:

1. Página Web.
2. Folletos de extensión y difusión son permanentes medios de reforzamiento de la Misión.
3. Reuniones almuerzo y desayunos de Directores de Sede con alumnos y docentes.
4. Agenda del estudiante. Anualmente se entrega a todos los alumnos de la Institución una agenda que contiene el texto de la Misión, el calendario oficial y el reglamento académico.
5. Con docentes y funcionarios a través de charlas semestrales, mensuales y semanales.
6. Con directivos superiores se realiza cada año un análisis de situación a través de las jornadas que se realizan en Marbella.
7. Encuestas anuales de clima organizacional.
8. Página Web para ex alumnos.

### **3.1.5. Capacidad de análisis institucional:**

En el contexto del Plan Estratégico Institucional, DuocUC reconoce como factor de éxito, en relación a la calidad, la necesidad de generar un sistema de información confiable que facilite la toma de decisiones aportando elementos de juicio de base empírica.

#### **a) Proceso de Generación de la Información.**

La Institución ha definido la elaboración de indicadores de gestión a nivel central, para lo cual ha establecido tres unidades responsables: Dirección General Académica, a través de la Oficina de Análisis Institucional; la Dirección General de Administración y Finanzas; y la Dirección de Desarrollo. Éstas desarrollan un conjunto de actividades que permiten asegurar la calidad y pertinencia de la información generada. No existe una metodología formalmente establecida, aunque, informalmente existen diversas instancias de revisión de la información. El proceso de elaboración de indicadores considera los siguientes elementos de control:

**Recolección de datos.** Se utilizan fuentes confiables: información generada por el Departamento de Admisión y Registros Académicos (DARA), encuestas realizadas a alumnos y docentes, tesorería, contabilidad y sistema de remuneraciones. Se usan además fuentes externas como el Ministerio de Educación, el Consejo Superior de Educación y otras especializadas del área.



**Verificación de datos.** Se utilizan dos mecanismos de consistencia de la información recogida: la comparación con información histórica y el chequeo aleatorio de los datos.

**Procesamiento de datos.** Utilización de software estándar manejado por la Oficina de Análisis Institucional (OAI). Se ha realizado una descripción detallada de fuentes y procesos utilizados para la elaboración de los indicadores.

**Análisis de datos.** Existencia de una instancia formal en la cual se validan los datos de acuerdo a ciertos criterios de calidad definidos formalmente por las Vicerrectorías Académica y Económica, cuya expresión es un listado de indicadores que cubren los aspectos de la gestión académica y financiera de la Institución. El proceso de análisis se da en reuniones informales entre el analista, las Direcciones Generales Académica, de Docencia y Vicerrectoría Académica.

**Formalización.** Este proceso se realiza a través de la publicación, en la intranet institucional, de los indicadores de acuerdo al formato definido por la Dirección Ejecutiva. Hay que hacer mención que la información académica está en un portal separado respecto de la económica. Dentro de los objetivos de mejora de este mecanismo está la integración de ambos portales, entregando al usuario la información que necesita en un solo lugar.

**Disponibilidad.** La oportunidad de procesamiento y publicación de la información está relacionada con los procesos académicos y administrativos, que tienen ciclos determinados dentro de cada año en DuocUC<sup>29</sup>.

**Acceso a la información.** La Institución ha definido perfiles de acceso a la información publicada en intranet, lo que asegura cubrir las necesidades de información requeridas en diferentes niveles de toma de decisiones.

**Uso de la información.** Se identificaron diversos propósitos de uso de la información para la gestión de la Institución, los que puede desagregarse en los siguientes elementos:

- **Decisiones de acción.** Existen diversas instancias de toma de decisión al interior de la Institución que requieren contar con información actualizada y pertinente. Los usuarios, tal como se ha mencionado anteriormente, cuentan con la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Seguimiento de la planificación de actividades.** Todas las unidades realizan una planificación anual de actividades que deben ser contrastadas con las cifras reales.

#### **b) Proceso de Análisis de la Información.**

El proceso de análisis de la información generada se traduce en ciertos indicadores clave, que constituyen la base de la planificación estratégica. Tales son:

- Proceso Académico (Matrícula, Deserción, Avance Curricular y Egreso)
- Percepción de Usuarios (Encuesta de Servicios y Evaluación de Asignaturas)
- Seguimiento de Egresados (Encuesta de Cohorte y Encuesta de Titulados)
- Recursos Humanos (Gestión de Profesores y Clima Organizacional)
- Infraestructura y Recursos de Apoyo a la Docencia (Disponibilidad y Uso)
- Gestión Económica (Estado de Resultados y Evaluación Presupuestaria)
- Contexto Comunicacional (Posicionamiento y Gestión Comunicacional)

<sup>29</sup> Resolución VRA N° 1/2003, "Fija Calendario Académico 2004". Anexo 16.

## **3.2. ORGANIZACIÓN.**

### **3.2.1. Gobierno Institucional:**

La estructura orgánica de DuocUC está determinada por dos cuerpos normativos: los Estatutos de la Fundación Centro de Formación Técnica DuocUC<sup>30</sup> y el Reglamento General del Centro<sup>31</sup>. La organización ha sido descrita en apartado 1 de este documento (Marco de Referencia Institucional).

El sistema de gobierno del Centro se considera adecuado para el cumplimiento de sus propósitos, permite una toma de decisiones en forma eficiente y oportuna, haciéndose cargo razonablemente del objetivo institucional de implementar un modelo de gestión que “considera una estructura organizacional dinámica y flexible, y privilegia la eficiencia en todas las actividades del DuocUC” formulado como característica distintiva en su misión.

Esta estructura comprende una organización central que define políticas, aporta los lineamientos estratégicos, controla la gestión de las unidades operativas y administra los procesos centralizados. Esta administración central es común para el CFT y el IP DuocUC. Ello se ha observado como una ventaja para el Centro dado que permite una optimización de los recursos, tanto desde el punto de vista financiero como de la capacidad de gestión. Los mecanismos de toma de decisiones aseguran que éstas produzcan efecto sólo en la medida en que son tomadas por las personas facultadas para ello y dentro del ámbito de sus atribuciones.

La organización matricial permite que las unidades centralizadas (Direcciones Generales, de Escuela y Programas Transversales) velen por el aseguramiento de estándares homogéneos de calidad en todos los procesos institucionales. Al mismo tiempo la operación en base a sedes descentralizadas, que gozan de un importante grado de autonomía, facilita por su parte una adecuación de la puesta en operación de los servicios, ajustada a las necesidades y características de sus usuarios directos.

### **3.2.2. Gestión de Recursos Humanos:**

La política de recursos humanos asume dos estamentos con funciones y características diferentes: la Planta Docente y la Planta Administrativa.

Las políticas de reclutamiento, contratación y promoción del personal docente se encuentran definidas en tres cuerpos normativos generales: El Reglamento General del CFT, el Reglamento Académico y del Alumno del CFT DuocUC y el Instructivo para la Gestión del Personal Docente de la Vicerrectoría Académica. Los requerimientos particulares y características de la Planta Docente se determinan, por una parte, en función de los respectivos planes de estudio y programas instruccionales de asignatura (PIA), que determinan el perfil concreto del docente que debe servirla; y, por otra, en base al número concreto de cursos y horas de docencia requeridos para un período académico determinado. El régimen de vinculación está definido como contratos de trabajo de plazo fijo, en base a las horas que contempla cada asignatura. Su evaluación es jerárquica, complementada por la percepción directa de los alumnos en cada una de las asignaturas.

La gestión de la planta docente corresponde íntegramente a la sede. Al efecto el proceso de reclutamiento, contratación, asignación de labores y responsabilidades (carga académica), evaluación de desempeño, desarrollo y capacitación, es dirigido por el Director de Sede,

<sup>30</sup> Estatutos del Centro de Formación Técnica DuocUC. Anexo N° 5.

<sup>31</sup> Reglamento General del Centro. Anexo N° 9.

secundado por el Subdirector Académico de la misma. Todas estas decisiones, sin embargo deben ajustarse a parámetros generales definidos por la Vicerrectoría Académica.

Por su parte, los requerimientos y características de la Planta Administrativa de la Sede replican la estructura de la Dirección Ejecutiva de Casa Central, complementada en función del número y características de sus servicios. De esta forma, la sede es conducida por un Director (de la exclusiva confianza del Rector) y cuenta con un área y estructura académica encabezada por un Subdirector Académico (responsable de ejecutar lo procesos derivados de Vicerrectoría Académica), junto a jefaturas por cada una de las carreras impartidas en la sede, apoyados por los responsables de servicios derivados (Biblioteca, DARA, UTED, CETECOM). La Sede cuenta con un área y correspondiente estructura administrativa, encabezada por un Subdirector Administrativo (responsable de ejecutar lo procesos derivados de Vicerrectoría Económica), junto a los responsables de servicios o funciones derivados (Jefatura Administrativa, Contabilidad, Caja y Servicios Generales). El régimen de vinculación está definido como funcionarios de jornada completa. La modalidad de evaluación de desempeño es jerárquica por parte de las respectivas jefaturas.

Las atribuciones para la gestión de la Planta Administrativa son compartidas entre la sede y el nivel central. En general, el Director de Sede cuenta con facultades de proposición, reservándose al nivel central la resolución de las mismas.

El Centro cuenta con políticas e iniciativas regulares de promoción y desarrollo para sus funcionarios, tanto adscritos a la planta administrativa como a la docente. Los programas de perfeccionamiento y capacitación son desarrollados en tres niveles: Las Escuelas, la Sede y el nivel central. Al efecto se cuenta con un completo programa de capacitación para el personal académico<sup>32</sup> y de fondos concursables para el financiamiento de programas de perfeccionamiento.

### **3.2.3. Funcionamiento:**

Tanto el Plan Estratégico de la Institución como su Misión, constituyen la base de un modelo de gestión fundado en una “estructura organizacional dinámica y flexible, y que privilegia la eficiencia en todas las actividades del DuocUC”. Ello permite alcanzar de mejor manera los objetivos trazados por la Misión.

La Institución identifica algunos procesos que forman parte de su gestión estratégica y que facilitan el cumplimiento de dichos fines.

Cada uno de estos procesos contiene mecanismos de aseguramiento de la calidad, los que son plenamente identificables. Dichos mecanismos, en definitiva, guardan plena consistencia con los objetivos señalados en el Plan Estratégico Institucional: “Aumento de la eficiencia y eficacia de los procesos académicos”.

La formalización de la Misión es el resultado de un proceso participativo, por el cual los directivos superiores de la Institución reconocen la síntesis fundamental de su labor formadora y adhieren plenamente en su forma y fondo. Del resultado de esta propuesta, y alineada con ella, se generan propuestas anexas en algunas unidades (Escuelas y Sedes). Ellas permiten, junto a sus respectivos planes de desarrollo, generar los adecuados mecanismos que aseguren su cumplimiento y ejecución en los términos señalados en la Misión.

---

<sup>32</sup> Plan de Capacitación Institucional e Informe de Capacitación 2004. Anexo N° 63.

La existencia de un plan estratégico del Centro, el cual reconoce como elementos fundamentales la información del contexto y la industria, lo planteado por la Misión y la elaboración del Plan Estratégico Institucional por parte de la Dirección Ejecutiva, es base para el funcionamiento y orientación de las decisiones en el Centro. En efecto, una vez aprobado por el Consejo Directivo de la Institución, es la herramienta con la cual cada unidad se alinea y desarrolla su propia propuesta, que se justifica plenamente a pesar de ser una Institución con diversidad de carreras, programas y distintas ubicaciones geográficas de las unidades denominadas Sedes.

En sí misma, la definición de un plan estratégico consistente y coherente con la Institución se traduce en:

- Definición de la función del plan estratégico previamente establecido.
- Objetivos claros, acotados y evaluables
- Existencia de una documentación formal que señale el nivel de avance de cada uno de los objetivos propuestos.
- Seguimiento sistemático y formal al avance de la planificación, generando información relevante de carácter periódico y sistemático.
- Identificación de responsables a cada nivel de la organización (Unidad), que asuman la ejecución de la Planificación Estratégica en sus diferentes niveles y plazos.
- Establecimiento de plazos y recursos asociados a los planes tácticos de la unidad, vinculados a los logros de la Planificación.
- Evaluación de las desviaciones en base a las metas y objetivos.
- Existencia de una metodología de análisis que permita detectar desviaciones no deseadas para su corrección (v. gr., uso de metodologías estadísticas, encuestas, etc.).
- Evaluación formal a través de reuniones de trabajo (por medio del estudio de las actas de dichas reuniones) de los procesos planificados por la unidad.

La existencia de un Plan Estratégico como el indicado permite, además, estar evaluando constantemente su vigencia respecto de los cambios de entorno y adecuarlo o adecuar actividades en virtud de ello. La permanente visita del Rector y Vicerrectores a las Sedes para reunirse con los directivos, académicos y docentes permite un fluido intercambio de opiniones y la solución oportuna de problemas de coyuntura que puedan presentarse.

### **3.3 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

#### **3.3.1. Políticas y mecanismos para la dotación de Infraestructura y Equipamiento:**

DuocUC cuenta con una definición clara de objetivos en materia de infraestructura y equipamiento. Estos son recogidos en documentos oficiales de la Institución, que establecen los lineamientos básicos para la prosecución de mismos.

A nivel Misión se declara como característica distintiva de DuocUC “el uso de una infraestructura y de un equipamiento actualizado y del mejor nivel, que permita a los alumnos conocer y experimentar sus destrezas y habilidades en condiciones similares a las que encontrarán en su desempeño laboral. Las instalaciones deben permitir simular adecuadamente las condiciones reales.”

Este propósito general se traduce, a nivel de Plan Estratégico, en dos principios que definen el estándar institucional:

- a) “Disponibilidad de espacios apropiados para la formación integral de los estudiantes, tales que constituyan, por su calidad y concepción arquitectónica, expresión de la dignidad de la función educativa y de las personas que en ella participan”.
- b) “Organización de la funcionalidad de los recintos, su habilitación y equipamiento, posibilitando un desarrollo intensivo de actividades de ejercitación práctica que simulen fielmente las condiciones reales de trabajo en la empresa”.

El CFT DuocUC participa de estas definiciones y son ellas las que se consideraron para los desarrollos resientes en la infraestructura, quedando ello reflejado en el Plan Estratégico del Centro.

Para asegurar un desarrollo consistente con los objetivos indicados, el Centro cuenta con mecanismos estables a través de un sistema de gestión presupuestaria. Además, ha establecido prioridades y definido políticas y mecanismos concretos para su orientación en el Plan Estratégico Institucional 2000-2005. Estos son:

**a) Sistema de gestión presupuestaria:** Para asegurar la efectiva concreción de los objetivos propuestos, DuocUC tiene presente que resulta esencial maximizar un eficiente uso de los recursos, debido a que su capacidad de logro está supeditada a la disponibilidad de excedentes operacionales y a la administración disciplinada de un presupuesto equilibrado. Esta condición del modelo de operación institucional se reconoce a nivel de Misión y Plan Estratégico. En el primer documento se establece como una característica distintiva de la Institución un modelo de gestión que “privilegia la eficiencia en todas (sus) actividades”. En el segundo, se reconoce que constituye una debilidad de la Institución la dependencia financiera de la matrícula –fuente del 95% de sus ingresos operacionales- razón por la cual la asignación eficiente de los recursos constituye una condición indispensable para la viabilidad de su proyecto educativo. Un mecanismo clave para asegurar estos propósitos es el empleo de un sistema de gestión presupuestaria que incluye procedimientos claros para definir las necesidades de infraestructura y equipamiento para un servicio docente de calidad, conforme a las características de la oferta educativa. Además, disponer, asignar y aplicar los recursos apropiados para satisfacer dichas necesidades y asignar también los recursos operacionales suficientes para garantizar su funcionamiento regular. Este sistema se expresa en un Presupuesto de Inversiones y un Presupuesto Operacional.

**b) Política de endeudamiento:** Teniendo en cuenta que la materialización de sus planes de desarrollo requieren de una proyección en el mediano y largo plazo, la Institución recurre a fuentes del sistema financiero para concretar iniciativas de mayor envergadura, como la construcción y habilitación de edificios en que operan sus sedes. Al efecto, y con el propósito de asegurar que por este medio no se ponga en riesgo la viabilidad de su proyecto ni se vea afectada la operación regular, DuocUC ha definido una política de endeudamiento máximo, el que no debe superar el 45% de sus activos netos totales.

**c) Plan de Desarrollo de Sedes:** El desarrollo de sedes se ha establecido como una definición de política en materia de infraestructura y equipamiento. Al efecto, la Institución se ha propuesto “elevar en todas las sedes los estándares que mejor reflejen su proyecto educacional”. Esta definición se ha traducido en un plan de desarrollo de obras concebido en términos de asegurar que, para 2006, todas las sedes cuenten con una infraestructura física acorde a los estándares establecidos. La implementación de esta política se ha traducido en una revisión del estado actual de todas las sedes, con el fin de equiparar su calidad y la ejecución de las obras correspondientes. La formulación pública y oficial de esta determinación estratégica, por parte de las autoridades superiores de la Institución, representa una garantía de compromiso efectivo con la misma. El

desarrollo de la infraestructura de la Sede Padre Alonso de Ovalle es claramente identificable entre las prioridades del plan general antes mencionado

**d) Definición de requerimientos a nivel de programas de asignaturas:** Entre las acciones previstas en el Plan Estratégico, para concretar las políticas definidas en materia de calidad de enseñanza, se consulta “Incorporar en el programa de cada asignatura la descripción específica de las actividades de ejercitación práctica que contempla. Este criterio se considerará como factor de priorización de los presupuestos de inversión en equipamiento y como parámetro de evaluación, tanto de los currículos como de su aplicación”. La definición concreta en el Programa Instruccional de Asignatura (PIA) de las actividades prácticas que se realizarán y los mecanismos de evaluación a aplicar, es un mecanismo importante de aseguramiento en cuanto permite identificar claramente la naturaleza y características de las instalaciones y equipamientos necesarios para desarrollar las actividades docentes, aportando un criterio objetivo para discriminar prioridades presupuestarias y un medio eficaz de control por parte de los propios profesores y alumnos.

**e) Formulación de Planes de Desarrollo por Escuelas:** Parte del objetivo del establecimiento de estas unidades centralizadas, que velan por el nivel académico de las carreras y programas ofrecidos en las distintas sedes, se encuentra en la determinación del tipo de equipamiento, en laboratorios, talleres y tecnologías, que se requiere para asegurar un estándar homogéneo. En ese sentido, se les exige también una revisión constante del estado del arte de las disciplinas impartidas en DuocUC. En sus respectivos Informes de Evaluación Interna, las Escuelas de Turismo y de Administración y Negocios —que son las presentes en el Centro— reconocen esta obligación como parte de sus funciones específicas.

**f) Centros de Referencia Tecnológica:** Una política particular, tendiente a proyectar un desarrollo superior a los estándares comunes en algunas sedes, se traduce en la constitución de Centros de Referencia Tecnológica que “permiten aprovechar las ventajas particulares de ciertas sedes y concentrar en ellas recursos humanos y materiales excepcionales. A través de esto, se perfilan sedes concentradas en torno a áreas disciplinarias y de industrias afines que se constituyen en referentes institucionales y nacionales de infraestructura y equipamiento”.

**g) Mecanismos de información:** Parte de esta información, que levanta la Oficina de Análisis Institucional, aporta criterios para la discriminación de prioridades mediante ratios de disponibilidad y uso de infraestructura en función del número de alumnos, así como información recogida de los alumnos, mediante encuestas periódicas, que ayudan a la toma de decisiones en esta área de infraestructura y equipamiento.

### **3.3.2 Vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos:**

Las políticas y mecanismos indicados encuentran una razonable expresión en los diversos niveles y unidades de gestión institucional. Los procesos regulares que dan vigencia a estas políticas se expresan en el sistema de gestión presupuestaria de DuocUC. Este sistema incluye tres componentes relacionados con la aplicación de estas políticas: la determinación de necesidades de infraestructura y equipamiento, el Presupuesto de Inversiones y el Presupuesto Operacional.

#### **3.3.2.1 Aplicación de políticas en la definición de necesidades:**

**a) Infraestructura Física:** La Institución cuenta con un plan calendarizado y financiado de inversiones en infraestructura, que está cumpliendo rigurosamente. Este plan es conocido públicamente como un compromiso corporativo y se encuentra en plena operación. La Dirección Ejecutiva mantiene un directo control de su cumplimiento y ha asignado una unidad específica —la Dirección de Desarrollo— la responsabilidad de su control y ejecución.



La política de establecimiento de Centros de Referencia Tecnológica tiene su expresión, en la Sede Padre Alonso de Ovalle, en el Centro de Entrenamiento en Hotelería y Gastronomía, fiel reflejo del desarrollo académico que se hecho en esta área que además lo individualiza como un referente en la materia.

**b) Equipamiento para talleres y laboratorios:** en materia de equipamiento, la vigencia de las políticas de desarrollo se expresan en diversos niveles:

A nivel central corresponde al aseguramiento de ciertos estándares generales aplicables a toda la Institución, con independencia de los requerimientos específicos de las escuelas, sedes o carreras. Tal ocurre con la política de renovación y actualización de recursos tecnológicos en materia informática. Esta política, de formulación explícita, comprende la disponibilidad de software exclusivamente licenciado; la actualización del mismo conforme al avance tecnológico; y la disposición de hardware suficiente en cantidad y prestaciones, conforme al número de usuarios en cada sede, además de un plan de renovación progresivo. Otro tanto ocurre con la política de adquisiciones del Sistema de Bibliotecas.

A nivel de Escuelas, los respectivos planes de desarrollo de estas unidades de coordinación académica contemplan el estándar de equipamiento en laboratorios y talleres, así como de tecnologías específicas acordes a su propuesta académica. La Escuela de Turismo, por ejemplo, cuenta con un estándar explícitamente definido. Otras escuelas se encuentran en proceso de implementar una definición equivalente, si bien han definido criterios orientadores mediante acuerdos del Consejo de Escuela, como es el caso de Administración y Negocios.

La sede en que opera el Centro cuenta con un inventario detallado de los equipamientos disponibles y de criterios para la evaluación de su estado y capacidad de uso. Los indicadores de Análisis Institucional aportan también criterios para orientar un servicio homogéneo entre las distintas sedes.

Finalmente, a nivel de carreras y programas específicos, la implementación del Modelo de Diseño Curricular en Base a Competencias incluye, tanto como base de su definición como en los elementos de configuración de cada plan de estudios, la incorporación en el Programa Instruccional de cada asignatura (PIA) un formato preestablecido para la definición de las experiencias de aprendizaje concretas que deben realizarse, con indicación de las condiciones materiales (laboratorio o taller) en que deben llevarse a cabo. La implementación progresiva de este modelo irá configurando un inventario de requerimientos conocido no sólo por los agentes directivos de la Institución sino también por profesores y alumnos, quienes pueden demandar, con base cierta, la efectiva disponibilidad de tales condiciones.

### **3.3.2.2. Aplicación de Políticas en el Presupuesto de Inversiones:**

La dotación de infraestructura y equipamiento se hace efectiva, en general, mediante el Presupuesto de Inversiones. Se trata de un proceso regular del sistema de gestión presupuestaria que tiene por objeto: satisfacer las necesidades de desarrollo institucional con una perspectiva a mediano y largo plazo; la construcción de nuevas sedes o edificios; la dotación de equipamientos y soluciones tecnológicas a las sedes o a los servicios centralizados; y, en general, la dotación de aquellos medios que no constituyen parte de la operación regular. El proceso es descentralizado en su generación y centralizado en su decisión; flexible, con rapidez de decisión y ejecución, integrando la variedad y complejidad de requerimientos de cada unidad de la Institución.

**a) Antecedentes para la formulación del Presupuesto de Inversiones:** Para la formulación del presupuesto de inversiones se considera la información proporcionada por los Directores de Carrera, del Director de Sede respectivo y de los Directores de Escuela. Todos ellos formulan propuestas de inversión para el desarrollo de las respectivas carreras, en conformidad a los planes de desarrollo de las unidades y el plan estratégico de la Institución.

Las propuestas formuladas se basan en las necesidades de equipamiento e infraestructura detectadas a través de las siguientes herramientas: indicadores de uso de equipos e instalaciones, programación académica conforme a requerimientos de los programas de asignaturas, informes de mantención, proyecciones de matrícula, reuniones con alumnos y docentes, estándares definidos por las Direcciones de Escuela, en acuerdo con el Consejo de Escuela y en oportunidades por recomendaciones de los Consejos Empresariales.

Esta consideración está establecida como un mecanismo de aseguramiento de la calidad semi formal, ya que no se encuentra estandarizado el procedimiento de verificación. Sin embargo, es utilizado en forma periódica en cada proceso de planificación presupuestaria anual.

Las actividades a través de las cuales se verifica el mecanismo son:

- Análisis de indicadores de la Oficina de Análisis Institucional.
- Revisión del plan de desarrollo de unidades.
- Análisis del comportamiento de la matrícula y deserción.
- Análisis de indicadores económicos externos.
- Análisis de resultados encuesta de servicio.
- Revisión de la situación financiera de la Institución y disponibilidad presupuestaria.
- Análisis de proyectos para creación de nuevas carreras.
- Definición de proyectos extraordinarios de mejoramiento de infraestructura o equipamiento en una Sede.

**b) Sistema de control presupuestario:** La Institución dispone de un sistema de planificación y gestión presupuestaria que permite recoger información sobre necesidades de recursos desde las unidades operativas, consolidarla, analizarla y, finalmente, ajustar y asignar los recursos para su utilización; resguardando el cumplimiento de las políticas, prioridades y objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

El modelo de gestión presupuestaria permite asegurar la estabilidad financiera de DuocUC, ya que centraliza la asignación de recursos a las distintas unidades de acuerdo a la capacidad financiera de la Institución. El mecanismo tiene un prolijo sistema de control que se expresa, entre otros, en evaluaciones presupuestarias mensuales y reportes trimestrales de la Dirección ejecutiva al Consejo de la Fundación.

El sistema establecido para elaborar el presupuesto se manifiesta en las siguientes actividades:

- Revisión Formato de Elaboración de Presupuesto.
- Revisión de Proyección de Alumnos.
- Revisión de Deserción de Alumnos.
- Desarrollo de Detalle de Proyectos de Inversión (flujos mensuales)
- Discusión y Ajuste de Presupuesto de Inversión. Genera Presupuesto finalmente aprobado.
- Comparación Presupuesto inicial vs. real.

**c) Reuniones periódicas de directivos de la Sede:** Este mecanismo se expresa en reuniones periódicas con los integrantes del equipo directivo de cada sede, en las que se evalúan todos los aspectos relativos a la marcha de la misma, tanto internos como del entorno. El mecanismo permite analizar y controlar la efectividad en el uso y la suficiencia de los recursos asignados. Las reuniones periódicas de los Consejos de Escuela son también una instancia de verificación de la



vigencia de las políticas en materia de equipamiento, constituyendo una oportunidad de intercambio de información entre los Directores de Carrera de las distintas sedes con el Director de Escuela respectivo. En ellas se verifica el nivel de cumplimiento de los estándares fijados por la Escuela para la realización de las actividades contempladas en las asignaturas respectivas.

**d) Sistema estructurado de toma de decisiones:** La estructura organizacional de DuocUC establece un mecanismo de toma de decisiones que asegura que éstas produzcan efecto sólo en la medida en que son tomadas por las personas facultadas para ello y dentro del ámbito de sus atribuciones.

En el caso específico del presupuesto de inversiones, tanto aquellas que se planifican y ejecutan en forma centralizada como el asignado a cada unidad, el proceso de dotación de recursos contempla etapas sucesivas que aseguran que éste sea expresión de los planes de desarrollo de las distintas unidades, y a la vez, que sea consistente con los objetivos, prioridades y políticas de la Institución.

Para ello, las Direcciones de las respectivas unidades (Direcciones de Sede, de Escuela, Direcciones Generales y Dirección Ejecutiva) van configurando las propuestas, las que son finalmente aprobadas en forma consolidada por el Consejo Directivo de la Institución. Los Programas Transversales (Inglés, Formación General y Matemáticas) no consideran, por lo general, un presupuesto propio; pero actúan como contraparte para validar las propuestas y prioridades de las sedes.

### **3.3.2.3. Aplicación de Políticas en el Presupuesto Operacional:**

Como se ha señalado precedentemente, una tercera condición que requiere la disposición efectiva de infraestructura y equipamiento, dice relación con la asignación de recursos para la operación y adecuada conservación de los recintos, mobiliario y equipos. El Presupuesto Operacional permite la actividad cotidiana de cada unidad, aportando los recursos con que ésta debe contar para cumplir con los servicios y las actividades que les son propias. La conservación del equipamiento se expresa en las partidas presupuestarias de “Mantención de Edificios”, “Mantención de Equipos Docentes” y “Mantención de Equipos de Oficina”. Los insumos para la operación de laboratorios y talleres se reflejan en la partida de “Material de Enseñanza”.

Estos recursos, su cantidad y calidad, son definidos de manera ordenada y realista, con el fin de que correspondan efectivamente a los requerimientos de la unidad.

Con el fin de garantizar la calidad, se han definido mecanismos que permiten que el proceso de asignación de recursos operacionales sea descentralizado en su ejecución y centralizado en su decisión; estandarizado, homogéneo, con rapidez de decisión y ejecución a través del uso de herramientas TIC, con integración de la variedad y complejidad de actividades de cada unidad de la Institución.

**a) Consideración de antecedentes para la formulación del Presupuesto Operacional:** Para la formulación del Presupuesto Operacional, la Institución ha establecido diferentes etapas que permiten que la información recogida sea proporcionada por las distintas unidades; las que, a su vez, generan dicha información recurriendo a las siguientes fuentes: planes de mantenimiento, comportamiento de la matrícula, comportamiento histórico de gastos operacionales, etc.

De esta forma, el Presupuesto Operacional se construye desde las carreras y servicios pertenecientes a cada unidad y fluye hacia las autoridades superiores de la Institución, que son las llamadas a aprobar o modificar las propuestas correspondientes. Ello garantiza que esta planificación recoja las necesidades específicas que cada carrera o servicio pueda tener.

Este mecanismo se lleva a efecto a través de las siguientes actividades:

- Análisis del comportamiento del egreso operacional histórico (verificable en el presupuesto operacional del año anterior).
- Revisión de los insumos para materializar la programación académica y extracurricular (requerimientos de cada sub unidad de servicios y académicas) y revisión del plan de mantención.
- Análisis del comportamiento de la matrícula y deserción (proyección de usuarios).
- Análisis de indicadores económicos externos.
- Análisis de resultados de la encuesta de servicio.

**b) Sistema de control presupuestario:** Este mecanismo permite asegurar la estabilidad financiera de DuocUC, ya que centraliza las asignaciones presupuestarias de sus distintas unidades de acuerdo a la capacidad financiera de la Institución. Permite detectar igualmente la debida aplicación de los recursos previstos para la implementación de los planes de mantención de cada unidad. El control de este presupuesto se lleva a efecto en forma conjunta con el Presupuesto de Inversiones.

**c) Reuniones periódicas de directivos de la Sede:** Todas las sedes realizan reuniones periódicas de los integrantes del equipo directivo de la unidad, en las que se evalúan la marcha de la misma. En relación con el proceso de administración de recursos de operación, este mecanismo permite analizar y controlar la efectividad en el uso y la suficiencia de los recursos asignados. A su vez, en los análisis realizados en esta instancia surge información que retroalimenta el proceso de asignación de recursos, y que se incorpora en las planificaciones financieras futuras.

Son actividades a través de las cuales se verifica este mecanismo:

- Reuniones semanales Director del Sede con directores de carrera y las distintas unidades de apoyo de la Sede (biblioteca, UTED, servicio académico, CETECOM, etc.).
- Reuniones semanales de Coordinación Subdirección Académica.
- Reuniones con la Dirección Ejecutiva.

**d) Sistema estructurado de toma de decisiones:** En lo referido al proceso de dotación de recursos operacionales, tiene las mismas características y aplicaciones que en el proceso anterior.

### 3.4. DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

El desempeño del Área se basa en dos elementos sustanciales: la Misión, con su Plan Estratégico, y la aplicación del concepto de calidad definido por la Institución. Al efecto puede concluirse que la Institución cuenta con una definición clara de propósitos y objetivos; que ha formulado políticas generales y específicas para dirigirse hacia tales objetivos; que cuenta con mecanismos que permiten traducir dichas políticas en decisiones y resultados concretos, llevando un control oportuno y suficiente de su cumplimiento.

Una manifestación concreta de lo anterior es la forma como el Centro ha dado cumplimiento a las metas y actividades según objetivos previstos en el Proyecto de Desarrollo Institucional presentado durante el proceso de certificación de autonomía ante la División de Educación Superior del MINEDUC .

DuocUC cuenta, además con la flexibilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias del entorno, para aprovechar oportunidades y asumir necesidades extraordinarias sin abandonar los objetivos y propósitos comprometidos. Posee el personal suficiente en cantidad y capacidad para su administración a nivel directivo y operativo, así como los mecanismos de reclutamiento y

asignación del personal docente apropiado para proporcionar cabalmente los servicios educativos que ofrece. Demuestra también una capacidad de administración responsable de los recursos y de garantizar la estabilidad de sus operaciones, asignando medios que le permiten un desarrollo razonable.

El grado de difusión y conocimiento de la Misión y del Plan Estratégico es muy bueno en todos los niveles, su difusión a nivel de los alumnos debe ser reforzada.

La ejecución de los proyectos académicos y de infraestructura ha seguido los lineamientos y secuencias definidas en el Plan Estratégico 2000-2005.

El área de Ex alumnos ha requerido un reforzamiento, estableciéndose recientemente (2004) una Dirección General de Ex Alumnos, dependiente de la Vicerrectoría Académica.

Disponiendo de información abundante de indicadores académicos, éstos no son publicados para acceso externo, lo que no contribuye a una adecuada inserción de la Institución en el medio.

En la provisión de infraestructura y equipamiento, los recursos necesarios para adquirir la infraestructura y equipamiento previstos y asegurar su conservación y uso, permite el funcionamiento regular de las unidades en el desarrollo de su actividad formativa.

Sin embargo, la Institución reconoce que la dependencia financiera de la matrícula representa una debilidad que condiciona sus posibilidades de avanzar con mayor celeridad en sus planes de desarrollo.

Al mismo tiempo, se reconoce que pese a exhibir un avance importante algunos mecanismos de aseguramiento no alcanzan aún su plena aplicación. Tal ocurre con la definición, a nivel de programas de asignaturas, de la descripción concreta de las actividades y condiciones materiales en que debe desarrollarse la docencia, en plena aplicación del modelo curricular adoptado. De la plena aplicación de este modelo depende no solamente la estandarización de niveles equivalentes en una misma asignatura, sino que además asegurar el uso intensivo de las facilidades disponibles por parte de los alumnos, por la vía de proporcionar al profesor una guía metodológica al efecto. El avance sostenido del proceso de aplicación de este modelo es condición importante para ello.

Por otra parte, la dotación de medios para habilitar laboratorios y talleres muestra mejoras muy significativas, habiendo invertido la Institución recursos importantes al efecto; lo que se puede observar en la calidad y nivel tecnológico de estas instalaciones. Sin embargo, este mismo hecho se refleja, en los estados financieros, en sumas importantes asignadas a depreciación de activos, precisamente por la acelerada depreciación que experimentan equipos de cierta sofisticación tecnológica. Ello demandará, en los próximos años, la provisión presupuestaria de mayores recursos para su reposición. La política aplicada en tecnologías del área informática debe extenderse hacia otros campos.

### **3.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁREA DE GESTIÓN**

#### **3.5.1. Fortalezas:**

- a) Definición clara de la Misión y conocimiento de las distintas unidades de la misma, a nivel de funcionarios y docentes. Igual alineamiento se produce respecto del Plan Estratégico, donde el desarrollo de las Sedes se enmarca en ese contexto. Los funcionarios y docentes declaran, en un alto porcentaje, participar de alguna reunión durante el año en la cual se alinean los objetivos de su gestión particular con la Misión de la Institución.
- b) Participación de funcionarios en reuniones de análisis de indicadores de gestión.
- c) Celebración de seminarios anuales que permite informar al cuerpo directivo de las unidades sobre el estado de avance del Plan Estratégico.
- d) La formulación de políticas centralizadas en materia de Tecnologías Informáticas y Biblioteca.
- e) La definición de estándares homogéneos de equipamiento y recursos tecnológicos en las diferentes Escuelas.
- f) La existencia de una política de desarrollo de infraestructura física para todas las sedes y su cumplimiento riguroso. La asignación de excedentes operacionales a este propósito, en virtud de la constitución jurídica del DuocUC como fundación sin fines de lucro.
- g) La formulación de los presupuestos institucionales que supone una consulta a las distintas unidades sobre su nivel de requerimientos, lo que sumado al control que hace la Dirección Ejecutiva en la asignación final del presupuesto de las unidades, hace de ella una fortaleza. La misma estructura de decisión presupuestaria centralizada en la Dirección Ejecutiva asegura objetividad en la asignación de los recursos.
- h) El sistema de control presupuestario en línea, a través de la intranet institucional, que contiene información actualizada, permitiendo el control adecuado de los gastos.

#### **3.5.2. Debilidades:**

- a) Baja capacidad para comunicar a los alumnos algunos aspectos esenciales de la gestión y de la Misión institucional.
- b) Insuficiente comunicación de los objetivos estratégicos a los estamentos más de base de la administración institucional (cargos operativos).
- c) Ausencia de procedimientos formales de inducción a personal nuevo y de capacitación a personal antiguo en procesos institucionales.
- d) Falta de instancias formales de aplicación de la información de indicadores de análisis institucional a decisiones operativas.
- e) Falta concluir el proceso de definición de estándares uniformes de equipamiento para las carreras, en base a los Programas Instruccionales de Asignatura.

### 3.6. PLAN DE MEJORAMIENTO

#### 3.6.1. Objetivos:

a) Mejorar el alineamiento institucional en torno a la Misión y al Plan Estratégico, especialmente en los niveles de gestión intermedios, docentes y alumnos. Ello demandará un esfuerzo particular de difusión interna de las políticas y objetivos que lo integran.

b) Insertar a la Institución en la Economía Global de la Educación. DuocUC deberá diseñar fórmulas innovadoras para la expansión de sus actividades, mediante alternativas al establecimiento de sedes tradicionales en regiones, principalmente para no perder sus ventajas de operación con importantes economías de escala. Estas opciones considerarán la educación a distancia, la exportación del modelo a mercados emergentes y la operación de alianzas con entidades complementarias nacionales y extranjeras.

c) Fortalecer la Institucionalidad de los procesos claves de DuocUC. Si bien existe un diseño organizativo adecuado al aseguramiento de la calidad, que cuenta con las instancias y organismos apropiados para la toma de decisiones ajustadas a los propósitos corporativos, su operación presenta aún deficiencias en cuanto a la regularidad y formalidad del procedimiento. Se estima que esto último debe ser una expresión cabal de la efectiva contribución de las instancias previstas como mecanismos que aseguren la consistencia de los propósitos con las decisiones.

d) Fortalecer los Recursos Humanos para enfrentar los desafíos nuevos. Uno de los elementos claves para el éxito de la gestión institucional se encuentra en sus recursos humanos. El crecimiento de carreras y alumnos ha exigido considerablemente a la actual organización. Este crecimiento, además de la mayor complejidad de procesos, especialmente académicos, hace necesario desarrollar un esfuerzo particular por mejorar las capacidades de los agentes de la organización; en especial en aquellos niveles y unidades que presentan un insuficiente grado de conocimiento de los procesos considerados críticos para asegurar la calidad.

e) Mejorar el conocimiento, difusión y uso de Indicadores de gestión y análisis institucional. DuocUC ha logrado importantes avances en la sistematización, modernización y control de procesos clave para el éxito de la Misión. Sin embargo, se ha observado una aún insuficiente institucionalización de estos procesos, en particular en aquellos relativos al uso de información estratégica, que es necesario consolidar y llevar a régimen. Si bien la Institución cuenta con un completo sistema de indicadores disponibles en la Intranet de la VRA y la VRE, esta información solamente es accesible para ciertos niveles directivos. Es necesario perfeccionar los procesos estables que incorporan el uso de sus resultados al mejoramiento progresivo de las decisiones.

f) Participación en los debates y foros sobre el tema de Educación Superior buscando transferir nuestra visión sobre el tema, especialmente en la Educación Técnico Profesional. El compromiso con el desarrollo de la comunidad, propuesto en la Misión institucional no se agota en la formación de profesionales y técnicos. Dicho compromiso debe también expresarse en la contribución a un desarrollo sano y vigoroso del sector educacional del que forma parte la Institución. Adicionalmente, es importante que en las actuales condiciones de crecimiento sostenido de la educación superior, los postulantes a ésta puedan contar con mejor información en cuanto a posibilidades laborales después de egresados y remuneraciones esperadas por carrera. Asimismo, esta información debiera ser claramente identificable según cada plantel de Educación Superior.

g) Mejorar la retención de alumnos nuevos, haciendo menos vulnerable a la Institución a la matrícula inicial. Los alumnos matriculados presentan niveles importantes de deserción. Este fenómeno trae consigo efectos importantes en el desarrollo de DuocUC. De una parte, al depender su financiamiento casi enteramente de los aranceles, una insuficiente capacidad de retención de

los alumnos hace particularmente sensible el cumplimiento de las políticas y propósitos a la captación de alumnos nuevos. Por otra, la deserción, cualquiera sea su causa, representa siempre una frustración tanto del cumplimiento de los propósitos educativos como de las expectativas de los propios educandos. La alta incidencia de factores económicos en este fenómeno plantea la conveniencia de extender la búsqueda de fórmulas de financiamiento y apoyo a los alumnos con dificultades para cumplir con sus compromisos financieros.

h) Consolidar el sistema de bibliotecas y ampliar sus prestaciones. Se estima que la Institución ha avanzado en grado importante en el desarrollo del sistema de bibliotecas previsto en el Plan Estratégico. La consolidación de este proyecto supone avanzar hacia un plan de adquisiciones de mediano plazo (3 a 5 años), con la formulación de objetivos específicos en disponibilidad de textos, uso efectivo de los mismos, incorporación de bases de datos en línea y otros recursos en soporte digital.

i) Establecimiento de Centros Tecnológicos. El establecimiento de algunas unidades dotadas de equipamiento singular, tanto por su especialización en áreas disciplinarias asociadas a determinados sectores de la actividad productiva como por su dotación de tecnologías más complejas y avanzadas, resulta consecuente con uno de los ejes estratégicos definidos como "Centros de Referencia Tecnológica". En la medida en que se disponga de recursos adecuados se procurará establecer nuevos centros de enseñanza práctica en diversas áreas.

j) Mantenimiento y ampliación de las políticas de actualización tecnológica. En la actualidad se dispone de una política de adquisiciones y reposición de equipos y software que permite garantizar el acceso de los alumnos a una plataforma tecnológica en el área informática, actualizada y de calidad. Esta política se mantendrá mediante la asignación de los recursos necesarios, en un flujo proporcional a la aplicación de los criterios y estándares definidos en dicha política. Se procurará extender la misma hacia otros recursos tecnológicos de uso general.

### **3.6.2. Acciones:**

a) Difundir a los niveles de docentes y alumnos la Misión Institucional y el Plan Estratégico. Responsable: Director de Sede.

b) Fortalecer el Plan de Capacitación para el personal administrativo y de gestión académica. Este plan pondrá acento en la capacitación del personal en los procesos institucionales, junto a la incorporación de herramientas de gestión asociadas al desempeño específico de cada cargo o función. El Plan incluirá metas concretas para las Escuelas y Sedes en sus respectivos ámbitos de competencia. Responsables: VRA, Escuelas, Sedes.

c) Establecer un plan de trabajo con objetivos y metas definidas en materia de convenios y actividades conjuntas con entidades educacionales de otros países. Responsable: Dirección de Relaciones Internacionales y Directores de Escuela.

d) Establecer calendarios y tabla de materias que serán abordadas en las reuniones de Directivos. Responsable: VRA/DGA.

e) Identificación de los indicadores claves por unidades de gestión y su periodicidad de publicación. Responsable: VRA/VRE/ con Direcciones Generales.

f) Plan de trabajo y calendario de sesiones para los Consejos Empresariales. Responsable: Directores de Escuela.

- g) Elaboración de un catálogo detallado de las necesidades de equipamiento contempladas como un estándar general definido en los planes de estudio de cada carrera. Producto de este diagnóstico se elaborará una base de datos con todos los equipos necesarios, sus especificaciones y modalidades de uso. Responsable: Directores de Escuela.
- h) Levantamiento de un inventario actualizado del equipamiento disponible, en función de las especificaciones definidas en el catálogo de necesidades, con indicación de su estado y un calendario de reposición por obsolescencia y deterioro probable. En este levantamiento se considerará el empleo optimizado de las potencialidades de uso, en su máxima eficiencia, incluyendo las medidas de gestión operativa que maximicen su aprovechamiento. Responsable: Jefe de Estudios de la VRA.
- i) Formulación de un plan de adquisiciones por Escuela-Carrera-Sede que informará el proceso.



#### 4. ÁREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO.

##### 4.1. OBJETIVOS Y PROPÓSITOS EN EL AREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO.

El Centro de Formación Técnica DuocUC define como su Misión *“la formación de personas en el área técnico profesional con una sólida base ética, capaces de desarrollarse con éxito en el mundo laboral y comprometidas con el desarrollo del país”*<sup>33</sup>.

Al efecto, el Plan Estratégico Institucional 2000 – 2005 define las áreas prioritarias para su actividad docente tomando en consideración los sectores de la industria que presentan perspectivas de desarrollo en el contexto de la actividad económica del país y que, por ello, ofrecen expectativas razonables de reclutamiento de recursos humanos calificados, acordes a niveles de desempeño compatibles con su modalidad institucional. Actualmente, y en este contexto, el Centro ha reconocido dos áreas disciplinarias (Administración y Turismo) y una zona geográfica (Región Metropolitana) dentro de la cual, cumplida la antedicha condición, cuenta además con las capacidades académicas y operacionales para proporcionar una formación de calidad y pertinente al mercado laboral.

##### 4.1.1. Adopción de un Modelo Curricular Basado en Competencias<sup>34</sup>:

El referido Plan Estratégico definió como objetivo central de su propuesta docente la adopción de un modelo curricular basado en competencias. Esta definición de objetivos se expresa en dos niveles:

a) A nivel de oferta disciplinaria, la Institución se ha propuesto implementar un modelo de validación de toda su oferta formativa mediante un proceso sistemático de prospección de las necesidades en el medio laboral, a partir de la cual se formulen los Perfiles de Egreso de sus carreras, definidos en base a un Inventario de Competencias Laborales, descritas en el correspondiente Diccionario de Competencias. Este procedimiento de validación asegura, en buena medida, la pertinencia de la propuesta formativa y determina los criterios mínimos que debe respetar un plan de estudios y el conjunto de medios educativos que constituyen el currículum.

b) Un segundo nivel se constituye a partir de las características distintivas reconocidas en la Misión Institucional. Estas se traducen en la formulación de objetivos transversales, comunes a todas las carreras y programas, y que representan las competencias de empleabilidad que DuocUC procura incorporar a todos sus egresados, habida consideración que estas competencias son aquellas que permiten a todo profesional acceder al mercado del trabajo y desarrollarse en él con mayor flexibilidad. Dichas competencias de empleabilidad son: la capacidad de comunicación oral y escrita en español, la capacidad de comunicación en inglés, la habilidad para interactuar con TIC, el razonamiento matemático y la ética como competencia laboral.

La formulación de estos objetivos estratégicos para la docencia determinó la necesidad de implementar programas específicos y transversales a todas las carreras y que se expresan en diversas iniciativas operativas.

##### 4.1.2. Políticas de Admisión<sup>35</sup>:

En materia de políticas de admisión, la Institución se orienta hacia una opción de admisión abierta y que “procura ofrecer opciones de formación a todos los egresados de la Enseñanza Media sin

<sup>33</sup> Misión y Plan Estratégico Institucional. Anexo N° 3.

<sup>34</sup> Pauta Desarrollo para Evaluación y Diseño de Planes de Estudio en Base a Competencias. Anexo N° 23.

<sup>35</sup> Plan Estratégico Institucional 2000-2005. Anexo N° 3



restricciones de índole social o académicas”, sin más requisitos que los definidos por la legislación vigente.

#### **4.1.3. Servicio Docente Homogéneo<sup>36</sup>:**

Consistente con el propósito de asegurar un servicio docente homogéneo, con independencia de los niveles de formación, ubicación geográfica o jornada horaria de las carreras y programas, la Institución mantiene una estructura de gestión integrada para todas las modalidades institucionales que determina su oferta formativa. Lo anterior se hace cargo de las diferencias de ingresos que aportan las diversas carreras y que se agudiza respecto de los programas de nivel técnico, significativamente inferiores a las carreras profesionales. Esta operación integrada permite compensar las diferencias y asegurar un estándar de servicio común para todos los alumnos.

#### **4.1.4. Integración a Modelos de Articulación:**

Teniendo en vista las complejidades que involucra la articulación entre niveles educativos diferentes, el Centro se ha propuesto la “implementación de modelos concretos de articulación vertical, a partir de áreas afines con el Instituto Profesional y establecimientos de Educación Media Técnico Profesional, en áreas que cuentan con condiciones apropiadas para encadenar planes de estudio conducentes a titulación de técnicos de nivel medio, técnicos de nivel superior y sus posibilidades de continuidad hacia el nivel profesional”<sup>37</sup>.

#### **4.1.5. Vinculaciones Internacionales:**

La Institución reconoce que el contexto de desarrollo económico del país requiere de la formación de técnicos y profesionales capaces de desempeñarse y competir con éxito en un mundo globalizado. Lo anterior ha determinado la necesidad de prospectar y generar acciones de vinculación o intercambio con instituciones extranjeras de similar naturaleza, que permitan adecuar el modelo educativo institucional a otras experiencias formativas.

## **4.2. POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA EL ASEGURAMIENTO DE OBJETIVOS**

#### **4.2.1. Estructura Matricial de Gestión<sup>38</sup>:**

Una de las políticas de mayor relevancia fue la de asumir para la Institución una estructura de administración matricial (Escuelas – Sedes); la que, definida en el Plan Estratégico Institucional, permite apoyar los objetivos de homogeneidad de enseñanza-aprendizaje de aquellas carreras que son ofrecidas e implementadas en la Sede (unidad geográfica de gestión) y, por otra, permite establecer anticipadamente los estándares en que deben ser impartidas, los que son definidos por las Escuelas de modo trasversal para todas las unidades de académicas.

#### **4.2.2. Validación y Actualización de Carreras:**

El objetivo de adoptar un modelo de desarrollo curricular en base a competencias se expresa en la implementación de un modelo sistemático de validación de los Planes de Estudio. Ello incluye un proceso de levantamiento de competencias, la definición de un Perfil de Egreso explícito y la

<sup>36</sup> Plan Estratégico Institucional 2000-2005. Anexo N° 3.

<sup>37</sup> Plan Estratégico Institucional 2000-2005. Anexo N° 3.

<sup>38</sup> Plan Estratégico Institucional 2000-2005. Anexo N° 3.

adecuación de las mallas curriculares y programas de asignaturas en función del logro de dicho perfil. A este propósito obedece la exigencia de validar, mediante este procedimiento, toda propuesta de creación de nuevas carreras o de modificación de la oferta actual.<sup>39</sup>

#### **4.2.3. Sustentabilidad Académica y Económica de la Provisión de Carreras:**

Al Director de Sede le corresponde, preferentemente, elaborar la propuesta de las carreras que se ofrecerán en la unidad respectiva y además, implementarlas de acuerdo a los requerimientos que las Escuelas han establecido y dentro de los criterios de eficiencia que la Institución ha dispuesto. Lo anterior se relaciona directamente con las capacidades de infraestructura, equipamiento y acceso a profesores apropiados, junto a la sustentabilidad económica de la propuesta.

#### **4.2.4. Programación Académica Consistente y Eficiente:**

La programación académica es un proceso crítico dado que constituye el elemento básico para la prestación un servicio docente regular. Además, es factor clave de una gestión eficiente de la respectiva unidad. Lo anterior supone articular las siguientes variables: definición de cursos y vacantes por jornada conforme a las exigencias de las respectivas mallas curriculares; la proyección de alumnos que demandarán los cursos respectivos; la capacidad y disponibilidad de salas, laboratorios y talleres; y la disponibilidad horaria de docentes. La administración eficiente de este proceso es determinante para asegurar la regularidad en la provisión de cursos y la sustentabilidad económica del proyecto académico de cada sede.

#### **4.2.5. Programas Transversales:**

Para asegurar la implementación homogénea y efectiva de programas conducentes a la instalación de las competencias de empleabilidad que forman parte del modelo educativo de DuocUC en todos los egresados, se ha constituido unidades centralizadas responsables de definir los propósitos y alcances de un programa específico para cada una de ellas, así como la adopción de una estrategia metodológica apropiada. Tal es el caso de la Dirección del Programa de Inglés, de la Dirección de Formación General, de la Coordinación del Programa de Matemática y del Programa de Cursos en Línea. Todos estos programas se incluyen como asignaturas comunes y obligatorias en todas las mallas curriculares.

#### **4.2.6. Flexibilidad Curricular, Articulación y Educación Continua:**

El Centro ha definido una política que “procura organizar el plan de estudios, esto es, las unidades temáticas, los cursos, semestres y niveles, con un criterio de flexibilidad que considere como atributos esenciales sus posibilidades de movilidad, articulación, modularización y educación continua”<sup>40</sup>.

La movilidad prevista ha sido el fundamento del desarrollo de un sistema ágil de convalidaciones, la posibilidad de cambios de carrera dentro y fuera de la Institución, la existencia de cursos comunes entre distintas carreras y la posibilidad de intercambio entre cursos. Asimismo, ello ha dado lugar a la incorporación de fórmulas para el reconocimiento de habilidades y conocimientos adquiridos en un contexto laboral, mediante la convalidación por conocimientos relevantes<sup>41</sup>. La modulación persigue organizar conjuntos de asignaturas (módulos) como programas de

<sup>39</sup> Ver Pauta de Desarrollo para la Evaluación y Diseño de Planes de Estudios en Base a Competencias Laborales, Anexo N° 23, y Pauta para la Modularización de Carreras. Anexo N° 24.

<sup>40</sup> Plan Estratégico Institucional. Anexo N° 3.

<sup>41</sup> Resolución VRA N° 01/2000 Instructivo de Convalidaciones. Anexo N° 23

capacitación progresivos y reconocibles, mediante la modalidad de conocimientos relevantes, en un programa de convalidación en determinadas carreras de nivel técnico o profesional<sup>42</sup>. La educación continua importa generar programas de especialización y actualización en forma de postítulo, especialmente diseñados para egresados, incluyendo asimismo oportunidades de nivelación y de articulación al nivel superior.

#### **4.2.7. Recursos de Apoyo a la Docencia:**

Para el apoyo a la docencia se han diseñado políticas y programas específicos.

- a) En materia de Bibliotecas: Definición, selección y administración centralizada de recursos bibliográficos, en función de las exigencias de los programas de cada asignatura.
- b) En materia de Recursos Tecnológicos: Procedimiento definido de producción y actualización de materiales educativos para el Sistema de Cursos en Línea, junto con un programa anual de adquisición y de renovación de equipamiento tecnológico para docencia.
- c) Para asegurar el financiamiento de iniciativas innovadoras o de mejoramiento de material educativo existe un Sistema de Fondos Concursables para el desarrollo académico.

#### **4.2.8. Flexibilidad Laboral en Planta Docente:**

En materia de personal docente, la Institución ha orientado sus objetivos en orden a privilegiar una política de flexibilidad laboral, que permita acceder a los mejores profesionales posibles, sobre la base de enfocar el esfuerzo en las actividades de docencia directa, complementadas con mecanismos de incentivos asociados a la agregación de valor concreto al servicio educativo.

### **4.3. VIGENCIA DE POLÍTICAS Y MECANISMOS**

#### **4.3.1. Coordinación de la Organización Matricial:**

La estructura matricial antes enunciada es coordinada directamente por la Dirección Ejecutiva, mediante reuniones conjuntas del Director de Sede y Directores de Escuela.

Por otra parte, quincenalmente se reúne el Consejo Académico que preside el Vicerrector Académico y cuenta con la participación de los Directores de Escuela y de Programas Transversales, los Directores Generales de Desarrollo Académico y de Docencia, y el Jefe de Estudios de la Vicerrectoría Académica.

Además, las Escuelas cuentan con un Consejo de Escuela, órgano interno de participación de los respectivos Jefes de Carrera de la Sede, y un Consejo Empresarial, órgano consultivo y asesor que relaciona a la escuela con el mundo laboral y empresarial.

La Sede tiene sus propios mecanismos de coordinación interna que le permite evaluar las alternativas más eficientes para ejecutar sus actividades: en lo esencial, ocuparse de la atención directa al alumno, proporcionando el servicio académico directo y poniendo a su disposición los medios de enseñanza que se han definido como necesarios para cada programa o plan de estudios.

La operación de la estructura matricial ha demostrado ser un poderoso mecanismo de aseguramiento de los propósitos institucionales en el área docente. La operación de los Consejos de Escuela como instancia de coordinación de políticas a nivel de programas afines, así como el

---

<sup>42</sup> Pauta para la Modularización de Carreras. Anexo N° 26.

rol del Director de Escuela, tienen por objeto exclusivo velar por la calidad y homogeneidad del servicio académico. En cierta medida, este mecanismo ha venido a sustituir los sistemas de control externo que la Institución perdió al alcanzar la plena autonomía.

Por último, la instancia de mayor relevancia es la Jornada de Planificación Estratégica que se realiza anualmente con la concurrencia de la Dirección Ejecutiva, los Directores Generales, los Directores de Sedes y Escuelas y todos los Jefes de Carreras y Jefes de unidades operativas centrales o de sedes, en la que se analiza el contexto nacional e internacional, el estado de avance del proyecto institucional y los planes de desarrollo por unidad, entre otros.

#### **4.3.2. Sistema Estructurado para la Aprobación de Carreras:**

La creación o modificación de carreras debe ajustarse a un procedimiento formalmente establecido. Las iniciativas básicas de creación o de modificación a los programas se canalizan por medio de los Directores de Escuela, Director de Sede o Jefes de Carrera. En una primera etapa, se analiza la propuesta al interior del Consejo de Escuela y se procede a aplicar el Instructivo para la Creación y Modificación de Carreras y la Pauta de Desarrollo de Planes de Estudio sobre la Base de Competencias Laborales. Una vez que cumplen los pasos comprendidos en estos documentos se procede, basándose en el Diccionario de Competencias Laborales, a formular el correspondiente Plan de Estudios, la Malla Curricular y al desarrollo de los respectivos programas de cada una de las asignaturas. Finalmente, el proyecto debe ser aprobado por el Vicerrector Académico.

En resumen, los mecanismos de aseguramiento de la calidad en la definición o modificación de carreras o programas están plenamente vigentes, estructurados y documentados.

#### **4.3.3. Provisión de Carreras y Determinación de Vacantes:**

Este proceso involucra el análisis de las capacidades de las diferentes sedes para dictar cada carrera, lo que se realiza desde el punto de vista de los recursos de infraestructura, del equipamiento necesario, proyecciones de la demanda y análisis del mercado local. Comprende también un estrecho seguimiento y control de la aplicación de las decisiones adoptadas.

El proceso se inicia con las propuestas que la Sede formula a la Dirección Ejecutiva, respecto de las carreras y número de vacantes que, a su juicio, permitirían un eficiente uso de sus capacidades relativas. Para estos efectos, se realiza una reunión ampliada en que participan la Dirección Ejecutiva, los Directores Generales, los Directores de Escuelas y el Director de Sede, exponiendo éstos últimos sus respectivas proposiciones. Dicha instancia permite a la Dirección Ejecutiva evaluar, conjuntamente con las Direcciones de Escuela, la consistencia de las propuestas; especialmente en cuanto a la capacidad de servicio efectivo que cada sede dispone para cumplir cabalmente con la oferta que propone. Por su parte, el Consejo Académico hace una evaluación de la coherencia entre las propuestas de vacantes formuladas por la Sede y los programas de desarrollo de las Escuelas.

Por último y con todos estos antecedentes, la Dirección Ejecutiva resuelve la oferta final de vacantes por sede y carrera. Definidas las carreras y vacantes mediante una resolución del Vicerrector Académico, éstas son registradas en el Sistema DARA, lo que habilita y da paso a la Programación Académica y, posteriormente, al Proceso de Admisión. Este procedimiento incluye un estricto control de vacantes en línea, a través del Sistema de Información Académica en la intranet institucional.

El control por este mecanismo impide cualquier oferta inorgánica de carreras por parte de la sede, requiriéndose una autorización expresa de la Vicerrectoría para modificar las vacantes aprobadas. Más aún, el Sistema DARA impide la materialización de una matrícula si las vacantes no se

encuentran autorizadas o éstas no se han traducido en la programación de las asignaturas respectivas, con la correspondiente asignación de profesor, salas, talleres y horario.

#### 4.3.4. Definición Centralizada de Parámetros para Programación Académica:

La programación académica en la Sede permite asignar los diversos recursos para cumplir con el servicio docente. Ella implica determinar el número de secciones que cada asignatura tendrá, la cantidad de alumnos en ellas y los horarios en que se dictarán. El proceso, además, implica asignar los docentes que dictarán las distintas secciones de cada asignatura, así como los recursos específicos –laboratorios o talleres- que ella demandará.

El Sistema DARA es el que permite la definición centralizada de todos los componentes de los planes y programas de estudio, para ponerlos a disposición del personal de la sede y los alumnos, en los procesos de programación, matrícula, inscripción de asignaturas, enrolamiento en cursos en línea, asignación de carga a los respectivos docentes, entre otros.

Este sistema es un eficaz mecanismo de control, puesto que parametriza las variables claves, conforme las cuales han de impartirse las carreras y dictarse las respectivas asignaturas. Asegura, además, la disponibilidad de cursos a los alumnos en la forma definida en su correspondiente malla curricular.

#### 4.3.5. Proceso de Admisión y Matrícula<sup>43</sup>:

**a) Procedimiento Formal de Admisión y Matrícula:** Los requisitos y condiciones de matrícula están definidos formalmente en resoluciones de las Vicerreorías Académica<sup>44</sup> y Económica<sup>45</sup>, sobre la base de las disposiciones generales del Reglamento Académico y del Alumno. Las condiciones generales de matrícula están contenidas en un Contrato de Prestación de Servicios Educativos<sup>46</sup>.

El procedimiento y calendario de eventos académicos, así como los requisitos y condiciones de admisión, están contenidos en el material de difusión, el sitio Web institucional, la agenda del alumno, entre otros.

La evolución del proceso de admisión es monitoreada y evaluada mediante informes en línea disponibles en el sitio Web de la Vicerreoría Académica<sup>47</sup>.

Además, las fechas de Matrícula, Inscripción de Asignaturas y demás actividades de importancia para el alumno se establecen anualmente en el correspondiente Calendario Académico institucional, aprobado mediante resolución del Vicerrector Académico<sup>48</sup>.

Al cierre del proceso de admisión se hace una reunión de análisis entre la Dirección Ejecutiva, los Directores de Escuela y el Director de Sede a efectos de evaluar, desde diversas perspectivas, los resultados del proceso. Esta evaluación constituye la base para la formulación de políticas de admisión para el período siguiente.

**b) Mecanismos de Articulación, Modularización y Educación Continua:** Opera a través de los siguientes mecanismos generales y particulares: *Admisión Especial*, según las normas establecidas en el Reglamento Académico y del Alumno y el *Instructivo de Convalidaciones*. La

<sup>43</sup> Reglamento Académico y del Alumno. Anexo N° 11.

<sup>44</sup> Resolución N° 3/2002 de VRA. Anexo N° 18.

<sup>45</sup> Resolución N° 10/2003 de VRE. Anexo N° 19.

<sup>46</sup> Contrato de Prestación de Servicios Educativos, Anexo N° 56.

<sup>47</sup> Ver Matrículas en Sistema de Información Académica: vra.duoc.cl

<sup>48</sup> Resolución N° 1/2003 de VRA que aprueba Calendario Académico 2004. Anexo N° 18.

Sede Padre Alonso de Ovalle, en que opera el Centro, mantiene vínculos regulares de articulación con Liceos de Enseñanza Técnica Profesional (EMTP). Algunos de los Liceos con los que se ha trabajado son Abdón Cifuentes (Santiago), Liceo Comercial de Talagante (Talagante), Liceo Comercial Peñaflor (Peñaflor), Colegio Insuco 2 (Santiago), Espíritu San Antonio (Santiago), Liceo Juan Antonio Ríos (Santiago).

Opera también la articulación horizontal, donde alumnos de las Escuelas de Administración y Turismo del CFT realizan asignaturas comunes y, por tanto, pueden convalidar las asignaturas cursadas en programas de transversales y/o comunes de las carreras, facilitando su desplazamiento entre diversos programas.

Por último, se han establecido mecanismos que permiten a los alumnos del Centro de Formación Técnica proseguir estudios superiores en el Instituto Profesional DuocUC. Ello es posible gracias a la estructura de las mallas curriculares de las carreras que se imparten en el CFT, que se encuentran articuladas con las mallas respectivas de carreras afines de nivel profesional que imparte el Instituto Profesional. Además, la existencia de un sistema de registro curricular común facilita los procesos de convalidación en forma automática.

#### **4.3.6. Seguimiento Curricular y Registros Académicos:**

El Sistema DARA permite registrar y controlar cada uno de los pasos del avance curricular y de los antecedentes necesarios para construir y conservar todos los registros académicos y administrativos de los alumnos. De esta manera se garantiza, por parte de todos los agentes, el adecuado cumplimiento de la normativa académica o administrativa aplicable, lo que constituye un eficaz mecanismo de aseguramiento de la calidad.

#### **4.3.7. Regulación y Control de Certificados y Títulos:**

Los diversos tipos de certificaciones están definidos reglamentariamente y parametrizados centralmente en el Sistema DARA para efectos de su emisión. Un Decreto de Rectoría<sup>49</sup> determina las facultades para la firma respectiva.

Además, se dispone de una Oficina de Títulos y Certificados, como unidad central especializada y dedicada en forma exclusiva a verificar y a certificar el cumplimiento de los requisitos académicos para optar al título correspondiente. A esta unidad le cabe, además, la responsabilidad de custodiar los registros académicos de todos los alumnos que han cursado estudios en la Institución. Además del resguardo físico de estos documentos, se dispone de un registro digitalizado de toda la información histórica.

#### **4.3.8. Selección y Contratación de Docentes:**

La Dirección de Sede debe resolver y ejecutar la selección, contratación y evaluación de los profesores. El perfil buscado tiene una clara orientación profesional. Se procura que sean en lo posible personas que se desempeñan en el mundo laboral, de modo que pueden colaborar en la formación de alumnos con una mayor orientación a las competencias laborales contenidas en los respectivos Perfiles de Egreso.

Careciendo de actividades regulares en el campo de la investigación, extensión o servicios, DuocUC asocia directamente la contratación y remuneraciones de sus profesores a la actividad docente efectivamente realizada. Ello se materializa mediante un sistema de contratación en base a la asignación efectiva de horas de clases, en régimen de contrato de plazo fijo<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Decreto de Rectoría N° 1/ 2004. Fija facultades para firma de certificados. Anexo N° 22.

<sup>50</sup> Contrato de Docente a Plazo Fijo. Anexo N° 57.



El procedimiento anterior se complementa con mecanismos de incentivos, mediante asignaciones adicionales a la docencia, en la forma de asignaciones económicas directas y de fondos concursables. El objetivo de estos últimos es incentivar a aquellos docentes que desempeñen sus funciones de manera destacada, a realizar actividades de desarrollo académico que incrementen la calidad de la docencia y la disponibilidad de material de estudio.

Como mecanismos de selección y aseguramiento de la calidad en política de docentes se pueden distinguir dos situaciones diferentes: la de profesor nuevo y la del docente antiguo. Tratándose de profesores que harán clases por primera vez, son entrevistados por el respectivo Jefe de Carrera, como responsable directo de evaluar sus competencias específicas, y además por el Subdirector Académico o el propio Director de la Sede, a efectos de evaluar su grado de adecuación al modelo educativo institucional, su reclutamiento y contratación definitiva. Para el caso de profesores que ya presten servicios en DuocUC, un elemento evaluativo importante es el resultado obtenido en las Encuestas de Evaluación de Asignaturas, que se realizan semestralmente a todos los alumnos.

#### **4.3.9. Evaluación y Control de Desempeño de Docentes:**

Como parte de los procesos regulares que DuocUC realiza para el cumplimiento del servicio docente, y como mecanismo de aseguramiento de la calidad, están los Informes de Avance y Cumplimiento del correspondiente programa de asignatura, los Controles de Asistencia y de horarios de clases, la revisión de las Carpetas de Curso y de los registros en que se indican las materias y otras actividades desarrolladas por el docente.

El régimen contractual, en base a horas de docencia efectiva, favorece a este mecanismo de aseguramiento debido a que la determinación de las remuneraciones se basa en un recuento mensual de las horas efectivamente realizadas, conforme a su registro en la Carpeta de Curso y al Informe de Cumplimiento de Programas. Este procedimiento, denominado "Corte de Horas", involucra el escrutinio sistemático de las actividades desarrolladas en cada asignatura. Permite controlar el avance del curso y detectar, durante el transcurso del semestre, aquellos casos en que no se cumplen íntegramente las actividades previstas en el programa y elaborar un plan de recuperación de clases.

Además, y conforme lo ya señalado, por varios años se vienen aplicando en forma generalizada y uniforme dos tipos de encuestas: la de Evaluación de Asignaturas<sup>51</sup> y la Encuesta de Servicios<sup>52</sup>. Ambas permiten determinar la percepción directa de los alumnos respecto de la dictación e implementación de cada asignatura, en particular, y de los servicios en general, teniendo la primera de ellas un acápite especial para la evaluación del profesor. Esta última es utilizada por los Jefes de Carrera, los Directores de Escuela y otros directivos para mejorar los servicios docentes. Ambas constituyen un importante medio para evaluar la calidad de servicio en la Sede.

#### **4.3.10. Perfeccionamiento Docente:**

La Institución dispone fondos para el perfeccionamiento docente. Especialmente, y en los últimos años, se ha establecido un sistema de fondos concursables<sup>53</sup> con un ítem específico para la presentación de proyectos de perfeccionamiento académico. Los temas más recurrentes, en el último tiempo, han sido los relativos a sistemas de educación basados en competencias laborales y también al uso de tecnologías para el mejor desarrollo de la docencia. Las Escuelas y la Sede tienen la responsabilidad de diseñar programas de perfeccionamiento susceptibles de financiamiento por este fondo. El control de los programas aprobados y el empleo efectivo de los

<sup>51</sup> Informe Resultados de Encuesta de Evaluación de Asignaturas. Anexo N° 26.

<sup>52</sup> Informe Resultados de Encuesta de Servicios. Anexo N° 27.

<sup>53</sup> Ver Fondos Concursables en [vra.duoc.cl](http://vra.duoc.cl)



recursos asignados, es responsabilidad de la Oficina de Estudios de la Vicerrectoría Académica<sup>54</sup>.

Por otra parte, se ha implementado un Programa de Capacitación Institucional dirigido a docentes y directivos académicos, que actúa en forma complementaria a las iniciativas particulares de docentes y de las respectivas unidades académicas, y se inserta dentro del plan de trabajo del Programa de Competencias Laborales. Comprende los siguientes temas: Formación Basada en Competencias, Tecnologías para la Educación y Gestión Institucional<sup>55</sup>.

#### **4.3.11. Dotación de Medios de Apoyo a la Docencia:**

Para los efectos de asegurar la dotación apropiada y acorde a un estándar común de la enseñanza, se dispone de los siguientes medios:

##### **4.3.11.1. Sistema Centralizado de Bibliotecas<sup>56</sup>:**

Además de permitir la consulta y reserva en línea, es un apoyo directo a la homogeneidad y estandarización del servicio. Una mejora relevante ha sido que la definición de requerimientos se funda en las definiciones del Consejo de Escuela y bajo la responsabilidad de su Director. Esto permite que el material esté directamente relacionado con los contenidos de los programas de cada asignatura.

Desde el punto de vista de la gestión, se han logrado importantes avances al reemplazar la modalidad de adquisición directa por parte de la sede, mediante la licitación temprana y centralizada. Todo ello ha permitido aprovechar economías de escala y mejorar las fechas de entrega de los textos. En el presupuesto 2003- 2004 se asigna a material bibliográfico una suma superior a los \$200 millones.

##### **4.3.11.2. Sistema de Cursos en Línea<sup>57</sup>:**

Conforme había sido previsto en el Plan Estratégico Institucional, desde 1999 se viene desarrollando en DuocUC una educación bimodal; es decir, un modo instruccional en el que las sesiones en aula se apoyan con material digital y recursos en Web. Ello permite no sólo que el alumno acceda a los contenidos, sino que además interactúe y trabaje en coordinación con otros alumnos y el profesor.

Además de lograr una mejor comprensión y maduración de las materias, y una mayor interactividad con el profesor, se persiguen dos objetivos adicionales: por una parte, que los alumnos obtengan una competencia de alto valor laboral, esto es, el manejo de TIC; y, por otra parte, que los docentes tengan la oportunidad de mejorar sus clases y el material asociado, haciendo partícipes de su esfuerzo a otros profesores. Disponiendo de un formato común (G-3), este es un claro elemento homogenizador de la enseñanza; y, como tal, de aseguramiento de la calidad en sí mismo.

Recientemente DuocUC ha invertido recursos en modernizar su plataforma para cursos en línea, adquiriendo el programa Top Class 6.2. Uno de los factores clave para la elección, es que este software tiene un gran potencial de desarrollo en materias referidas a la administración de competencias laborales y tiene gran difusión en empresas internacionales para capacitación modular. Ambas potencialidades están dentro de las prioridades que la Institución se ha fijado a

<sup>54</sup> Informe Resultados Fondos Concursables, OAI. Anexo N° 38.

<sup>55</sup> Plan Institucional de Capacitación para Docentes y Directivos Académicos e Informe de Capacitación 2004. Anexo N° 63.

<sup>56</sup> Ver Sistema de Biblioteca en [www.duoc.cl](http://www.duoc.cl) y <http://vra.duoc.cl>

<sup>57</sup> Ver Cursos en Línea en [www.duoc.cl](http://www.duoc.cl) y <http://vra.duoc.cl> Ver Informe Caso de Área de Gestión Institucional: Sistema de Cursos en Línea". Anexo N° 1.

corto plazo.

En esta materia hay otros mecanismos importantes de aseguramiento de la calidad. El primero dice relación con la producción del material y ahí los mecanismos radican en la asignación y evaluación de los cursos rediseñados. El segundo, dice relación con la intensidad de uso o de interacciones, determinadas como la cantidad de acciones válidas dentro del curso, es decir, que lleven a algún resultado.

En la selección y asignación de cursos para ser rediseñados participan directamente las Escuelas, esto es, Director y Consejo de Escuelas. Además, en forma previa a su publicación en intranet, se efectúa un control de calidad de los materiales incorporados en cada curso, mediante un procedimiento evaluativo que incluye la participación del Jefe de Carrera, del Jefe de la Unidad de Tecnología Educativa (UTED) de la Sede y de un docente par evaluador determinado por el Director de Escuela respectiva.

**Encuentros de e-learning<sup>58</sup>.** En este contexto, cada año se reúnen las UTED de DuocUC en un encuentro que tiene por objeto compartir experiencias, desarrollos tecnológicos, propuestas metodologías en el uso del sistema de cursos en línea. Durante estas reunión anual de las UTED de DuocUC se realiza además un encuentro de e-learning donde se invita a expositores y relatores de empresas o instituciones de educación que desarrollan sistemas educacionales en modalidad e-learning, lo que permite a los diversos participantes estar al día en el estado del arte del desarrollo de esta modalidad educativa. Durante la versión 2004, participaron representantes de Canadá, Alemania, España, México y EE.UU.

#### **4.3.11.3. Sistema de Fondos Concursables<sup>59</sup>:**

Dentro de las partidas del presupuesto anual, se destinan recursos para financiar proyectos de desarrollo académico que representen agregación de valor a la docencia regular. Estos son: el Fondo de Desarrollo de la Docencia, el Fondo de Perfeccionamiento Académico, el Fondo de Extensión Académica y el Fondo de Intercambio Académico Internacional.

Conforme al Plan Estratégico institucional, dicho mecanismo constituye un sistema para favorecer y dar espacio a la contribución de los profesores, que vaya más allá de la simple docencia y les permita mejorar e innovar en el campo de la docencia, e incluso beneficiarse al postular a perfeccionamiento docente. Permite también a las unidades académicas (Sede, Escuelas y Carreras) acceder a financiamiento para sus planes de perfeccionamiento e innovación.

Estos fondos son concursables por vía Web<sup>60</sup>, mediante 4 convocatorias al año. Cuentan con bases predeterminadas y formularios estandarizados de postulación y control de resultados. Para su aprobación también participa la estructura matricial, en el sentido que los proyectos requieren la evaluación tanto del Director de Sede como del Director de la Escuela que corresponda, con lo cual se resguarda su pertinencia. El Jefe de Estudios de la VRA coordina el proceso de postulación, los desembolsos y el control de resultados. Finalmente, la decisión de aprobación recae en la Dirección Ejecutiva, que en definitiva resguarda que estos proyectos aporten al desarrollo del plan estratégico de la Institución.

#### **4.3.12. Dirección de Relaciones Internacionales:**

El Centro constituyó la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI), dependiente de la Vicerrectoría Académica, con la finalidad de complementar la Misión institucional mediante el impulso a la internacionalización y a la inserción de sus actividades académicas en un entorno

<sup>58</sup> Ver [www.nextlearning.cl](http://www.nextlearning.cl)

<sup>59</sup> Informe de Fondos Concursables, OAI. Anexo N° 38.

<sup>60</sup> Ver Fondos Concursables en [vra.duoc.cl](http://vra.duoc.cl)

globalizado. Sus objetivos son<sup>61</sup>:

- a) Generar una Estructura Formal para el Desarrollo de las Relaciones Internacionales que transversalmente y de forma coordinada con la Rectoría, las Vicerrectorías y las Direcciones Generales y de Escuela determine objetivos, estrategias y planes de acción.
- b) Desarrollar Programas de Intercambio con Reciprocidad para alumnos y docentes.
- c) Desarrollar Proyectos Interinstitucionales que permitan acceder a fuentes internacionales de financiamiento de proyectos de cooperación académica y de desarrollo.
- d) Participar en agrupaciones o redes internacionales de formación técnico profesional
- e) Desarrollar Programas de Estudio Especiales para alumnos extranjeros

#### 4.4. RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

##### 4.4.1. Eficacia y Eficiencia del Proceso Formativo:

En la formulación de propósitos para la enseñanza, el Centro ha reconocido una definición programática de calidad asociada a la agregación de valor. Esta definición lleva implícita una preocupación por la eficacia y eficiencia, tanto de los procesos en que esta se lleva a cabo, como del producto del proceso formativo como tal. Un impedimento significativo para el logro de tales propósitos se manifiesta en la deficiente formación previa de los alumnos y la alta deserción, motivada principalmente por razones económicas, cuestión que el Centro ha reconocido como una debilidad en su planificación estratégica<sup>62</sup>. Desde el punto de vista de la eficiencia del proceso, esta debilidad se manifiesta en una dificultad para que un porcentaje significativo de los alumnos que se incorporan a los programas de estudio alcancen la titulación y, dentro de lo posible, lo hagan en un tiempo razonable. La Institución reconoce en esta dificultad un desafío complejo, que siendo inherente a las condiciones en que se desarrolla la formación técnica en el país, se constituye igualmente en un objetivo que debe enfrentar de un modo integral. La traducción de dicho propósito en las políticas institucionales de docencia se reconoce en diversas estrategias e iniciativas que apuntan a mejorar el rendimiento académico de los alumnos, a disminuir las causales de abandono y a motivar su interés por concluir satisfactoriamente la experiencia educativa.

**A) Rendimiento de los Alumnos de Inicio.** El Centro ha hecho un seguimiento del rendimiento académico de los alumnos, observando que en los cursos de inicio (primer semestre de las carreras), el promedio total de reprobación es de un 23%, calculado como promedio de los últimos tres años. Las mayores falencias de los alumnos de inicio se expresan en las áreas de matemáticas y lenguaje, que se traducen en una insuficiente aptitud para enfrentar las asignaturas de mayor exigencia en las etapas superiores del currículo.

Sobre la base de estos resultados, se han implementado cursos remediales, incorporados en forma obligatoria a todos los planes de estudio. Es el caso del curso de Nivelación de Matemáticas y el curso de Expresión Oral y Escrita, incorporados como parte de todos los planes de estudio. Ambos propedéuticos son gestionados como Programas Transversales, incluyendo una metodología específica a su objetivo, un seguimiento sistemático de los resultados alcanzados, la

<sup>61</sup> Informe de Dirección de Relaciones Internacionales, anexo N° 48

<sup>62</sup> Plan Estratégico 2000-2005. Anexo N° 3.

dotación de medios particulares de apoyo y la gestión centralizada del equipo de docentes. Una función alineada al mismo propósito se reconoce en el Programa de Cursos en línea, que se emplea como una importante herramienta de ayuda a los estudios, poniendo al alcance de los alumnos los materiales de clases desde cualquier computador con acceso a Internet. Este programa es un estándar general que apoya todas las actividades educativas del Centro.

**B) Deserción.** El propósito de reducir las tasas de deserción se reconoce en un amplio espectro de iniciativas:

**a) Encuesta a Alumnos Desertores<sup>63</sup>:** El abandono informal, sin expresión de causa, de un significativo porcentaje de los alumnos ha motivado el desarrollo de estudios para indagar las causas que lo motivan y orientar las acciones para enfrentarlo.<sup>64</sup>

**b) Convenios de financiamiento con Instituciones Financieras:** Los Bancos que financian estudios superiores, por regla general, reservan estos medios para alumnos de carreras con una duración mínima de 4 años, lo que excluye en la práctica a las carreras técnicas. Sin perjuicio de ello, DuocUC tiene convenios con el Banco del Desarrollo, Banco Falabella y CorpBanca, para financiar a alumnos del Centro de Formación Técnica. Además, el BancoEstado permite financiar carreras cuando se trata de una articulación desde el CFT hacia el Instituto Profesional.

**c) Creación de una Comisión de Gracia:** constituida por Decreto de Rectoría N° 1/2003 y conformada por un director de sede, un director de escuela, un jefe de carrera y un docente y un secretario ejecutivo. Ella tiene por objeto revisar casos de alumnos con problemas económicos, posibilitando, según el caso, la exención de pago o fórmulas de reprogramación de deudas.

**d) Crédito Especial para alumnos de cursos superiores:** DuocUC ha implementado un crédito de financiamiento de estudios superiores, para alumnos que tienen a lo menos el 50% de avance en el currículo de la carrera cursada. Este crédito se otorga a tasas de interés más bajas que las del mercado para este tipo de créditos y está especialmente dirigido a sostenedores o alumnos que por sus antecedentes comerciales no tienen acceso al sistema financiero tradicional. Para esto, DuocUC constituye un fondo de garantía, que sustituye el aval del que carecen los alumnos. El propósito de este mecanismo es asegurar que ningún alumno que se encuentre en condiciones de concluir su carrera se vea imposibilitado de lograrlo por impedimentos de índole económica.<sup>65</sup>

**e) Sistema de Becas:** La Institución dispone de un presupuesto anual y otorga becas de un porcentaje del arancel semestral a aquellos alumnos que presentan problemas económicos, las cuales son asignadas por el Director de Sede.

**f) Ayudantías de Servicio:** Se ha implementado una especie de bolsa de trabajo para aquellos alumnos que presentan problemas económicos y que se denomina "Ayudantías de Servicios", las que se desarrollan en áreas como: biblioteca, laboratorios de computación, impresión de documentos y otros.

<sup>63</sup> Ver anexos N° 32 y 35.

<sup>64</sup> El más reciente de tales estudios da como resultados generales que dos tercios de los alumnos que abandonan la Institución en primer año invocan motivos económicos, un 14 % lo hace por razones académicas y vocacionales y el restante 5% declara motivos laborales.

<sup>65</sup> Ver Cuenta de Rectoría de Octubre de 2004.

**g) Becas externas con aporte de DuocUC:** Aparte de las becas que otorga DuocUC a sus alumnos, existen otras becas de postulación externa, que reciben un subsidio institucional del Centro de Formación Técnica. Esta ayuda va desde el 33% hasta el 100% del arancel total del año.

**h) Iniciativas sobre variables académicas que inciden en la deserción:** En el plano propiamente académico se ha implementado diversas medidas e iniciativas que tienen por objeto facilitar el avance curricular y apoyar a los alumnos que presentan dificultades para responder a las exigencias del plan de estudios. Entre éstas se destacan:

- Los programas remediales ya referidos, que han contribuido a reducir las tasas de reprobación.
- Política de Seguimiento de potenciales desertores por parte de los Jefes de Carrera. (Control de asistencia y rendimiento académico)
- Políticas de Flexibilización Curricular<sup>66</sup> :
  - Facilidades para movilidad horizontal entre carreras (asignaturas comunes)
  - Temporada Académica de Verano<sup>67</sup>
  - Reducción de prerrequisitos en líneas de asignaturas que entran el avance curricular.
  - Desarrollo de programas especiales para trabajadores, en estudios vespertinos<sup>68</sup>

**i) Creación de la Dirección de Asuntos Estudiantiles:** Esta unidad, dependiente directamente de la Rectoría, tiene por cometido representar los intereses de los alumnos y coordinar las políticas institucionales que favorezcan su identificación con la Institución y motivar su permanencia en ella hasta el término de sus estudios, la integración con sus compañeros, coordinar los mecanismos de financiamiento de sus estudios y beneficios anexos, lo mismo que apoyarlos en todos los problemas que les impidan de manera directa desenvolverse adecuadamente. Además, busca complementar el proceso de enseñanza formal con una serie de actividades que le permitan desarrollar destrezas culturales y físicas relevantes para su vida. Opera en tres áreas de acción:

- Área de apoyo financiero y beneficios. Comprende tanto la política de créditos y becas, como también todos los beneficios que se puedan generar los alumnos.
- Área de apoyo al aprendizaje. Aquí se contemplan diversas iniciativas. Las más destacadas son: un proyecto de tutorías para alumnos en riesgo de deserción, mediante la cual se pretende tomar contacto de manera activa con aquellos alumnos que muestren baja asistencia y bajo rendimiento. Incluye el diseño de una política complementaria de talleres de técnicas de estudio para los grupos de alumnos académicamente más vulnerables
- Área de vida estudiantil. Contempla tanto actividades deportivas, como culturales y recreativas. Se busca generar un sentido de pertenencia del alumno con el Duoc como Institución educativa, así como con sus compañeros.

**C) Egreso y Titulación.** El promedio de egresados de los últimos cinco años es de 330 alumnos. En este mismo período el número total de egresados ha crecido en un 20%, pasando de 290 egresados en el año 2000 a 350 alumnos en el año 2004.

En promedio, los alumnos del Centro demoran 6 semestres en egresar de sus carreras (de duración 5 semestres) y el porcentaje de egreso de la cohorte alcanza el 35% del total de alumnos de inicio matriculados en los años precedentes.

<sup>66</sup> Plan Estratégico 2000-2005. Anexo N° 3.

<sup>67</sup> Resolución VRA. N° 1/2001. Anexo N° 60.

<sup>68</sup> Estudio de Alumnos Vespertinos, CheskinChile. Anexo N° 36. Informe Resultados PEV. Anexo N° 37.

#### 4.4.2. Inserción Laboral de los Egresados:

La inserción laboral es reconocida por la Institución como la expresión más cabal del éxito del proceso formativo. A éste propósito apuntan las siguientes actividades.

##### A) Acciones destinadas a Facilitar la Inserción Laboral.

**a) Dirección de Ex Alumnos<sup>69</sup>** dependiente de la Dirección General Académica, cuyo objetivo principal es el desarrollo de acciones sistemáticas que posibiliten la inserción laboral de los egresados. Además, debe proveer de información relevante a las instancias de gestión de la Institución, ofrecer alternativas de educación continua a través de las respectivas escuelas y desarrollar actividades de identificación del exalumno con DuocUC.

**b) Base de Datos Exalumnos**, para efectos de actualizar información y posibilitar el seguimiento de los ex alumnos. Se desarrolló en base a la información del sistema DARA que actualmente contiene cerca de 34.000 registros, de los cuales 14.000 de ellos están actualizados a los últimos 2 años.

**c) Portal de Ex Alumnos** (<http://exalumnos.duoc.cl/portal/index.php>) cuyo objetivo es mantener e incrementar los contactos y facilitar el flujo de información, ser un nexo para mejorar la inserción laboral, difundir las posibilidades de educación continua y mantener vigente la base de datos de los ex alumnos.

**d) Plaza Laboral**, cuyo objeto es coordinar tanto los requerimientos laborales que tienen los ex alumnos como las ofertas de las fuentes de empleo. La operación de los alumnos es a través del Portal de Ex Alumnos, donde ingresan sus currículos y pueden consultar las ofertas de trabajo. A la vez, las empresas publican allí sus requerimientos de empleo y consultan los currículos disponibles. Al efecto, se ha suscrito un convenio con la empresa Laborum, que opera directamente con una gran base de datos de empresas y de profesionales, ampliando significativamente las posibilidades de los ex alumnos.

**e) Encuestas a Egresados.** Durante el año 2004, se ha incrementado y sistematizado el seguimiento de ex alumnos mediante dos tipos de encuestas.

- Encuesta de Cohorte. Aplicada a todos los ex alumnos, al momento del retiro de la documentación de título, y
- Encuesta de Ex Alumnos: Es aquella que se toma a todos los ex alumnos, titulados o egresados. Se realiza anualmente.

**f) Base de Datos de Empresas.** Constituye un sistema de registro que tiene por función consolidar la información de las empresas, generar un sistema de promoción de egresados, facilitar el vínculo con las mismas y coordinar las acciones de evaluación de desempeño de los ex alumnos contratados.

**g) Taller de Apresto Laboral.** Los planes de estudio de todas las carreras que imparte el Centro incluyen un taller obligatorio de desarrollo personal y de preparación para el proceso de inserción laboral<sup>70</sup>.

<sup>69</sup> Plan de Trabajo de la Dirección de Ex Alumnos. Anexo N° 59.

<sup>70</sup> Programa Instruccional de Asignatura "Taller de Apresto Laboral" TAL011. Anexo N° 62.



## B) Vinculación con la Empresa.

El establecimiento de vínculos con empresas es uno de los objetivos estratégicos del Centro. Ello obedece a la necesidad de asegurar la pertinencia de la oferta formativa y contribuye significativamente a la inserción laboral de los egresados así como al desarrollo de sus capacidades para desenvolverse adecuadamente en el medio en que ejercerán su oficio. Entre los mecanismos desarrollados por el Centro para concretar este propósito se observan:

**a) Proyectos colaborativos.** Se trata de una política institucional de fomento de actividades concretas que realizan los alumnos en conjunto con una empresa, guiados por un profesor asociado a una asignatura en un período académico. Se procura con ello familiarizar en forma temprana a los alumnos con la dinámica de funcionamiento de la empresa. Durante el año 2004, participaron en esta actividad 420 alumnos desarrollando proyectos para 68 empresas.

**b) Consejos Empresariales.** Se trata de una instancia consultiva que actúa como contraparte externa de la Escuela, con el objeto de asegurar la necesaria adecuación entre el perfil de egreso perseguido y las competencias efectivamente exigidas en el ámbito laboral. Lo integran el Director de la Escuela, en calidad de secretario, y un conjunto de empresarios y profesionales destacados.

**c) Política de Visitas.** Consiste en un programa de visitas organizadas de alumnos a empresas e invitación de empresarios a visitar el Centro<sup>71</sup>.

**d) Base de Datos de Empresas** que tienen la calidad de Centros de Prácticas, comprendiendo cerca de 1200 registros.

**e) Paneles de Expertos y Entrevistas de Incidentes Críticos** como parte del proceso de levantamiento de competencias para la validación de los perfiles de egreso.

**f) Política de Servicios de Capacitación a Empresas.**<sup>72</sup>

### 4.4.3. Valor Agregado del Proceso Formativo.

Formando parte inherente del modelo de desarrollo curricular en base a competencias que recientemente ha adoptado la Institución, se han iniciado algunos mecanismos, todavía incipientes, tendientes a la evaluación progresiva de las competencias efectivamente alcanzadas por los estudiantes y egresados. Entre los principales procesos regulares de evaluación de competencias que se encuentran en operación se destacan:

**a) Durante el Desarrollo del Proceso Curricular:** Las primeras evaluaciones se han establecido mediante la política impulsada por la Vicerrectoría Académica de aplicación de pruebas y exámenes transversales en los diversos niveles y jornadas. Conforme a la misma, corresponde a los Directores de Escuela la selección de una asignatura de primer año y otra de nivel superior de cada carrera, para la aplicación de un mismo instrumento final de evaluación, común a todos los estudiantes, que posibilite mediciones transversales de un mismo plan de estudios. Se trata de un examen único o en versiones equivalentes (para cada jornada) que se aplica en forma simultánea en las diversas sedes. La corrección del examen se efectúa por un docente distinto de aquel que dicta el curso-sección<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> Ver Plan de Metas en Informe Sede. Anexo N° 43.

<sup>72</sup> Ver Plan de Metas en Informe Sede. Anexo N° 43.

<sup>73</sup> Informe de Resultados de Exámenes Transversales Escuela de Turismo y de Administración.



**b) Actividad de Titulación:** Mediante el establecimiento de un régimen obligatorio de Prácticas Profesionales a todas las carreras (360 horas en funciones propias de la especialidad) y un Examen de Título ante una comisión examinadora de docentes de la especialidad.

**c) Evaluación de Empleadores:** mediante las Pautas de Evaluación de Prácticas Profesionales<sup>74</sup>.

**d) Examen TOEIC del Programa de Inglés<sup>75</sup>.**

#### 4.5. DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO.

La Institución reconoce en la docencia su rol propio y los esfuerzos de apoyo a ella, tanto en la definición de objetivos, la comunicación de los mismos, su traducción en políticas y decisiones, así como la asignación de recursos humanos y materiales, reflejan esta prioridad. Es importante observar como el Plan Estratégico Institucional ha sido una guía clara y precisa para la toma de decisiones, en función de las iniciativas que se ha emprendido en torno al aseguramiento de la calidad.

La sistematización de procesos, sumada a la automatización de otros: Sistema de Cursos en Línea, Sistema de Gestión Académica (DARA), Sistema de Inscripción de Cursos en Línea (SICOL), el Portal de Alumnos, el Portal de Profesores, entre otros; permiten avanzar continuamente en la mejoría del servicio docente y, por tanto, en el valor agregado a los alumnos en su paso por DuocUC.

Por su parte la implementación de decisiones clave como la estructura matricial, que ha tenido su tiempo de ajuste, comienza a generar los beneficios esperados, en cuanto a que están apoyando el potenciamiento de la Institución como un todo, tanto en la variable calidad como en la de eficiencia.

Pese a encontrarse definidas en el Plan Estratégico, la Institución no ha logrado avanzar en forma amplia en dos tareas importantes: El diseño de un mecanismo efectivo de articulación con la Educación Media Técnico Profesional y el establecimiento de una red efectiva de vínculos y convenios internacionales. Ambas materias han experimentado algunos avances parciales, pero que no alcanzan a constituirse en programas regulares con definición de objetivos y seguimiento sistemático.

El modelo de desarrollo curricular en base a competencias, si bien ha logrado implementarse plenamente en la etapa inicial de validación del currículum, no alcanza aún su plena aplicación en la innovación de las estrategias de evaluación y la implementación del formato estandarizado de Programa Instruccional de Asignatura (PIA), que define la aplicación del modelo a nivel de cada experiencia de aprendizaje.

---

<sup>74</sup> Pauta de Evaluación de Práctica Profesional. Anexo N° 61.

<sup>75</sup> Informe Programa de Inglés, anexo N° 44

#### 4.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL AREA DE DOCENCIA CONDUCENTE A TÍTULO.

##### 4.6.1. Fortalezas:

- a) Establecimiento de una institucionalidad de aseguramiento de estándares homogéneos de calidad dada por la constitución de las Escuelas, por el Consejo de Escuela, por el Consejo Empresarial y por unidades centralizadas. Todo ello garantiza y facilita la ejecución del Plan Estratégico Institucional.
- b) Pertinencia de la oferta académica, derivada de la metodología de levantamiento de competencias laborales, lo que se traduce en currículos validados respecto del mercado laboral.
- c) Establecimiento de vínculos para el cumplimiento de estándares internacionales en materia de diseño curricular, gestión académica y vinculación con la industria.
- d) Generación de indicadores de análisis institucional para la toma de decisiones: matrícula, perfil de alumnos, deserción, rendimiento, titulados, perfil docente, evaluación de asignaturas, evaluación de servicios, evaluación de programas transversales.
- e) Acciones de perfeccionamiento docente orientadas al aseguramiento de la calidad de la docencia.
- f) Vinculación con la empresa y con el entorno real de los puestos de trabajo a ocupar por los egresados.
- g) Estrecho seguimiento de los acontecimientos académicos, por parte de la Vicerrectoría Académica, fundado en su estructura de unidades centralizadas, junto con las Direcciones Generales y Direcciones de Escuela, convocadas regularmente en el Consejo Académico.
- h) Participación activa de las instancias académicas en la formulación y ejecución presupuestaria.
- i) Estructura y sistematización de los sistemas de apoyo a la docencia, en especial Biblioteca y Cursos en Línea, ambos apuntan a la homogeneidad del proceso enseñanza-aprendizaje.
- j) Por otra parte, existe un alto conocimiento de los programas transversales que ha implementado la Institución acorde con sus objetivos: Programas de Inglés, de Matemática y de Formación General. Esto indica que los actores institucionales están conscientes de la importancia de la formación integral de sus alumnos.<sup>76</sup>
- k) Los docentes estiman que las condiciones de desempeño personal están claramente definidas y que las condiciones de desempeño académicas son las adecuadas.<sup>77</sup>
- l) Los alumnos<sup>78</sup> y docentes<sup>79</sup> en un alto porcentaje, consideran que los recursos bibliográficos son adecuados para desarrollar la función educativa.

---

<sup>76</sup> Informe de Resultados de Encuesta de Consistencia. Anexo N° 34.

<sup>77</sup> Informe de Resultados de Consulta a Docentes. Anexo N° 31.

<sup>78</sup> Informe de Resultados de Encuesta de Servicios. Anexo N° 30.

<sup>79</sup> Informe de Resultados de Consulta a Docentes. Anexo N° 31.

#### 4.6.2. Debilidades:

- a) Dificultad de convocatoria y coordinación de los órganos académicos colegiados: Consejos de Escuela y, especialmente, el Consejo Empresarial.
- b) Falta de adecuación de los métodos docentes y de evaluación a la actual modalidad de currículo basado en competencias laborales.
- c) Pese a los avances logrados, la deserción en primer año es significativa, junto al un bajo rendimiento de los alumnos de primer año.
- d) Escaso conocimiento, por parte de los docentes, de los mecanismos de postulación a fondos de perfeccionamiento<sup>80</sup>.
- e) Desconocimiento de los alumnos de la normativa académica.
- f) En cuanto a los egresados, la información recogida a través de las Encuestas de Egresados indican una alta dispersión a nivel de escuela de la tasa de contratación y de las remuneraciones obtenidas. En este sentido, es necesario afinar la información discriminando por carrera<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Informe de Resultados Encuesta de Consistencia. Anexo N° 34.

<sup>81</sup> Encuesta a Ex Alumnos. Anexo N° 32.

## 4.7. PLAN DE MEJORAMIENTO

### 4.7.1. Objetivos:

a) Profundizar el modelo de desarrollo curricular. DuocUC dispone de un modelo de desarrollo curricular amplio y consistente con su Misión y características. Hasta la fecha se ha logrado implementar el modelo en su primera fase, referida a la validación de la pertinencia del currículum en base a una prospección sistemática de las competencias laborales demandadas por el mercado del trabajo y su expresión en Perfiles de Egreso explícitos y realistas. El proceso de renovación curricular debe extender su aplicación a la fase de concreción del diseño instruccional y su expresión en estrategias de evaluación consistentes con el modelo, aspecto que presenta grados disímiles de avance entre las diversas escuelas y carreras. Este proceso deberá profundizarse, hasta una aplicación plena y generalizada del rediseño de cada una de las experiencias de aprendizaje, en función del aseguramiento efectivo del logro de competencias previstas en cada egresado.

b) Aplicar toda la potencialidad del Sistema de Gestión Académica (DARA) en la automatización de los procesos académicos y administrativos vinculados. El creciente desarrollo del sistema DARA, proporciona una herramienta poderosa para el control de cada una de las variables académicas y administrativas que inciden críticamente en la eficiencia y eficacia de los procesos docentes y sus derivados. Sin embargo, subsiste todavía un espectro importante de procesos, especialmente administrativos, que deben integrarse al mismo. Se deberá incrementar un máximo aprovechamiento de sus recursos mediante la familiarización de los usuarios, por procesos regulares de capacitación.

c) Optimizar el uso de los cursos en línea con la adopción del modelo G4 y la exploración de la Educación a Distancia. El Programa de Cursos en Línea constituye un atributo importante del servicio docente proporcionado por DuocUC. El mayor énfasis en el desarrollo de este programa se ha puesto en su extensión, ofreciendo actualmente sus recursos a disposición de todos los alumnos como un estándar de la experiencia formativa en la Institución. A esta altura, el programa se encuentra maduro para enfrentar nuevos desafíos. Estos se expresan en la adopción de un nuevo formato estandarizado (G-4) en actual desarrollo y la puesta en operación de un programa piloto de formación a distancia (e-Duoc). Este último deberá constituirse en un área de desarrollo estratégico, como una unidad de operación con objetivos de oferta académica, captación de alumnos y sustentabilidad económica equivalente a la de una sede.

d) Mejoramiento de las capacidades del personal docente. Si bien las condiciones institucionales y de mercado no hacen aconsejable modificar el actual régimen de gestión del personal docente, basado en contratos de plazo fijo, con referencia preponderante a las horas de docencia efectiva, se observan ciertos avances importantes hacia la disponibilidad de un cuerpo de profesores más estable y apropiado a las necesidades de la docencia. Las evaluaciones regulares de los profesores, por parte de los alumnos, presentan apreciaciones, en una escala equivalente, incluso superiores a las otorgan a los servicios generales proporcionados por la Institución. La implementación de asignaciones de desarrollo, de actividades de perfeccionamiento y el acceso a fondos concursables aporta las condiciones apropiadas, Esto se ha visto reforzado con la incorporación de un sistema de administración de contratos y la disponibilidad de una base de datos de profesores, en el sistema DARA, que pone a disposición de los Directores de Carrera un recurso importante para su gestión. Se deberá propender al mejoramiento efectivo de las capacidades generales del personal docente y la adecuación de sus prácticas de desempeño al referido modelo, como una prioridad estratégica para el área.

e) Mejoramiento de la efectividad y eficiencia del proceso formativo. Las altas tasas de deserción y reprobación, en especial de primer año, así como la extensión excesiva de los plazos de titulación

de los alumnos, constituyen debilidades importantes del área. Categóricamente la Institución excluye como un procedimiento apropiado para mejorar estos resultados la selección de alumnos, lo que sería contradictorio al principio de accesibilidad a la educación habilitante para el trabajo que propugna. Despejando los factores económicos y otros exógenos a la docencia, que inciden en ambos fenómenos, el problema debe enfrentarse mejorando las actividades remediales actualmente en operación y complementarlas con estrategias más amplias y efectivas. Estas estrategias deben afirmarse primeramente en un diagnóstico más profundo y certero de las causas de deserción y fracaso académico. En función de esa información deberá implementarse un programa de apoyo más amplio, que incluya el perfeccionamiento del actual Programa de Matemáticas, mejorando sus rendimientos, la adición de otros programas similares y la simplificación de los procesos de titulación.

f) Programas Transversales. Los programas transversales de Inglés, de Matemáticas y de Formación General, incluyendo la comunicación oral y escrita, representan parte singular del sello formativo de la Institución. Se considerará un propósito estratégico del área continuar con su desarrollo, a través de la implementación de los objetivos definidos en los informes de evaluación de las respectivas unidades responsables.

g) Fortalecer la estrategia de seguimiento y apoyo a los Egresados. La definición de calidad adoptada por la Institución pone acento en las competencias desarrolladas en los egresados, así como en su inserción y desempeño laboral. Esta definición exige incrementar con carácter prioritario los avances efectuados hacia el establecimiento una política estable de seguimiento y apoyo, que responda a tres propósitos principales: disponer de información completa y oportuna sobre el desempeño de los ex-alumnos en el mercado del trabajo, que permita retroalimentar los procesos formativos. Proporcionar una plataforma de apoyo a la inserción laboral a los egresados y ofrecer programas de actualización, perfeccionamiento y capacitación que incorpore la de Educación Continua como característica efectiva de la formación otorgada por DuocUC.

#### **4.7.2. Acciones:**

a) Elaboración de una Guía de Apoyo, con formularios y actividades de capacitación en métodos evaluación de Competencias Laborales. Responsable VRA/DFG.

b) Continuar la automatización de procesos que permita una mayor seguridad de los procesos docentes regulares en materias que el DARA sea un elemento clave. Responsable: Dirección General de Docencia con el apoyo de Tecnologías Casa Central.

c) Fijar los plazos de inicio para la aplicación del G4 como diseño dominante para los cursos en línea y proponer una gradualidad de rediseño para los actuales cursos, incluyendo propuestas de tiempos en que se pueda estar en condiciones de trabajar con cursos a distancia. Responsable: DGA con el apoyo de Tecnologías Casa Central.

d) Establecer, dentro de los nuevos Programas de Instrucción de Asignaturas (PIAS), el proceso del sistema conocido como "Clase a clase", que permita tener una estructura homogénea para las asignaturas, y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Responsable: VRA/ Directores de Escuelas.

e) Fortalecer mecanismos de apoyo, inserción laboral y seguimiento de los egresados, a nivel de carreras y Escuelas. Responsable: VRA/DGA.

f) Elaborar los instrumentos de evaluación transversales que permitan dar certezas de la homogeneidad del cumplimiento de la adquisición de las competencias laborales respectivas.  
Responsables: Directores de Escuelas.

g) Difundir y aumentar la participación de docentes en la presentación de Fondos Concursables.  
Responsables: Directores de Escuelas y Sedes.

Santiago, 30 de marzo de 2005.