



**INSTITUTO PROFESIONAL**

**DuocUC**

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

**PROCESO DE ACREDITACIÓN**

**INSTITUCIONAL**

Enero de 2004

# INFORME FINAL DE EVALUACION

## INSTITUTO PROFESIONAL DuocUC

### Índice general del documento

1. Presentación y contexto .....	4
1.1. Identificación de la Institución .....	4
1.1.1. Antecedentes históricos. ....	4
1.1.2. El Instituto Profesional DuocUC .....	4
1.1.3. Misión, Visión y Desarrollo Estratégico .....	5
1.1.3.1. Misión .....	5
1.1.3.2. Visión.....	6
1.1.3.3. Estrategia de Desarrollo.....	8
1.1.3.4. Sedes. ....	8
1.1.3.5. Modelo Educativo .....	9
1.2. Organización .....	10
1.3. Descripción de la Institución en cifras .....	11
2. El proceso de evaluación .....	14
2.1. El proceso autoevaluativo .....	14
2.2. Actividades desarrolladas.....	14
2.2.1. Selección de áreas de evaluación.....	14
2.2.2. Identificación de unidades y procesos .....	14
2.2.3. Participantes en el proceso evaluativo.....	15
2.2.4. Comisiones de trabajo.....	16
2.2.5. Calendario resumido del proceso de evaluación interna .....	17
2.3. Documentación Oficial.....	17
2.4. Consulta a informantes clave .....	17
2.4.1. Consulta por unidades .....	18
2.4.1.1. Cuestionario .....	18
2.4.1.2. Informe de autoevaluación por Unidades .....	19
2.4.2. Consulta por procesos.....	19
2.4.2.1. Identificación de procesos.....	19
2.4.3. Niveles de consulta .....	19
2.4.3.1. Nivel directivo: Análisis de procesos por área .....	19
2.4.3.2. Nivel ejecutivo y operativo (encuesta).....	20
2.4.3.3. Destinatarios: (encuestas a alumnos y egresados) .....	20

2.5. Estudio de casos .....	20
2.5.1. Área Gestión Estratégica: Caso “Implementación de un Nuevo Sistema de Gestión Académica (DARA)” .....	20
2.5.2. Área Docencia de Pregrado: Caso “Desarrollo de las Carreras de la Escuela de Turismo del Instituto Profesional DuocUC” .....	21
2.5.3. Área Infraestructura y Equipamiento: Caso “Construcción de una nueva sede del Instituto Profesional DuocUC en la ciudad de Valparaíso” .....	21
3. Análisis de objetivos, políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad por Áreas .....	22
3.1. Área Gestión Estratégica .....	22
3.1.1. Diagnóstico estratégico .....	22
3.1.2. Establecimiento de prioridades institucionales a mediano y largo plazo .....	22
3.1.3. Traducción de esas prioridades a la formulación y puesta en práctica de planes de desarrollo	23
3.1.4. Verificación del grado de avance hacia las metas establecidas .....	23
3.1.5. Capacidad de análisis institucional .....	24
3.1.6. Indicadores de gestión .....	25
3.1.7. Organización .....	26
3.1.8. Desempeño .....	28
3.1.8.1. Fortalezas y debilidades del Área de Gestión Estratégica.....	28
3.1.8.1.1. Fortalezas.....	28
3.1.8.1.2. Debilidades.....	29
3.2. Área Docencia de Pregrado .....	30
3.2.1. Objetivos y propósitos para la calidad de la docencia .....	30
3.2.2. Políticas y mecanismos para el aseguramiento de objetivos y propósitos .....	31
3.2.3. Vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos indicados en los diversos niveles y unidades de gestión .....	32
3.2.4. Desempeño. ....	36
3.2.4.1. Fortalezas y debilidades en el Área de Docencia de Pregrado .....	37
3.2.4.1.1. Fortalezas.....	37
3.2.4.1.2. Debilidades.....	38
3.3. Área Infraestructura y Equipamiento.....	39
3.3.1. Objetivos y propósitos del área.....	39
3.3.2. Políticas y mecanismos para el aseguramiento de los objetivos y propósitos. ....	39
3.3.3. Vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos indicados en los diversos niveles y unidades de gestión .....	41
3.3.3.1. Aplicación de políticas en la definición de necesidades .....	41
3.3.3.2. Aplicación de Políticas en el Presupuesto de Inversiones.....	42
3.3.3.3. Aplicación de Políticas en el presupuesto Operacional. ....	45
3.3.3.4. Desempeño. ....	46

3.3.3.5. Fortalezas y debilidades de los mecanismos de aseguramiento en el área de Infraestructura y Equipamiento.....	47
3.3.3.5.1. Fortalezas.....	47
3.3.3.5.2. Debilidades.....	47
4. Plan de Mejoramiento.....	48
4.1. Área Gestión Estratégica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1.1. Objetivos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1.2. Actividades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2. Área de Docencia de Pregrado .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2.1. Objetivos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2.2. Actividades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.3. Área de Infraestructura y Equipamiento.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.3.1. Objetivos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.3.2. Actividades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5. Anexos.....	53

# 1. Presentación y contexto

## 1.1. Identificación de la Institución

El Instituto Profesional (IP) DuocUC es una institución de Educación Superior privada, reconocida por el Estado de Chile desde 1983. Desde 1995 ha sido declarada su plena autonomía con arreglo a las disposiciones pertinentes de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza. Con presencia en las tres regiones de mayor población del país: Metropolitana, V y VIII, el Instituto atiende a un total de 21.992 alumnos, contribuyendo con el 4% la matrícula total del sistema. Imparte carreras y programas de nivel profesional y técnico superior, en las áreas de Recursos Naturales, Administración y Negocios, Turismo, Diseño, Comunicaciones, Ingeniería, Construcción y Salud.

### 1.1.1. Antecedentes históricos.

#### El “Departamento Universitario Obrero Campesino” (DUOC) y la Fundación DUOC.

Como una forma novedosa de dar vigencia al ideal de extender la labor universitaria hacia sectores campesinos y obreros, en el año 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.

Fue así como 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.º 205, de 31 de marzo de 1976 y N.º 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).

### 1.1.2. El Instituto Profesional DuocUC

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 los años 1982 y 1983 respectivamente. Adecuada a esta nueva

---

<sup>1</sup> Estatutos Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su texto original se acompaña en el anexo N.º 19.

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 Instituto Profesional y el Centro de Formación Técnica, para dar cumplimiento a las disposiciones de la LOCE, en cuanto ésta establecía la obligatoriedad de organizar los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica bajo la tuición de entidades jurídicas abocadas específicamente a ese sólo objeto.

Es así como, mediante Decreto Exento del Ministerio de Justicia N.º 821, de 27 de julio de 1993, se obtuvo la personería jurídica de la Fundación Instituto Profesional DUOC.<sup>2</sup> Posteriormente, en virtud del Decreto N.º 180 del Ministerio de Educación, de 22 de abril de 1994, se modificó el Decreto Exento N.º 3, de 1983, para dejar constancia que la entidad organizadora del Instituto sería la “Fundación Instituto Profesional Duoc”. Finalmente, mediante Resolución Exenta N.º 7169, de 16 de noviembre de 1995 del Ministerio de Educación, se reconoció la plena autonomía del Instituto.

La evolución antes descrita configuró como una característica particular de esta Institución la de actuar simultáneamente como Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica. 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 por que 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 en la actualidad como una unidad, indistintamente bajo los nombres de “Fundación DUOC”, o simplemente “DuocUC”.<sup>3</sup> Este cometido lo despliega en tres planos de acción: educación superior técnica y profesional, educación media y capacitación. En educación superior la misión educativa de DuocUC se cumple a través del Instituto Profesional DuocUC y el Centro de Formación Técnica DuocUC. En Educación Media, la Fundación lleva a cabo su labor a través del Programa de Recuperación de Estudios Básicos y Medios para Adultos con Calificación Laboral (PRECAL) y el Liceo Politécnico Andes. Finalmente, en el ámbito de la capacitación opera como organismo técnico capacitador (OTEC).

Debido a que el proceso de acreditación, en cuyo contexto se ha desarrollado el presente estudio, atañe exclusivamente al Instituto Profesional DuocUC, la información que se invoca corresponde a las actividades propias a dicho Instituto. Sin embargo, es preciso destacar que, por las razones antes descritas, resultaría artificial y desapegado de la realidad describir su organización, objetivos, recursos y actividades en forma totalmente desagregada de las diversas modalidades educativas que operan conjuntamente. Es así que la información consultada considerará algunos aspectos de DuocUC como un todo —en particular las referencias a recursos humanos y materiales así como la situación patrimonial, reflejada en presupuestos y estados financieros consolidados— excluyendo solamente las referencias a recursos, infraestructura y actividades relacionadas directamente con programas independientes al objeto propio del Instituto, es decir, aquellos que corresponden exclusivamente al CFT DuocUC, a la unidad de Capacitación, al Programa de Educación de Adultos y al Liceo Politécnico Andes.<sup>4</sup>

### **1.1.3. Misión, Visión y Desarrollo Estratégico**

#### **1.1.3.1. Misión**

DuocUC ha definido como su misión: “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

---

<sup>2</sup> Estatutos de la Fundación Instituto Profesional DuocUC. Se acompañan en el anexo N.º 2

<sup>3</sup> En 1998, y previa modificación de los Estatutos de la Fundación Instituto Profesional Duoc, el Ministerio de Educación autorizó el uso del nombre “Instituto Profesional DuocUC” o “DuocUC”. En el anexo N.º 3 de este Informe se acompaña la Escritura Pública por la cual se acordó dicho cambio.

<sup>4</sup> Cabe tener presente que la participación del Centro de Formación Técnica en las actividades del DuocUC es poco relevante, con relación a la del Instituto Profesional. A inicios de 2003, el CFT DuocUC aportaba solamente 1.286 alumnos, distribuidos en las sedes Alonso de Ovalle con 1.147, Valparaíso con 80 y Plaza Vespucio con 59.

país”.<sup>5</sup>

Esta misión debe entenderse en el contexto de las siguientes características distintivas del DuocUC:

- 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, es decir, dirigida a la formación de profesionales y técnicos con habilidades y destrezas pertinentes al mundo del trabajo.
- Ofrece a sus alumnos una oportunidad de formación integral. Su modelo educativo reconoce como un aspecto fundamental la formación ética de sus alumnos.
- El modelo de gestión considera una estructura organizacional dinámica y flexible, y privilegia la eficiencia en todas las actividades del DuocUC.
- 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 diversas necesidades y oportunidades educacionales propendiendo a la articulación de diversas modalidades educativas: IP, CFT, Educación de adultos, 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 en el mundo contemporáneo.<sup>6</sup>

### 1.1.3.2. Visión

La situación del medio, el carácter específico del DuocUC y su misión, le imponen definirse de manera clara como un modelo en el sistema y constituirse como tal. Esta definición importa presentar ante la sociedad chilena 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.

Este propósito resulta de la necesidad de validar, mediante una experiencia exitosa, la modalidad de educación superior no universitaria constituida por los Institutos Profesionales, como una opción atractiva y deseable en sí misma, por su capacidad de aportar valor laboral a sus egresados y de contribuir con ello al desarrollo del país.

La vocación docente del DuocUC excluye de sus preocupaciones habituales la investigación, la extensión cultural y la prestación de servicios. Dichas actividades solamente son asumidas excepcionalmente, en tanto representen un medio directo y concreto de aproximación de experiencias de aprendizaje a contextos laborales específicos.<sup>7</sup>

#### a) Usuarios hacia los que se orienta la actividad del DuocUC

DuocUC orienta su actividad conforme al principio de accesibilidad de todos los sectores sociales a una educación habilitante para el trabajo. Bajo este principio procura ofrecer opciones de formación a nivel profesional o técnico superior a todos los egresados de la Educación Media, sin restricciones de índole académica, social o económica. Su propuesta educativa incluye programas dirigidos a egresados de educación media científico-humanista y técnico-profesional, programas vespertinos para trabajadores y programas de admisión especial que posibilitan la articulación vertical y horizontal con otras modalidades

---

<sup>5</sup> Misión Institucional DuocUC, aprobada el año 1998. Se adjunta en anexo N.º 1 conjuntamente con el Plan Estratégico.

<sup>6</sup> Esta enunciación de características distintivas forman parte de la Declaración de Misión.

<sup>7</sup> Objetivo general propuesto en el Plan Estratégico Institucional, el cual se acompaña en el anexo N.º 1.

educativas, incluidas las actividades de capacitación y el reconocimiento de habilidades y competencias previos, adquiridos en la experiencia laboral.

Esta orientación se funda en la convicción de que la educación y la capacitación son los factores claves para el desarrollo del país y constituyen la más poderosa herramienta de movilidad social. El conocimiento y la preparación son, para quienes laboran, el factor clave para alcanzar niveles de productividad que permiten competir, con posibilidades de éxito, en el mundo globalizado.

En este aspecto, cabe hacer notar que la gran diferencia de nuestro país con los países desarrollados es fundamentalmente la capacidad para incorporar la tecnología a los procesos productivos. Las personas adquieren esta competencia mediante la educación. Para disminuir esta brecha, Chile tiene que adoptar las medidas que le permitan mejorar significativamente el conocimiento y las destrezas de su población; es decir, su Capital Humano. “La productividad total de los factores, principal componente del aumento del PIB, que en los años de mayor crecimiento del país llegó a representar casi un 40% de su tasa de aumento interanual, depende en gran medida de la capacidad de aprovechar adecuadamente el desarrollo tecnológico. Para que las inversiones en tecnología alcancen su real significación, se requiere una adecuada sincronización, entre la inversión en ellas y el desarrollo de las destrezas —en las personas— que permitan su óptimo uso. Así es imprescindible abordar con decisión los cambios que aceleren la elevación de los niveles de educación, en lo que se refiere a cobertura y efectividad. Se trata que los jóvenes que se vayan insertando en el mercado laboral, lo hagan aportando destrezas que tengan los mayores impactos en la productividad”<sup>8</sup>.

DuocUC considera que cualquier estrategia que se adopte para cumplir con estos criterios, debe hacerse con los costos más bajos posibles, a fin de ampliar la oportunidad de acceder a la educación superior, a toda la población. Este es el alcance del principio de accesibilidad que orienta sus políticas de admisión y desarrollo.

## **b) Calidad de la Enseñanza**

Un signo distintivo que DuocUC reconoce de su alineamiento con el proyecto institucional heredado de su fundadora, es su compromiso con la calidad. La búsqueda de estándares de calidad presenta serias dificultades para instituciones que tienen objetivos diferentes de aquellos que han exhibido tradicionalmente las universidades. El predominio de una concepción elitista, que asocia la calidad exclusivamente con la de excelencia académica, ha reducido el problema a una dimensión que impide situar con claridad los objetivos propios de una educación orientada al mundo del trabajo. Más allá que reivindicar la trascendencia de esta modalidad educativa, se requiere de una propuesta constructiva sobre la cual basar criterios alternativos de calidad.

Desde la perspectiva de sus resultados, puede afirmarse que la calidad de una institución educativa se aprecia en su producto: Para una institución cuya finalidad es la formación de profesionales y técnicos, la calidad será la de los profesionales o técnicos que ella entregue al mercado. La velocidad de su inserción laboral, las remuneraciones que obtienen y la trayectoria de sus carreras, serán los indicadores que mejor reflejen la calidad de la institución. Sin embargo, el producto de un proceso de formación profesional es observable solamente en el largo plazo. El desempeño que tienen hoy los profesionales egresados del DuocUC, es consecuencia de un currículum diseñado hace más de seis años. Esto hace poco operativa una focalización del análisis de calidad supeditado a un escrutinio tan a futuro, o relativo a experiencias formativas que vistas aquí y ahora, resultan ya antiguas. Es preciso buscar un modo de reconocer una educación de calidad, referida al producto final del proceso formativo, pero que sea perceptible desde ya, mediante una anticipación gradual de los logros que progresivamente se van alcanzando, con miras a dicho resultado.

Esta búsqueda admite más de una respuesta. Una perspectiva que parece más atingente a la categoría institucional del DuocUC, se asocia al concepto de calidad como transformación. Esta concepción involucra la idea de transformación como un “cambio cualitativo”, como valor agregado en el estudiante mismo. No se trata simplemente de aspirar a tener alumnos excelentes para lograr los mejores egresados. El desafío estriba en proporcionar los medios para que nuestros alumnos, a partir de sus

---

<sup>8</sup> Extracto de la Cuenta del Rector DuocUC, octubre 2003, acompañada en el anexo N.º 18.

actuales condiciones, experimenten una transformación que los potencie, como agentes cooperantes al desarrollo y competitividad de las empresas.<sup>9</sup>

De este modo, DuocUC define su concepción de calidad como la “capacidad de aportar valor laboral a sus egresados”, y este mayor valor en un profesional o técnico, se debe reflejar en su productividad laboral. La unidad de medida de esta productividad individual se expresa en un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, genéricamente referidos bajo la expresión “competencias”, cuya valoración será variable según la actividad y sector de la industria en que se desempeñará (“competencias laborales”) o común a todo el mercado del trabajo, para aquéllas usualmente aludidas como “competencias de empleabilidad”. Por esta razón DuocUC reconoce en el currículum basado en competencias un modelo educativo apropiado para satisfacer la definición de calidad que ha asumido.

### **c) Factores Internos**

La organización del DuocUC como fundación sin fines de lucro, que garantiza la reinversión de sus excedentes en el mejoramiento continuo del servicio educativo, la misión que se ha fijado, la trayectoria de desarrollo que ostenta, tanto por su participación de mercado, como por la variedad de sus programas, representan una garantía de credibilidad y capacidad de gestión.

La operación conjunta de diversas modalidades educativas (IP, CFT, Capacitación, Educación de Adultos y Educación Media Técnico-Profesional) le otorga condiciones favorables para desarrollar modelos de articulación entre niveles.

Sus debilidades se concentran en la dependencia financiera de la matrícula y la alta deserción motivada principalmente por razones económicas, además de la deficiente formación previa de los alumnos.

## **1.1.3.3. Estrategia de Desarrollo**

DuocUC cuenta con un Plan Estratégico formalmente definido para el período 2000-2005. Este plan propone una estrategia de desarrollo en función de dos ejes: a) La “focalización de esfuerzos en el liderazgo de las experiencias más exitosas y pertinentes a la misión., aprovechando ventajas derivadas del tamaño institucional y otras oportunidades, para robustecer unidades como hitos relevantes en materia de infraestructura, servicios y gestión, que representen los estándares superiores aspirables para las restantes unidades académicas”, y b) el “aumento de 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”.

El plan se traduce en un conjunto de estrategias y actividades orientadas a afianzar el liderazgo de unidades destacadas; a garantizar estándares homogéneos de calidad en el servicio docente, a implementar la plena aplicación de un modelo educativo acorde a su definición de calidad de la enseñanza y a racionalizar el desarrollo de sedes.<sup>10</sup>

Como se observará en las páginas que siguen, así como en los documentos anexos con informes de casos seleccionados y de autoevaluación de unidades, el plan se ha traducido en acciones efectivas en su mayor parte. Hay también algunos objetivos que no se han conseguido enteramente, como asimismo ajustes provocados por la adecuación a oportunidades reconocidas en el entorno.

## **1.1.3.4. Sedes.**

La actividad del Instituto Profesional DuocUC se desarrolla en 8 Sedes. Éstas son:

### **a) Región Metropolitana de Santiago**

---

<sup>9</sup> Extracto de la Cuenta del Rector del DuocUC, octubre de 2002. Anexo N.º 17.

<sup>10</sup> Anexo N.º 1.

- **Sede San Carlos de Apoquindo.** Ubicada en Camino El Alba N° 12.881, Comuna de Las Condes. En sus 11.300 metros cuadrados construidos, atiende a 2.936 alumnos que cursan carreras profesionales o técnicas en las áreas de Comunicación y Diseño.
- **Sede Antonio Varas.** Ubicada en Antonio Varas N° 666, Comuna de Providencia. En sus 11.330 metros cuadrados construidos, atiende a 4.187 alumnos, quienes cursan carreras profesionales o técnicas en las áreas de Ingeniería, Administración y Negocios, Turismo y Recursos Naturales.
- **Sede Padre Alonso de Ovalle.** Ubicada en Dieciocho N° 102, Comuna de Santiago. En sus 3.805 metros cuadrados construidos, atiende 1.117 alumnos<sup>11</sup> que cursan carreras técnicas en las áreas de Administración y Negocios y Turismo. Se imparten también en ella, las carreras del Centro de Formación Técnica y el Programa de Recuperación de Estudios Medios con Calificación Laboral (PRECAL).
- **Sede Alameda.** Ubicada en Avenida España N° 8, Comuna de Santiago. En sus 11.000 metros cuadrados construidos, atiende a 3.879 alumnos que cursan carreras profesionales y técnicas en las áreas de Construcción; Diseño e Ingeniería.
- **Sede Plaza Vespuccio.** Ubicada en Froilan Roa N° 7107, Comuna de La Florida. En 4.730 metros cuadrados construidos, atiende en su primer año de funcionamiento (2003) a 1.114 alumnos que cursan carreras profesionales y técnicas en las áreas de Administración y Negocios, Ingeniería, Comunicación y Diseño.

#### b) Quinta Región de Valparaíso

- **Sede Valparaíso.** Ubicada en Avenida Brasil N.º 2021, Comuna de Valparaíso. En sus 8.924 metros cuadrados construidos, atiende a 3.104 alumnos de educación superior, que cursan carreras profesionales y técnicas en las especialidades de Ingeniería; Administración y Negocios; Recursos Naturales; y Construcción. Esta Sede cuenta además con un Centro Tecnológico Agrícola, destinado a la enseñanza práctica de sus carreras agrícolas, ubicado en Camino Internacional S/N, Comuna de Quillota.
- **Sede Viña del Mar.** Ubicada en Avenida Alvares N.º 2366, Comuna de Viña del Mar. En sus 8.711 metros cuadrados construidos, atiende a 2.896 alumnos, que cursan carreras profesionales y técnicas en las áreas de Comunicación, Diseño, Ingeniería, Administración y Negocios y Turismo.

#### c) Octava Región del Biobío

- **Sede Concepción.** Ubicada en Angol N.º 470, Comuna de Concepción. En sus 6.838 metros cuadrados construidos, atiende a 2.837 alumnos, que cursan carreras profesionales y técnicas en las especialidades de Comunicación, Diseño, Ingeniería, Administración y Negocios, Turismo, Construcción y Recursos Naturales.

### 1.1.3.5. Modelo Educativo

a) **Oferta de Carreras y Programas.**<sup>12</sup> En la definición de su oferta académica, DuocUC ha definido como un estándar el que todas las carreras y programas respondan a un Perfil de Egreso explícito, ajustado a las necesidades reales del mercado ocupacional, en cuanto a las competencias que han de tener los egresados. Para tal efecto, se aplica un procedimiento formal para el levantamiento de las competencias requeridas por la industria. En este proceso participan miembros de diferentes empresas e instituciones, representativos de cada una de las especialidades, además de académicos del DuocUC.<sup>13</sup>

b) **Infraestructura y Equipamiento.** DuocUC procura poner al servicio de su proyecto educativo una

<sup>11</sup> La sede Alonso de Ovalle atiende, además, a 1.147 alumnos del CFT DuocUC

<sup>12</sup> Véase Catálogo de carreras 2004, acompañado en el anexo N.º 11.

<sup>13</sup> Para ello existe una Pauta de Desarrollo para la Evaluación y Diseño de Planes de Estudio en base a Competencias Laborales y una pauta para la modularización de carreras, ambas acompañadas en el anexo N.º 6 de este Informe.

infraestructura física de buen diseño y capacidad. Se asume con ello, el estar contribuyendo a dignificar esta modalidad educativa, que permita —en definitiva— consolidar las categorías de Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica como alternativas de formación altamente valoradas. Es de esta forma, que en los últimos cinco años, de las ocho Sedes, que en su conjunto superan los 66 mil metros cuadrados construidos, cinco de ellas operan en nuevos edificios, otra ha sido remodelada; y la otras dos se encuentran en proceso de remodelación. Para llevar a cabo una enseñanza práctica, el Instituto dispone del equipamiento de talleres y laboratorios necesario en número, calidad y actualización apropiados a las necesidades de las carreras y el número de usuarios. A este fin destina la totalidad de los excedentes que genera su operación.

**c) Programa de Cursos en Línea.** El año 1999, DuocUC puso en marcha el desarrollo de un programa de Cursos en Línea, favoreciendo la implementación de experiencias de aprendizaje basadas en TIC, persiguiéndose con ello complementar los conocimientos teóricos y prácticos que se imparten en clases y talleres. El sistema, que se ha ido extendiendo a todas las carreras, además de entregar el contenido del curso, permite la interacción entre profesores y alumnos. En la actualidad la totalidad de las asignaturas están en condiciones de ser usadas en el sistema de cursos en línea, habiéndose avanzado desde una cobertura del 48% de alumnos que tenían acceso a esta herramienta en el primer semestre del 2000 a un 100% de alumnos en el segundo semestre del año 2003.

**d) Enseñanza obligatoria del Idioma Inglés.** El servicio educativo regular que la Institución pone a disposición de todos los alumnos incluye también un programa de enseñanza de inglés, dirigido a incorporar como competencia común a todas las especialidades, las habilidades de comunicación en este idioma, de acuerdo a estándares internacionales. El primer semestre de 2003, el programa se impartió a 8.083 alumnos, atendidos por 108 profesores con un total de 40.680 horas de instrucción. Para la conveniente materialización de este programa, se han firmado convenios de cooperación con la University of California at Irvine y el British Council. A partir del año 2003, se estableció la certificación TOEIC (Test of English for International Communication) como un estándar para todos los egresados del DuocUC.

**e) Nivelación Matemática.** Dada la evidencia de que los alumnos nuevos presentan dificultades para enfrentar los cursos de matemática en sus respectivas carreras, se cuenta con un programa transversal en esta materia, el que incluye un curso de nivelación obligatorio en los currículos de todas las carreras que contemplan competencias afines en el Perfil de Egreso. El propedéutico ha sido desarrollado con el objetivo principal de nivelar a los alumnos para enfrentar con éxito los cursos superiores, pero también de pretende despertar interés por el estudio de la matemática, presentándola como una herramienta útil, interesante y contextualizada.

**f) Formación General y Comunicación Oral y Escrita.** El Programa de Formación General, representa el modo por el cual la Institución va haciendo operativo el mandato de la Misión del DuocUC, en cuanto a la base ética que debe contener la formación que reciben sus alumnos. Este programa se expresa en un currículo transversal a todas las especialidades, bajo una orientación práctica, basada en la concepción de que la ética, más que una disciplina filosófica, debe desarrollarse en los estudiantes como una competencia laboral concreta, de alta valoración en el mundo del trabajo. Junto al diseño de los cursos respectivos, se ha constituido un equipo de profesores dotado de un entrenamiento específico para esta estrategia de formación.

## 1.2. Organización

La estructura orgánica del DuocUC está determinada por dos cuerpos normativos: los Estatutos de la Fundación Instituto Profesional DuocUC y el Reglamento General del Instituto. Conforme al primero, la Fundación es dirigida por un Consejo de cinco miembros, integrado por un Director Ejecutivo, un Director Docente y un Director de Asuntos Económicos y Administrativos, junto a dos consejeros elegidos por el Consejo de la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile.<sup>14</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

---

<sup>14</sup> Artículo séptimo del Estatuto de la Fundación Instituto Profesional DuocUC. Anexo N.º 2.

consejeros los señores Juan Conrads Ruiz-Tagle y Jorge Fernández Parra.

El Reglamento General del Instituto, 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>15</sup>

La organización operativa del Instituto es dirigida por el Rector, quien es secundado por el Vicerrector Académico y el Vicerrector Económico y 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.

La Sede, 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. Cada 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 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.

Las Unidades Centralizadas son: la Dirección General de Administración y Finanzas, dependiente de la Vicerrectoría Económica; la Dirección General de Docencia, la Dirección General Académica, junto a las Direcciones de Desarrollo Tecnológico, de Relaciones Internacionales, de Formación General y el Programa de Inglés, todas éstas últimas bajo la dependencia de la Vicerrectoría Académica. Además, del Secretario General depende la Dirección de Extensión y Marketing de la Institución.

En general, la estructura administrativa y de servicios comprende 572 funcionarios de planta a tiempo completo y un cuerpo docente de 1.300 profesores, con quienes se atiende las necesidades del conjunto de las carreras que se imparten. La contratación de personal docente se basa en una política de flexibilidad. Careciendo de actividades regulares en el campo de la investigación, extensión y servicios, DuocUC procura asociar directamente la contratación y remuneraciones de sus profesores a la docencia efectivamente realizada. Ello se materializa mediante un sistema de contratación en base a la asignación efectiva de cursos, en régimen de contratos de plazo fijo. Este procedimiento se complementa con mecanismos de incentivos a la calidad, mediante asignaciones adicionales a la docencia directa, en la forma de asignaciones económicas directas y fondos concursables, con criterios objetivos para su discriminación. El objetivo de estos últimos es incentivar a aquellos docentes que desempeñen sus funciones de manera destacada, la realización de actividades de desarrollo académico que incrementen la calidad de la docencia y la disponibilidad de material de estudio.

### **1.3. Descripción de la Institución en cifras**

En el primer semestre 2003, la matrícula total del Instituto fue 21.992 alumnos, de ellos el 42,5% fueron alumnos nuevos y el 57,5% restante, alumnos de continuidad, dato que incluye a aquellos alumnos que ingresan por admisión especial. A esta cifra se debe agregar los 1.286 alumnos adscritos al CFT DuocUC, quienes comparten infraestructura y equipamiento con los alumnos del Instituto Profesional.

---

<sup>15</sup> Artículo 5.º inciso segundo del Reglamento General del Instituto Profesional DuocUC. Anexo N.º 7.

Durante el período 1998-2002, la matrícula general del DuocUC ha experimentado un crecimiento del 57%, comparado con el 38% en que lo ha hecho el total de la educación terciaria en el país.

La misma matrícula agrupada por nivel, otorga a los alumnos de carreras técnicas un 40% del total y a los alumnos de carreras profesionales, un 60%. Diferenciados por jornada, los alumnos de jornada diurna representan el 78,2%, mientras que del 21,8% de alumnos que estudian en jornada vespertina. Del total de matrícula vespertina, el IP concentra el 89,6 %, y el 10,4% que corresponde al CFT DuocUC. Sin embargo, la matrícula en carreras vespertinas ha venido creciendo a una tasa superior, siendo el mayor incremento el experimentado el 2003.

### **Caracterización de los Alumnos de Inicio**

Los alumnos atendidos por el Instituto responden en general al promedio de los egresados de la Educación Media. Los puntajes, tanto de Prueba de Aptitud Académica (hasta el 2003) como su promedio de notas de enseñanza media son de 480 puntos y 5,4 respectivamente. En cuanto su origen, presentan una tendencia a la concentración en alumnos provenientes de establecimientos particulares subvencionados (44%), seguidos por los de liceos y colegios municipales (32%), y aportando los colegios particulares pagados un 24%.

Otra caracterización es la del tipo de enseñanza de la cual proceden: mayoritariamente son de la Enseñanza Científico-Humanista, en un 70%, contra un 30% de alumnos provenientes de la enseñanza Técnico Profesional, destacando que esta última ha venido ganando participación en los últimos períodos de admisión.

Es importante hacer presente que de los alumnos nuevos que anualmente se matriculan, un porcentaje cada vez menor es de la promoción del año inmediatamente anterior. En el 2003 el 33,4% de los alumnos nuevos eran egresados recientes de la Enseñanza Media.

### **Rendimiento**

El rendimiento de los alumnos para el primer semestre 2003, evaluado en base al Promedio Ponderado Acumulado (P.P.A.) fue de 4,5 para el total de los alumnos y de un 4,2 tratándose de los de inicio. Además, la tasa de repitencia varía según si se trata de alumnos nuevos o de continuidad: 28,4% para los primeros y 23,1% para el total del mismo período.

Anualmente de DuocUC egresan alrededor de 2.500 alumnos, sumando los niveles técnico y profesional. Los alumnos que logran titularse dentro del tiempo mínimo de la carrera son, en promedio, un 19% en el caso de las carreras técnicas y de un 27%, en el caso de las carreras profesionales. Las tasas de titulación suben al 32 y 35% respectivamente, al considerar un período de hasta 1,5 veces el tiempo mínimo de duración.

Otro antecedente relevante lo constituye la tasa de deserción total y del primer año. La total llegó en promedio para el período 1997-2002 al 30%, aumentando hasta un 40% para alumnos de primer año. Dentro de las causas de deserción, el motivo más relevante es la falta de recursos económicos.

### **Oferta de Carreras**

En el año 2001 las siete escuelas existentes: Comunicación, Construcción, Diseño, Administración y Negocios, Ingeniería, Recursos Naturales y Turismo impartían 49 carreras tanto profesionales como técnicas. En el año 2003 las mismas siete escuelas imparten 58 carreras en los mismos segmentos. Finalmente, en el año 2003 se crea la Escuela de Salud, la cual ofrece una carrera profesional y tres técnicas para el proceso de admisión 2004.

### **Infraestructura**

Al año 2003 existía una infraestructura de 66.000 metros cuadrados construidos, los que se distribuyen entre las ocho Sedes que están en operaciones. De esta superficie, 10.000 metros cuadrados están destinados a Laboratorios y Talleres, destacándose en ellos laboratorios de Computación, de Ciencias Básicas y varios de especialidad como son los de Construcción, Mecánica Automotriz y Autotrónica,

Diseño, Laboratorios del área de Comunicaciones. Los recintos dedicados a Biblioteca suman 2.700 metros cuadrados.

### **Aspectos Económicos**

Como se ha explicado previamente DuocUC es una Fundación sin fines de lucro organizada en base a tres fundaciones que operan en forma integrada, de acuerdo a la legislación vigente. Por esto, es que su análisis económico y financiero sólo puede reflejarse fidedignamente en los Estados Financieros Consolidados.<sup>16</sup>

Para este tipo de instituciones es clave el excedente de los flujos de fondos, luego de cumplir con sus compromisos operacionales, dado que éste se destina íntegramente a la reinversión en el objeto propio de la Institución. Esta reinversión es la que le permite mejorar su posición cualitativa en lo educacional y proyectar su crecimiento. El resultado operacional neto de depreciaciones destinado a este propósito para los años 1999, 2000, 2001 y 2002 ha sido: 1.780, 1.604, 1.318, y 2.970 millones de pesos, respectivamente.

La mantención de estos excedentes depende del equilibrio entre los ingresos y los egresos operacionales. En el primer caso, su principal ingreso está determinado por la matrícula y los aranceles que los alumnos cancelan cada año, ellos representan el 95% de los ingresos operacionales.

Por su parte, en los egresos se destaca el gasto directo en docencia que representa entre 50 y 52% de los egresos operacionales. El saldo está asignado a los gastos necesarios para lograr poner la educación al servicio del alumno en los estándares que DuocUC se compromete.

La Institución, en el presupuesto 2003, contempló el equivalente al 26% de sus ingresos totales para inversión en infraestructura y equipamiento. Un análisis más detallado puede observarse en la formulación de políticas y criterios presupuestarios que se acompaña en anexo.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Véase Estados de posición financiera combinada y estado combinado de actividades, acompañados en el anexo N.º 9.

<sup>17</sup> Presentación de Vicerrectoría Económica sobre Políticas y supuestos del presupuesto 2002-2003. Anexo N.º 10.

## **2. El proceso de evaluación**

### **2.1. El proceso autoevaluativo**

El presente estudio corresponde a la etapa de evaluación interna, desarrollada en el marco del Proceso Piloto de Acreditación Institucional para Universidades e Institutos Profesionales Autónomos, convocado por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP).

Para enfrentar este proceso DuocUC ha desarrollado un programa de trabajo orientado a reconocer, identificar y evaluar las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que operan en la Institución, en cuanto den cuenta de la capacidad del Instituto para fijarse objetivos acordes a su misión, traducirlos en políticas y actividades operativas y controlar de modo permanente y sistemático su desempeño en tal dirección.

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, desarrollando las actividades necesarias para cumplir con dichas recomendaciones, incorporando los ajustes necesarios acorde a las características de la organización del DuocUC.

Como resultado de lo anterior el presente estudio se sustenta en una selección de información oficial de la Institución, un proceso amplio de consulta a “informantes clave” y el análisis a profundidad de tres casos particulares que reflejan el modo como la Institución opera en las respectivas áreas de actividad seleccionadas como foco de la evaluación.

## **2.2. Actividades desarrolladas**

### **2.2.1. Selección de áreas de evaluación**

El foco de la evaluación se ha puesto sobre tres áreas de la actividad institucional: Gestión Estratégica, Docencia de Pregrado e Infraestructura y Equipamiento, las dos primeras como áreas comunes definidas por la CNAP para todas las instituciones participantes de la experiencia piloto y la tercera, como área electiva, seleccionada por el Instituto como la más vinculada a su especificidad como Institución de Educación Superior, entre las opciones propuestas por la entidad acreditadora. Tanto los procesos de consulta, como el análisis de casos, se han centrado en las tres áreas indicadas.

### **2.2.2. Identificación de unidades y procesos**

En consideración a las características organizacionales del Instituto, que se describen en el apartado siguiente, se consideró conveniente desarrollar el proceso evaluativo en dos ejes o perspectivas 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 autoevaluativos por parte de las principales unidades de gestión, reflejando su diversidad. Se identificó al efecto 21 unidades responsables de la organización de las actividades institucionales agrupadas en tres subconjuntos: Sedes, Escuelas y servicios centralizados.

A este efecto cada una de las unidades efectuó un estudio de autoevaluación que se presenta como documentación anexa al presente informe.<sup>18</sup> El conjunto de estos estudios permite observar las diversidades y complejidades que admite la organización.

---

<sup>18</sup> Ver Formulario para Autoevaluación de Unidades, en el anexo N.º 26, e Informes Finales de Autoevaluación de Unidades, con sus respectivos resúmenes de planificación y mejoramiento (anexo N.º 27).

El siguiente cuadro presenta la distribución de unidades y sus responsables:

<b>Categoría</b>	<b>Unidad</b>	<b>Informante</b>	<b>Cargo</b>
<b>Sedes</b>	Antonio Varas	Pedro Troncoso	Director Sede
	Alonso de Ovalle	Mauricio Valdés	Director Sede
	Alameda	Kiyoshi Fukushi	Director Sede
	Plaza Vespucio	Roberto Lafontaine	Director Sede
	San Carlos de Apoquindo	Bernardo Errázuriz	Director Sede
	Viña del Mar	Jorge Martínez	Director Sede
	Valparaíso	Jorge Martínez	Director Sede
	Concepción	Luis Bravo	Director Sede
<b>Escuelas y Programas Transversales</b>	Ingeniería	Alejandro Mackay	Director Escuela
	Comunicación	Bernardo Errázuriz	Director Escuela
	Recursos Naturales	Alejandro Espejo	Director Escuela
	Diseño	Carlos Hinrichsen	Director Escuela
	Turismo	Juan Carlos Erdozain	Director Escuela
	Administración y Negocios	Carlos Isaac	Director Escuela
	Construcción	Osvaldo Urrutia	Director Escuela
	Programa de Inglés	Philip Cary	Director Programa Inglés
Programa de Formación General	Braulio Fernández	Director Formación General	
<b>Desarrollo Académico y 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 de estudio se enfocó a una revisión del estado de consistencia de los sistemas de gestión, con independencia de las variantes que pueda presentar la multiplicidad de unidades. Al efecto se llevó a cabo un análisis de consistencia de catorce procesos comunes a toda la organización, representativos de las respectivas áreas en evaluación, levantando la información en forma transversal, consultando a los actores institucionales conforme a su rol de ingerencia en cada uno de los procesos seleccionados.<sup>19</sup>

### 2.2.3. Participantes en el proceso evaluativo

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 una Secretaría Técnica, que se avocó 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.

<sup>19</sup> Informe de Encuesta de Consistencia. Anexo N.º 29.

En los procesos de consulta, tanto por unidades como por procesos, se contó con la colaboración de 1.633 personas, con la siguiente distribución:

- Directivos ..... 119
- Administrativos .....108
- Profesores .....313
- Alumnos ..... 395
- Egresados .....702

La participación de estas personas fue variada, comprendiendo desde la integración de equipos de trabajo y comisiones de análisis, hasta la respuesta de cuestionarios. Profesores, alumnos y egresados participaron solamente respondiendo cuestionarios.

## 2.2.4. Comisiones de trabajo

La comisión de Evaluación Institucional estuvo integrada por las siguientes personas:

- Cristóbal Silva Labbé, Vicerrector Académico,
- Alejandro Espejo Silva, Director General Académico,
- Jorge Martínez, Director de las Sedes Valparaíso y Viña del Mar,
- Francisco Gouët Bañares, Director General de Administración y Finanzas,
- Giovanni Pinedo Arellano, Director General de Docencia.

La Comisión fue secundada por los siguientes comités técnicos que desarrollaron las tareas de elaboración de formularios e instructivos, evaluación de procesos y elaboración de estudios de casos.

- Formularios para autoevaluación de unidades:
  - Secretaría técnica de la Comisión: Cristián Vial, Rodrigo Bordachar e Ítalo Failla.
- Análisis transversal de procesos:
  - Comité de procesos de Gestión Estratégica: Francisco Valdés, Ítalo Failla y Cristián Vial.
  - Comité de procesos de Docencia de Pregrado: Giovanni Pinedo, Andrés Pumarino y Braulio Fernández.
  - Comité de procesos de Infraestructura y Equipamiento: José Miguel Correa, Ana María González, Eduardo Solar y Eduardo Benito.
- Estudio de Casos:
  - Caso DARA: Giovanni Pinedo, Director de Docencia.
  - Caso Turismo: Juan Carlos Erdozain, Director de la Escuela de Turismo
  - Caso Valparaíso: Jorge Martínez, Director de la Sede Valparaíso.
- Colaboradores externos. La Comisión contó además con la asesoría de los siguientes expertos: don Jorge Yutronic F., como asesor especial proporcionado por la CNAP, quién actuó como enlace con dicha entidad. Además colaboraron el profesor don José Tapia C., experto en análisis estadístico y doña Gabriela Osorio O., especialista en metodologías de investigación social.

## 2.2.5. Calendario resumido del proceso de evaluación interna

Actividad	Comienzo Actividad	Fin Actividad
Inicio del proyecto piloto. Reunión con los rectores de las instituciones.	5 Mayo	5 Mayo
Identificación de Unidades de Evaluación (UE)	31 Julio	31 Julio
Determinación de Informantes Clave	31 Julio	31 Julio
Asignación de Áreas y Factores a Unidades de Evaluación	31 Julio	31 Julio
Recopilación de antecedentes para la Autoevaluación	31 Julio	23 Septiembre
Diseño Formulario - encuesta de Autoevaluación	01 Agosto	26 Agosto
Aplicación del proceso de Autoevaluación por Unidades de Evaluación	27 Agosto	08 Octubre
Descripción de procesos	25 Septiembre	30 Septiembre
Informe final de las unidades	25 Septiembre	08 Octubre
Desarrollo de casos por área	02 Octubre	21 Noviembre
Elaboración y aplicación de encuesta	06 Octubre	05 Diciembre
Elaboración de indicadores	03 Noviembre	15 Diciembre
Informe preliminar	24 Noviembre	08 Enero
Informe definitivo	09 Enero	14 Enero
Entrega de informe a la CNAP	20 Enero	20 Enero

## 2.3. Documentación Oficial

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

Cabe recordar que entre estos documentos se encuentra la raíz última de la ejecución de los actos más relevantes de la Institución y al constatar que estuvieran en condición de dar buena solución a los temas actuales, fue patente que la evolución de DuocUC ha sido más rápida que la de sus instrumentos normativos, razón por la cual se determinó que resultaba necesario adecuarlos a la realidad actual: el Reglamento General y el Reglamento Académico han sido los primeros en modificarse para ajustarlos a las necesidades de DuocUC.

## 2.4. Consulta a informantes clave

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

## 2.4.1. Consulta por unidades

### 2.4.1.1. Cuestionario<sup>20</sup>

Para sistematizar el proceso de levantamiento de la información por unidades se elaboró un cuestionario guía que fue completado por un equipo de funcionarios especialmente elegido por sus conocimientos de las diversas actividades desarrolladas al interior de cada unidad. Estos informantes fueron seleccionados por los respectivos Directores de las unidades en evaluación y sumaron un total de 137 personas, representativas en general de los niveles de gestión superior e intermedio de cada unidad.

El cuestionario se empleó como información base para la elaboración de los informes de las unidades, los que incluyeron el formulario respectivo, aplicado a todas las preguntas relacionadas con las actividades que se desarrollan en la respectiva unidad.

El siguiente cuadro representa la matriz del cuestionario, distribuido según factores de evaluación, de acuerdo a cada una de las áreas, formulados en forma de pregunta a las unidades.

Área de Evaluación		Factor de evaluación (Sección temática del cuestionario)					
Gestión estratégica	1	Misión y objetivos institucionales, planificación y eficacia					
	6	Dirección y administración					
	9	Integridad institucional					
Docencia de pregrado	2	Estructura curricular y su eficacia					
	3	Apoyo y desarrollo del alumno					
	4	Profesores					
Infraestructura y equipamiento	5	Recursos de información y aprendizaje					
	7	Recursos financieros					
	8	Recursos físicos					
Nº	Factor	Sedes	Escuelas y Programas Transversales	Desarrollo Académico y Servicios Centralizados	Extensión y Marketing	Adm. y Finanzas	Docencia
1	Misión y objetivos institucionales, planificación y eficacia	x	x	x	x		
2	Estructura curricular y su eficacia	x	x				x
3	Apoyo y desarrollo del alumno	x	x	x			x
4	Profesores	x	x				x
5	Recursos de información y aprendizaje	x	x	x			x
6	Dirección y administración	x		x	x	x	x
7	Recursos financieros	x		x		x	
8	Recursos físicos	x		x		x	
9	Integridad institucional	x		x	x		

<sup>20</sup> Anexo N.º 26.

## 2.4.1.2. Informe de autoevaluación por Unidades

El proceso de consulta de cada unidad concluye con un informe de autoevaluación.<sup>21</sup> Para la elaboración del informe, las unidades adoptaron métodos diversos tendientes a enfrentar sus propios procesos autoevaluativos. En general estos procesos incluyeron la distribución de temas en comisiones de trabajo, la realización de 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 Director.

## 2.4.2. Consulta por procesos

### 2.4.2.1. Identificación de procesos

La consulta transversal de procesos incluyó la selección de 11 procesos considerados clave en cada una de las tres áreas de evaluación:<sup>22</sup>

#### En el Área de Gestión Estratégica:

- Control de gestión y análisis institucional.
- Misión y planificación estratégica.

#### En el Área de Docencia de Pregrado:

- Diseño de carreras y programas.
- Provisión y oferta de carreras por sede.
- Programación académica
- Admisión (Ordinaria y Especial)
- Reclutamiento, selección, evaluación y perfeccionamiento de docentes.
- Régimen curricular, promoción, certificación y egreso.
- Recursos de apoyo a la docencia (Cursos en Línea, biblioteca, apuntes).

#### En el área de Infraestructura y equipamiento:

- Identificación de requerimientos, dotación y administración de recursos de operación.
- Dotación de infraestructura y equipamiento para impartir carreras y programas.

## 2.4.3. Niveles de consulta

Una vez identificados los procesos a estudiar, se distinguió en tres niveles de informantes a consultar: *Directivo, Ejecutivo u Operativo y Destinatarios.*

### 2.4.3.1. Nivel directivo: Análisis de procesos por área

Para efectuar un levantamiento inicial de los procesos se aprovechó el Seminario Anual de Planificación Estratégica que realiza la Institución con directivos superiores e intermedios, los que en esta oportunidad fueron 137 personas, quienes representan la totalidad de los funcionarios que desempeñan cargos de algún nivel de responsabilidad en la organización. El mencionado encuentro se desarrolló durante los días 24, 25 y 26 de septiembre de 2003.

Al efecto se destinó una jornada de trabajo, incluida en el programa del evento, en que los participantes

---

<sup>21</sup> Informe final de Autoevaluación de Unidades. Anexo N.º 27.

<sup>22</sup> Informe de procesos: flujogramas y cuadro resumen de los mecanismos de control. Anexo N.º 28.

fueron agrupados en catorce comisiones, cada una de ellas a cargo de un proceso.<sup>23</sup> 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 actividades que constituyen las acciones ejecutivas que aplican las primeras. Esta información se presentó en la forma de diagramas que reproducen la secuencia lógica del proceso estudiado.

Seguidamente se efectuó un análisis de los elementos constitutivos de cada actividad lo que se consignó en una ficha de resumen para cada decisión y/o acción ejecutiva. Finalmente, tomando como base la información previamente levantada, se efectuó un análisis crítico de cada proceso, procurando identificar el vínculo que determina la consistencia de los propósitos institucionales y las decisiones clave que involucran el proceso y las acciones que lo ejecutan.

### **2.4.3.2. Nivel ejecutivo y operativo (encuesta)**

En base a la información previamente levantada y que da cuenta de la visión de los responsables superiores de la Institución respecto de cada proceso, se desarrolló un estudio de consistencia para evaluar el nivel de conocimiento de los procedimientos institucionales, que definen el modo de operar en cada uno de los procesos. Se elaboraron al efecto nueve cuestionarios para la aplicación de una encuesta distribuida en varios niveles de informantes. Se encuestó a un total de 227 funcionarios y 313 profesores.<sup>24</sup>

### **2.4.3.3. Destinatarios: (encuestas a alumnos y egresados)**

Finalmente, para observar la percepción de los destinatarios del respectivo proceso evaluado se aplicaron dos encuestas: una a 395 alumnos y otra a 702 egresados.

## **2.5. Estudio de casos**

Conforme a la propuesta metodológica de la CNAP se seleccionaron tres 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 seis alternativas propuesta por la Institución. Los casos se consideraron adecuadamente representativos y permitían, además, 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.

### **2.5.1. Área Gestión Estratégica: Caso “Implementación de un Nuevo Sistema de Gestión Académica (DARA)”**

Este caso representa la implementación de la decisión de contar con un mecanismo eficaz para mejorar y garantizar estándares homogéneos de calidad del servicio académico, consistente en un “sistema de control de procesos que integre las distintas unidades de gestión” de la Institución. Dicho mecanismo fue concebido como un sistema de gestión y planificación de recursos corporativos, ERP (*Enterprise Resource Planning System*).

En lo operacional, constituyó el reemplazo del Sistema de Registros Curriculares basado en múltiples bases de datos independientes (plataforma Dataflex 3.2), en aplicación desde el año 1991, por un nuevo Sistema de Gestión Académica centralizado, robusto y escalable, construido sobre una base de datos relacional Oracle 8i (Cliente/Servidor e Internet). El caso permite observar la forma cómo la Institución adopta una solución frente a una situación compleja, que implica un cambio significativo en la gestión

---

<sup>23</sup> Inicialmente se consideraron catorce procesos, de los cuales se seleccionaron en definitiva once de ellos.

<sup>24</sup> Informe de Encuesta de Consistencia. Acompañado en anexo N.º 29.

institucional, involucrando los distintos niveles y áreas de gestión

### **2.5.2. Área Docencia de Pregrado: Caso “Desarrollo de las Carreras de la Escuela de Turismo del Instituto Profesional DuocUC”**

El caso presenta las decisiones adoptadas para la renovación, pertinencia, diversificación y desarrollo de la oferta académica de la Escuela de Turismo a partir de los análisis derivados del Plan Estratégico Institucional, del Plan Estratégico de Escuela, del Estado de Escuela (1996-2001), del Análisis Sectorial de la Industria y Formación Turística, de los Consejos Académico, Empresarial y de Escuela, considerando estándares nacionales e internacionales.

### **2.5.3. Área Infraestructura y Equipamiento: Caso “Construcción de una nueva sede del Instituto Profesional DuocUC en la ciudad de Valparaíso”**

Se describe el proceso de decisiones adoptadas para dotar a la Sede Valparaíso de la infraestructura adecuada para el cumplimiento de la misión y objetivos del Instituto Profesional DuocUC, en concreto de un nuevo edificio para dicha unidad, de acuerdo a lo establecido en las políticas, acciones y estándares de calidad contenidos en el Plan Estratégico Institucional 2000-2005. La iniciativa incluyó el objetivo de dotar a dicha unidad del equipamiento suficiente en cantidad, calidad y pertinencia, de manera de permitir la plena aplicación del modelo educativo del Instituto Profesional DuocUC. El caso permite describir cómo se asegura en dicha unidad, la cobertura del crecimiento estimado de la matrícula de alumnos, en términos de infraestructura y equipamiento, según las políticas y criterios de calidad establecidos en el Plan Estratégico de la unidad para el período 2000-2005.

## **3. Análisis de objetivos, políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad por Áreas**

### **3.1. Área Gestión Estratégica**

La evaluación del área de Gestión Estratégica da cuenta como el Instituto Profesional DuocUC dispone y aplica políticas y mecanismos destinados a orientar el desarrollo de la Institución, con una proyección de mediano y largo plazo, incluyendo la asignación de recursos y control presupuestario. Desde esta perspectiva, la evaluación contempla los siguientes aspectos:

#### **3.1.1. Diagnóstico estratégico**

El presente informe permite concluir que la Institución cuenta con la capacidad para efectuar un diagnóstico que tome en consideración elementos tanto internos como externos. 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).

Lo anterior se refleja en que los procesos de toma de decisiones estratégicas consideran habitualmente como base un diagnóstico de las condiciones externas e internas que afectan la situación a intervenir. Ello proporciona al Instituto cierta capacidad de anticipar las ventajas, riesgos y oportunidades involucradas en las resoluciones adoptadas. La definición de objetivos y políticas de desarrollo resultan asimismo congruentes con este diagnóstico.

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 frecuentemente a estudios particulares de variables incidentes en su desarrollo, generalmente encargadas a consultores externos. Entre éstos puede 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>25</sup>
- Encuesta a egresados sobre la base de datos disponible por la Dirección General Académica. Se realiza anualmente.
- Estudio de Clima Organizacional, encargado al consultor Sr. Gerardo Martí
- Encuesta anual de evaluación de servicios, que se aplica a todos los alumnos.

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

El establecimiento de prioridades institucionales de mediano y largo plazo se evidencia desde la creación de la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica, la cual ha definido claramente en sus

---

<sup>25</sup> Informe Encuesta ADIMARK. Anexo N.º 12.

estatutos cuáles fueron los fines buscados por la Universidad fundadora para crearla,<sup>26</sup> definiendo el objeto de esta fundación. En 1998 el Instituto define formalmente su actual misión: “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.

Por su parte, el diseño del Plan Estratégico Institucional 2000-2005, constituye la traducción de los propósitos definidos en la Misión en una clara definición de calidad, asociada a la agregación de valor laboral en los destinatarios de sus servicios, que se mantiene vigente hasta la fecha.

### **3.1.3. Traducción de esas 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 Instituto ha ido implementando en los años siguientes. 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, especialmente las Escuelas y Sedes.

El caso seleccionado para reflejar las políticas del área Gestión Estratégica (nuevo sistema DARA) evidencia 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.

La centralización de estos procesos y fuentes de información única son una necesidad para el desarrollo que ha tenido DuocUC: las cifras deben ser únicas y los análisis deben partir de esa base y no desde la credibilidad de las cifras, hecho que ocurre cuando la descentralización permite fuentes y procesos diferentes en el procesamiento de la información.

Otros ejemplos que reflejan la traducción de las políticas de largo plazo en planes de acción concretos se refiere a la dotación de todas las sedes con una infraestructura acorde a los estándares institucionales, que se ha ido materializando en un completo plan de obras ya concluidas en algunos casos (Valparaíso, Alameda, Plaza Vespucio) y en ejecución en otras como Plaza Oeste, Padre Alonso de Ovalle, Concepción y Antonio Varas. 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 basadas en 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 actividades habituales. En primer término, este proceso se verifica en diversas reuniones anuales de planificación estratégica de los equipos directivos de la Institución,

---

<sup>26</sup> Estatutos de la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Modificados por escritura pública de 10 de marzo de 1987. Esta modificación fue autorizada por Decreto N.º 33/1988, del Ministerio de Justicia. Anexo N.º 20.

algunas de ellas establecidas como la anual de Marbella, y otras con Directores de Sedes Escuela y Directores Generales. En el ámbito Académico, el Consejo Académico es una instancia de reunión quincenal del Vicerrector Académico con el grupo de Directores de Escuela.

En segundo lugar, las conclusiones de dicha verificación 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. Seguidamente, los integrantes de la Dirección Ejecutiva: Rector y Vicerrectores Académico y Económico dan cuenta regular de los avances en cada área de actividad al Consejo Directivo de la Fundación.

Una tercera actividad típica de verificación se manifiesta en la publicación en la intranet corporativa de un completo informe de indicadores de gestión, tanto en el área propiamente académica como administrativo-presupuestaria. Finalmente, el mismo análisis se efectúa en términos de gestión presupuestaria 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.

Es, por tanto, esencial la optimización de la asignación de los recursos. Esto se ejecuta en el marco del proceso de formulación del presupuesto anual, en el mes de abril de cada año, y en él, además de asegurar el presupuesto de continuidad, se asignan los recursos necesarios para proyectos de desarrollo académico, como los sistemas de Fondos Concursables, Cursos en Línea, y asignaciones docentes, al igual que la dotación de equipamientos y la inversión en infraestructura.

El conocimiento extendido de la Misión se traduce en un elemento fundamental de motivación para la Institución, especialmente porque es un elemento de alineación de objetivos, a través de 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:

1. Página Web. La Misión se declara en nuestro sitio Web con un mensaje del Rector.
2. Folletos: Folletos de extensión y difusión son permanentes medios de reforzamiento de la Misión.
3. Reuniones de 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 anualmente un análisis de situación a través de las jornadas anuales que se realizan en Marbella.
7. Encuestas de clima organizacional.
8. Página Web para ex alumnos.

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

En el contexto del Plan Estratégico Institucional, la Institución reconoce como factor de éxito, en la 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.

Al efecto, 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 su Departamento de Estudios y Oficina de Análisis Institucional; Dirección General de Administración y Finanzas y la Dirección General de Docencia, en lo referido a materias propias de las carreras, tales como mallas, programas y Reglamentos, en general la regulación de las relaciones con docentes y alumnos.

El principal objetivo de estas unidades es disponer de un conjunto de indicadores, previamente definidos, de gestión académica. Igualmente se dispone de un sistema de evaluación de la gestión económica, en

base a estados de resultado por sedes, escuelas y carreras.

### 3.1.6. Indicadores de gestión

DuocUC desarrolla un conjunto de actividades que permitan 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.
- **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 escrita de fuentes y procesos utilizados para la elaboración de los indicadores.<sup>27</sup>
- **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 Académicas y Económica cuya expresión son 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 de los indicadores de acuerdo al formato definido por la Dirección Ejecutiva. La oficialización de la información se hace mediante la publicación de la información en la intranet de la Institución. Hay que hacer mención que la información académica está en un portal separado que la económica. Dentro de los objetivos de mejora de este mecanismo esta la integración de ambos portales, entregando al usuario la información que necesita en un solo lugar.
- **Disponibilidad.** Con qué facilidad y periodicidad los usuarios pueden acceder a la información. En términos generales, todos los usuarios tienen acceso al nivel de información relevante para las decisiones que debe tomar. Se ha formalizado una calendarización de entrega de la información académica.
- **Acceso.** La Institución ha definido perfiles de acceso a la información en la intranet en relación a la necesidad de información requerida. Existe una disposición formal que regula el perfil respecto al cargo al interior de la Institución.
- **Uso de la información.** Se busca identificar la manera en que la información se utiliza para la gestión de la Institución. Lo anterior puede desagregarse en los siguientes elementos:
  1. **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.
  2. **Seguimiento de la planificación de actividades.** Todas las unidades realizan una planificación anual de actividades que deben ser contrastadas con las cifras reales.
  3. **Perfiles de usuarios.** La credibilidad se basa en el uso responsable de la información. La existencia de perfiles de acceso facilita el uso de información entre las personas que realmente la necesitan.

---

<sup>27</sup> Datos de Informe de Indicadores Académicos. Anexo N.º 4.

- **Evaluación de asignaturas.** Es una encuesta semestral respondida por todos los alumnos en sus respectivas asignaturas. Esta encuesta entrega importante información respecto de la percepción de los alumnos, tanto de la calidad del docente como de los medios de apoyo a la docencia. La ejecución sistemática de esta encuesta permite asegurar la calidad en cuanto a los progresos relativos que se van produciendo.
- **Encuesta de servicios.**<sup>28</sup> Es una encuesta anual que se aplica a los alumnos de continuidad y en ella pueden calificar los servicios de educación, atención del personal e incluso variables como el casino y los baños. Al igual que la anterior, su aplicación sistemática permite asegurar la calidad viendo la evolución de los indicadores señalados.
- **Encuesta a egresados.**<sup>29</sup> Se trata de un estudio anual de seguimiento a los egresados de la institución, registrado en una base de datos general. La encuesta aporta información sobre su ocupación, remuneraciones, necesidades e intereses de perfeccionamiento.
- **Regulaciones externas.** Frente a la generación de indicadores de gestión existen diversos entes externos a la Institución que han establecidos procedimientos y normativas respecto a la producción y entrega de información. En este sentido se pueden mencionar los siguientes:
  - Regulaciones tributarias, legales y financieras: existen diversos reglamente públicos que regulan la forma de entregar y procesar la información financiera y contable de la Institución.
  - Solicitudes públicas: existen organismos públicos externos, tales como el Ministerio de Educación y el Consejo Superior de Educación que solicitan información bajo un formato determinado que permita hacer comparable la información de otras instituciones.
  - Auditores externos: existen un ente externo que valida la información contable y financiera de la Institución. Esto es fundamental para la credibilidad de sustentabilidad económica de la Institución.

### **Vigencia y aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad**

Las unidades identifican la existencia de lineamientos generales de gestión, entregados por la Dirección Ejecutiva, que es la encargada de fijar las metas para cada una de ellas.

Cada unidad se ajusta a esos parámetros de gestión. A su vez, las unidades son las encargadas de rescatar la información relevante a los actores de los procesos, para así facilitar el desarrollo de indicadores y resultados de los mismos.

Todas las unidades cuentan con indicadores de gestión académica y administrativa, que son esenciales a la hora de fijar las estrategias de la respectiva unidad. Así, por ejemplo, si los indicadores de deserción son altos, llevará a la unidad a replantear su estrategia de retención y de prestación de servicios.

### **3.1.7. Organización**

Tanto el Plan Estratégico de la Institución como su Misión, constituyen la base de su gestión estratégica y de la actividad educativa, pues marcan la dirección y los énfasis que ésta da a los procesos que de ella emanan.

En lo referido a esta área —la gestión estratégica de la Institución— se declara la existencia de un modelo de gestión, fundado en una “estructura organizacional dinámica y flexible, y que privilegia la eficiencia en todas las actividades del DuocUC”,<sup>30</sup> lo que le permite alcanzar de mejor manera los objetivos trazados por la misión.

Asimismo, la Institución manifiesta que la definición de las unidades en ciertas áreas disciplinarias (Escuelas y carreras) responde a las exigencias de “aquellos sectores de la industria que presentan

<sup>28</sup> Para más detalles véase Encuesta de Servicios en anexo N.º 15 de este informe.

<sup>29</sup> Detalles en encuesta de egresados 2003. Anexo N.º 30.

<sup>30</sup> Anexo N.º 1, punto 1.1.

perspectivas de desarrollo en el contexto de la actividad económica del país y, por ello, ofrecen expectativas de reclutamiento de recursos humanos calificados, acordes a niveles de titulación compatibles con su modalidad institucional”.<sup>31</sup>

La Institución identifica algunos procesos que forman parte de su gestión estratégica y que facilitan el cumplimiento de dichos fines. En particular, la existencia de una misión y de un plan estratégico institucional y el control de la gestión y el análisis institucional.

Cada uno de estos procesos contiene mecanismos de aseguramiento de la calidad, los que son plenamente identificables. Dichos mecanismos son, en definitiva, consistentes con los objetivos señalados en el Plan Estratégico Institucional: “aumento de la eficiencia y eficacia de los procesos académicos”.<sup>32</sup>

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 propuestas y alineada con ella, se generan propuestas anexas en algunas unidades (Escuelas y Sedes). Las cuales permiten en conjunto con sus respectivos planes de desarrollo, generar los adecuados mecanismos que aseguren su cumplimiento y ejecución en los términos señalados en ella.

La existencia de un plan estratégico, en tanto, reconoce como elementos fundamentales la información del contexto y la industria, lo planteado por la Misión y la elaboración del Plan por parte de la Dirección Ejecutiva. Ello, porque una vez aprobada 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.

Un número significativo de funcionarios y docentes declaran participar de alguna reunión durante el año en la cual se alinean los objetivos de su gestión particular con la Misión de la Institución<sup>33</sup>. Si se analiza por nivel de contacto evaluado a través de la Encuesta de Consistencia, el 97% de los académicos declara participar de estas reuniones, los administrativos de Sede lo afirman en un 68%, mientras que los Subdirectores Administrativos, en un 100%. Por su parte, los encargados de biblioteca dicen en 71% participar de estas reuniones; los encargados de DARA, 100%, Extensión, 88% y UTED, 80%. En tanto, los docentes, lo declaran en un 81%.

Los funcionarios dicen, además, que participan en reuniones de análisis de indicadores de gestión:<sup>34</sup> Los académicos lo declaran en un 70%, los Subdirectores Administrativos, en un 100%, los encargados de biblioteca, en un 43%, los responsables de Extensión, en un 88% y los encargados de UTED, en un 47%.

Esto hace necesario una planificación estratégica que permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno en que se desarrolla la Institución, así como reconocer las fortalezas y debilidades de cada una de sus unidades que permitan lograr el posicionamiento deseado.

Es así como la Institución tiene asumidos procedimientos establecidos para la toma de decisiones ante situaciones complejas, en los cuales involucra a los distintos niveles y áreas de gestión. El caso concreto elegido por DuocUC<sup>35</sup> como referente de esta área da cuenta de la efectividad de esta afirmación: ante las falencias detectadas en el sistema curricular, entre las cuales se contaban, entre otras, la dispersión de las bases de datos, la existencia de una plataforma de desarrollo sin soporte del proveedor, problemas de integridad de información, etc., se optó, luego de diversas instancias de consulta, por implementar una nueva plataforma de información.

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 definido.
- Objetivos claros, acotados y evaluables

---

<sup>31</sup> Anexo N.º 1, punto 2.

<sup>32</sup> Anexo N.º 1, punto 4.1.1. letra b).

<sup>33</sup> De acuerdo a la respuesta a la pregunta 330 de la Encuesta de Consistencia.

<sup>34</sup> De acuerdo a la respuesta a la pregunta 332 de la Encuesta de Consistencia.

<sup>35</sup> Caso Concreto Área Gestión Estratégica: *Implementación de un nuevo ...*, en anexo N.º 23.

- 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.
- Definición de responsables a cada nivel de la organización (Unidad) que asuman la ejecución de la Planificación Estratégica en sus diferentes niveles y plazos.
- Definición de plazos y recursos asociados a los planes tácticos de la unidad, vinculados a los logros de la Planificación.
- Revisión 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 (Ej. uso de metodologías estadísticas, encuestas).
- 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 esa lectura. 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.

### **3.1.8. Desempeño**

El desempeño del Área de Gestión Estratégica se basa en dos elementos sustanciales: la Misión con su Plan Estratégico, y la aplicación del concepto de calidad definido por la Institución, cual es agregar valor laboral a las personas que estudian en DuocUC.

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.

No está definida la instancia de transición de este plan estratégico al siguiente, 2005-2010.

El área de Ex alumnos requiere de un reforzamiento, especialmente orientado a generar la información, que registre el impacto de la implantación del modelo de calidad sustentado sobre la base competencias laborales. Asimismo, no todas las Escuelas han desarrollado una oferta regular y atractiva de programas de educación continua para este sector de atención de la Institución.

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

### **3.1.8.1. Fortalezas y debilidades del Área de Gestión Estratégica**

#### **3.1.8.1.1. Fortalezas**

- Definición clara de la Misión y conocimiento de las distintas unidades de la misma, a nivel de funcionarios y docentes.<sup>36</sup>
- Igual alineamiento se produce respecto del Plan Estratégico, donde el desarrollo de las Sedes se enmarca en ese contexto. Dentro de éste, los funcionarios y docentes de cada una de las sedes 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.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 326.

<sup>37</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 330.

- Participación de funcionarios en reuniones de análisis de indicadores de gestión.<sup>38</sup>
- Celebración de seminarios anuales permite informar al cuerpo directivo de las unidades sobre el estado de avance del Plan Estratégico.

#### **3.1.8.1.2. Debilidades**

- Baja capacidad de algunas sedes para comunicar a los alumnos aspectos esenciales de su gestión, como la Misión. En especial destaca el bajo conocimiento de los alumnos de las sedes Alameda y Antonio Varas.<sup>39</sup>
- Insuficiente comunicación de los objetivos estratégicos a los estamentos más de base de la administración institucional (cargos operativos).<sup>40</sup>
- Ausencia de procedimientos formales de inducción a personal nuevo y de capacitación a personal antiguo en procesos institucionales.
- Falta de instancias formales de aplicación de la información de indicadores de análisis institucional a decisiones operativas.

---

<sup>38</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 332.

<sup>39</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 326.

<sup>40</sup> Presentación de Encuesta sobre Clima Laboral, mayo de 2003. Anexo N.º 21.

## 3.2. Área Docencia de Pregrado

### 3.2.1. Objetivos y propósitos para la calidad de la docencia

El Instituto Profesional DuocUC define, en su declaración de Misión, su orientación en materia de docencia, enunciando que busca “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>41</sup> Al efecto, el Plan Estratégico Institucional define las áreas prioritarias para su actividad docente tomando en consideración “aquellos sectores de la industria que presentan perspectivas de desarrollo en el contexto de la actividad económica del país y, por ello, ofrecen expectativas razonables de reclutamiento de recursos humanos calificados, acordes a niveles de titulación compatibles con su modalidad institucional. En este contexto, ha reconocido ocho áreas disciplinarias y tres zonas geográficas dentro de las cuales, cumplida la antedicha condición, cuenta además con las capacidades académicas y operacionales para proporcionar una formación de calidad y pertinente al mercado laboral”.

Los antecedentes de inversión, exportaciones, productividad de factores son así elementos de juicio que permiten orientar las opciones de nuevas carreras en las cuales explorar una posibilidad de actuar y de mejorar la deficiente productividad laboral que presenta Chile. Esta información se refleja en la formulación de los planes de desarrollo de las Escuelas.<sup>42</sup>

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

- 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 Perfiles de Egreso, definidos en base a un inventario de competencias laborales, descrito en el correspondiente Diccionario de Competencias. Este procedimiento de validación asegura la pertinencia de la propuesta formativa y determina los criterios que debe respetar el Plan de Estudios y el conjunto de medios educativos que constituyen el currículum.
- Un segundo nivel se constituye a partir de la visión y de las características distintivas reconocidas en la Misión. 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 de que estas competencias son aquellas que permiten a todo profesional acceder al mercado del trabajo y desarrollarse en él con mayor flexibilidad. Estas competencias claves son: la capacidad de comunicación en inglés, la habilidad para interactuar con TIC, el razonamiento matemático, la ética como competencia actitudinal y la capacidad de comunicación oral y escrita en español.

La formulación de estos objetivos estratégicos para la docencia determinó la necesidad de implementar programas específicos y transversales que las traduzcan en iniciativas operativas. El personal institucional en general declara conocer estas prioridades en todos los niveles.<sup>43</sup>

En materia de políticas de admisión, la institución se orienta hacia una opción de admisión abierta, que “procura ofrecer opciones de formación a nivel Profesional y Técnico Superior a todos los egresados de la Enseñanza Media sin restricciones de índole social o académicas”.<sup>44</sup>

Consistente con el propósito de asegurar un servicio docente homogéneo, con independencia de los niveles o ubicación de las carreras y programas, la institución mantiene una estructura de gestión integrada para todas las modalidades institucionales que determina su oferta formativa. Tomando en cuenta, además, que los ingresos que aportan las diferentes carreras son disímiles, lo 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.

---

<sup>41</sup> Caso del Área de Docencia de Pregrado: *Desarrollo de las Carreras...*, página 13. Anexo 24.

<sup>42</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 11.

<sup>43</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 31.

<sup>44</sup> Anexo N.º 1.

En materia de personal docente, la institución ha orientado sus objetivos en orden a privilegiar una política de flexibilidad, 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 incentivo asociados a la agregación de valor concreto al servicio educativo.

### **3.2.2. Políticas y mecanismos para el aseguramiento de objetivos y propósitos**

a) *Estructura Matricial de Gestión*: Una de las políticas de mayor relevancia fue la de asumir para la Institución una estructura de administración matricial, la que definida en el Plan Estratégico Institucional, permite apoyar los objetivos de homogeneidad de enseñanza-aprendizaje de aquellas carreras que son, por una parte, ofrecidas en diferentes Sedes y, por otra, permite establecer anticipadamente los estándares en que deben ser impartidas, definidos por las Escuelas de modo trasversal, para todas las unidades de académicas.

b) *Validación y Actualización Sistemática del Diseño 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. Este proceso incluye un proceso de levantamiento de competencias, la definición de un Perfil de Egreso explícito y la 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>45</sup> Se ha asignado como parte de la función específica de la Dirección de Formación General el seguimiento y apoyo a las unidades académicas para la aplicación de esta metodología. Se cuenta además con un centro de apoyo documental y de recursos en Web.

c) *Sustentabilidad Académica y Económica de la Provisión de Carreras*: A los Directores las Sede les 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. Ambos criterios se relacionan con las capacidades de infraestructura, equipamiento y acceso a profesores apropiados, junto a la sustentabilidad económica de la propuesta.

d) *Programación Académica eficiente y consistente*: La programación académica es un proceso crítico debido, a 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 se este proceso constituye la clave para asegurar la regularidad en la provisión de cursos y la sustentabilidad del proyecto académico de cada sede.

e) *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 del 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 y 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 cursos comunes y obligatorios en todas las mallas curriculares.<sup>46</sup>

f) *Apoyo a la Docencia*: Para el apoyo a la docencia se han diseñado políticas y programas específicos:

- En materia de bibliotecas: Definición, selección y administración centralizada de recursos bibliográficos, en función de las exigencias de los programas de cada asignatura.

---

<sup>45</sup> Ver Pauta de Desarrollo para la Evaluación y Diseño de Planes de Estudios en Base a Competencias Laborales y Pauta para la Modularización de Carreras, en anexo N.º 6.

<sup>46</sup> Ver anexo N.º 1.

- En materia de recursos tecnológicos, se cuenta con un 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.
- Para asegurar el financiamiento de iniciativas innovadoras o de mejoramiento de material educativo existe un sistema de fondos concursables para el desarrollo académico. En particular a este efecto, el Fondo de Desarrollo de la Docencia.

### **3.2.3. Vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos indicados en los diversos niveles y unidades de gestión**

a) *Coordinación de la Organización Matricial:* La estructura matricial antes enunciada es coordinada directamente por la Dirección Ejecutiva, mediante reuniones conjuntas de Directores de Sedes 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, los Directores Generales de Desarrollo Académico y de Docencia, el Jefe de Estudios de la Vicerrectoría Académica y el Director de Formación General.

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

Las Sedes tienen sus propios mecanismos de coordinación interna que les permiten evaluar las alternativas más eficientes para hacer su labor. Deben ocuparse de la atención directa al alumno y poner 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 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.

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 Directores 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, los planes de desarrollo por unidades.

b) *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, Directores de Carrera o Directores de Sede. En la 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<sup>47</sup> y la Pauta de Desarrollo de Planes de Estudio sobre la Base de Competencias Laborales.<sup>48</sup> 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.

c) *Determinación y Control de Vacantes:* Este proceso involucra el análisis de las capacidades de las

<sup>47</sup> Decreto de Rectoría N.º 1/1997, que aprueba Instructivo para la Creación y Modificación de Carreras Profesionales y Técnicas. Anexo N.º 5.

<sup>48</sup> Anexo N.º 6.

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 las Sedes formulan 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 y los Directores de Sedes y Escuelas, exponiendo cada uno de los Directores 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<sup>49</sup> hace una evaluación de la coherencia entre las propuestas de vacantes formuladas por las Sedes 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 matrícula. Este procedimiento incluye un estricto control de vacantes en línea, a través del Sistema de Información de Académica en la intranet institucional.

El control por esta vía impide cualquier oferta inorgánica de carreras por parte de las sedes, 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 han traducido en la programación de las asignaturas respectivas, con la correspondiente asignación de profesor, salas, talleres y horario.

d) *Definición Centralizada de Parámetros para Programación Académica:* La programación académica en cada Sede permite asignar los diversos recursos para cumplir con el servicio docente. Ella implica determinar el número de secciones que cada asignatura tendrá y 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, tanto del personal de las sedes como de los alumnos, en los procesos programación, de matrícula, de inscripción de asignaturas y de asignación de cursos en línea, 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 de dictarse las respectivas asignaturas, asegurando la puesta a disposición de los alumnos de los cursos contemplados en sus respectivas mallas curriculares.

e) *Procedimiento Formal de Admisión y Matricula de Alumnos:* Los requisitos y condiciones para matricularse en DuocUC están definidos en resoluciones de las Vicerrectorías Académica y Económica, sobre la base de las disposiciones generales del Reglamento Académico y del Alumno.<sup>50</sup> Las condiciones generales de matrícula están contenidas en un Contrato de Prestación de Servicios Educativos.

El procedimiento y calendario, 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 evaluada mediante informes en línea disponibles en el sitio Web de la Vicerrectoría Académica. El Sistema DARA permite registrar cada uno de los pasos del proceso y los antecedentes necesarios para construir y conservar todos los registros académicos y administrativos de los alumnos. De esta manera se garantiza el adecuado cumplimiento de la normativa académica o administrativa aplicable, lo que constituye un eficaz mecanismo de aseguramiento de la

---

<sup>49</sup> Consejo de funcionamiento periódico que está formado por el Vicerrector Académico y los Directores de Escuela.

<sup>50</sup> Ver Reglamento Académico y del Alumno, en el anexo N.º 8 y Resolución N.º 7/2002 de la Vicerrectoría Académica, que aprueba el Instructivo sobre proceso de admisión ordinaria para alumnos nuevos, en el anexo N.º 16.

calidad.

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.

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

f) *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 determina las facultades para la firma respectiva.

Además, se cuenta con una Oficina de Títulos y Certificados, como unidad 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.

g) *Selección y Reclutamiento de Docentes:* Cada Sede debe resolver la selección, evaluación y contratación 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.

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 la realización de actividades de desarrollo académico que incrementen la calidad de la docencia y la disponibilidad de material de estudio.

Como mecanismos selección y de aseguramiento de la calidad se pueden distinguir dos situaciones diferentes: la de profesor nuevo y la del antiguo. Tratándose de profesores que harán clases por primera vez, ellos son entrevistados por el respectivo Jefe de Carrera, como responsable directo de evaluar competencias específicas, y, además, por el Subdirector Académico o por el propio Director de la Sede, para efectos de evaluar el grado de adecuación al modelo educativo institucional.

Para el caso de profesores que ya presten servicios en DuocUC, un elemento importante es el resultado obtenido en las Encuestas de Evaluación de Asignaturas que se realizan semestralmente a todos los alumnos.

h) *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 Cumplimiento y de avance del correspondiente programa, 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 bases 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. La información

estadística obtenida de este mecanismo de control refleja el alto grado de certeza en la realización efectiva de las horas programadas (98 % y 99 % para el 1 y 2 semestre 2003, respectivamente).<sup>51</sup>

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 y la Encuesta de Servicios. Ambas permiten determinar la percepción directa de los alumnos respecto de los servicios académicos y de los servicios en general, teniendo la primera de ellas un acápite especial para la evaluación del profesor, la cual es usada por los jefes de carrera, Directores de Escuela y otros directivos para mejorar los servicios docentes. Ambas constituyen un importante medio para evaluar la calidad de servicio en las Sedes.<sup>52</sup>

i) *Sistema de Perfeccionamiento Docente.* La institución dispone fondos para el perfeccionamiento docente. Especialmente y en los últimos años, se ha establecido un sistema de fondos concursables 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 los relativos al uso de tecnologías para el mejor desarrollo de la docencia. Las Escuelas y Sedes tienen la responsabilidad de diseñar programas de perfeccionamiento, susceptibles de financiamiento por este fondo. El control de los programas aprobados y del empleo efectivo de los recursos asignados son de responsabilidad de la Oficina de Estudios de la Vicerrectoría Académica.

j) *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:

1. Sistema Centralizado de Bibliotecas: Además de permitir la consulta y reserva en línea, es un apoyo directo a la homogeneidad de los programas en las diferentes Sedes. 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 ha logrado importantes avances al reemplazar la modalidad de adquisición directa por parte de las sedes, mediante la licitación temprana y centralizada. Todo lo que ha permitido 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.

2. Sistema de *Cursos en Línea:* Desde 1999 se viene desarrollando en DuocUC, conforme ha sido previsto en el Plan Estratégico Institucional, una modalidad de educación bimodal, es decir, que las sesiones en aula estén apoyadas con material y recursos en Web, los que permiten 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 lograr una mayor interactividad con el profesor, con este esfuerzo de apoyo a la docencia se persiguen dos objetivos adicionales: que los alumnos obtengan una competencia de alto valor laboral, en el manejo de TIC y que los docentes tengan la oportunidad de mejorar sus clases y hacer partícipe de su esfuerzo a otros profesores del DuocUC. 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 corto plazo.

En esta materia hay otros mecanismos importantes de aseguramiento de la calidad. El primero

---

<sup>51</sup> Ver en anexo N.º 4 Indicadores Académicos de la OAI

<sup>52</sup> Encuesta de Evaluación de Asignaturas y formato de la misma, ambos acompañados en anexo N.º 14.

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. Estos mecanismos han reemplazado la modalidad inicial de control radicado directamente en las sedes. 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, se efectúa un control de calidad de los materiales incorporados en cada curso, mediante un procedimiento que incluye la participación del Director de Carrera, del Jefe de la Unidad de Tecnología Educativa (UTED) de la sede y de un docente par evaluador externo determinado por el Director de Escuela.

El control de uso efectivo es una labor de las Sedes, como forma de apoyar a los profesores y alumnos en sus actividades. Existe un mecanismo de incentivos económicos a las sedes, en función del número de interacciones de alumnos y profesores en los cursos en línea, con información monitoreada centralmente<sup>53</sup>.

3. *Sistema de Fondos Concursables*: Dentro de las partidas del presupuesto anual, en la Institución 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.

El mecanismo, conforme al Plan Estratégico Institucional, constituye un sistema para favorecer y para dar espacio de contribución a 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 (Sedes, Escuelas y Carreras) acceder a financiamiento para sus planes de perfeccionamiento e innovación.

Estos fondos son concursables por vía Web, mediante 4 convocatorias al año. Cuentan con bases predeterminadas y formularios estandarizados de postulación y control de resultados. Para la aprobación también participa la estructura matricial, en el sentido que los proyectos requieren la evaluación tanto del Director de Sede como de la Escuela que corresponda, con lo cual se resguarda su pertinencia. La oficina 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.<sup>54</sup>

### **3.2.4. Desempeño.**

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 de 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, sumado a la automatización de otros (Sistema DARA) 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 constituir encontrarse definidas en el Plan Estratégico Institucional, la Institución no ha logrado concretar dos iniciativas importantes: El diseño de un mecanismo efectivo de articulación con la

---

<sup>53</sup> Ver <http://vra.duoc.cl/cursos/estadisticas/>

<sup>54</sup> Ver <http://vra.duoc.cl/fondos>

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 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. Avances importantes se han logrado en las escuelas de Construcción y Comunicación.

### **3.2.4.1. Fortalezas y debilidades en el Área de Docencia de Pregrado**

#### **3.2.4.1.1. Fortalezas.**

- Establecimiento de una institucionalidad de aseguramiento de estándares homogéneos de calidad dada por la constitución y direccionamiento de las Escuelas, por el Consejo de Escuela, por el Consejo Empresarial y por las unidades centralizadas. Todo ello garantiza y facilita la ejecución del Plan Estratégico Institucional.
- 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.
- Establecimiento de vínculos para el cumplimiento de estándares internacionales en materia de diseño curricular, gestión académica y vinculación con la industria.
- 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.
- Acciones de perfeccionamiento docente orientadas al aseguramiento de la calidad de la docencia.
- Vinculación con la empresa y con el entorno real de los puestos de trabajo a ocupar por los egresados.
- 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, convocada en el Consejo Académico.
- Participación activa de las instancias académicas en la formulación y ejecución presupuestaria.
- 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.
- Los funcionarios en general tienen un buen conocimiento del proceso de admisión del DuocUC, lo cual se verifica a nivel de cada sede.<sup>55</sup>
- Alta percepción, a nivel de funcionarios (con excepción de Antonio Varas), de la importancia que representan las necesidades reales de la industria dentro del proceso de diseño de carreras.<sup>56</sup>
- Por otra parte, existe un alto conocimiento también de los programas transversales que comprende la institución, Inglés, Matemática, Formación General y Expresión Oral y Escrita. Esto indica que los actores institucionales están conscientes de la importancia de la formación integral de sus alumnos.<sup>57</sup>
- Los docentes estiman que la evaluación de sus jefes es importante en la asignación de carga docente.<sup>58</sup>
- Los alumnos, docentes y funcionarios del área académica (según la clasificación de la Encuesta de Consistencia) de cada una de las sedes, en un alto porcentaje, consideran que la biblioteca de su sede cuenta con la bibliografía necesaria para desarrollar la función educativa.<sup>59</sup> Los docentes consideran que existe un medio expedito para solicitar nueva bibliografía.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a preguntas 151 a 172.

<sup>56</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 11.

<sup>57</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 31.

<sup>58</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 188.

<sup>59</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 210.

<sup>60</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 214.

### 3.2.4.1.2. Debilidades

- Dificultad de convocatoria y coordinación de los órganos académicos colegiados: Consejos de Escuela y Consejo Empresarial.
- Adecuación de los métodos docentes y de evaluación a la actual modalidad de currículo basado en competencias laborales.
- Escaso conocimiento, por parte de los docentes, de los mecanismos de postulación a Fondos de Perfeccionamiento.
- Insuficiente información sobre los factores que inciden en la deserción y el bajo rendimiento de los alumnos de primer año.
- Escaso conocimiento, por parte de los docentes, de los mecanismos de postulación a fondos de perfeccionamiento.<sup>61</sup>
- Insuficiente capacidad de retención y bajo rendimiento de los alumnos de primer año.
- Escasa información formal a los funcionarios y docentes sobre la creación de una nueva carrera, lo cual podría disminuir la capacidad de interacción entre diversas sedes y la potenciación de sus actividades.<sup>62</sup>
- Falta de información adecuada a alumnos sobre la normativa y procedimiento aplicables a las condiciones de titulación de la carrera<sup>63</sup> y cuántas veces se puede rendir el examen de título.<sup>64</sup>
- Los docentes de cada una de las sedes, declararon, en un alto porcentaje, que la Evaluación de Asignaturas del docente no es suficientemente gravitante para el proceso de la asignación de carga docente. Adicionalmente, en un alto porcentaje, con excepción de la Sede Plaza Vespucio, los docentes y alumnos no creen que los resultados de la encuesta de evaluación de asignaturas se consideren para la toma de decisiones. No todos los docentes declaran recibir el resultado de la evaluación de asignaturas a su cargo. Esto indicaría falta de formalidad en este proceso.<sup>65</sup>
- Los docentes, en un alto porcentaje, excepto Alonso de Ovalle, Plaza Vespucio y Valparaíso, consideran que cuando se inicia una nueva carrera sólo en ocasiones existe la bibliografía asociada a esta a disposición de alumnos y docentes. Ello sería indicio de una insuficiente planificación y anticipación en el proceso de adquisiciones del Sistema de Bibliotecas<sup>66</sup>
- 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>67</sup>

---

<sup>61</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 237.

<sup>62</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 33.

<sup>63</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 200.

<sup>64</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 202.

<sup>65</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a preguntas 184, 191, 192.

<sup>66</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 213.

<sup>67</sup> Ver Encuesta de Egresados. Anexo N.º 30.

## 3.3. Área Infraestructura y Equipamiento.

### 3.3.1. Objetivos y propósitos del área.

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”.

Los principios indicados son suficientemente conocidos en los distintos estamentos de la organización y se reflejan, a su vez, en la formulación de los objetivos propios de las respectivas unidades.<sup>68</sup>

El caso concreto de aplicación elegido para esta área —construcción del nuevo edificio de la Sede Valparaíso— evidencia esta afirmación, toda vez que, como se señala en el número 1.3.1 del documento de desarrollo de dicho caso, el fin perseguido por la iniciativa fue “dotar a dicha unidad del equipamiento suficiente en cantidad, calidad y pertinencia, de manera de permitir la plena aplicación del modelo educativo del Instituto Profesional DuocUC (...)”. Los indicadores institucionales demostraban que Valparaíso tenía estándares inferiores al del resto de las sedes del país, en lo referido a esta área, y el crecimiento proyectado de la matrícula hacía necesario un mejoramiento en las condiciones de infraestructura y equipamiento de dicha unidad, tanto en el aspecto cuantitativo como cualitativo.<sup>69</sup>

DuocUC tiene plena autonomía para la definición de los objetivos antes indicados. Tratándose de una institución sin fines de lucro, el Consejo de la Fundación es la instancia superior que garantiza la fidelidad de tales objetivos en función del fin específico de la entidad.

### 3.3.2. Políticas y mecanismos para el aseguramiento de los objetivos y propósitos.

Para asegurar un desarrollo consistente con los objetivos indicados, el Instituto cuenta con mecanismos estables, a través de un sistema de gestión presupuestaria y 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 es reconocido 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)

---

<sup>68</sup> Ver Anexo N.º 26 punto 3.1 y Anexo N.º 27.

<sup>69</sup> Caso Concreto Área Infraestructura y Equipamiento: *Construcción de una nueva Sede...*, N.º 1.3.2, acompañado en el anexo N.º 25.

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; 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 de un 45% de sus activos netos totales<sup>70</sup>.

b) *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 educativo”.<sup>71</sup> 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 de 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. Cada año, el Rector da cuenta a la comunidad del estado de avance de este Plan.<sup>72</sup>

c) *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”<sup>73</sup>. La definición concreta en el Programa Instruccional de Asignatura (PIA) de las actividades prácticas que se realizarán, 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.

d) *Formulación de Planes de Desarrollo por Escuelas*: Parte del objetivo del establecimiento de estas unidades centralizadas, que velan por el nivel académico de los 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 Autoevaluación estas unidades reconocen esta obligación como parte de sus funciones específicas.<sup>74</sup>

e) *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

---

<sup>70</sup> Ver anexo 10: “Políticas y Supuestos del Presupuesto 2003-2004”

<sup>71</sup> Anexo 1.

<sup>72</sup> Ver Cuentas de Rectoría en Anexos 17 y 18.

<sup>73</sup> Plan Estratégico Institucional, p. 16, en Anexo 1.

<sup>74</sup> Ver Anexo N.º 26 punto 3.1.2.1 y Anexo N.º 27

de infraestructura y equipamiento”.<sup>75</sup>

f) *Otros mecanismos de unidades*: Las diversas unidades disponen además de mecanismos variados para complementar los anteriores. Algunas sedes tienen, en efecto, un programa propio de desarrollo de infraestructura y programas de mantenimiento y reposición de equipamiento.

g) *Mecanismos de información*: Una función significativa para el aseguramiento de los propósitos institucionales es la generación de información que refleje el grado de avance hacia los mismos. DuocUC ha logrado avances significativos en el establecimiento de un sistema de levantamiento y procesamiento de información clave para el análisis institucional. Parte de esta información aporta criterios para la discriminación de prioridades, mediante ratios de disponibilidad y uso de infraestructura, en función del número de alumnos<sup>76</sup>, así como información recogida de los alumnos, mediante encuestas periódicas.<sup>77</sup>

### **3.3.3. Vigencia y aplicación de las políticas y mecanismos indicados en los diversos niveles y unidades de gestión**

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 políticas en esta materia: La determinación de necesidades de infraestructura y equipamiento, el Presupuesto de Inversiones y el Presupuesto Operacional.

#### **3.3.3.1. 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 de Infraestructura— responsable de su control y ejecución.

Pese a que el Plan Estratégico Institucional ha declarado expresamente que la política de desarrollo de sedes privilegia el mejoramiento general de las sedes actuales, por sobre el establecimiento de nuevas sedes, han surgido con posterioridad nuevas oportunidades que la institución ha sabido aprovechar. Tal es el caso de las nuevas sedes situadas en grandes centros comerciales, como Plaza Vespucio y Plaza Oeste, en actual construcción. No obstante, la adecuación a estas nuevas oportunidades no ha restado vigencia a las políticas aludidas. En efecto, ambas iniciativas se han materializado sin detener ni postergar el plan primitivo, del cual sólo resta por construir un nuevo edificio para la sede Concepción, cuyo terreno ya se ha adquirido y se encuentra en etapa final el proyecto de arquitectura correspondiente, previéndose el inicio de las obras en el 2004, además de la conclusión de las obras en curso en Antonio Varas, San Carlos de Apoquindo y Alonso de Ovalle. Esto ha sido posible porque la institución ha logrado acceder a fórmulas de financiamiento, para los nuevos centros, que no afectan sus recursos propios, sino se materializan en forma de arrendamientos a largo plazo, financiados con la propia operación de los nuevos establecimientos.

La política de establecimiento de Centros de Referencia Tecnológica, por afirmarse en la excepcionalidad y aprovechamiento de oportunidades, se ha traducido en la incorporación en los Planes de Desarrollo de las Escuelas, en la identificación de “Iconos” que representen físicamente el enfoque y el estándar perseguido por dicha unidad académica, como característica distintiva de su propuesta académica.<sup>78</sup>

Concreción de esta política han sido el Centro Tecnológico de la Construcción (Sede Alameda), el Centro de Desarrollo Profesional para el Comercio (Sede Plaza Vespucio) la Sede San Carlos de Apoquindo,

---

<sup>75</sup> Sobre los avances en esta materia ver letra a) del número siguiente.

<sup>76</sup> Ver Anexo N.º 4: Indicadores Académicos de la OAI.

<sup>77</sup> Anexos N.º 14 y 15.

<sup>78</sup> Respecto de las Escuelas de Administración y Negocios, Construcción, Comunicación y Turismo, Ver Anexo N.º 27, punto 3 letras a y b.

con una oferta académica dedicada a las comunicaciones, el Centro Tecnológico Automotriz en la Sede Antonio Varas y el Centro Tecnológico Agrícola de Quillota, dedicado a los temas agrícolas. Un proyecto de esta naturaleza se ejecuta actualmente en la Sede Alonso de Ovalle en el Área de Turismo, Hotelería y Gastronomía.

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.<sup>79</sup> Otro tanto ocurre con la política de adquisiciones del Sistema de Bibliotecas.<sup>80</sup>

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. Las escuelas de Ingeniería, Comunicaciones y Turismo han logrado avances significativos en esta materia.<sup>81</sup> Otras escuelas se encuentran en proceso de implementar una definición equivalente, si bien han definido criterios orientadores mediante acuerdos del Consejo de Escuela, como Diseño y Administración y Negocios.

A nivel de sedes, se 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 el que es de conocimiento, no solamente de los agentes directivos de la institución, sino que también de los propios profesores y alumnos, quienes pueden demandar, con base cierta, la efectiva disponibilidad de tales condiciones.<sup>82</sup>

### **3.3.3.2. 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, con flexibilidad, con rapidez de decisión y ejecución, con integración de la variedad y complejidad de requerimientos de cada unidad de la institución.

El Presupuesto del DuocUC se define para el período comprendido entre el 1º de Mayo y el 30 de abril de cada año.

---

<sup>79</sup> Ver Anexo N.º 22.

<sup>80</sup> Ver Anexo N.º 26, separata Biblioteca, N.º 3.1.1.2.3

<sup>81</sup> Ver anexos N.º 26 y 27.

<sup>82</sup> Ver Anexo N.º 44 del caso del Área de Docencia de Pregrado, y Anexo N.º 29, pregunta 48. También en <http://vra.duoc.cl>.

a) *Antecedentes para la formulación del Presupuesto de Inversiones.* Para la formulación del presupuesto de inversiones se toma en consideración información la proporcionada por los Directores de Carrera, del Director de sede respectiva y de los Directores de Escuela, quienes 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, pero 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 las asignaciones de recursos de las distintas unidades de la institución, de acuerdo a la capacidad financiera de la misma. 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.

Este mecanismo de aseguramiento de la calidad es formal en su aplicación, ya que se encuentra regulado, en cuanto a su oportunidad y forma de ejecución, por circulares emanadas de la Dirección General de Administración y Finanzas. Asimismo, el formato de presentación se encuentra en la Intranet corporativa, el cual es estándar para las distintas unidades ejecutoras, las que lo utilizan en forma habitual durante la ejecución del proceso de dotación de recursos operacionales.

Tal como se puede constatar en el caso del área de infraestructura, en el proyecto de construcción de la nueva sede se consideraron éstos y otros indicadores: “para determinar que la sede de Valparaíso ubicada en Errázuriz no cumpliría en los años siguientes con las condiciones institucionales para el desarrollo de su modelo educativo y sus respectivos estándares de calidad, era necesario contar con referentes de calidad acordes a los objetivos institucionales, en este caso concreto, se tuvo a la vista los indicadores de las sedes de San Carlos de Apoquindo, Viña del Mar y Alameda, a la sazón las sedes más modernas y mejor equipadas de la institución, además de otros referentes nacionales e internacionales considerados”.<sup>83</sup>

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

---

<sup>83</sup> Anexo 25, N.º 1.3.4.

- Revisión Formato de Elaboración de Presupuesto.
- Revisión de Proyección de Alumnos.<sup>84</sup>
- Revisión de Deserción de Alumnos.<sup>85</sup>
- Desarrollo de Detalle de Proyectos de Inversión (flujos mensuales)
- Discusión y Ajuste de Presupuesto de Inversión. Genera el Presupuesto finalmente aprobado
- Comparación Presupuesto inicial vs. real

La aplicación de estas y otras actividades que conforman el sistema de presupuestos de la institución también puede comprobarse en el desarrollo del proyecto de construcción de la sede Valparaíso.<sup>86</sup>

*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. A su vez, en los análisis realizados en esta instancia surge información que retroalimenta el proceso de dotación de recursos, y que se incorpora en las planificaciones financieras futuras. Se trata de un procedimiento relativamente formal en su aplicación, por cuanto en las unidades varía la frecuencia de estas reuniones, los participantes, etc. Sin perjuicio de ello, todas las unidades declaran celebrar este tipo de reuniones.

En la decisión de la construcción del edificio de la Sede Valparaíso es posible comprobar cómo se lleva adelante este mecanismo de aseguramiento de la calidad, pues las reuniones participaron los directores de carrera, el director de sede y los subdirectores académico y administrativo, la biblioteca y las unidades de tecnologías.<sup>87</sup>

Las reuniones periódicas de los Consejos de Escuela es 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, donde se verifica el nivel de cumplimiento de los estándares fijados por la Escuela, para las 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.

Este sistema se funda en diferentes cuerpos normativos de la Institución, como lo son: Reglamento General del Instituto Profesional DuocUC, organigrama institucional y de sus unidades,<sup>88</sup> Decretos de Rectoría y reglamentaciones internas de diverso carácter.

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.

La estructura organización que se describe en el Reglamento General Instituto Profesional DuocUC, opera como respaldo al sistema de toma de decisiones. Además de éste, existen definidos otros documentos que actúan como respaldo del sistema de toma de decisiones.

Este mecanismo, se verifica a nivel de cada una de las Sedes, de la Dirección General Académica y de la Dirección General de Administración y Finanzas. Los Programas Transversales (Inglés, Formación

<sup>84</sup> Ver en Informe de Unidad de la Sede Padre Alonso de Ovalle, anexo XXXIII-C-07-10.

<sup>85</sup> Ver en informe de Unidad de la Sede Valparaíso, anexo X-A-02-19.

<sup>86</sup> Anexo 25, N.º 2.2.

<sup>87</sup> Anexo 25, N.º 1.3.3.2, 1.5.2 y 2.3.

<sup>88</sup> Véase Organigrama Institucional, acompañado en el anexo N.º 13.

General y Matemáticas) no consideran, por lo general un presupuesto propio, pero actúan como contraparte para validar las propuestas y prioridades de las sedes.

### 3.3.3.3. 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 "Mantenimiento de Edificios", "Mantenimiento de Equipos Docentes" "Mantenimiento 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.
- Análisis de información relevante obtenida de los agentes: alumnos, docentes.<sup>89</sup> Este mecanismo, se aplica regularmente a nivel de cada una de las Sedes, de la Dirección General Académica, de la Dirección General de Administración y Finanzas y de la Dirección de Extensión y Marketing.<sup>90</sup>

b) *Sistema de control presupuestario.* Este mecanismo permite asegurar la estabilidad financiera de la Institución ya que centraliza las asignaciones presupuestarias de las distintas unidades de la institución, de acuerdo a la capacidad financiera de la misma. 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.

---

<sup>89</sup> Ver Minuta Almuerzo Profesores en Informe de Unidad de la Sede Valparaíso, anexo XI-A-02-23.

<sup>90</sup> Verificado desde el Cuestionario Inicial de Autoevaluación, Infraestructura y Equipamiento, 3.2 Recursos Financieros y el Informe Final de Unidades.

Sin perjuicio de lo que las sedes hubiesen previsto en sus respectivos presupuestos, en casos puntuales y especiales la Dirección Ejecutiva puede autorizar partidas extraordinarias, imputables al Fondo de Contingencia.

*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, tanto internos como del entorno. 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.

### **3.3.3.4. Desempeño.**

Teniendo presente que el objetivo de esta área es determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, proveer los recursos necesarios para adquirir la infraestructura y equipamiento previstos y asegurar su conservación y uso, además del funcionamiento regular de las unidades en el desarrollo de su actividad formativa, puede concluirse que la Institución cuenta con una definición clara de propósitos y objetivos en el área; que ha formulado políticas generales y específicas para dirigirse hacia tales objetivos; cuenta con mecanismos que permiten traducir dichas políticas en decisiones y resultados concretos, llevando un control oportuno y suficiente de su cumplimiento.

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. 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.

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. Por esta razón, si bien la política de desarrollo de sedes ha avanzado de acuerdo a los objetivos y calendario propuestos, algunas sedes, como es el caso de Concepción, no alcanzan aún el estándar aspirado.

Al mismo tiempo, se reconoce que 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<sup>91</sup>. De la plena aplicación de este modelo depende no solamente la estandarización de niveles equivalentes en una misma asignatura, impartida entre todas las sedes, 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

---

<sup>91</sup> Ver Anexo 6.

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.

### **3.3.3.5. Fortalezas y debilidades de los mecanismos de aseguramiento en el área de Infraestructura y Equipamiento.**

#### **3.3.3.5.1. Fortalezas**

- La formulación de políticas centralizadas en materia de Tecnologías Informáticas y Biblioteca.
- La definición de estándares homogéneos de equipamiento y recursos tecnológicos en las diferentes Escuelas.
- La existencia de un plan 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.
- La formulación de los presupuestos institucionales, ya 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.
- El sistema de control presupuestario en línea, a través de la intranet institucional, que contiene información actualizada, permite el control adecuado de los gastos.

#### **3.3.3.5.2. Debilidades**

- Falta concluir el proceso de definición de estándares uniformes de equipamiento para las carreras.
- Los docentes de Alonso de Ovalle, Antonio Varas y Alameda, en un alto porcentaje, dicen no disponer del equipamiento de hardware y software para realizar su trabajo, no obstante contar con dotaciones equivalentes y en algunos casos superiores a otras sedes, en proporción a los alumnos atendidos y las especialidades impartidas. Ello podría ser reflejo de debilidades en administración y accesibilidad de los usuarios a tales recursos.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Ver Encuesta de Consistencia, respuesta a pregunta 223.

## 4. Plan de Mejoramiento

El presente proceso de evaluación para la Acreditación Institucional se ha basado en el Plan Estratégico Institucional 2000-2005. Durante el año 2004, DuocUC deberá abordar el proceso de diseño de un nuevo Plan Estratégico Institucional para el período 2005-2010, dado que el actual concluye su vigencia el año siguiente. Para la elaboración de esta nueva versión del Plan se considerarán las conclusiones del presente proceso evaluativo, incluyendo las recomendaciones de los pares evaluadores externos, así como los avances que se espera alcanzar durante el año. En síntesis, las siguientes son las conclusiones derivadas del proceso evaluativo que informarán el plan de desarrollo en las áreas evaluadas.

### 4.1. Área Gestión Estratégica

#### 4.1.1. Objetivos.

a) *Mejorar el alineamiento institucional en torno a la Misión y al Plan Estratégico, especialmente en los niveles de gestión intermedios, los 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 formulas innovadoras para la expansión de sus actividades, mediante fórmulas 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 el instituto cuenta con un diseño organizativo adecuado al aseguramiento de la calidad, contando con las instancias y organismos apropiados para la toma de decisiones ajustadas a los propósitos corporativos, su operación presenta aún deficiencias en su regularidad y formalidad de procedimiento. Se estima que esta regularidad y formalidad 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 sedes, 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 importante 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 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 de la VRE, esta información de información solamente es accesible para ciertos niveles directivos y no existen procesos estables que incorporen el uso de sus resultados al mejoramiento progresivo de las decisiones.

f) *Establecer una 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.

*g) 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. Adicionalmente, es importante, que en las actuales condiciones de crecimiento sostenido de la educación superior, los postulantes a esta puedan contar con mejor información en cuanto a posibilidades laborales después de egresados y remuneraciones esperadas por carrera. Así mismo, esta información debiera ser posible de identificar con claridad según cada plantel de educación superior.

*h) 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 la institución. De una parte, al depender casi enteramente el financiamiento institucional 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 explorar fórmulas de financiamiento y apoyo a los alumnos con dificultades para cumplir con sus compromisos financieros.

## **4.1.2. Actividades.**

*a) Difundir a los niveles de docentes y alumnos la Misión Institucional y el Plan Estratégico.* Unidad responsable Directores de Sede.

*b) Establecer un 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) Fortalecer mecanismos de apoyo, inserción laboral y seguimiento de los egresados, a nivel de carreras y Escuelas.*

## **4.2. Área de Docencia de Pregrado**

### **4.2.1. 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 DARA en la automatización de los procesos académicos y administrativos vinculados.* La reciente implementación 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 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 del nuevo formato estandarizado G-4 en actual desarrollo y la puesta en operación de un programa de formación a distancia. El nuevo formato G-4 deberá incorporar las siguientes características: a) Adecuación al modelo institucional de desarrollo curricular en base a competencias; b) Estructura en base al Plan Secuencial de Asignatura (clase a clase); c) Incluir protocolos de actividades personales de taller y laboratorio; d) Guía de aplicación para profesor; e) Mayor énfasis en actividades sobre contenidos; f) Mayor espacio y flexibilidad para aporte de profesor “adoptante” en contenidos y actividades (cápsulas polivalentes); g) Base de datos de recursos (ampliar postulación a producción de módulos de contenidos y actividades); h) Mejorar la empleabilidad (Recursos gráficos que favorezcan una interfaz más amigable, menor predominio del texto y una navegación más intuitiva) y finalmente, i) Incluir un portal de acceso con apoyo metodológico y recursos para profesores. Por su parte, el Programa de Formación Profesional a Distancia (e-Duoc) 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. Sin embargo, estas mismas condiciones generan la oportunidad de avanzar al diseño e implementación de una política de mayor proyección en esta materia, especialmente vinculada a las exigencias adicionales que demanda el modelo de desarrollo curricular en aplicación. 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 Matemáticas, Inglés y Formación General, incluyendo 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.

## **4.2.2. Actividades.**

a) *Elaborar 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 regulares de las sedes en materias que el DARA sea un elemento clave. 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. Propuestas de tiempos en que se pueda estar en condiciones de trabajar con cursos a distancia.

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. Escuelas e e-Duoc.

e) *Elaborar los instrumentos de evaluación transversales* que permitan dar certezas de la homogeneidad del cumplimiento de la adquisición de las competencias laborales respectivas.

f) *Difundir y promover la participación de docentes en la presentación de Fondos Concursables VRA,* Directores de Sede y Escuelas.

## **4.3. Área de Infraestructura y Equipamiento**

### **4.3.1. Objetivos.**

a) *Consolidar la implementación del programa de desarrollo de infraestructura.* La institución dispone de un plan de desarrollo de infraestructura física, definido como la elevación de todas las sedes a un estándar homogéneo de calidad y funcionalidad de los edificios. El programa debe cumplirse íntegramente para el año 2006, restando la conclusión de las obras de remodelación de la sede Antonio Varas (etapa 2), del nuevo edificio de la sede P. Alonso de Ovalle (etapas 2 y 3), del nuevo edificio de la sede San Carlos, la nueva sede Plaza Oeste y finalmente la construcción de una nueva sede en Concepción, en reemplazo de la actual.

b) *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.

c) *Establecimiento de Centros Tecnológicos.* El establecimiento de algunas unidades dotadas de equipamiento especial, 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 las áreas agrícola (CTA), Acuicultura, Hotelería y Salud. Para la

concreción de estos proyectos excepcionales se procurará acceder a fondos concursables públicos, optimizando el empleo de recursos propios en los aportes de contraparte usualmente exigidos para la postulación a estas fuentes extraordinarias.

*d) Mantenión 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 al 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 para ciertas Escuelas como Comunicaciones e Ingeniería.

### **4.3.2. Actividades.**

*a) 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.

*b) 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.

*c) Formulación de un plan de adquisiciones por Escuela-Carrera-Sede* que informará el proceso presupuestario en un horizonte de 5 años. Responsable: Dirección General Académica y Dirección General de Administración y Finanzas.

*d) La información significativa obtenida de las acciones anteriores se incorporará al sistema de información disponible en la intranet corporativa,* para facilitar el conocimiento pleno de los criterios de presupuestación por parte de todos los agentes de la organización que intervienen en tales procesos. Responsable: OAI -VRA.

## 5. Anexos

### Documentación Oficial

1. Misión Institucional y Plan Estratégico Institucional 2000-2005
2. Estatutos de la Fundación Instituto Profesional DuocUC
3. Modificación de Estatutos de la Fundación Instituto Profesional DuocUC
4. Indicadores académicos
5. Decreto de Rectoría N.º 1/1997, que aprueba Instructivo sobre la creación y modificación de carreras
6. Pauta de Desarrollo para la Evaluación y Diseño de Planes de Estudio en base a competencias laborales y pauta para la modularización de carreras
7. Reglamento General del Instituto Profesional DuocUC
8. Reglamento Académico y del Alumno del Instituto Profesional DuocUC
9. Estado de posición financiera combinada y estado combinado de actividades
10. Presentación sobre políticas y supuestos del presupuesto 2003-2004
11. Catálogo de carreras
12. Informe ADIMARK
13. Organigrama Institucional
14. Encuesta de Evaluación Semestral de Asignatura y formato de la misma
15. Encuesta de Servicios
16. Resolución N.º 7/2002 de la Vicerrectoría Académica, que aprueba Instructivo sobre proceso de admisión ordinaria para alumnos nuevos.
17. Cuenta Anual del Rector, octubre de 2002
18. Cuenta Anual del Rector, octubre de 2003
19. Estatutos de la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile (1973)
20. Modificación de Estatutos de la Fundación Duoc de la Pontificia Universidad Católica de Chile (1987)
21. Presentación de resultados de Encuesta de Clima Laboral
22. Informe consolidado de proyecto de inversión en Computación

### Informes de casos por áreas de evaluación

23. Gestión estratégica: "Implementación del nuevo sistema de gestión académica (DARA)"
24. Docencia de pregrado: "Desarrollo de las carreras de la Escuela de Turismo del Instituto Profesional DuocUC".
25. Infraestructura y equipamiento: "Creación de la nueva sede del Instituto Profesional DuocUC en la ciudad de Valparaíso".

### Consulta a Informantes Clave

26. Formulario para autoevaluación institucional por unidades
27. Informes finales de Autoevaluación de Unidades y resumen de planificación y mejoramiento
28. Informe de procesos: flujogramas y cuadro resumen de los mecanismos de control
29. Informe de Encuesta de Consistencia
30. Encuesta Egresados: ex alumnos y titulados