



PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

INFORME DE EVALUACIÓN INTERNA
INSTITUTO PROFESIONAL DUOC UC 2017

Resumen Ejecutivo





1- Historia de la Acreditación Institucional en Duoc UC	6
2- Contexto Institucional	7
3- Política y resultados en la gestión para la calidad	10
4- Proceso de Evaluación Interna	11
5- Seguimiento del plan de mejoras comprometido en el proceso de acreditación 2010	13
6- Evaluación del Área de Gestión Institucional	15
7- Evaluación del Área de Docencia de Pregrado	27
8- Evaluación del Área de Vinculación con el Medio	38
9- Conclusiones y Aprendizajes	43
10- Plan de Mejora	44



Duoc UC en su búsqueda permanente de la excelencia, se presenta a la renovación de su acreditación institucional en las áreas obligatorias de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional, además del área electiva de Vinculación con el Medio. Ello se enmarca en la historia institucional, precisamente el surgimiento de Duoc UC respondió a una iniciativa de vinculación con el medio, con un marcado rol público.

Desarrollar un amplio y exhaustivo proceso de evaluación interna con fines de acreditación institucional, fue posible tras un trabajo organizado en un horizonte de tiempo de dos años, en el que participaron activamente todos los miembros de la comunidad. En efecto, se destaca la disposición y compromiso de estudiantes, docentes, administrativos, directivos, titulados, y empleadores en entregar su valoración e información de opinión acerca de los distintos ámbitos del desempeño institucional.

Lo anterior, se tradujo en un completo autoestudio institucional, el que se plasma en el informe de evaluación interna en cada una de las dimensiones de evaluación, mediante un diagnóstico y análisis crítico que representa el estado alcanzado por Duoc UC.

A continuación se presentan la estructura y organización del proceso de evaluación interna junto con los correspondientes resultados y plan de mejora comprometidos.

1-HISTORIA DE LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL EN DUOC UC

2004: PRIMER PROCESO

El 3 de agosto de 2004 la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, CNAP, otorgó al IP Duoc UC su primera acreditación institucional por seis años en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado e Infraestructura y Equipamiento (Acuerdo de Acreditación Institucional N° 13).

6 AÑOS DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

2010: SEGUNDO PROCESO

En la renovación de su acreditación, el IP Duoc UC se presentó ante la Comisión Nacional de Acreditación, CNA, siendo acreditado por siete años en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado (Acuerdo de Acreditación Institucional N° 104 del año 2010).

7 AÑOS DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

2017: EVALUACIÓN INTERNA CON FINES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

El proceso de evaluación institucional de Duoc UC se estructuró de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Ley N° 20.129, que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Este se ciñó a los renovados criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación. La evaluación interna incluyó un análisis crítico de las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio.

El desarrollo de este proceso se inició a fines del año 2015, a través de la planificación y organización del plan de trabajo, para iniciar el año 2016 con la primera de las cinco etapas definidas en concordancia con las exigencias técnicas y normativas emitidas por la CNA.



En la constante búsqueda por mejorar y fortalecerse, el Instituto Profesional Duoc UC desde el año 2010 ha abierto nuevas sedes, realizado cambios en la dirección superior, reasignado los alumnos de la subselección Renca y se le ha otorgado a las sedes que mantenía el CFT una nueva institucionalidad como IP, lo que facilita la articulación técnico a profesional. Todas estas decisiones han sido adoptadas en función de análisis basados en evidencia; evaluando los escenarios internos y externos, y en concordancia con el cumplimiento del Plan de Desarrollo. Las medidas se enmarcan en la capacidad de autorregulación que, como presentamos, resulta muy efectiva para la sustentabilidad de Duoc UC.

En consecuencia, el año 2015 fue de ajustes para Duoc UC, los que se sustentan en un camino que ha venido consolidándose desde comienzos de los años noventa y que responden a la dinámica propia de una organización que se proyecta en el tiempo como interlocutor principal de los desafíos de la sociedad. A comienzos de ese año y producto de un diagnóstico interno amplio, el Consejo Directivo encargó un estudio a Strategy& para que proveyera una mirada externa que verificara no sólo el diagnóstico propio, sino que lo complementara y sugiriera líneas de acción. A partir de ambas miradas y con la salida del Rector Domínguez, la búsqueda del nuevo rector conllevó una redefinición conjunta de prioridades y cursos de acción, que significó la definición de nuevos roles y perfiles. Así, con el nuevo rector, se renovó el resto de la Dirección Ejecutiva, para luego actualizar el Proyecto Educativo y, cuando 2016 comenzaba, oficializar el Plan de Desarrollo 2016-2020. El término de la vigencia del plan anterior (período 2011 a 2015) y los nuevos desafíos del lustro venidero, hacían prioritario formular una nueva hoja de ruta que proyectara y le diera contexto al trabajo institucional.

PROPÓSITOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Legalmente, Duoc UC es una fundación sin fines de lucro, que por medio de la figura de un Instituto Profesional organiza su comunidad educativa. La Institución procura la inclusión, brindando a todos quienes lo requieran, oportunidades de desarrollo de sus capacidades por mediación de un proceso de formación que busca el desarrollo humano integral, con foco en el ámbito del trabajo como espacio de despliegue de sus proyectos personales. Esta definición contiene las siguientes consideraciones que definen y determinan su identidad:

a) Duoc UC es una Institución Católica, fundada en el propósito de servir a Dios, la búsqueda de la Verdad y del Bien Común.

b) Desarrolla un proyecto libre, propio y autónomo.

c) El aporte de Duoc UC a la construcción de una sociedad mejor, encuentra sentido en el desarrollo integral de la persona; esto es, en que cada estudiante adquiera una educación que armonice la formación profesional y técnica especializada con la riqueza del desarrollo humanístico y cultural. Duoc UC se caracteriza por el sustantivo compromiso con la calidad de su gestión, entendida como la pertinencia y efectividad de los procesos de formación.

d) El sentido de acogida, tolerancia ante la diversidad y del respeto a toda persona, son características esenciales de la identidad de Duoc UC.

e) En Duoc UC deben desarrollarse nítidamente los roles de Docencia y Vinculación con el Medio, como funciones esenciales de su ser. Con ellos y como parte esencial del proceso de enseñanza se promueve la realización de proyectos de Investigación Aplicada y Asistencia Técnica, como expresiones que enriquecen la experiencia formativa y que se conectan con la peculiaridad de la Institución en torno al conocimiento aplicado.

MISIÓN

“Formar personas en el ámbito técnico y profesional, con una sólida base ética inspirada en los valores cristianos, capaces de actuar con éxito en el mundo laboral y comprometidas con el desarrollo de la sociedad”. En tanto, su Visión apunta a “ser reconocidos como la categoría en sí misma en el ámbito de la educación superior técnico y profesional”.

AUTORIDADES

Actualmente, el Instituto Profesional Duoc UC se organiza de la siguiente forma:

- Consejo Directivo y Consejo Fundaciones.
- Dirección Ejecutiva.
- Directores de Sede.
- Directores de Área Escuelas.
- Directores de Escuela.
- Directores Centrales.
- Contraloría.
- Capellanía General.

MATRÍCULA

El año 2015 la matrícula total de Duoc UC alcanzó 85.783 estudiantes, lo que completa un crecimiento sostenido en los últimos cinco años (Cuadro 1).

En relación con las escuelas, el mayor crecimiento lo han experimentado las de Administración y Negocios y la de Construcción. La primera, que concentra el mayor número

de estudiantes, ha transitado desde 8.461 en el año 2010 a 19.401 en el año 2015, siendo secundada por la Escuela de Construcción, la cual ha incrementado su matrícula total de 8.484 a 17.015 estudiantes (Cuadro 2).

La matrícula por sede se presenta en el Cuadro 3, donde sobresale la sede de Valparaíso, que duplicó su matrícula entre el 2010 y el 2015.

CUADRO 1. MATRÍCULA TOTAL IP DUOC UC EN EL PERÍODO 2010-2015.¹

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula nueva	17.094	18.632	21.739	26.679	27.883	27.649
Matrícula total	50.263	56.627	63.461	72.085	80.153	85.783

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, 2016.

CUADRO 2. MATRÍCULA TOTAL IP DUOC UC, SEGÚN ESCUELA, EN EL PERÍODO 2010-2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administración y Negocios	8.461	10.303	12.212	14.365	17.010	19.401
Comunicación	5.255	5.286	5.302	5.273	5.213	5.218
Construcción	8.484	9.616	11.463	14.159	16.200	17.015
Diseño	5.374	5.518	5.401	5.141	4.893	4.711
Informática y Telecomunicaciones	6.664	7.318	7.829	8.584	9.257	9.654
Ingeniería	6.441	7.581	8.631	10.296	12.331	13.935
Recursos Naturales	1.416	1.443	1.542	1.972	2.404	2.718
Salud	5.047	6.096	7.402	8.585	9.224	9.303
Turismo	3.121	3.466	3.679	3.710	3.621	3.828
Total IP Duoc UC	50.263	56.627	63.461	72.085	80.153	85.783

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, 2016.

¹ Todos los cuadros numerados, expuestos en el presente documento, mantienen la numeración original asignada en el Informe de Evaluación Interna, a objeto de facilitar la búsqueda en este último.

CUADRO 3. EVOLUCIÓN MATRÍCULA TOTAL IP DUOC UC, SEGÚN SEDE, EN EL PERÍODO 2010-2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Alameda	4.772	4.699	4.733	4.710	4.679	4.589
Antonio Varas	7.961	5.671	6.269	6.344	7.561	7.513
Arauco	-	-	-	-	-	-
Concepción	3.783	4.292	4.746	5.300	5.694	6.088
Maipú	1.914	3.289	4.945	7.073	8.858	10.026
Plaza Norte	-	-	-	1.039	2.221	3.227
Plaza Oeste	3.299	3.425	3.622	3.605	3.546	3.499
Plaza Vespucio	4.647	4.825	4.875	5.036	5.094	5.140
Puente Alto	4.751	5.570	6.521	7.657	8.783	9.498
Renca	539	785	847	461	613	764
San Bernardo	-	-	-	1.726	3.612	5.147
San Carlos de Apoquindo	5.656	5.334	5.218	4.929	3.866	3.851
San Joaquín	-	3.651	4.994	6.201	6.730	7.035
Valparaíso	5.266	7.637	8.650	9.728	10.579	11.031
Viña del Mar	7.675	7.449	8.041	8.276	8.317	8.375
Duoc UC	50.263	56.627	63.461	72.085	80.153	85.783

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, 2016.

3-POLÍTICA Y RESULTADOS EN LA GESTIÓN PARA LA CALIDAD

El Instituto Profesional Duoc UC define la calidad desde el respeto de su identidad y el compromiso por la búsqueda de la excelencia. La "Política para la Calidad Duoc UC" se estructura a partir de cuatro principios:

- La búsqueda del bien para nuestros estudiantes, colaboradores y docentes.
- Cuidado de nuestra cultura para la calidad.
- La toma de decisiones basadas en criterios de excelencia.
- Garantía Pública de nuestra calidad.

Cada uno de estos principios orienta las actividades que se realizan en materia de aseguramiento de la calidad, tales como: autoevaluación con fines de acreditación institucional, autoevaluación con fines de acreditación de carreras, acreditación internacional, certificaciones bajo normas ISO, entre otras.

Es pertinente relevar que Duoc UC, como resultado de su quehacer de excelencia, ha recibido importantes distinciones, como el Premio ICARE Categoría Especial 2016, por su prolongada contribución al desarrollo y progreso de Chile como un efectivo instrumento para la inclusión. Así también el Oxford Quality Programme 2015, el que posiciona a Duoc UC como la primera institución en el mundo en recibir la distinción Oxford Quality Gold que representa el compromiso con la calidad y la excelencia en la enseñanza del inglés.

4- PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA



El Instituto Profesional Duoc UC inició formalmente su proceso de evaluación interna en enero del año 2016, planificándolo en cinco etapas de trabajo:

1. Planificación: Organización del proceso.

2. Trabajo de comisiones.

3. Autoevaluación ampliada: Talleres FODA.

4. Desarrollo de informes por comisiones de área.

5. Redacción del informe final y del plan de mejoramiento.

¿CÓMO SE ORIENTÓ LA EVALUACIÓN INTERNA?

Para el desarrollo del proceso se utilizaron los criterios de la CNA de acuerdo con el documento Pautas de Evaluación Acreditación Institucional - Institutos Profesionales y la Ficha institucional de Datos-Institutos Profesionales, y se fijaron pautas guías tanto de organización como metodológicas, las que se aplicaron en todo el trabajo realizado, con un enfoque participativo donde confluyeron las distintas miradas que conforman Duoc UC.

En abril 2016 se efectuaron dos capacitaciones para dar inicio al trabajo de comisiones.

¿QUIÉNES PARTICIPARON?

El proceso de evaluación interna se propuso dotar de protagonismo a todos los integrantes de la comunidad, de modo que existiera un espacio de retroalimentación sobre los distintos ámbitos del quehacer institucional. Como resultado se destaca la amplia participación de toda la comunidad: estudiantes, docentes, titulados, administrativos, directivos y empleadores.

Entre abril y mayo de 2016 se visitaron todas las sedes para explicar el proceso de autoevaluación institucional y promover la participación activa en las consultas;

participaron un total de 928 personas en dichos encuentros.

El proceso estuvo coordinado por el Comité de Evaluación Institucional conformado por:

- Vicerrectora Académica.
- Vicerrector Económico y de Gestión.
- Directora General de Operaciones.
- Director General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones.
- Director General de Identidad y Misión.

El rol de secretario ejecutivo del Comité fue ejercido por el Director de Procesos de Acreditación y Certificación, mientras que la coordinación general fue ejercida por el Director General de Aseguramiento de la Calidad a la sazón Secretario General de Duoc UC. Por su parte, el Director Jurídico cumplió el rol de Coordinador General Alterno.

Se definieron tres comisiones de trabajo, relacionadas con las tres áreas que la Institución somete a acreditación:

- Gestión Institucional.
- Docencia de Pregrado.
- Vinculación con el Medio.

Cada comisión se subdividió, a su vez, en subcomisiones de acuerdo con criterios más específicos de evaluación. Las comisiones fueron asesoradas y coordinadas por la Secretaría Técnica, asumida por la Dirección de Procesos de Acreditación y Certificación (DPAC).

	TRABAJO DE COMISIONES	AUTOEVALUACIÓN AMPLIADA
PROPÓSITO	Establecer una línea de base institucional con los criterios de evaluación.	Conocer la evaluación que realizaron distintos informantes claves acerca del desempeño institucional, permitiendo desarrollar procesos participativos de autoevaluación, con la metodología de trabajo de análisis FODA (método de grupo focal).
	Revisar la situación de acreditación de 2010 y evaluar el nivel de cumplimiento del plan de mejoras comprometido en 2010.	Se levantó información para el análisis, se consensaron y priorizaron las fortalezas y debilidades en cada área de evaluación y se propusieron medidas de mejora. La metodología fue participativa y buscó valorar, conocer y relevar la percepción de quienes participaron.
PRODUCTO	Cada comisión entregó un diagnóstico inicial sobre la base del acuerdo anterior de acreditación y el nivel de cumplimiento del plan de mejoras comprometido en 2010.	Documento de análisis FODA y plan de mejoramiento por unidad participante. Con el objeto de facilitar la participación, el proceso fue conducido por un facilitador externo y coordinado por la DPAC.
PARTICIPACIÓN	Comisión de Gestión Institucional. Comisión Docencia de Pregrado. Comisión de Vinculación con el Medio.	Se realizaron 111 sesiones de análisis FODA, las que cubrieron todas las sedes, con una participación voluntaria de 1.345 personas. Respecto de la participación de directivos y colaboradores (Casa Central) se realizaron 24 sesiones, con una participación de 180 personas. En las sedes la participación fue de 101 directivos y 282 jefaturas. En relación con los estudiantes, participaron 408 personas de todas las sedes, 247 de la jornada diurna y 161 de la jornada vespertina. Los docentes presentes fueron 374, de los cuales 233 correspondieron a la jornada diurna y 141 a la jornada vespertina.
PERÍODO	El período de trabajo abarcó desde el 28 de marzo al 2 de mayo de 2016.	Las jornadas se llevaron a cabo entre mayo y agosto de 2016. Las sesiones con directivos centrales y de escuelas se desarrollaron en la Casa Central de Duoc UC. En las sedes se llevaron a cabo las sesiones con profesores, estudiantes y sus equipos directivos.

A su vez, se efectuaron consultas masivas a través de encuestas en línea, con preguntas asociadas a los criterios de evaluación, según el tipo de informante clave; y se utilizó el resultado de las encuestas que realizó Duoc UC durante 2015 y 2016 para la acreditación de carreras. El número

total de participantes en consultas masivas fue de 18.282 entre estudiantes, docentes y titulados.



En el marco del proceso de acreditación institucional 2010, se comprometió un plan de mejoras para el período 2010 a 2015. Se definieron diez objetivos, cinco del área de Gestión Institucional y cinco de Docencia de Pregrado. Lo planificado se cumplió en su totalidad. Los hitos más destacados para cada objetivo corresponden a:

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

a) Establecer un modelo de recopilación de datos, las metodologías de medición y ranking y un modelo de proyección de resultados por unidades.

Durante 2011 se completó la implementación de la plataforma SAP, dando soporte a procesos académicos y administrativos, los que se encuentran modelados y gestionados a través de ella. Los reportes con indicadores se preparan en plataformas tales como *MicroStrategy* o *Business Warehouse* (BW).

Además, se afianzó el Plan Anual de Metas como herramienta de alineación, incentivo y focalización de esfuerzos por unidad y directivo involucrado, y se desarrolló un plan de mejoras a la plataforma *MicroStrategy* transformándola en un instrumento de gestión de información más robusta y confiable. Con ello, los datos académicos se articulan por el conjunto de proyectos del ambiente educativo institucional, y su implementación se mantiene según los requerimientos que surjan.

b) Sistematizar una política de dotación y apoyo a directores de carrera, en lo relativo a labores administrativas de coordinación, considerando jornadas.

Junto con la estandarización de la estructura de apoyo a los directores de carrera, se optimizaron los sistemas informáticos para apoyar la toma de decisiones y gestión administrativa académica de los directores de carrera, quienes disponen además, de un coordinador para cada jornada, entre otros colaboradores de apoyo.

c) Establecer un plan de inducción para el personal administrativo.

Se generó el Programa de Inducción de nuevos colaboradores, que se aplica de manera transversal en todas las áreas de la Institución, siendo la Dirección de Personas la encargada de coordinar la transferencia de información necesaria en el proceso de integración.

d) Implementar un programa de ampliación o adecuación de recintos de uso general en las sedes, en relación con el número de estudiantes atendidos por jornada.

Respecto del año 2010, la infraestructura de Duoc UC se ha incrementado en 60,1%, y sus procesos de mantención han sido efectuados de acuerdo con los estándares definidos en el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 y el Modelo Educativo. Dicho aumento tiene relación, entre otros aspectos, con la entrada en funcionamiento de la sede San Joaquín, la inauguración de nuevas etapas en las sedes Puente Alto y San Andrés de Concepción, la ampliación de las sedes Maipú y Valparaíso, la construcción de las sedes San Bernardo y Plaza Norte, y el desarrollo de obras asociadas al traslado y apertura de escuelas, remodelaciones y habilitación de obra gruesa.

e) Implementar un plan interno de comunicación de perfiles de egreso a alumnos, profesores y administrativos.

El año 2011 se estableció que la difusión de carreras se enfocara en promover disciplinariamente las escuelas y carreras. La Dirección de Comunicación y Marketing, confecciona un plan anual para la difusión y promoción de carreras y sedes, procedimiento previamente validado por las escuelas, la Dirección de Procesos de Acreditación, la Dirección Jurídica y la Dirección de Desarrollo Estudiantil.

ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

a) Implementar un plan de apoyo académico al estudiante.

Se implementó una serie de mecanismos de apoyo académico, económico y personal para estudiantes, enfocados en la mejora de los rendimientos académicos y su permanencia.

b) Desarrollar una política de incentivo a la titulación.

Se diseñó la asignatura de Portafolio de Título, basada en evidencias de las competencias profesionales clave de cada carrera, en conjunto con los otros requisitos de la malla curricular, para la obtención del título profesional. Este mecanismo permite el acompañamiento del estudiante durante dicho proceso, en paralelo a su práctica profesional, evitando que egrese sin titularse.

c) Implementar un plan interno de difusión de procedimientos de categorización docente.

Se estableció una estructura de planta docente, que se encuentra regulada en el Reglamento Académico y publicada en el Portal de Profesores. Contempla las categorías auxiliar, instructor y adjunto; su difusión se realiza en el proceso de inducción y a través de los directores de carrera de cada sede.

d) Sistematizar la retroalimentación de la evaluación de desempeño a todos los profesores.

La medición de desempeño docente se formalizó por medio de parámetros establecidos en el Reglamento Docente. Entre ellos, la apreciación de los alumnos, mediante la encuesta de evaluación de asignaturas y la evaluación jerárquica, correspondiente a la apreciación del director de carrera. La información de desempeño se contrasta con antecedentes aportados por la Unidad de Apoyo Pedagógico (UAP), sobre la base de los docentes participantes del Plan de Acompañamiento Docente (PAD).

e) Sistematizar la oferta de Educación Continua dirigida a los egresados.

Se sistematizó la oferta y enfocaron los esfuerzos en una primera etapa que permite que actualmente Duoc UC cuente con 58 programas alineados con las carreras y objetivos institucionales. Su oferta se encuentra dirigida principalmente a titulados, empresas, pero está abierta al público en general. Como parte del plan de mejora se trabajó en un modelo de operación, concentrado en tres unidades, ubicadas cada una en las regiones Metropolitana, de Valparaíso y del Biobío.

6- EVALUACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL



Esta área de evaluación comprende tres dimensiones, las que cuentan con criterios específicos en los que se debe

describir el correspondiente hacer de la Institución, junto con el análisis del nivel de logro respectivo.

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL	ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS	SERVICIOS ORIENTADOS A LOS ESTUDIANTES
1. Misión y Propósitos.	1. Gestión de Personas.	1. Servicios Estudiantiles.
2. Integridad Institucional.	2. Información Institucional.	2. Difusión y Publicidad.
3. Plan de Desarrollo Estratégico.	3. Recursos Materiales e Intangibles.	
4. Estructura Organizacional.	4. Sustentabilidad Económica-financiera.	
5. Gobierno Institucional.		
6. Capacidad de Autorregulación.		

En virtud de la extensión desarrollada para cada uno de los criterios exigidos en este documento se presentan los principales resultados y la evaluación general del área.

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

1. Misión y Propósitos

El Instituto Profesional Duoc UC cuenta con propósitos institucionales claros y específicos que otorgan sentido y orientación a su desarrollo. Estos poseen una formulación explícita y, sistemáticamente a lo largo de la historia, han dado cuenta de ciclos de reflexión y de planificación que la organización emprende para hacer coincidente su actuar con los desafíos que enfrenta. En el presente, luego de la actualización del Proyecto Educativo (2015) y la formulación del nuevo Plan de Desarrollo 2016-2020, las declaraciones fundamentales son su Misión, Visión y propósito central.

Misión: “Formar personas en el ámbito técnico y profesional, con una sólida base ética inspirada en los valores cristianos, capaces de actuar con éxito en el mundo laboral y comprometidas con el desarrollo de la sociedad”.

Para sostener la Misión, la Institución se ha planteado cuatro dimensiones que estructuran su cumplimiento:

evangelización de la cultura, formación de personas profesionales y técnicos de calidad, foco en la empleabilidad, y compromiso con la sociedad.

Expresiones concretas del cumplimiento de la Misión se reconocen en diferentes ámbitos del quehacer y desarrollo institucional, materializándose especialmente en un conjunto de acciones que se presentan en el siguiente cuadro.

CUADRO 7. EXPRESIONES DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN.

Autonomía y acreditación institucional	En 1995 el Instituto Profesional Duoc UC obtuvo su plena autonomía académica, y en agosto de 2010 renovó la acreditación institucional otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), por un período de siete años en las áreas de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional.
Infraestructura física	Cuenta con 226.284 m ² edificados al 2015, dotados de un equipamiento acorde con la realidad de la industria, para todas las carreras.
Cuerpo docente y administrativo	Cuenta con 4.178 docentes. Dispone además, de una planta administrativa de 2.184 colaboradores.
Metodología de enseñanza	La metodología utilizada en el proceso de enseñanza y aprendizaje corresponde a un enfoque pedagógico centrado en el aprendizaje activo, que debe ser significativo y contextualizado. Ello se enmarca en definiciones y concepciones metodológicas contenidas en el Proyecto Educativo y en Modelo Educativo basado en competencias.
Escuelas y carreras	En 2015, 85.783 estudiantes se matricularon en alguna de las 82 carreras de nivel profesional y técnico, agrupadas en nueve escuelas: Administración y Negocios; Turismo; Comunicación; Ingeniería; Construcción; Recursos Naturales; Diseño; Informática y Telecomunicaciones; y Salud.
Pertinencia y vigencia de las carreras	Se asegura con un exhaustivo y riguroso método de levantamiento de competencias que la industria requiere para su mejor desarrollo. Participan empresarios, profesionales y técnicos de cada área. A su vez, el proceso de aprendizaje de los estudiantes se enriquece con apoyos de ambientes virtuales diseñados especialmente para reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidos en clases, talleres y laboratorios.
Identidad Duoc UC, Programa de Formación General	Además de las competencias propias de cada especialidad, y alineadas con su Misión, la Institución entrega competencias básicas en el ámbito de Inglés, Matemática, Expresión Oral y Escrita; de Empleabilidad; Formación Ética, Formación Cristiana y Emprendimiento, las que son desarrolladas en cursos o actividades especiales, transversales a todas las carreras.
Vinculación con el medio	Una estrecha vinculación con el medio, avalada en una política que establece prioridades para la participación de Duoc UC, en función de los aprendizajes de los estudiantes y el rol que la Institución cumple en el desarrollo de la sociedad.

Fuente: Dirección de Procesos de Acreditación y Certificación, 2016.

2. Integridad institucional

En el transcurso de la historia, Duoc UC ha actuado preservando la voluntad de la Fundadora, en cuanto a la responsabilidad de cumplir con la Misión educativa encomendada, manteniendo invariablemente en el tiempo su objetivo inicial y adaptándose a las condiciones y requerimientos del país. Tanto la estructura jurídica de Duoc UC como el apego a la normativa legal interna y externa se ajustan al quehacer institucional, el cual se encuentra regulado en los estatutos y reglamentos que la norman, así como el del personal docente, administrativo, técnico y de sus estudiantes.

La última actualización de los estatutos data de 2016, mismo año en que culminó la actualización del Reglamento General de la Institución, encontrándose registrados en el Ministerio de Educación. Duoc UC regula su quehacer disponiendo de un conjunto de cuerpos normativos.

En tanto, los principales procedimientos para la toma de decisiones se encuentran contenidos en la normativa institucional, con los siguientes cuerpos:

Estatutos institucionales: establecen los principales lineamientos que configuran el Instituto Profesional

Duoc UC, especialmente en materia de objetivos y propósitos, estructura, organización y patrimonio.

Reglamento General: define la organización y estructura del Instituto Profesional Duoc UC, las funciones y atribuciones de sus autoridades superiores, la organización de las sedes y sus respectivas autoridades, la normativa aplicable al ejercicio de la función docente y al personal administrativo, regulando de manera expresa la responsabilidad disciplinaria administrativa, tanto de profesores como de funcionarios administrativos.

Reglamento Docente Duoc UC: regula la función docente, sus principios, derechos y deberes, régimen y requisitos de contratación, categorización y evaluación del desempeño docente.

Reglamento Interno de Trabajo, Orden, Higiene y Seguridad: aborda materias especialmente vinculadas con las condiciones laborales, derechos y deberes de los colaboradores.

Reglamento de investigaciones sumarias para colaboradores y alumnos: regula el procedimiento aplicable a las investigaciones sumarias por infracción de la normativa vigente (Reglamento Docente, Reglamento General y el Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad).

Reglamento Académico: regula el proceso académico en aspectos fundamentales tales como admisión, matrícula, evaluación, asistencia, régimen curricular, reprobación, anulación, suspensión, renuncia, convalidación, práctica, titulación, organización estudiantil, certificados y títulos, y régimen disciplinario.

Matriz de Riesgos: establece tipos de riesgos, junto con su severidad, en los distintos ámbitos de Gestión Institucional, precisando las unidades involucradas.

Circular Instructivo Presupuesto de Gastos Operacionales y Proyectos de Gasto: define anualmente la tipificación de ingresos y gastos operacionales, junto con las etapas presupuestarias, sus respectivos plazos y procedimientos asociados.

Circular Instructivo Proceso Presupuesto Inversión 2016: establece anualmente los proyectos de inversión en sede y de unidades centrales. Asimismo, precisa las etapas y plazos del proceso, incluyendo especificaciones técnicas del procedimiento.

Instructivo sobre Inversiones de Fondos de Liquidez y Excedentes de Caja: define los criterios institucionales en materia de inversiones y asignación de recursos para su desarrollo.

En cuanto a los mecanismos sistemáticos de consulta, Duoc UC valora y promueve la participación de la comunidad en su desarrollo. Para ello consulta permanentemente a los distintos actores, tanto internos como externos. Así, anualmente se efectúan un conjunto de encuestas de opinión y grupos de discusión, algunas de las cuales se presentan a continuación.

CUADRO 9. DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE PARTICIPANTES EN DIVERSOS MECANISMOS DE CONSULTA, SEGÚN TIPO DE INSTRUMENTO, ACTOR Y OBJETIVO, PERÍODO 2013-2015.

Tipo	Actor	Fines	Participantes por año		
			2013	2014	2015
Encuesta	Estudiantes	Satisfacción de servicios	20.971	22.407	24.763
Encuesta	Estudiantes	Percepción del alumno respecto de sus docentes y asignaturas	51.366	55.754	61.271
Encuesta	Titulados	Situación laboral y renta	N/A	2.888	6.438
Encuesta	Estudiantes de primer año	Caracterización alumnos de inicio	8.018	6.539	14.012
Encuesta	Desertores	Motivos de abandono alumnos	2.402	1.105	1.032
Encuesta	Prospectos y padres	Efectividad y posicionamiento de marca (Tracking)	573	586	585
Encuesta	Estudiantes	Acreditación de carreras	*	*	4.883
Encuesta	Docentes	Acreditación de carreras	*	934	1.037
Grupo de discusión	Empleadores	Acreditación de carreras	*	100	120
Total			83.330	90.313	114.141

*Hasta 2014 estos procesos de consulta se realizaban de manera descentralizada.

Fuente: Dirección de Procesos de Acreditación y Certificación, 2016.

En relación con estamentos de la comunidad educativa, Duoc UC mantiene una fluida relación con el Sindicato de Trabajadores, que a noviembre de 2016 agrupa a 793 colaboradores, regidos a través de un convenio colectivo. Además, estimula la creación de organizaciones estudiantiles, para lo cual ha definido un marco normativo que regula la participación de los alumnos y dispone de recursos para apoyar su organización. Al respecto, Duoc UC entiende por “representatividad estudiantil” cualquier forma de organización donde uno o más alumnos se reúnen y relevan las inquietudes, voluntades o necesidades de otro grupo de estudiantes.

3. Plan de Desarrollo Estratégico

El Instituto Profesional Duoc UC ha definido un proceso de planificación estratégica basado en períodos de cinco años.

Tres objetivos orientan su labor:

- Dotar a la Institución de un plan de desarrollo que se constituya en una herramienta de trabajo (hoja de ruta) que guíe el quehacer de toda la comunidad.
- Contar con la capacidad de seguimiento de la implementación del plan.
- Disponer de los recursos comprometidos para el logro de las metas definidas.

En la formulación del Plan de Desarrollo Duoc UC 2016-2020 se trabajó durante el año 2015. Se propuso que para ella existiera una amplia participación y se contó con un conjunto de documentos que permitieron enriquecer dicho plan. Se realizaron múltiples actividades y jornadas, destacándose:

CUADRO 12. ACTIVIDADES Y JORNADAS EFECTUADAS COMO COMPLEMENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL NUEVO PLAN DE DESARROLLO INSTITUTO PROFESIONAL DUOC UC 2016-2020, SEGÚN FECHA, LUGAR Y PARTICIPANTES.

Fecha	Lugar	Participantes
24 de abril	Sede San Carlos de Apoquindo	Dirección Ejecutiva
22 y 23 de junio	Hotel Termas de Jahuel	Dirección Ejecutiva, Directores de Sede, escuelas y centrales
2 de julio	Hotel Río Bidasoa	Dirección Ejecutiva
29 de julio	Casa Central	Dirección Ejecutiva
12 de agosto	Casa Central	Consejo Directivo y Dirección Ejecutiva
22 de agosto	Casa Central	Consejo Directivo y Dirección Ejecutiva Trabajo ampliado de generación de proyectos, iniciativas y acciones. En esta actividad conducida por cada miembro de la Dirección Ejecutiva con su equipo e invitados especiales participaron alrededor de 300 personas.
22 de noviembre	Casa Central	Comité Económico

Fuente: Dirección General de Aseguramiento de la Calidad, 2016.

El Plan de Desarrollo 2016-2020 se constituyó en base a cinco ejes estratégicos cada uno con proyectos asociados.

En total se trata de 19 proyectos, lo que se ilustran a continuación:

 MISIÓN: Formar personas en el ámbito técnico y profesional, con una sólida base ética inspirada en los valores cristianos, capaces de actuar con éxito en el mundo laboral y comprometidos con el desarrollo de la sociedad.	 VISIÓN: Ser reconocidos como la categoría en sí misma en el ámbito de la educación superior técnico profesional.												
PROPÓSITO: Dar una oportunidad formativa en la educación técnico profesional a la mayor cantidad de personas, que los faculte a una movilidad social ascendente siendo exitosos en sus trabajos, que hagan una diferencia como personas y aporten al desarrollo de nuestra sociedad.													
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ✔ Empleabilidad ✔ Formación de excelencia ✔ Sustentabilidad													
EJES ESTRATÉGICOS	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">OBJETIVOS</th> <th style="width: 50%;">PROYECTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f0f0f0;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> VINCULOS SIGNIFICATIVOS CON LA SOCIEDAD </div> <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar un estrecho y beneficioso contacto con la empresa privada, organizaciones públicas y no gubernamentales. - Fortalecer la formación en emprendimiento. - Fortalecer la relación con los exalumnos como miembros activos de la comunidad Duoc UC. </div> </td> <td style="background-color: #f0f0f0;"> <ul style="list-style-type: none"> - Centro de Estudios de educación técnico profesional. - Fortalecimiento de la red de exalumnos Duoc UC. - Estrategia de investigación aplicada y asistencia técnica. - Gestión de proyectos de vinculación con el medio. </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #fff2cc;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #f1c40f; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> OFERTA ACADÉMICA FLEXIBLE CENTRADA EN EL APRENDIZAJE </div> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el perfil de egreso para todos nuestros estudiantes. - Ofrecer formatos flexibles, múltiples plataformas. - Administrar variadas formas de ingreso. - Fortalecimiento de la inclusión, reconocimiento de las particularidades. - Articulación con la EMTP, postgrados e interdisciplinarias. </div> </td> <td style="background-color: #fff2cc;"> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo integrado de gestión del proceso formativo para la medición efectiva de los aprendizajes - Flexibilización de estrategias de desarrollo académico del Modelo Educativo - Fortalecimiento de la gestión docente. - Potenciamiento de estrategias de tecnología educativa. - Caracterización y apoyo para mejora del rendimiento de los estudiantes. - Desarrollo de una cultura de información en el aula. </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #5cb85c; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> COBERTURA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL </div> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura y Desarrollo Institucional. - Cobertura de zonas y públicos a los que no se llega aún. - Aumento de la capacidad de las sedes actuales con demanda insatisfecha. - Mejora de condiciones de habitabilidad de las sedes actuales. - Aprendizaje para toda la vida. </div> </td> <td style="background-color: #d9ead3;"> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de desarrollo de infraestructura y espacios educativos. - Ajuste de tecnologías que soportan los sistemas de gestión académica y administrativa. - Desarrollo de la educación continua. </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #3498db; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> GESTIÓN INSTITUCIONAL CON FOCO EN LA EXCELENCIA </div> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión efectiva y eficiente. - Gestión por procesos. - Backoffice robusto (uso intensivo de TIC con sentido estratégico). - Sistema de aseguramiento de la calidad. </div> </td> <td style="background-color: #d9ead3;"> <ul style="list-style-type: none"> - Implantación de modelo de gobernanza para desempeño de excelencia - Implementación de gestión por procesos. - Programa corporativo para el fomento a la identidad institucional </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #9b59b6; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> FORMACIÓN HUMANA INTEGRAL DESTINATIVA </div> <ul style="list-style-type: none"> - Formación en las virtudes. - Formación en competencias de empleabilidad. - Sentido solidario. - Identidad Católica. </div> </td> <td style="background-color: #d9ead3;"> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento y sistematización del programa de formación integral Duoc UC. - Formación para un mundo globalizado. - Programa de Aprendizaje-Servicio Duoc UC. </td> </tr> </tbody> </table>	OBJETIVOS	PROYECTOS	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> VINCULOS SIGNIFICATIVOS CON LA SOCIEDAD </div> <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar un estrecho y beneficioso contacto con la empresa privada, organizaciones públicas y no gubernamentales. - Fortalecer la formación en emprendimiento. - Fortalecer la relación con los exalumnos como miembros activos de la comunidad Duoc UC. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Estudios de educación técnico profesional. - Fortalecimiento de la red de exalumnos Duoc UC. - Estrategia de investigación aplicada y asistencia técnica. - Gestión de proyectos de vinculación con el medio. 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #f1c40f; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> OFERTA ACADÉMICA FLEXIBLE CENTRADA EN EL APRENDIZAJE </div> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el perfil de egreso para todos nuestros estudiantes. - Ofrecer formatos flexibles, múltiples plataformas. - Administrar variadas formas de ingreso. - Fortalecimiento de la inclusión, reconocimiento de las particularidades. - Articulación con la EMTP, postgrados e interdisciplinarias. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo integrado de gestión del proceso formativo para la medición efectiva de los aprendizajes - Flexibilización de estrategias de desarrollo académico del Modelo Educativo - Fortalecimiento de la gestión docente. - Potenciamiento de estrategias de tecnología educativa. - Caracterización y apoyo para mejora del rendimiento de los estudiantes. - Desarrollo de una cultura de información en el aula. 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #5cb85c; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> COBERTURA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL </div> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura y Desarrollo Institucional. - Cobertura de zonas y públicos a los que no se llega aún. - Aumento de la capacidad de las sedes actuales con demanda insatisfecha. - Mejora de condiciones de habitabilidad de las sedes actuales. - Aprendizaje para toda la vida. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de desarrollo de infraestructura y espacios educativos. - Ajuste de tecnologías que soportan los sistemas de gestión académica y administrativa. - Desarrollo de la educación continua. 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #3498db; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> GESTIÓN INSTITUCIONAL CON FOCO EN LA EXCELENCIA </div> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión efectiva y eficiente. - Gestión por procesos. - Backoffice robusto (uso intensivo de TIC con sentido estratégico). - Sistema de aseguramiento de la calidad. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de modelo de gobernanza para desempeño de excelencia - Implementación de gestión por procesos. - Programa corporativo para el fomento a la identidad institucional 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #9b59b6; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> FORMACIÓN HUMANA INTEGRAL DESTINATIVA </div> <ul style="list-style-type: none"> - Formación en las virtudes. - Formación en competencias de empleabilidad. - Sentido solidario. - Identidad Católica. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento y sistematización del programa de formación integral Duoc UC. - Formación para un mundo globalizado. - Programa de Aprendizaje-Servicio Duoc UC.
OBJETIVOS	PROYECTOS												
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> VINCULOS SIGNIFICATIVOS CON LA SOCIEDAD </div> <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar un estrecho y beneficioso contacto con la empresa privada, organizaciones públicas y no gubernamentales. - Fortalecer la formación en emprendimiento. - Fortalecer la relación con los exalumnos como miembros activos de la comunidad Duoc UC. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Estudios de educación técnico profesional. - Fortalecimiento de la red de exalumnos Duoc UC. - Estrategia de investigación aplicada y asistencia técnica. - Gestión de proyectos de vinculación con el medio. 												
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #f1c40f; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> OFERTA ACADÉMICA FLEXIBLE CENTRADA EN EL APRENDIZAJE </div> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el perfil de egreso para todos nuestros estudiantes. - Ofrecer formatos flexibles, múltiples plataformas. - Administrar variadas formas de ingreso. - Fortalecimiento de la inclusión, reconocimiento de las particularidades. - Articulación con la EMTP, postgrados e interdisciplinarias. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo integrado de gestión del proceso formativo para la medición efectiva de los aprendizajes - Flexibilización de estrategias de desarrollo académico del Modelo Educativo - Fortalecimiento de la gestión docente. - Potenciamiento de estrategias de tecnología educativa. - Caracterización y apoyo para mejora del rendimiento de los estudiantes. - Desarrollo de una cultura de información en el aula. 												
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #5cb85c; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> COBERTURA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL </div> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura y Desarrollo Institucional. - Cobertura de zonas y públicos a los que no se llega aún. - Aumento de la capacidad de las sedes actuales con demanda insatisfecha. - Mejora de condiciones de habitabilidad de las sedes actuales. - Aprendizaje para toda la vida. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de desarrollo de infraestructura y espacios educativos. - Ajuste de tecnologías que soportan los sistemas de gestión académica y administrativa. - Desarrollo de la educación continua. 												
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #3498db; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> GESTIÓN INSTITUCIONAL CON FOCO EN LA EXCELENCIA </div> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión efectiva y eficiente. - Gestión por procesos. - Backoffice robusto (uso intensivo de TIC con sentido estratégico). - Sistema de aseguramiento de la calidad. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de modelo de gobernanza para desempeño de excelencia - Implementación de gestión por procesos. - Programa corporativo para el fomento a la identidad institucional 												
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #9b59b6; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;"> FORMACIÓN HUMANA INTEGRAL DESTINATIVA </div> <ul style="list-style-type: none"> - Formación en las virtudes. - Formación en competencias de empleabilidad. - Sentido solidario. - Identidad Católica. </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento y sistematización del programa de formación integral Duoc UC. - Formación para un mundo globalizado. - Programa de Aprendizaje-Servicio Duoc UC. 												

Con el propósito de implementarlo correctamente, se han definido equipos de trabajo transversales para cada uno de los proyectos incluidos. Estos equipos cuentan con un jefe de proyecto quien cumple las labores de coordinación; además, se ha dispuesto de un patrocinador para cada uno de los proyectos. Dicho rol debe ser cumplido por algún miembro de la Dirección Ejecutiva y su función es facilitar la gestión del proyecto. La evaluación de desempeño de cada uno de los participantes en los equipos de trabajo, considera el trabajo y participación en la implementación del Plan de Desarrollo.

Para el control del avance del plan se ha definido la existencia de una Oficina de Administración del proyecto (PMO, por sus siglas en inglés), la que cuenta con un sitio colaborativo para el seguimiento de los 19 proyectos considerados en el plan.

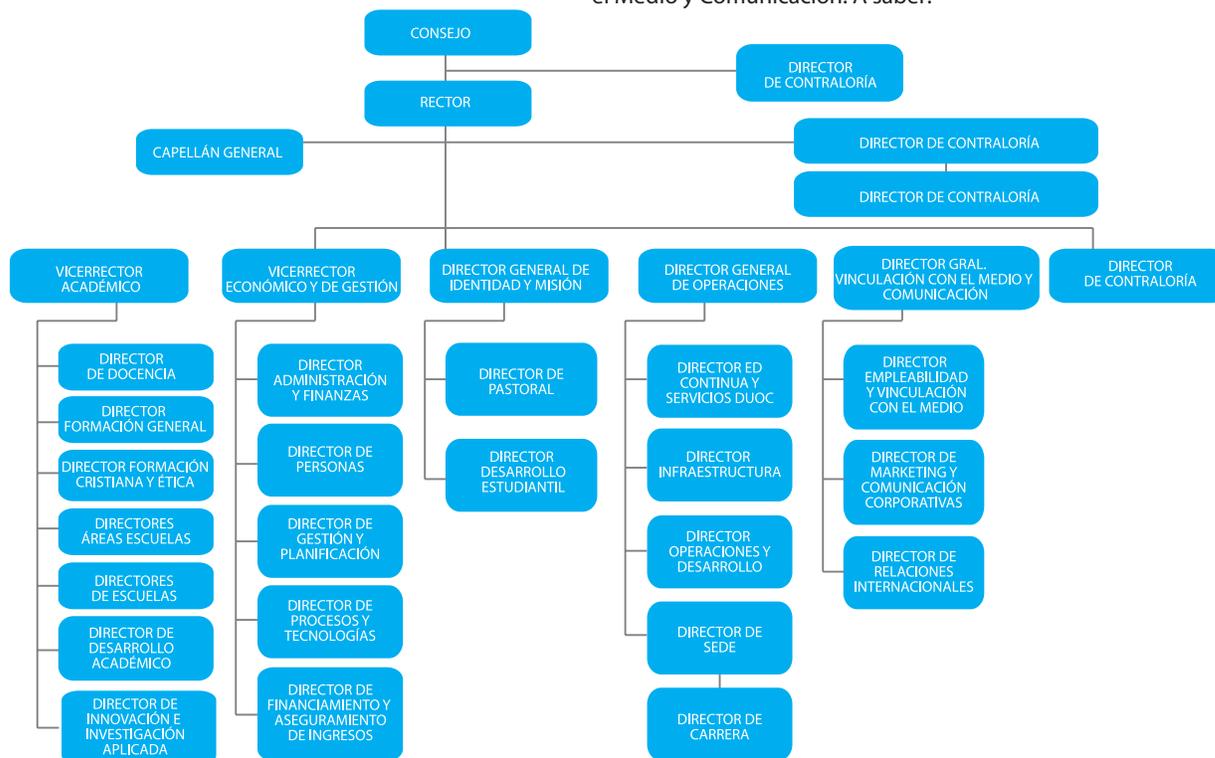
4. Estructura Organizacional

La Institución cuenta con una estructura organizacional consistente con su estrategia. Esta comprende un gobierno corporativo, dirigido por el Consejo Directivo, que define políticas, aporta los lineamientos estratégicos y controla la gestión de las unidades operativas; la Dirección Ejecutiva, que establece criterios comunes para asegurar la vigencia

uniforme de tales políticas y lineamientos en todas las sedes, administrando además diversos procesos centralizados; y una organización específica en cada sede, que implementa tales políticas, lineamientos y criterios, asegurando una capacidad resolutoria cercana a las necesidades de sus usuarios directos y a las condiciones particulares del medio. El Reglamento General del Instituto Profesional Duoc UC define sus autoridades y las funciones y atribuciones de las mismas, cómo son designadas y la instancia superior a la que reportan.

El Consejo Directivo de la fundación organizadora constituye un cuerpo colegiado que reúne las máximas atribuciones resolutorias, las que deben ser ejecutadas por el Rector. Dicha instancia sesiona mensualmente y sus acuerdos se consignan en actas firmadas por todos sus integrantes y certificadas por el Secretario General, que actúa como ministro de fe.

La Dirección Ejecutiva está integrada por el Rector, el Vicerrector Académico, el Vicerrector Económico y de Gestión, el Secretario General, el Director General de Aseguramiento de la Calidad, la Dirección General de Operaciones, la Dirección Jurídica, la Dirección General de Identidad y Misión, y la Dirección General Vinculación con el Medio y Comunicación. A saber:



5. Gobierno Institucional

La organización interna del Instituto Profesional Duoc UC se encuentra definida en el Título III del Reglamento General vigente, conforme al cual sus autoridades superiores son: el Rector, el Vicerrector Académico, el Vicerrector Económico y de Gestión, el Secretario General, el Director General de Aseguramiento de la Calidad, el Director General de Operaciones, la Dirección General de Identidad y Misión, el Director General de Vinculación con el Medio y Comunicación y el Director Jurídico. Estas autoridades, en su conjunto, constituyen la Dirección Ejecutiva.

Respecto de los cuerpos colegiados, Duoc UC cuenta con:

- El Consejo Directivo. Conforme al Título III, de la Administración, artículo 6, de los Estatutos de la Fundación del Instituto Profesional Duoc UC, es un órgano colegiado que toma decisiones de manera independiente, las cuales quedan registradas en actas y que se hacen operativas a través del Rector y de su equipo directivo.
- La Dirección Ejecutiva, conforme al artículo 11 del Reglamento General, es un órgano colegiado en el que sus reuniones y acuerdos alcanzados se recogen en su correspondiente libro de actas, suscrito por los miembros comparecientes.
- El Consejo Académico es un órgano consultor de la Vicerrectoría Académica, el cual colabora en el desarrollo académico de la Institución, conforme con lo señalado en la letra h del artículo 8 del Reglamento General del Instituto Profesional Duoc UC.
- La Comisión de Gracia corresponde a un órgano asesor del Vicerrector Económico, responsable de conocer previamente las solicitudes de alumnos que, por causas graves e imprevistas, se vean imposibilitados de continuar con sus estudios durante el semestre en curso, así como también debe recomendar la solución para que sea resuelta por el Vicerrector Económico y de Gestión. Este órgano se encuentra definido en el artículo 6 y siguientes del Reglamento sobre solicitudes de cancelación de pagarés y obligaciones económicas de los alumnos.
- El Comité de Becas, conforme al artículo 8 del Reglamento General de Becas, es un órgano colegiado que tiene como función resolver todas las dificultades en la aplicación del reglamento que lo contiene y su interpretación e integración de vacíos no resueltos en él.
- Los consejos de escuelas, conforme al artículo 13 y siguientes del Reglamento General del IP, estarán integrados por todos los directores de carrera de la escuela, incorporándose además otros funcionarios académicos

y docentes que determine el Vicerrector Académico, a propuesta del Director de Escuela respectivo. A cada Consejo le corresponderá, especialmente, pronunciarse acerca de las carreras, planes y programas que deba aprobar la Vicerrectoría Académica, así como también recoger y someter a discusión las propuestas de los Directores de Carrera referidas a nuevos planes y programas de estudio, a sus modificaciones y actualizaciones y acordar criterios y estándares comunes para una aplicación uniforme de los planes de estudio de las carreras y programas agrupados en la escuela.

En cuanto a las autoridades unipersonales cabe mencionar las siguientes:

- El Rector es la máxima autoridad unipersonal y a quien le corresponde la Dirección General de la Institución. El cargo es ejercido por el Director Ejecutivo de la Fundación Duoc, quien es designado por el Directorio.
- El Vicerrector Académico es la máxima autoridad académica del Instituto Profesional Duoc UC y sobre quien recae la responsabilidad y control de todos los procesos y labores educacionales que este realice. El cargo es ejercido por el Director Docente de la Fundación Duoc, quien es designado por el Directorio.
- El Vicerrector Económico y de Gestión, es la máxima autoridad administrativa y financiera del Instituto. Ejercerá el cargo, quien se desempeñe como Director de Asuntos Económicos y Administrativos de la Fundación Duoc, quien es designado por el Directorio.
- El Secretario General es el Ministro de fe de la Institución. Ejercerá el cargo, quien se desempeñe como Secretario General de la Fundación Duoc, quien es designado por el Directorio.
- El Director General de Operaciones, tiene como funciones principales coordinar y supervisar el trabajo de los directores de sedes, con el fin de implementar el modelo educativo en todas ellas con la calidad y eficiencia requerida, e implementar los procesos y proyectos de mejora continua de las sedes. Es designado por el Rector del Instituto Profesional y durará en su cargo mientras cuente con la confianza del mismo.
- El Director General de Identidad y Misión tiene como desafío garantizar y promover que los elementos constitutivos de la identidad y Misión de Duoc UC estén presentes en la implementación del proyecto institucional. Es designado por el Rector del Instituto Profesional y durará en su cargo mientras cuente con la confianza del mismo.

- El Director Jurídico es un asesor del Consejo de la Fundación Instituto Profesional Duoc UC, del Rector, de los demás miembros de la Dirección Ejecutiva y en general, de todas a las áreas de la Institución. Como jefe de la Dirección Jurídica, debe velar por el control de la legalidad institucional, conducir y controlar la gestión judicial institucional, como asimismo las relaciones con los abogados externos, generar la documentación legal y los mecanismos de regulación interna. Será designado por el Consejo de la Fundación Instituto Profesional y durará en su cargo mientras cuente con la confianza del mismo.
- El Director General de Aseguramiento de la Calidad es responsable especialmente de las siguientes funciones: promover y cautelar la calidad de la gestión de todo el sistema operacional Duoc UC, realizar análisis críticos de un proceso específico y asistir al Rector en los esfuerzos de coordinación estratégica con la Dirección Ejecutiva.
- El Director General de Vinculación con el Medio y Comunicación estará a cargo de un Director de Vinculación con el Medio y Comunicaciones, correspondiéndole especialmente las siguientes funciones: dirigir y conducir la Política de Vinculación con el Medio de la Institución, trabajando colaborativamente con las escuelas y sedes en establecer focos y prioridades, conducir y controlar los procesos de vinculación internacional de la Institución y conducir los procesos de comunicaciones corporativas de Duoc UC. Le corresponde también definir y conducir los procesos de marketing y acciones de la estrategia de difusión, que permitan mejorar la efectividad de ésta y el uso eficiente de recursos, logrando la adecuada implementación en sedes, así como también articular y dar seguimiento y control al modelo y plan de acción institucional de empleabilidad, apoyando la gestión de las distintas unidades involucradas en el proceso.

La concreción de los propósitos organizacionales se articula mediante una organización matricial, compuesta por las sedes, como unidades de gestión operativa; las escuelas, como instancias de definición de estándares académicos; y otras unidades centralizadas. La madurez institucional alcanzada en la aplicación de la matricialidad ha propiciado su mejora continua. Ello ha significado la conformación de equipos de trabajo que respondan equilibradamente a objetivos de desarrollo de escuelas, sedes y direcciones centrales. Se ha procurado crear una gestión descentralizada, participativa y de alta delegación.

La gestión matricial ha planteado desafíos: el alineamiento

de objetivos, clarificar roles y responsabilidades desde procesos estandarizados, crear la cultura de la multidependencia, internalizar que el guardián de la matriz es toda la comunidad y evitar la aparición de espacios cerrados (seudo feudos) entre las distintas funciones.

Para monitorear la efectividad de la organización matricial se promueve y facilita la comunicación, de modo que los objetivos estratégicos se concreten en las sedes y escuelas. La eficacia tiene que ver con el uso de los medios provistos para concretar una meta. Para lograrla se definen responsabilidades claras y se establece un único punto de contacto a la hora de informar o aprobar las áreas de responsabilidad de cada rol. Por su parte, para asegurar la eficiencia, se busca reducir ambigüedades. La gestión matricial tiene como característica un punto de conexión de la organización funcional con la organización operativa y lo central es que las decisiones debe tomarlas quien tiene la información relevante (típicamente el Director de Carrera).

En suma, la gestión matricial supone conectar el proyecto académico desde las escuelas con el proyecto operativo de cada sede. Esta forma de gestión ha mostrado beneficios al proponer soluciones a todas las limitaciones a la calidad de la organización sobre la base del reconocimiento del problema y, por lo tanto, la solución no es responsabilidad de una persona, sino de toda la organización. Esto contribuye a que los esfuerzos se orienten a la búsqueda de un nivel de calidad equivalente en todas las sedes.

6. Capacidad de Autorregulación

Duoc UC cuenta y utiliza de manera sistemática mecanismos formales de evaluación de sus procesos y resultados. Con ese fin, realiza permanentemente mediciones diagnósticas para verificar y orientar sus cursos de acción en favor del logro de los objetivos declarados.

La Institución cuenta con mecanismos consolidados que garantizan la estandarización y que están orientados hacia la mejora continua para la implementación de sus planes de estudio, en las distintas modalidades, jornadas y ubicación geográfica. Dentro de estos mecanismos de autorregulación se cuenta con estudios e indicadores institucionales, entre los que destacan:

- Estudios de georreferenciación y estudios de mercado.
- Caracterización de estudiantes.

- Matrícula.
- Deserción.
- Mediciones académicas de evaluaciones diagnósticas para competencias básicas.
- Aprobación de Exámenes Transversales.
- Aprobación de asignaturas.
- Encuesta de asignaturas (percepción docente).
- Encuesta de servicios a los estudiantes.
- Control presupuestario.
- Empleabilidad, renta y satisfacción con el empleo.

En miras a fortalecer su capacidad de autorregulación, durante el primer semestre de 2016, la Institución creó el Centro de Evaluación del Desempeño Académico Institucional. Este Centro depende de la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad y tiene el objetivo de garantizar el cumplimiento de la promesa que Duoc UC ofrece. Para ello debe:

- Verificar el cumplimiento de los perfiles de egreso de la Institución.
- Supervisar los procesos de evaluación de los aprendizajes.
- Proponer mejoras y alternativas de ajuste de los procesos o prácticas educativas que sean implementables y consistentes con el Proyecto Educativo, Modelo Educativo y el Plan de Desarrollo Duoc UC 2016-2020.
- Colaborar en el análisis, difusión, comunicación de iniciativas institucionales que fortalezcan su aprendizaje.

ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS

1. Gestión de personas

Duoc UC define en su Proyecto Educativo, que “somos personas formando personas”. Se alude de esa forma a la importancia que tiene la persona en la comunidad. La gestión de las personas, cuenta con políticas y procedimientos estandarizados para los diferentes procesos, así como también la existencia de una estructura organizacional clara y definida y un soporte tecnológico para su aplicación.

La estructura organizacional contempla áreas y roles especializados, encargados de los procesos de las personas en sedes y de Casa Central. Además, los procesos para el reclutamiento y selección de todo el personal son estructurados e incluyen:

- Reclutamiento y Selección.
- Inducción, capacitación y desarrollo.
- Evaluación y gestión del desempeño.
- Evaluación y gestión de clima organizacional y engagement.
- Gestión de compensaciones y calidad de vida.
- Relaciones laborales.
- Administración de personal y liquidación de remuneraciones.
- Medidas disciplinarias y desvinculación.

En relación con la selección docente, la Institución pone a disposición de los subdirectores académicos, directores de carrera y coordinadores transversales una plataforma para facilitarla (Openagora). En ella, se ordenan las etapas y responsables, permitiendo la trazabilidad del proceso completo. En particular, el proceso de reclutamiento y selección docente es descentralizado en su operación e integral, lo que significa que intervienen distintos colaboradores.

2. Información institucional

Con el fin de garantizar la disposición de la información de manera oportuna, precisa, completa y bajo un esquema de gestión seguro, se implementó en el año 2007 un sistema de gestión de recursos de la organización, conocido como ERP por sus siglas en inglés (*Enterprise Resource Planning*). Este sistema (SAP R/3), fue actualizado a su nueva versión durante el año 2010 y responde a fines administrativos, económicos y financieros, así como para los procesos de gestión académica.

Adicionalmente, y reconociendo que este tipo de sistemas normalmente muestra ciertas brechas respecto de la forma de presentar la información, se instaló *Microstrategy*, un sistema de inteligencia de negocios que complementa el sistema de reporte que incorpora SAP (*Business Warehouse, BW*). También se implementó *Sharepoint* como herramienta para el desarrollo de sitios colaborativos y acceso a información centralizada.

Duoc UC también ha desarrollado “aplicaciones satélites” en función de una estrategia que ha permitido el rápido desarrollo de soluciones departamentales. El desafío es integrar esas aplicaciones y lograr su convergencia para mejorar la eficiencia operacional y disminuir los costos de mantenimiento, tareas consideradas en el Plan de Desarrollo Duoc UC 2016-2020. La integración con aquellos

sistemas satélites que aún despliegan funcionalidades críticas para el quehacer diario es un eslabón débil en la cadena, pues inhiben la materialización del concepto del “valor del dato único”, al estar redundando datos de un sistema a otro y obstaculizando el desempeño de la organización en tiempo real, debido a que el esquema de integración no considera el acceso en línea a SAP.

En relación a generación de la información institucional, se encuentra la Oficina de Análisis Institucional (OAI), dependiente de la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad, que es la fuente única y oficial de los datos institucionales. Es la encargada de recopilar e informar de manera oportuna y fidedigna la información de gestión académica institucional. Con dicha unidad, Duoc UC participa del Sistema de Información de Educación Superior (SIES) y del Sistema Índices, del Consejo Nacional de Educación (CNEC), así como de cualquier instancia pública o privada que requiera de información oficial en torno al desempeño institucional. Esta Oficina tiene como objetivo contribuir con la toma de decisiones de las distintas unidades de la Institución, con información oportuna y análisis sistematizado, otorgando soporte a procesos y requerimientos extraordinarios que enfrente Duoc UC. Ella provee antecedentes y análisis al resto de las unidades.

3. Recursos materiales e intangibles

Para la implementación del Proyecto Educativo, Duoc UC considera el uso de infraestructura y equipamiento de primer nivel, acorde con los requerimientos de las distintas industrias que son la referencia para la formación de técnicos y profesionales y de modo que los estudiantes aprendan en condiciones similares a las que se enfrentarán en su desempeño laboral. Para ello, actualmente Duoc UC dispone de:

- 226.284 m² de infraestructura total, registrando un incremento de 60,1% desde 2010 al 2015.
- 12 sedes en la Región Metropolitana, abarcando las provincias de Santiago, Cordillera, Maipo y Melipilla, sumando en total 162.749 m²; además de dos sedes en la Región de Valparaíso, con un total de 38.334 m², y dos en la Región del Biobío, abarcando 17.242 m².

La Institución evalúa económica y socialmente los proyectos de inversión para cumplir con los Programas

Instruccionales de Asignatura (PIA), que son un componente relevante del capital intelectual de la Institución. Estos establecen los requerimientos mínimos para la formación de los estudiantes y definen los tipos de infraestructura, equipamiento y tecnologías que son necesarios para el correcto desarrollo de las asignaturas, siendo determinantes al momento de definir el presupuesto de inversión y de operación.

El presupuesto anual de inversiones de cada carrera es inicialmente propuesto por el director de carrera de cada sede. Dicho presupuesto es revisado por el director de escuela, para el cumplimiento de estándares académicos (proyectos de inversión) y en una etapa siguiente es acordado con el director de sede. Finalmente, existe una etapa de preparación presupuestaria que se presenta a los comités centrales, donde se priorizan las inversiones que dan continuidad a los servicios educativos y luego a las inversiones enmarcadas en los planes de desarrollo.

4. Sustentabilidad económica-financiera

Con el objetivo de proveer los recursos necesarios para la sustentación del proyecto institucional, el Consejo Directivo define los lineamientos de la gestión económica, la planificación financiera y la administración de recursos. A partir de dichos lineamientos opera un proceso presupuestario anual, basado en dichas reglas financieras como condiciones de borde. Existen dos presupuestos globales que se gestionan en paralelo: operacional (OPEX) y de inversión (CAPEX).

Duoc UC debe cautelar el aseguramiento de los ingresos, los cuales están supeditados a dos fuentes de recursos: los propios (aranceles) y los financieros externos (donaciones). Estas partidas son las que aportan los recursos para el cumplimiento de los propósitos expresados en la planificación anual.

El proceso de formulación presupuestaria anual se realiza entre los meses de agosto y noviembre de cada año. Existe un seguimiento trimestral o cuatrimestral de los resultados, el que se registra en informes y minutas con observaciones y acuerdos con las distintas unidades.

La Dirección de Administración, Finanzas y Financiamiento (DAF) proyecta el desempeño financiero a cinco años, que determina márgenes y ratios de largo plazo. La información financiera es presentada y discutida en detalle en el Comité

Económico (conformado por miembros del Consejo Directivo y de la Dirección Ejecutiva). El presupuesto aprobado por el Consejo se carga en los sistemas (SAP R/3) y es gestionado por cada una de las unidades de Duoc UC. Se realizan reuniones periódicas de control y seguimiento presupuestario, a cargo de la DAF y Dirección de Gestión y Desarrollo (DGD).

SERVICIOS ORIENTADOS A LOS ESTUDIANTES

1. Servicios estudiantiles

A lo largo de los años, el Instituto Profesional Duoc UC ha realizado esfuerzos por fortalecer los niveles de desarrollo de la infraestructura de apoyo y la entrega de mejores servicios y formación complementaria, lo que ha pasado por la caracterización de los estudiantes.

Es importante consignar que Duoc UC da cumplimiento de las normas de construcción vigentes en el país, asegurando con ello que el servicio a los estudiantes se entregue conforme a dicho marco.

La equivalencia de la calidad de los servicios que son comunes a todas las sedes se cautela con procesos de licitación. Destacan las mejoras implementadas en la gestión de servicios de alimentación, la mantención de infraestructura en sedes, salas de primeros auxilios y el Seguro Institucional de Accidente para los estudiantes.

A partir de 2010, para mejorar la experiencia de servicios, los apoyos extraacadémicos y los espacios que promueven el desarrollo integral, se implementó en cada una de las sedes un lugar físico nominado como Punto Estudiantil. Se trata de un espacio que reúne todos los servicios de apoyo, de formación complementaria y de integración para los estudiantes, esto es:

- **Financiamiento Estudiantil:** unidad de apoyo específica para la obtención de becas u otros beneficios externos.
- **Asuntos Estudiantiles:** unidad de apoyo encargada de implementar las diferentes actividades de la vida estudiantil, como extensión, liderazgo y desarrollo cultural.
- **Desarrollo Laboral:** unidad de apoyo al estudiante en procesos de búsqueda de empleo o prácticas laborales-profesionales.
- **Deportes y Actividad Física:** unidad de apoyo encargada de ejecutar un plan de trabajo que procura una oferta de disciplina deportiva y de actividad física.

- **Apoyo y Bienestar:** unidad que busca entregar apoyo profesional y acompañamiento en materia de apoyo psicológico y orientación vocacional.

- **Pastoral:** unidad de apoyo que busca ofrecer acompañamiento espiritual a los estudiantes.

A las plataformas existentes se han incorporado otras que mejoran los servicios e información para los estudiantes tales como Vivo Duoc *Mobile* y la Bolsa de Trabajos Duoc Laboral, esta última con el objetivo de aumentar las posibilidades de inserción y movilidad laboral. Complementariamente, el soporte para impartir carreras en la modalidad semipresencial significa un apoyo especial para estudiantes que requieren mayor flexibilidad horaria. Existen protocolos e instructivos que responden a las necesidades de docentes y alumnos, soportadas por la plataforma *Blackboard* que constituye un Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA), y que está disponible para tutores y Coordinadores PEV y para docentes capacitados en dar respuesta a los estudiantes. Las funcionalidades de la plataforma permiten a los docentes administrar sus cursos, desarrollar evaluaciones y promover la colaboración entre sus estudiantes. Facilita, además, la construcción de un espacio de colaboración en línea entre diversos grupos dentro de la Institución, creando diferentes comunidades de aprendizaje.

Por otra parte, existen políticas y mecanismos que permiten a los estudiantes acceder a sus registros académicos a través del Portal académico y a través de la aplicación Vivo Duoc en sus equipos celulares o *tablet*. Una vez dentro del Portal Académico, el alumno es conducido a distintos enlaces para obtener información acerca de sus registros académicos y certificados. Los datos que pueden obtener son:

- Notas.
- Asistencia en línea.
- Horario.
- Certificados (Concentración Final de Notas, Certificado de Título, Certificado Examen de Título, Certificado de Egreso, Certificado Académico de Notas, Certificado Módulo, Certificado Alumno Regular General, Certificado Alumno Regular Servicio Militar, Certificado Alumno Regular Asignación familiar).
- Avance Curricular.

2. Difusión y publicidad

La Institución cuenta con un área de Comunicación y

Marketing, que resguarda la generación de la información que difunde. En este procedimiento participan, además de la escuela respectiva, la Dirección de Procesos de Acreditación y Certificación, la Dirección Jurídica y la Dirección de Desarrollo Estudiantil.

Como forma de autorregulación, Duoc UC creó una plataforma que permite hacer seguimiento a los reclamos que se han generado en el Portal Sernac. Funciona con la generación de tickets, uno para cada reclamo que realice el estudiante, y por medio de este, se realiza el seguimiento.

En cuanto a la difusión, esta supone dos etapas. La primera consiste en captar datos de potenciales alumnos Duoc UC. Se realiza utilizando los canales presenciales (plan de visitas a colegios, visitas a empresas, visitas en sede, ferias masivas e itinerantes en colegios); y canales digitales (sitio de admisión, página web y mi.duoc.cl, un sitio exclusivo para futuros alumnos).

Para informar acerca de las diferentes carreras ofrecidas, existe un procedimiento de validación. De esta manera, la publicación de los planes de estudio, perfil de egreso, campo ocupacional e información extraacadémica, debe ser aprobada por las escuelas, en conjunto con la Dirección de Procesos de Acreditación y Certificación (en cuanto al cumplimiento de las disposiciones sobre publicidad y difusión de la CNA), la Dirección Jurídica y la Dirección de Desarrollo Estudiantil.

Evaluación Global del Área

Entre los aspectos destacados en esta área de evaluación, se pueden mencionar los siguientes:

- La Misión, Visión y Objetivos Institucionales se encuentran claramente definidas, son conocidas por los distintos actores y orientan el desarrollo institucional.
- La planificación estratégica es una actividad que se desarrolla con regularidad y cuenta con un proceso estructurado y conocido por los principales actores. El Plan de Desarrollo entrega estrategias, acciones, indicadores y metas que posibilitan su seguimiento por parte de los directivos de las unidades centralizadas, sedes y escuelas.
- La estructura y el gobierno de la Institución aseguran la viabilidad institucional y el alineamiento de los distintos actores con la Misión y los propósitos declarados. La matricialidad como sistema de gestión contribuye en esta tarea.

- La estructura institucional se adapta a los requerimientos del entorno y las necesidades internas, avanzando hacia el logro de los propósitos institucionales, en concordancia con los requerimientos que la sociedad plantea a las instituciones de educación superior.
- La solidez financiera de la Institución le permite trazar el desarrollo de iniciativas de mediano y largo plazo y la sustentabilidad futura del proyecto institucional.
- El compromiso de los miembros de la comunidad con el Proyecto Educativo trasciende la mera relación laboral.
- La infraestructura y los recursos didácticos destinados a la enseñanza poseen un estándar de nivel superior amparados en la continua inversión.

Sin perjuicio de lo anterior, la comunidad de Duoc UC es consciente del rol que institucionalmente le compete asumir, en el marco de la formación técnico profesional y, por lo tanto, requiere seguir fomentando una cultura de mejora continua que potencie la Institución y fortalezca sus mecanismos para dar cuenta de los desafíos que la sociedad le plantea. Así, en cuanto a las oportunidades de mejora, se destacan las siguientes:

- El sistema informatizado de gestión no satisface la totalidad de requerimientos del actual nivel de desarrollo institucional y presenta un desafío mayor para alcanzar un estándar de servicio y de adaptabilidad a los cambios, lo que la Institución visualiza que será muy necesario en el futuro cercano y que se considera en el Plan de Desarrollo 2016-2020.
- El sistema de registro de gasto e inversión requiere de una mejora que posibilite el análisis granular de proyectos específicos, de modo de evaluar el impacto social del conjunto de proyectos.
- Se requiere fortalecer el sistema de formación interna, que prepare nuevos directivos y colaboradores que enfrenten proyectos de desarrollo y crecimiento con agilidad y oportunidad. Un semillero de talentos no sólo contribuirá a la Institución y satisfará las aspiraciones de las personas, sino que por el tamaño de Duoc UC, afecta la profesionalización de toda la educación técnico profesional.
- Por el tamaño de la Institución, su complejidad, la estandarización y la transmisión de mejores prácticas que ella conlleva, se requiere perfeccionar los sistemas de planeación, seguimiento y verificación de los objetivos y tareas que operativamente se definen.

7-EVALUACIÓN DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO



Esta área de evaluación se estructura a través de tres dimensiones:

CARRERAS	DOCENTES	RESULTADOS
1. Diseño y provisión de carreras	1. Dotación	1. Progresión
2. Proceso de enseñanza aprendizaje	2. Calificación	2. Inserción laboral
3. Innovación curricular		3. Seguimiento de titulados

A continuación se presentan los principales resultados para cada uno de los criterios, y la apreciación general del área.

CARRERAS

1. Diseño y provisión de carreras

Duoc UC diseña y provee su oferta académica en consistencia con los lineamientos definidos en su Proyecto Educativo. Por su parte, el Modelo Educativo tiene por objetivo orientar a la comunidad respecto del desarrollo curricular, métodos pedagógicos, didáctica y su implementación en el aula. De esa forma, Duoc UC asegura condiciones equivalentes para la totalidad de sus carreras y programas mediante procedimientos estandarizados para la creación, actualización, modificación y cierre de las carreras.

Naturalmente, tanto las carreras técnicas como las profesionales cumplen con la normativa legal en número de horas. La duración promedio en horas pedagógicas se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 21. DISTRIBUCIÓN DE DURACIÓN PROMEDIO, EN HORAS PEDAGÓGICAS, DE CARRERAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES, PERÍODO 2010-2015.

Carrera	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Profesional	4.179	4.162	4.242	4.215	4.158	4.086
Técnico	2.257	2.313	2.422	2.449	2.445	2.441
Total general	3.131	3.159	3.214	3.181	3.138	3.110

Fuente: Vicerrectoría Académica, 2016.

Respecto de la pertinencia de las carreras de Duoc UC, en el año 2015, el 90% de los docentes concuerdan en que el perfil de egreso de las carreras es acorde con las exigencias del área laboral correspondiente.

El modelo educativo de Duoc UC traduce los propósitos institucionales en criterios que orientan la formación de los estudiantes, lo que queda consignado en cada perfil de egreso de las carreras. La Institución ha venido desarrollando desde hace 12 años el enfoque basado en competencias como metodología base de la estrategia formativa. Dicha metodología se traduce en que el plan de estudios de cada carrera es diseñado según el perfil de egreso, un eje articulador que está estructurado sobre la base de las competencias propias de cada especialidad y genéricas de cada carrera.

El enfoque basado en competencias de Duoc UC permite fortalecer la pertinencia, relevancia y efectividad de la formación impartida, articulando las necesidades del contexto de trabajo con el proceso formativo. El concepto de pertinencia se refiere a la rigurosidad que implica formar en las competencias propias de cada especialidad y, además, en aquellas genéricas que constituyen la formación integral de los estudiantes, en donde la ética

está muy presente. De acuerdo con lo relevado en los diversos estudios FODA efectuados en el contexto de la evaluación interna, constituye una fortaleza que Duoc UC sea responsable respecto de las carreras que imparte al cautelar su pertinencia, ya que ello permite que los titulados se inserten efectivamente en el mundo laboral.

Con el objetivo de responsabilizarse de las diferencias formativas con que llegan los estudiantes de inicio, los planes de estudio incluyen cursos de nivelación durante el primer año de la carrera en las áreas de Lenguaje-Comunicación y Matemática. Estos cursos están especialmente dirigidos a los estudiantes que obtienen un rendimiento bajo el 70% de logro en los exámenes de diagnóstico aplicados al inicio del primer semestre de cada carrera.

Siendo consecuente con la centralidad de la formación integral en su Misión educativa, Duoc UC ha organizado seis programas dependientes de la Dirección de Formación General y la Dirección de Ética y Formación Cristiana. Cada uno de ellos se encarga de la implementación de las asignaturas asociadas a las distintas áreas del plan transversal, el que es común a todas las carreras. A saber:

CUADRO 24. PROGRAMAS DE FORMACIÓN INTEGRAL.

Dirección de Formación General	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje y Comunicación: provee instancias sistemáticas para el desarrollo de las destrezas comunicativas de los estudiantes, tanto para sus progresos académicos como para su ingreso al mundo laboral.
	<ul style="list-style-type: none"> • Matemáticas: entrega competencias básicas del área, que no lograron en la educación media, y que se consideran como conductas de entrada, para asignaturas de nivel superior o de la especialidad. Entre otras habilidades se desarrolla la capacidad de resolución de problemas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés: desarrolla competencias comunicativas (orales y escritas) en inglés. Parte desde un nivel elemental y su metodología se enfoca en contextos sociolaborales. Ofrece recursos interactivos, multimedia y apoyo de textos en biblioteca. Prepara a los alumnos para la rendición del examen TOEIC.
Dirección de Ética y Formación Cristiana	<ul style="list-style-type: none"> • Ética: expresión académica de la Misión Duoc UC de “formar personas en el área técnico profesional con una sólida base ética”. Responde también a las exigencias de empleabilidad respecto de las relaciones interpersonales y la ética como ejercicio de virtudes profesionales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Cristiana: da a conocer y difunde la fe cristiana, complementando de este modo la formación integral y cultural de los estudiantes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura: espacio de índole cocurricular, que permite al estudiante optar por algunas asignaturas que, ampliando el repertorio, ayudan al desarrollo personal.

Fuente: Vicerrectoría Académica, 2016.

Por su parte, la implementación del Modelo Educativo de Duoc UC considera el Sistema Estructurado de Desarrollo Curricular, que se concreta a través del proceso de Creación y Actualización de Planes de Estudio (CAPE). Si bien ello implica un despliegue significativo de personas, recursos materiales y financieros, constituye también una poderosa herramienta que permite, de manera organizada y comprehensiva, absorber los requerimientos formativos del sector productivo atingente y construir el perfil de egreso.

2. Proceso de enseñanza aprendizaje

El Proyecto Educativo reconoce que “el aprendizaje es un proceso activo y significativo, que se da en espacios formales e informales, donde participan tanto la historia como la experiencia del estudiante, así como también la experimentación activa y la reflexión crítica para la construcción de saberes significativos. El aprendizaje es el resultado de un proceso exigente, en el que se establece un vínculo entre un estudiante activo y un docente facilitador en un ambiente de aprendizaje contextualizado, no sólo por medio o sobre la base de una simulación del ambiente real, sino también en el mismo ambiente en el que corresponderá desempeñarse en contacto con una

realidad multidisciplinaria a la que deberá contribuir.

3. Innovación curricular

Duoc UC asume los procesos de innovación curricular en el marco del Sistema Estructurado de Desarrollo Curricular, el que se constituye como un mecanismo idóneo para la revisión, perfeccionamiento y desarrollo de los planes de estudio. La Institución ha impulsado numerosas iniciativas de innovación en el marco de procesos académicos regulares, como de proyectos de mejora curricular que consolidan, a través de diferentes estrategias y mecanismos, su Proyecto y Modelo Educativo. La innovación curricular ha sido abordada tanto desde el nivel central como desde las diferentes unidades académicas, dando solución a los desafíos y requerimientos en la formación de los estudiantes. Junto con las innovaciones y mejoras curriculares regularmente implementadas por Duoc UC, destaca el desarrollo de capacidades internas de dirección, gestión y administración de proyectos de innovación académica, tanto con recursos propios como con fondos externos. Los principales proyectos de innovación académica y curricular que se han desarrollado entre el año 2011 y el 2015, se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO 31. PROYECTO DE INNOVACIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR, SEGÚN PROCEDENCIA DEL FINANCIAMIENTO, EN EL PERÍODO 2011-2015

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Financiamiento externo	FIAC IDU 1105 Portafolio	FDI Articulación EM-CFT	FDI Minería		Programa PACE IDU 1577
	FIAC IDU 1101 Design Factory	FDI Articulación Minería PMI IDU 1201 Sistematización y Mejoramiento FTP	PMI IDU 1304 Flexibilidad y Armonización Curricular		Acompañamiento y Acceso a la ES
Financiamiento interno		Levantamiento Proceso Creación y Actualización de planes de estudio (CAPE)	Rediseño Proceso CAPE	Diseño Solución TI Proceso CAPE	Construcción Plataforma CAPE Portafolio 2.0
			Diseño Plan Didáctico de Aula (PDA)		
			Plataforma Portafolio		

Fuente: Vicerrectoría Académica, 2016.

DOCENTES

Duoc UC, concibe que su Misión es formar personas para la vida y no sólo para el trabajo, lo que significa asumir su tarea formativa en el ámbito técnico profesional desde la perspectiva de una educación integral. En ese sentido, el rol del docente es el de un maestro facilitador que valora la docencia como vía para desarrollar la formación integral de los estudiantes, abierto a las innovaciones, dispuesto a ampliar su propio conocimiento y a trabajar con otros de manera interdisciplinaria, colaborativa e integrada, con una alta apertura al cambio, flexible en sus certezas, con una mirada globalizada de la realidad y, por sobre todo, orgulloso de formar parte de la comunidad Duoc UC.

1. Dotación

La dotación docente se determina en función de lo definido en cada uno de los Programa Instruccional de Asignatura (PIA) y del número de estudiantes a atender. En cada uno de los PIA se especifica la cantidad máxima de alumnos por asignatura. Entre 2010 y 2015, el cuerpo docente se incrementó en concordancia con el crecimiento de la Institución, la apertura de nuevas sedes y con ello, el aumento de matrículas. Así, en el siguiente cuadro se observa que si bien ha aumentado el número de estudiantes, la relación alumno-docente se ha mantenido constante.

CUADRO 32. EVOLUCIÓN DE LA PROPORCIÓN ALUMNO-DOCENTE EN EL PERÍODO 2010-2015.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Docentes	2.420	2.683	2.960	3.236	3.601	3.736	4.114
Alumnos	50.263	56.627	63.461	72.085	80.153	85.783	92.641
Relación alumno/docente	20,8	21,1	21,4	22,3	22,3	23,0	22,5

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, 2016.

La misma situación se observa al analizar la evolución de jornadas completas equivalentes (JCE). En efecto, en el período 2010-2015, la relación alumno a JCE se ha

mantenido estable y alcanza una tasa incluso mejor que el estándar fijado.

CUADRO 33. EVOLUCIÓN DE JORNADAS COMPLETAS EQUIVALENTES (JCE) EN EL PERÍODO 2010-2015.

Detalle	2010-2	2011-2	2012-2	2013-2	2014-2	2015-2
Relación alumno/docente	932.748	1.047.247	1.094.870	1.240.662	1.423.459	1.544.189
Docentes JCE	1.178	1.322	1.382	1.556	1.797	1.950
Alumnos	43.213	48.126	53.323	60.382	66.378	69.838
Alumnos por docente JCE	36,7	36,4	38,6	38,5	36,9	35,8

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, 2016.

Para potenciar los recursos humanos, el Plan Estratégico 2011-2015 definió como un objetivo “disponer de los mejores administrativos y docentes”. Para ello, se desarrollaron varias iniciativas, tales como la formalización del sistema de selección docente y la descripción de los

perfiles por línea de especialidad, acompañadas además de la formación de los gestores docentes en sus capacidades. El resultado visible de estas mejoras ha sido la disminución de la rotación docente de manera sostenida en los últimos años, como se muestra a continuación.

CUADRO 34. ROTACIÓN DOCENTE EN EL PERÍODO 2012-2016.

Período	2012.01	2012.02	2013.01	2013.02	2014.01	2014.02	2015.01	2015.02	2016.01
Docentes Totales	2.960	2.993	3.236	3.283	3.601	3.595	3.736	3.737	4.114
Docentes Desvinculados	338	566	391	516	403	572	352	555	413
% Rotación	11,4%	18,9%	12,1%	15,7%	11,2%	15,9%	9,4%	14,9%	10,0%
Horas Programadas	1.083.903	964.210	1.198.460	1.120.492	1.393.227	1.283.326	1.542.247	1.397.595	1.698.959
Horas Programadas Finiquitadas	73.219	130.660	86.326	120.170	94.624	140.133	89.550	146.215	95.691
% Participación Horas Docentes Finiquitadas	6,8%	13,6%	7,2%	10,7%	6,8%	10,9%	5,8%	10,5%	5,6%
Sueldos Base del Período	\$8.972.890.956	\$ 8.593.566.131	\$10.288.351.789	\$ 10.058.780.410	\$12.272.033.104	\$ 11.753.656.123	\$ 13.945.660.389	\$ 13.309.980.763	\$15.744.360.598
Sueldos Base del Período Finiquitados	\$515.485.818	\$ 910.544.485	\$ 641.842.470	\$ 906.224.205	\$ 736.166.449	\$1.076.216.205	\$ 724.957.458	\$ 1.182.036.667	\$ 722.923.122
% Participación Sueldos Docentes Finiquitados	5,7%	10,6%	6,2%	9,0%	6,0%	9,2%	5,2%	8,9%	4,6%

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, 2016.

2. Calificación

En el año 2011, a partir de un levantamiento de información entre las escuelas, sedes, estudiantes y los docentes, se diseñó el Perfil Docente Duoc UC. Éste contempla cinco características esenciales: innovador, buen comunicador, líder, responsable y vinculado con la industria. Estas características genéricas fueron plasmadas en perfiles docentes por disciplina y área de especialidad. Dichos perfiles se han incorporado en las maletas didácticas de cada uno de los planes de estudio, para asegurar la homogeneidad en el proceso de asignación de recursos docentes para cada asignatura.

Complementariamente, se han llevado a cabo innovaciones y definiciones para cumplir con el perfil definido, como

la creación de las unidades de apoyo pedagógico (UAP) presentes en todas las sedes y que responden al Plan de Acompañamiento Docente (PAD), la participación en el proyecto Mecesus DUO0701, que permitió el fortalecimiento del Centro de Formación Docente (CFD), y la creación de la Subdirección de Gestión Docente.

La relevancia del Programa de Acompañamiento Docente (PAD) se aprecia en la gráfica siguiente, la que muestra su cobertura por sede el año 2015. Más del 50% de los docentes de la Institución fueron acompañados pedagógicamente por su respectiva UAP durante ese año.

CUADRO 35. COBERTURA DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE (PAD), SEGÚN SEDE, PARA EL AÑO 2015.

Sede	2015-1	2015-2	Total PAD
Alameda	65	73	138
Alonso Ovalle	61	42	103
Antonio Varas	55	61	116
Concepción	117	106	223
Maipú	57	60	117
Melipilla	16	18	34
Plaza Norte	68	67	135
Plaza Oeste	71	68	139
Plaza Vespucio	130	87	217
Puente Alto	158	165	323
San Bernardo	107	93	200
San Carlos	45	41	86
San Joaquín	103	124	227
Valparaíso	92	45	137
Viña del Mar	50	66	116
		Total	2.311

Fuente: Dirección de Docencia, 2016.

En relación a la selección docente, a partir del año 2014, quedó a disposición de los subdirectores académicos, directores de carrera y coordinadores transversales; Openagora (<https://duoc.openagora.cl>), una plataforma de reclutamiento y selección docente, con etapas y responsables definidos. Ésta permite hacer trazabilidad del proceso completo desde el ingreso de currículos de potenciales candidatos hasta su aceptación o rechazo para la contratación. El proceso de reclutamiento y selección docente es descentralizado en su operación e integral, dado que incorpora a varios actores y en distintas dimensiones. Éste permite evaluar la idoneidad disciplinar por medio del contraste de sus antecedentes académicos y experiencia profesional con el perfil docente. La capacidad o potencial pedagógico es contrastada con una clase simulada a la que deben someterse todos los postulantes. Se contrasta también sus características personales, asociadas con el Perfil Docente Genérico, y se realiza una evaluación psicolaboral. También se evalúa el conocimiento del Proyecto Educativo institucional, mediante una entrevista con el subdirector académico de la sede respectiva.

En cuanto a capacitación y desarrollo, el Centro de Formación Docente (CFD) (www.duoc.cl/cfd) ofrece a los docentes de Duoc UC la posibilidad de capacitarse en distintos ámbitos, a la vez que coordina todas aquellas acciones para establecer un estándar institucional en docencia, tanto dentro del aula como en el desarrollo de productos instruccionales. Esta unidad es responsable de:

- Capacitar en competencias pedagógicas, curriculares, disciplinarias y transversales (considera cursos y diplomados gratuitos para los docentes).
- Habilitar las competencias.
- Fomentar el aprendizaje continuo e innovaciones pedagógicas.
- Difundir el modelo educativo institucional y asegurar su apropiación.

Una de las ventajas de la capacitación docente en el CFD, es la certificación académica de los cursos. Este es uno de los indicadores considerados en la evaluación de desempeño, conducente al proceso de categorización de los docentes de Duoc UC.

En paralelo, cada escuela y programa transversal dispone de un presupuesto anual, administrado centralmente por la Subdirección de Gestión Docente, con el fin de capacitar a los docentes en sus respectivas disciplinas y según los focos que cada unidad requiera potenciar. Este monto ha aumentado en los últimos años con el fin de abarcar más docentes, y alcanzó en 2015 los \$100 millones.

Cabe destacar que desde el segundo semestre de 2015, los docentes con categoría Adjunto o Instructor, pueden también postular a los Fondos de Perfeccionamiento de colaboradores que coordina la Dirección de Personas y que otorga financiamiento para cursos, diplomados o estudios de posgrado y postítulo, para quienes estén interesados en seguir formándose en áreas o materias propias de su ámbito de acción laboral y que aporten al trabajo diario de Duoc UC. El Fondo para el año 2015 fue de \$30 millones.

En materia de evaluación docente, de acuerdo al Reglamento Docente, todos los docentes deben ser evaluados y retroalimentados sobre la base de cuatro indicadores de desempeño: la apreciación de los estudiantes, los resultados académicos de los alumnos o logro de competencias, la opinión de directores de carrera y programas transversales en la(s) sede(s) donde trabaja el docente, y su participación y aporte al modelo educativo.

Los resultados de la evaluación tienen impacto a través de la gestión de personas. Una evaluación positiva

puede promover la categorización docente a Instructor o Adjunto. Si la evaluación no es satisfactoria, en algunos casos se produce la disminución de la carga académica, o cuando la evaluación se ha mantenido baja pese a haberse dado una retroalimentación para mejorar, se le ha apoyado desde la Unidad de Apoyo Pedagógico y se ha descartado su potencial en otras asignaturas, se gestiona su desvinculación laboral. En este último caso, la carrera cuenta con lineamientos institucionales que definen las razones y procedimientos asociados para desvincular docentes.

Con los resultados de la Encuesta de Evaluación de Asignaturas se obtiene el Índice Docente, constituido por la percepción de los alumnos respecto de sus docentes. En dicha encuesta, aplicada a la totalidad de los alumnos de Duoc UC, pero de participación voluntaria, se formulan 11 preguntas sobre cualidades tales como puntualidad, asistencia, dominio de contenidos y evaluación de resultados. Los alumnos pueden seleccionar su respuesta entre cinco opciones: malo, insuficiente, aceptable, bueno y excelente; a cada una de ellas se le asigna una puntuación, y a partir del promedio, se obtiene el mencionado índice.

De acuerdo con este índice, la Institución cuenta con un plantel de excelencia, altamente calificado para el desarrollo del conocimiento y que asegura la formación académica, siendo aspectos muy bien valorados por los estudiantes:

CUADRO 36. ÍNDICE DOCENTE PARA EL PERÍODO 2010-2015.

Sede	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	1Sem	2Sem										
Alameda	83,0	83,0	83,2	83,3	83,6	83,4	83,7	83,3	84,0	84,3	83,5	84,7
Antonio Varas	83,0	83,0	83,3	83,8	84,5	84,5	83,9	84,8	84,9	84,7	84,2	84,0
Concepción	85,0	86,0	87,0	86,3	87,6	86,6	85,8	86,9	87,3	86,8	86,5	86,4
Maipú	84,0	84,0	84,1	83,9	84,8	83,7	83,3	84,2	84,2	84,3	84,5	84,4
Plaza Norte							83,9	84,2	83,1	83,4	84,8	84,0
Plaza Oeste	82,0	83,0	84,2	82,1	84,8	84,0	85,4	86,0	86,4	85,9	86,5	85,3
Plaza Vespucio	83,0	82,0	82,7	83,1	84,9	85,4	85,0	85,0	84,6	84,5	84,8	84,0
Puente Alto	83,0	83,0	82,6	82,2	84,3	83,5	83,2	84,3	84,8	83,6	84,2	83,9
San Bernardo							84,8	84,1	85,4	84,5	85,8	84,8
San Carlos de Apoquindo	84,0	83,0	84,4	83,4	84,9	83,8	83,9	85,7	83,8	84,1	84,9	84,0
San Joaquín			82,0	82,0	83,8	83,9	84,2	84,9	83,9	84,3	85,4	86,2
Valparaíso	85,0	84,0	86,1	85,4	86,4	85,4	85,9	86,0	85,2	84,5	84,9	84,2
Viña del Mar	84,0	84,0	85,0	85,3	85,5	84,9	85,1	84,9	85,0	84,4	84,8	83,8
Duoc UC	83,6	83,5	84,1	83,7	85,0	84,5	84,5	84,9	84,8	84,6	85,0	84,6

Fuente: Hechos y Cifras, Oficina de Análisis Institucional, 2015 y 2016.

RESULTADOS

Duoc UC cuenta con mecanismos e instrumentos que de manera sistemática y periódica, aportan información de las distintas realidades de los estudiantes respecto de sus condiciones de ingreso, el seguimiento de la evolución durante su vida académica, y los resultados que obtienen al incorporarse al mercado laboral una vez titulados. Ello aporta a la mejora institucional y a los procesos estratégicos, tales como de diseño curricular e instruccional, provisión del servicio para los estudiantes y la definición de políticas y normativas. Además, contribuye a la mejora de la eficacia y eficiencia de los planes de estudio y su implementación, traduciéndose en mejoras de las tasas de retención, titulación, duración de estudios y en el avance curricular de los alumnos.

1. Progresión

Duoc UC entiende que en la progresión de sus alumnos inciden varios factores, no sólo internos, de los cuales se tiene mejor registro y por tanto control, sino que también externos, asociados al perfil de ingreso del alumno, sus características socioeconómicas, demográficas, capital cultural y su situación laboral, su elegibilidad para financiamiento estatal, y otros, que afectan el rendimiento académico y puede llevarlos a la deserción. Así, la deserción

es una dimensión multifactorial que se aborda desde distintas perspectivas.

Duoc UC cuenta con mecanismos e instrumentos que de manera sistemática y periódica aportan información de las distintas realidades de los estudiantes respecto de sus condiciones de ingreso, la cual se obtiene en la caracterización de alumnos de inicio, y en el seguimiento de la vida académica. Toda esta información es registrada a nivel individual, lo que permite la trazabilidad en el tiempo y la visualización agregada a cualquier nivel organizacional, donde los datos más utilizados son los de sede, escuela, nivel (técnico o profesional), carrera, jornada (diurno o vespertino) y modalidad (presencial, semipresencial u otro).

Al interior de la Institución se ha levantado un conjunto de información con el objetivo de explicar los motivos de abandono de los alumnos de primer año. Se han identificado dos tipos de motivos principales: i) asociado a la frustración por los resultados académicos, expectativas de las carreras y el entorno educativo; ii) problemas específicos, particularmente de tipo financieros. Los estudios de retención han permitido mejorar este problema, abordando contenidos y apoyos, pero sin duda, a pesar de los avances, el desafío continúa. En los cuadros siguientes se muestra las tasas de retención de carreras técnicas y profesionales, respectivamente.

CUADRO 37. TASA DE RETENCIÓN TOTAL CARRERAS TÉCNICAS, PERÍODO 2010-2015.

Carreras de dos años de duración total			
Cohorte	Año 1	Año 2	Total
2015	75,78		75,78
2014	76,84	68,51	68,51
2013	75,63	67,77	62,01
2012	74,74	67,28	58,97
2011	74,82	67,64	60,21
2010	76,80	69,99	63,44

Fuente: Oficina Análisis Institucional, 2016.

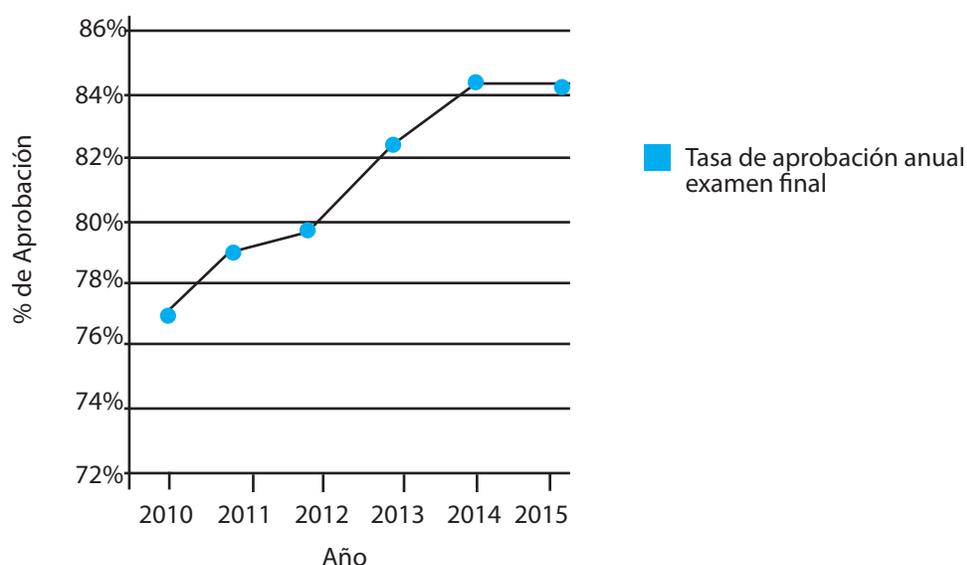
CUADRO 38. TASA DE RETENCIÓN TOTAL CARRERAS PROFESIONALES, PERÍODO 2010-2015.

Carreras de cuatro años de duración total					
Cohorte	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
2015	82,07				82,07
2014	80,56	74,70			74,70
2013	80,13	74,68	71,64		71,64
2012	80,06	74,28	70,66	64,77	64,77
2011	79,64	74,68	72,06	64,75	61,15
2010	80,83	75,67	72,21	65,68	62,26

Fuente: Oficina Análisis Institucional, 2016.

En relación a la aprobación de asignaturas y exámenes finales, en el período 2010-2015, el aumento en las tasas de aprobación de los exámenes finales de asignatura ha mostrado un mejor desempeño, incrementándose en 7,8 puntos porcentuales, desde el 76,7% al 84,4%:

EVOLUCIÓN DE TASA DE APROBACIÓN ANUAL PARA EL PERÍODO 2010-2015



La evolución positiva responde en gran medida al desarrollo curricular e instruccional, así como la implementación de los planes de estudio, selección y apoyo de docentes, infraestructura y equipamiento, planificación y programación académica.

2. Inserción laboral

El estudio de situación laboral y renta realizado anualmente, permite levantar la tasa de titulados que se encuentran trabajando. El 75,9% de los titulados técnicos de primer año que se encuentran con trabajo declararon realizar funciones pertinentes, alcanzando el 79,2% al cuarto año. En el caso de los titulados de las carreras profesionales, el

82,1% de ellos tiene un trabajo pertinente al primer año y el 81,5% al cuarto año. El tiempo que demoraron los técnicos en encontrar su primer empleo fue en promedio de 3,3 meses, mientras que los profesionales tardan 3,5 meses.

La renta, ocupación y pertinencia son los indicadores más relevantes de gestión, pero también es necesario analizar indicadores complementarios que dan cuenta de ella, como lo es la evaluación del aporte de la formación de Duoc UC en el desarrollo laboral del estudiante y la recomendación de la Institución que los mismos estudiantes hacen, lo que se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO 40. INDICADORES DE LA SITUACIÓN LABORAL, AÑO 2015.

Ítem	Nivel	1° Año	4° Año	Total	
Situación Laboral	Técnico	Ocupado	86,1%	86,9%	86,7%
		Desocupado	7,7%	5,9%	6,9%
		Inactivo	6,5%	7,3%	6,9%
	Profesional	Ocupado	88,7%	89,5%	89,2%
		Desocupado	8,2%	5,7%	7,1%
		Inactivo	3,2%	4,8%	3,9%
	Total	Ocupado	87,3%	88,0%	87,6%
		Desocupado	7,9%	5,8%	7,0%
		Inactivo	5,1%	6,2%	5,6%
Renta	Técnico	\$492.102	\$684.610	\$562.660	
	Profesional	\$649.229	\$958.052	\$757.619	
	Total	\$562.199	\$802.142	\$648.477	
Pertinencia	Técnico	75,9%	79,2%	77,4%	
	Profesional	82,1%	81,5%	81,8%	
	Total	78,7%	80,2%	79,4%	
Tiempo en encontrar trabajo (meses)	Técnico	3,0	4,3	3,7	
	Profesional	3,5	4,4	4,0	
	Total	3,3	4,3	3,8	
Satisfacción con el trabajo	Técnico	63,4%	67,7%	65,3%	
	Profesional	63,9%	67,4%	65,4%	
	Total	63,6%	67,6%	65,4%	
Aporte Duoc UC	Técnico	80%	85%	83%	
	Profesional	81%	80%	80%	
	Total	80,4%	82,7%	81,8%	
Recomendación NPS	Técnico	85,5%	83,9%	84,5%	
	Profesional	79,4%	77,0%	77,8%	
	Total	83,3%	80,9%	81,8%	

Fuente: Oficina Análisis Institucional, 2016.

3. Seguimiento de titulados

Anualmente Duoc UC desarrolla una serie de actividades con el objetivo de mantener una comunidad de titulados, las que son ejecutadas desde la Dirección de Desarrollo Estudiantil. Entre ellas destacan los grupos focales con titulados y entrevistas grupales a titulados de todas las escuelas (299 participantes), y la formación de la comunidad de titulados, que considera acciones con emprendedores, la pastoral, deporte, encuentros por escuela y talleres de desarrollo profesional.

Cada año, Duoc UC realiza un estudio de situación laboral y renta al primer y cuarto año de titulación, el cual tiene como principal objetivo caracterizar la situación laboral de los titulados y acceder a información desagregada por nivel de carrera. Este estudio parte de la necesidad de conocer el desarrollo laboral de los titulados, para lo cual se diseñó un instrumento basado en la NENE (Nueva Encuesta

Nacional de Empleo) con las respectivas modificaciones, incorporando aspectos críticos como la satisfacción con el trabajo y su remuneración, pertinencia de la formación y del trabajo, satisfacción con la Institución y su recomendación, cumplimiento de expectativas y posibilidad de continuidad de estudios.

Para la aplicación 2015, fueron entrevistados más de 9.300 titulados, lo que equivale al 36% de las cohortes definidas para inserción (primer año) y progresión (cuarto año), obteniendo información de las 69 carreras vigentes a esa fecha y con titulados en las nueve escuelas existentes.

Duoc UC realiza un análisis anual comparativo agregado y por carreras. A partir de esta información se genera un listado de carreras críticas que a nivel sistema se encuentran por debajo de la media de renta y/u ocupación del sector, formulando planes de trabajo para superar el problema.

Los resultados institucionales agregados y su comparación con el sistema se muestran en el cuadro siguiente.

CUADRO 43. TASA DE OCUPACIÓN Y RENTA MEDIA DUOC UC VERSUS SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

	2014-2015		2015-2016	
	Ocupación	Renta	Ocupación	Renta
Otras instituciones (IP + CFT)	71,70%	\$520.567	73,30%	\$587.037
Duoc UC	75,70%	\$686.314	75,50%	\$703.728
Relación Duoc UC/otras instituciones	105,60%	131,8%	103,00%	119,9%

Fuente: Oficina de Análisis Institucional, 2016.

Evaluación Global del Área

Entre los aspectos destacados se pueden mencionar los siguientes:

- Existencia de un sistema de desarrollo curricular para el diseño e implementación de carreras. Éste se basa en estudios, evidencias y análisis que dotan de rigurosidad a la decisión de apertura, actualización o cierre de una carrera y que considera desde la prospección del mercado laboral y el levantamiento de competencias, hasta la certificación académica de las mismas.
- La estructura matricial de Duoc UC resguarda la transversalidad de los estándares académicos definidos para la formación de los estudiantes, de modo de asegurar la equivalencia de la oferta en todas las sedes.
- La oferta académica de Duoc UC es pertinente para el mercado laboral al que apunta, lo que se refleja en la relativamente alta tasa de empleabilidad de los titulados.
- La incorporación de los Exámenes Transversales y del Portafolio de Título, como mecanismos de consolidación y certificación de las competencias del perfil de egreso, es pertinente para un modelo educativo basado en competencias y ha mostrado efectividad como promotor de la titulación oportuna de los estudiantes.
- Los docentes que forman parte de Duoc UC muestran un alto nivel de vinculación con el sector productivo, lo que promueve la enseñanza actualizada y pertinente al campo laboral en donde se desempeñarán los estudiantes.
- Los resultados académicos (matrícula, tasas de retención, titulación oportuna, tasa de aprobación, titulación por cohorte, tasa de empleabilidad, renta, pertinencia de sus

programas, etc.) son consecuencia de un desempeño organizacional intencionado por parte de Duoc UC, el cual se encuentra centrado en la formación del estudiante y que evidencia la evolución positiva que muestran los principales indicadores de progresión, titulación y empleo.

En cuanto a las oportunidades de mejora se identifican las siguientes:

- Los procesos de actualización curricular no necesariamente se adaptan a la velocidad de los cambios en la industria y requieren mayor sincronía con ellos.
- Existe una relativamente débil participación docente en los procesos de mejora continua y de desarrollo. La carrera académica no satisface algunos requerimientos planteados por los docentes y que tienen sentido como fuente de mejora.
- El Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA) soportado por el sistema *Blackboard* requiere ser fortalecido, ya que ha mostrado falencias en su funcionamiento.

8-EVALUACIÓN DEL ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

A fines de 1968, en un momento histórico convulsionado, en pleno desarrollo de la Reforma Universitaria, nació el Departamento Universitario Obrero Campesino (DUOC), motivado por la sensibilidad social de un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica, quienes se propusieron mejorar el estándar de vida de las personas vulnerables, ayudándolos a culminar sus estudios básicos o medios, y también enseñándoles un oficio. Aquellos primeros esfuerzos fundacionales imprimieron un sello en la cultura que mantiene plena vigencia y que ha marcado a toda la comunidad de Duoc UC, que necesariamente concibe cumplir su rol mediante la estrecha vinculación con la comunidad. Así, la vinculación con el medio es parte esencial de la identidad de Duoc UC.

En 1974, la Pontificia Universidad Católica confirió a DUOC una institucionalidad única e independiente, convirtiéndolo en fundación con personalidad jurídica propia. En ese entonces, su ejercicio se vinculaba fuertemente con diversos colegios, liceos y escuelas que funcionaban, para dichos efectos, como sedes en jornada vespertina, distribuidas a lo largo de todo Chile. Esta cobertura tuvo como razón principal llegar al mayor número de personas; de allí que la vinculación de la fundación con autoridades locales, tanto civiles como religiosas, por medio de las pastorales locales y congregaciones, constituyó el pilar fundamental de esa época.

Para efectos de su vinculación con el medio, la Institución contaba con la Unidad de Convenios y Programas Especiales, la que identificaba la demanda de cursos de capacitación solicitados por instituciones educacionales, organizaciones sociales, empresas públicas y privadas, sindicatos y ministerios.

Entre los años 1975 y 1976 se hizo el estudio respecto de las áreas administrativas y académicas, denominado Evaluación del Sistema DUOC. Este concluyó que los cursos impartidos representaron un aporte fundamental para sus beneficiarios en dos dimensiones de carácter social:

- La valoración personal, en la que los graduados reconocieron el aporte significativo que la Institución les había proporcionado en términos de seguridad y satisfacción como persona.
- La obtención de beneficios económicos directos e indirectos, tales como ingreso al campo laboral, posicionamiento laboral, ascensos e incremento de ingresos.

Desde sus inicios, la Institución mantiene y fomenta la vinculación en dimensiones concebidas desde los requerimientos de desarrollo de las personas en la industria y la elaboración de programas de estudio adecuados a dichas necesidades, y busca vínculos con grupos de interés, generando experiencias y aprendizajes de valor compartido. Ello se considera una fortaleza inserta en la cultura institucional. Durante 2015, Duoc UC encargó un diagnóstico sobre la labor de Vinculación con el Medio. Como una de sus consecuencias y con el propósito de organizar las iniciativas que requieren un marco conceptual actualizado, en 2016 Duoc UC formalizó su Política Institucional de Vinculación con el Medio definiéndola de la siguiente manera:

“La colaboración entre las instituciones de educación superior y sus comunidades más extensas (local, regional-estatal, nacional, global) para el intercambio mutuo y beneficioso de conocimientos y recursos, en un contexto de integración y reciprocidad”.

Esta vinculación se concreta en un conjunto de nexos con el medio disciplinario, social, artístico, tecnológico, productivo y profesional, que favorece el desarrollo académico. Los principios sobre los cuales se organiza la vinculación con el medio en Duoc UC son Bidireccionalidad, Mensurabilidad y Proyección en el Tiempo. Estos serán abordados en detalle más adelante.

En lo que sigue se presenta la evaluación del área, según las dimensiones y criterios establecidos, éstos son:

DISEÑO Y PROVISIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADOS Y CONTRIBUCIÓN
1. Coherencia	1. Resultados
2. Condiciones de operación	2. Contribución

DISEÑO Y PROVISIÓN DE ACTIVIDADES

1. Coherencia

Duoc UC desarrolla su acción de vinculación con el medio en arreglo a su Misión, la cual mandata la formación de personas comprometidas con el desarrollo de la sociedad. Este imperativo corresponde a la concreción del Proyecto Educativo.

En 2015, para fortalecer la estructura interna para el cumplimiento del Proyecto Educativo e implementar el Plan de Desarrollo 2016-2020, la Institución determinó relevar la gobernanza de la vinculación con el medio a través de la creación de una unidad central. La Dirección de Empleabilidad y Vinculación con el Medio, dependiente de la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicación, nació con la función de planificar y conducir la estrategia de vinculación con el medio de nivel

institucional y asegurar la integración de Duoc UC y los alumnos en la sociedad. Uno de los primeros productos de esta Dirección fue la formalización de la Política Institucional de Vinculación con el Medio.

En la formalización de la Política de Vinculación con el Medio participó la comunidad Duoc UC, en cuanto gestores de las iniciativas de este tipo desarrolladas en el pasado, con el objeto de valorar su sentido y proyectar el futuro sobre la base de la tradición del área, que constituye un acervo institucional.

La política define cinco ámbitos de acción que orientan el trabajo de las distintas unidades de Duoc UC en el área, facilitándoles la implementación de estrategias y planes de trabajo en función de los objetivos que cada ámbito requiere.

CUADRO 44. ÁMBITOS DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO.

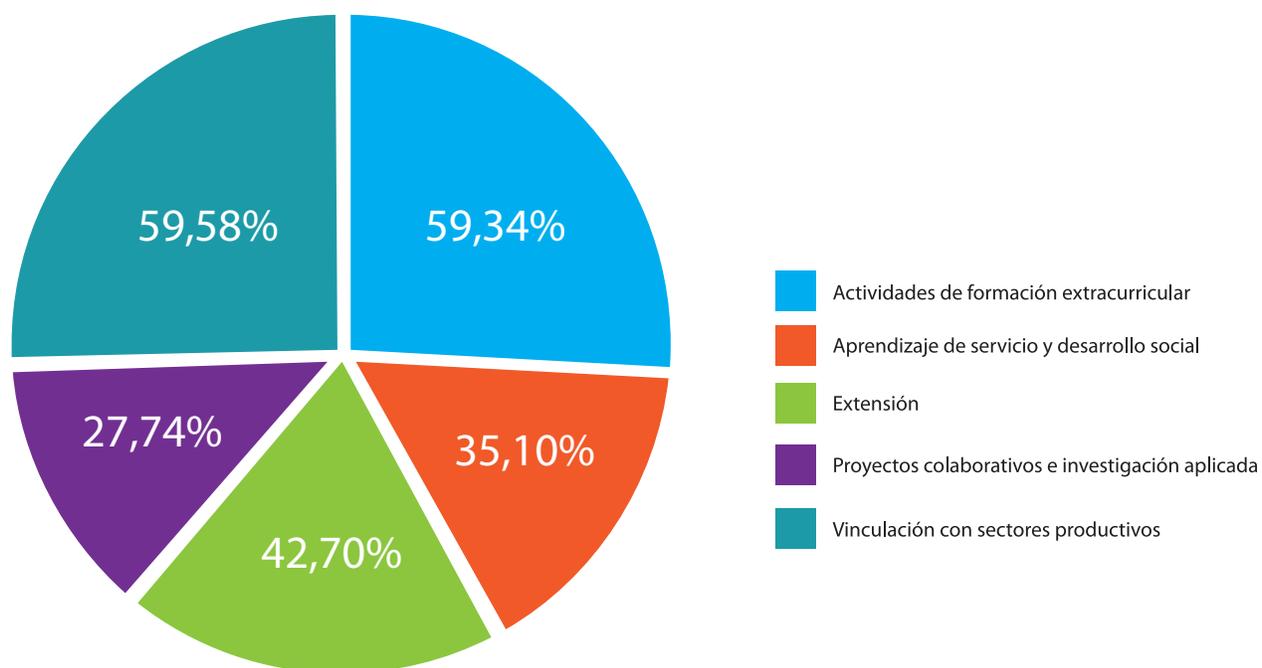
Vinculación con sectores productivos	Requiere del desarrollo de una relación permanente con el entorno productivo, para idear y retroalimentarse respecto de nuevas necesidades y exigencias de los empleadores, apoyando el desarrollo y actualización de los planes formativos y mejorando las competencias de los egresados.
Aprendizaje de servicio y desarrollo social	Conjunto de acciones orientadas a prestar apoyo a las comunidades en pro de su desarrollo social. Especial énfasis tienen las de mayor vulnerabilidad, y se les aportan recursos profesionales, económicos y humanos. Las experiencias deben ser siempre formativas, que fortalezcan además la formación en los valores cristianos.
Actividades de formación extracurricular	Conjunto de actividades orientadas a potenciar y promover el proceso formativo e intercambio de conocimientos desde y hacia la comunidad Duoc UC. Involucra a sus alumnos, titulados, docentes y trabajadores. Son complementarias a las realizadas en el aula y permiten poner en práctica y relacionar los conocimientos adquiridos con otras experiencias asociadas, como seminarios, encuentros académicos, ferias de innovación y operativos disciplinares.
Extensión	Relacionadas con el intercambio de conocimientos y competencias entre la comunidad Duoc UC y la sociedad, expresados en actividades de desarrollo del capital cultural y social, donde el conocimiento aplicado incida directamente en el mejoramiento del entorno y las personas que lo habitan. Estas actividades impartidas en, por o para la institución, involucran encuentros, acercamientos a actividades culturales, debates e instancias colaborativas entre alumnos, actores destacados y la comunidad, viéndose siempre comprometidas ambas partes en su desarrollo. Especial valor tienen seminarios, charlas, foros y congresos sobre temas relacionados con diversas disciplinas.
Proyectos colaborativos e investigación aplicada	Entiende la innovación desde su sentido práctico y apoyada por el uso de las tecnologías para la creación y mejoramiento de los procesos productivos. El vínculo con el conocimiento aplicado y el desarrollo tecnológico es un campo de acción fundamental para desarrollar competencias técnicas de los estudiantes e insertarlos en un mundo laboral cambiante.

Fuente: Dirección de Empleabilidad y Vinculación con el Medio, 2016.

Una actividad de vinculación con el medio puede enmarcarse en más de un ámbito de acción. La siguiente figura muestra la distribución de los ámbitos de acción de la Política de Vinculación con el Medio abordados en actividades institucionales para el período 2010-2015. Del conjunto de las actividades desarrolladas en dicho período, se observa un predominio de las dimensiones vinculación

con sectores productivos y actividades de formación extracurricular, repitiéndose en el 59,6% y 59,3% de los casos, respectivamente. Asimismo, proyectos colaborativos e investigación aplicada son los que registran una menor cobertura, alcanzando el 27,7% del total.

Distribución de ámbitos de acción de la Política de Vinculación con el Medio, período 2010-2015



Fuente: Dirección de Empleabilidad y Vinculación con el Medio, 2016.

2. Condiciones de operación

La estructura organizacional de Duoc UC cuenta con unidades que desde sus diferentes ámbitos contribuyen a la generación y mantención de actividades de vinculación en el tiempo. Estas son las direcciones:

- General de Identidad y Misión.
- General de Vinculación con el Medio y Comunicación.
- Vinculación con el Medio y Empleabilidad.
- Innovación e Investigación Aplicada.
- de Escuela.
- Educación Continua y Servicios.

Esta institucionalidad otorga a las actividades de vinculación con el medio variados orígenes y características, alineados con los propósitos institucionales, y en particular con los de las carreras que operan en el nivel de las sedes.

De acuerdo con la Política de Vinculación con el Medio de Duoc UC, corresponde a la Dirección Ejecutiva fijar los lineamientos y prioridades insertos en el Plan de Desarrollo Institucional. Por su parte, es responsabilidad de la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicación mantenerla actualizada, debiendo armonizar y coordinar las unidades a cargo de liderar las acciones. También es responsable de desarrollar y mejorar continuamente el modelo de gestión de vinculación, de modo que permita evidenciar la ejecución y el éxito de estas actividades.

Cada actividad, proyecto e iniciativa debe ser formalizada, contar con un responsable y con el patrocinio de al menos una sede y escuela. También se demandan objetivos, indicadores de medición y metas, plazos e hitos asociados, equipo humano, equipamiento, instalaciones e insumos. Todo lo anterior debe ser valorizado y consignado debidamente. Se espera que cada actividad sea registrada en su ejecución, tanto en la formulación presupuestaria anual como en los proyectos financiados, como en el repositorio dispuesto en vistas a su evaluación y su futura réplica.

RESULTADOS Y CONTRIBUCIÓN

1. Resultados

Duoc UC reconoce la particularidad de las distintas unidades que desarrollan iniciativas de vinculación con el medio. Les entrega márgenes amplios de libertad para planificar, desarrollar y evaluar los resultados de las actividades que emprenden, de modo que ellas decidan la continuidad

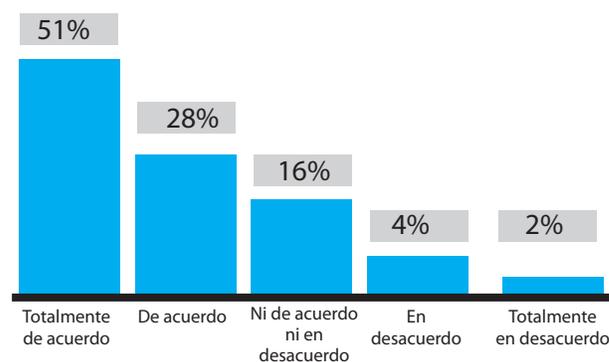
de las mismas. Importa particularmente lo comprometido en el Proyecto Educativo respecto de “ser parte activa del desarrollo de nuestra sociedad y contribuir al bien común”.

Con todo, la evaluación de resultados y la medición de impacto representan los aspectos que requieren de mayor atención para la consolidación de la Política de Vinculación con el Medio, en la medida que constituyen oportunidades de aprendizaje para perfeccionar su quehacer en el mediano y largo plazo. Si bien el seguimiento de actividades es impulsado por la creciente valoración de registros y evidencias otorgada a las tareas institucionales, aparece con mayor rezago la medición sistemática del impacto de un conjunto de actividades, lo que obedece en parte a la necesidad de mayor respaldo metodológico para la formulación y aplicación regular de indicadores de proceso y resultados. Sin embargo, la utilización de herramientas, como las redes sociales, ha permitido evaluar el impacto y el desarrollo de los esfuerzos de vinculación.

2. Contribución

Las opiniones en relación con la valoración de las actividades de vinculación con el medio percibidas/recibidas por sus destinatarios internos y externos, arrojó que el 79% de los docentes coincide en que es perceptible la contribución de las actividades en la formación de los estudiantes.

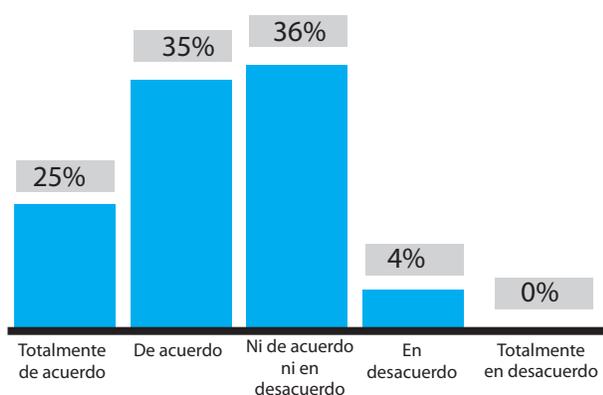
Distribución de respuestas de docentes con respecto al cumplimiento del criterio Contribución.



Fuente: Dirección de Procesos de Acreditación y Certificación, 2016.

El 62% de los directivos encuestados en 2016, percibe una contribución valorable de las actividades de vinculación con el medio percibidas/recibidas por destinatarios internos y externos. En este caso, el 34% muestra una postura más neutral al respecto, principalmente en torno a mecanismos de evaluación de actividades de vinculación y su contribución.

Distribución de respuestas de directivos respecto del cumplimiento del criterio Contribución.



Fuente: Dirección de Procesos de Acreditación y Certificación, 2016.

Evaluación Global del Área

La Vinculación con el Medio en Duoc UC ha experimentado una evolución positiva y consistente a lo largo del tiempo, acorde con el énfasis que la política pública le ha asignado y los requerimientos que la sociedad realiza a las instituciones de educación superior. En efecto, desde un concepto inicial de vinculación asociado a la promoción de la formación en sectores marginados de la enseñanza formal, la Institución evolucionó profesionalizando el enfoque y sustentando el crecimiento y su desarrollo en una estrecha colaboración con los actores sociales que había definido.

Actualmente, en el marco de una Institución altamente profesionalizada, la vinculación con el medio se sitúa como eje principal del Proyecto Educativo y en su nivel estratégico en el Plan de Desarrollo. Ello, lejos de ser una respuesta puntual supone la consolidación de una cultura institucional que se forjó hace casi 50 años y que sigue presente a través de nuevos desafíos.

La vinculación con el medio se encuentra integrada transversalmente al conjunto de funciones. Duoc UC ha

tenido la capacidad de capturar las necesidades del medio y transformarlas en oportunidades que enriquecen el proceso de formación de los estudiantes.

El énfasis que adquieren las sedes y escuelas en la gestión de los proyectos de vinculación con el medio encuentra sustento en el enfoque que la Institución da al área, estrechamente relacionada con la formación. El futuro inmediato comprende el desafío de continuar avanzando en los sistemas de registro y sistematización de los proyectos del área, tanto en el perfeccionamiento de su formulación como en la generación de un modelo mayormente robusto de evaluación de resultados e impacto social.

Entre los aspectos destacados de esta área se identifican los siguientes:

- La vinculación con el medio en Duoc UC corresponde a una práctica sistemática incorporada en el funcionamiento institucional y fuertemente arraigada en la comunidad educativa.
- La Institución desarrolla actividades de vinculación con el medio consistentes con sus propósitos, particularmente porque los resultados de las actividades emprendidas retroalimentan la docencia.
- La estructura organizacional incluye unidades que, desde su operación, contribuyen a la vinculación con el medio, tanto desde el nivel central como desde las sedes y escuelas.
- En la gestión anual de presupuestos y asignación de recursos se consideran sistemáticamente recursos y glosas específicas para actividades de vinculación con el medio que contribuyen en el logro de la Política institucional.
- La vinculación con el medio es un mecanismo de verificación de la calidad de la Institución.

En cuanto a las oportunidades de mejora cabe señalar la siguiente:

- El modelo y sistema registro institucional para el monitoreo y seguimiento de las iniciativas del área que Duoc UC emprende, debe medir la calidad de las actividades de Vinculación con el Medio.



El proceso de evaluación interna, del que surge como un resultado el presente informe, ha constituido una instancia de enorme riqueza para Duoc UC, puesto que ha permitido verificar el compromiso por su Institución de quienes constituyen la comunidad Duoc UC. Si bien un conjunto de indicadores pudiera alimentar algún grado de autocomplacencia o de conservadurismo, puesto que desarrollar no sólo estresa a la organización sino que arriesga equivocarse, ello no ocurre. La visión propositiva, abierta a innovar y a mejorar, implica ir más allá y dado el contexto desafiante que existe en el ámbito educacional, preguntarse por espacios de mejora, con juicio crítico y amplia participación, son la demostración de madurez institucional.

También este proceso de evaluación interna se ha traducido en aprendizaje institucional. La amplia participación de la comunidad ha permitido revelar diversas visiones y juicios críticos que han tenido por horizonte cumplir cabalmente la Misión. La valoración que tiene la autoevaluación en la cultura de Duoc UC, como mecanismo para descubrir espacios de mejora, constituye una fortaleza que requiere ser canalizada para que los aportes generados se transformen en mejoras concretas en el quehacer diario. Igualmente, la necesidad de resguardar la toma de decisiones a partir de evidencia, de manera de procurar su trazabilidad, ha sido un aprendizaje que se ha internalizado en la comunidad.

La administración del conocimiento como valor perdurable en el tiempo es aprendizaje especialmente relevante. Se trata de evitar volver a andar los caminos ya recorridos, a través de la difusión de los conocimientos adquiridos para la innovación y la mejora. Se reconoce que el alineamiento permanente en torno a la Visión, Misión y al Proyecto Educativo permite que las múltiples iniciativas, proyectos y esfuerzos implementados hayan sido bien recibidos por la comunidad. Así, la búsqueda de la calidad está arraigada en la Comunidad Duoc UC y naturalmente no se agota en un proceso de acreditación.

Para efectos del análisis realizado se ha querido subrayar, en particular las “oportunidades de mejora”, sin perjuicio que los “aspectos destacados” de Duoc UC constituyen parte central de su labor en la perspectiva de potenciarlos.

10- PLAN DE MEJORA

Para finalizar se presentan las acciones de mejora definidas respecto de las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio. En los proyectos del 1 al 8, se dan a conocer las iniciativas que se hacen cargo de ellos. Se ha propuesto alcanzar una coordinación, coherencia y vinculación con los proyectos incluidos en el Plan de Desarrollo Duoc UC 2016-2020. De esta forma, el avance en el cumplimiento de nuestro Plan de Desarrollo lo que permite superar las “Oportunidades de mejora” detectadas.

El formato y los atributos de las propuestas contenidas en este capítulo contienen la información básica para su implementación y por tanto requieren de un continuo afinamiento de sus actividades durante su implementación. En cada proyecto se presentan elementos orientadores y del alcance de la mejora con una mirada de agregación de

valor. En la mayoría de los casos, las medidas identificadas corresponden a oportunidades de mejora que apuntan a un ámbito de superación y autoexigencia del proyecto institucional de Duoc UC.

En cuanto a la priorización y propuestas de las oportunidades de mejoras, se las ha agrupado por área de evaluación. Además, se indica su conexión con el Plan de Desarrollo 2016-2020. Estas propuestas incluyen todas las fases requeridas: diseño o planeación, validación, ejecución, implementación, seguimiento y mejoramiento continuo.

1

ÁMBITO	GESTIÓN INSTITUCIONAL
Oportunidad de mejora	El sistema informatizado de gestión no satisface la totalidad de requerimientos del actual nivel de desarrollo institucional y presenta un desafío mayor para alcanzar un estándar de servicio y de adaptabilidad a los cambios, lo que la Institución visualiza que será muy necesario en el futuro cercano y que se considera en el Plan de Desarrollo 2016-2020.
Coincidencia con el Plan de Desarrollo Duoc UC	Proyectos N° 2, 4 y 14.
Responsable	Vicerrectoría Económica y de Gestión
Nombre de la propuesta: Proyecto Sistema integrado de Gestión.	Objetivo: Asegurar la calidad de los procesos de toma de decisión para potenciar el crecimiento y desarrollo de Duoc UC.

2

ÁMBITO	GESTIÓN INSTITUCIONAL
Oportunidad de mejora	El sistema de registro de gasto e inversión requiere de una mejora que posibilite el análisis granular de proyectos específicos, de modo de evaluar el impacto social del conjunto de proyectos.
Coincidencia con el Plan de Desarrollo Duoc UC	Proyectos N° 2 y 14.
Responsable	Vicerrectoría Económica y de Gestión
Nombre de la propuesta: Contabilidad al servicio de la calidad.	Objetivo: Mejorar la disponibilidad de información que permita medir el impacto de mejoras que benefician a estudiantes y colaboradores.

3

ÁMBITO	GESTIÓN INSTITUCIONAL
Oportunidad de mejora	Se requiere fortalecer el sistema de formación interna, que prepare nuevos directivos y colaboradores que enfrenten proyectos de desarrollo y crecimiento con agilidad y oportunidad. Un semillero de talentos no sólo contribuirá a la Institución y satisfará las aspiraciones de las personas, sino que por el tamaño de Duoc UC, afecta la profesionalización de toda la educación técnico profesional.
Coincidencia con el Plan de Desarrollo Duoc UC	Proyectos N° 1 y 3.
Responsable	Equipo de proyecto Gobernanza
Nombre de la propuesta: Transformando el equipo de trabajo	Objetivo: Fortalecer habilidades, conocimientos y competencias de las personas para asegurar el crecimiento orgánico de la cultura para la calidad.

4

ÁMBITO	GESTIÓN INSTITUCIONAL / PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Oportunidad de mejora	Por el tamaño de la Institución, su complejidad, la estandarización y la transmisión de mejores prácticas que ella conlleva, se requiere perfeccionar los sistemas de planeación, seguimiento y verificación de los objetivos y tareas que operativamente se definen.
Coincidencia con el Plan de Desarrollo Duoc UC	Proyectos N° 1.
Responsable	Aseguramiento de la Calidad
Nombre de la propuesta: Cumplimiento por compromiso.	Objetivo: Reforzar la cultura de aseguramiento de la calidad por medio de la coordinación eficaz de los compromisos de gestión.

5

ÁMBITO	DOCENCIA
Oportunidad de mejora	Los procesos de actualización curricular no necesariamente se adaptan a la velocidad de los cambios en la industria y requieren mayor sincronía con ellos.
Coincidencia con el Plan de Desarrollo Duoc UC	Proyectos N° 4, 5, 6, 15, y 17
Responsable	Vicerrectoría Académica
Nombre de la propuesta: Sincronía curricular con la industria.	Objetivo: Aumentar y entregar un mayor valor a los egresados para su empleabilidad.

6

ÁMBITO	DOCENCIA
Oportunidad de mejora	Existe una relativamente débil participación docente en los procesos de mejora continua y de desarrollo. La carrera académica no satisface algunos requerimientos planteados por los docentes y que tienen sentido como fuente de mejora.
Coincidencia con el Plan de Desarrollo Duoc UC	Proyectos N° 3 y 8.
Responsable	Vicerrectoría Académica
Nombre de la propuesta: Comunidades académicas para la mejora continua Duoc UC.	Objetivo: Introducir nuevos estándares de excelencia basados en la participación y comunicación de las comunidades académicas.

7

ÁMBITO	DOCENCIA
Oportunidad de mejora	El Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA) soportado por el Sistema <i>Blackboard</i> requiere ser fortalecido, ya que ha mostrado falencias en su funcionamiento.
Coincidencia con el Plan de Desarrollo Duoc UC	Proyectos N° 4, 14 y 19.
Responsable	Vicerrectoría Académica
Nombre de la propuesta: AVA alto rendimiento.	Objetivo: Agregar valor al Ambiente Educativo por medio de la potenciación del Ambiente Virtual Educativo de aprendizaje para favorecer el proceso Enseñanza Aprendizaje.

8

ÁMBITO	VINCULACIÓN CON EL MEDIO
Oportunidad de mejora	El modelo y sistema registro institucional para el monitoreo y seguimiento de las iniciativas del área que Duoc UC emprende, debe medir la calidad de las actividades de Vinculación con el Medio.
Coincidencia con el Plan de Desarrollo Duoc UC	Proyectos N° 17.
Responsable	Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicación
Nombre de la propuesta: Sistema Vinculación con el Medio Duoc UC.	Objetivo: Fortalecer los Vínculos con el Medio desde un nuevo estándar de aprendizaje bidireccional.

DuocUC[®]



INSTITUTO PROFESIONAL ACREDITADO POR 7 AÑOS

Desde agosto 2010 hasta agosto 2017 - Docencia de Pregrado. Gestión Institucional