



Informe de Autoevaluación de la carrera

Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas

DIRECCIÓN DE ESCUELA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA



Facultad de Ingeniería y Negocios
Decano Máximo Bosch
Escuela de Negocios
Director de Escuela Ismael Romero

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	8
II.	MARCO DE REFERENCIA	11
2.1	Presentación General Universidad de Las Américas	11
2.1.1	Historia	11
2.1.2	La Universidad en la Actualidad	12
a)	Visión, Misión y Propósitos	12
b)	Acreditación institucional	15
c)	Acreditación de carreras	16
2.2	Presentación de la Facultad de Ingeniería y Negocios	17
2.2.1	Historia de la Facultad	17
2.2.2	Directivas Estratégicas de la Facultad	21
2.3	Carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas	23
2.3.1	Historia de la Carrera	23
2.3.2	Directivas Estratégicas de la Carrera	25
2.3.3	Estructura Organizacional y Funcionamiento de la Carrera	27
III.	ANÁLISIS DE CRITERIOS POR DIMENSIONES	31
3.1	Dimensión Perfil de Egreso y Resultados	31
3.1.1	Perfil de Egreso y Estructura Curricular	31
	Definición y formulación del Perfil de Egreso en carreras de UDLA	31
	Perfil de Egreso de la Carrera TNS-ADM	33
	Validaciones del Perfil de Egreso de la carrera de TNS-ADM	37
	Matriz de Tributación de TNS-ADM	39
	Juicios Auto-evaluativos sobre el Perfil de Egreso.	42
3.1.2	Estructura Curricular y Plan de Estudio	44
	Organización de la Malla Curricular	44
	Plan de Estudio	51
	Otras características y convenciones de uso del SCUDLA son:	54
	Mecanismos de Evaluación Plan de Estudio y los Programas de Asignaturas	54
	Progresión de los Estudiantes	57
	Juicios Auto-evaluativos sobre la Estructura Curricular y Plan de Estudio	58
3.1.3	Efectividad del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje	60

Sistema y Criterios de Admisión e Ingreso	60
Caracterización de Ingreso del estudiante de la Carrera	62
Métodos de Enseñanza y Aprendizaje	66
Instrumentos de Evaluación de los Aprendizajes	68
Sistema de Gestión Académica y Rendimiento	72
Juicios Auto-evaluativos sobre la Efectividad del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje	73
3.1.4 Resultados del Proceso de Formación	75
Seguimiento de Egresados y Empleabilidad	81
Juicios Auto-evaluativos sobre los Resultados del Proceso de Formación	82
3.1.5 Vinculación con el Medio	83
Actividades de Extensión y Vinculación con el Medio	83
Vinculación con Empleadores e Instituciones	86
Juicios Auto-evaluativos sobre Vinculación con el Medio	87
3.1.6 Análisis Crítico Dimensión Perfil de Egreso y Resultados	90
3.2 Dimensión Condiciones de Operación	96
3.2.1 Estructura Organizacional, Administrativa y Financiera	96
Mecanismos de Participación y Comunicación	102
Juicios Auto-evaluativos sobre la Estructura Organizacional, administrativa y financiera	102
3.2.2 Recursos Humanos	104
Dotación y equipo administrativo de la Facultad/Escuela	104
Composición del Cuerpo Docente	104
Del Perfil del Cuerpo Docente	108
Desarrollo Académico y Perfeccionamiento	111
Juicios Auto-evaluativos sobre los Recursos Humanos	113
3.2.3 Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la Enseñanza	115
a) Recintos e Instalaciones	115
c) Biblioteca	117
d) Servicios de apoyo al estudiante	119
Juicios Auto-evaluativos sobre Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la Enseñanza	120
3.2.4 Análisis Crítico Dimensión Condiciones de Operación	122
3.3 Dimensión Capacidad de Autorregulación	124
3.3.1 Propósitos	124
Propósitos Institucionales, de la Facultad y de la Carrera	124

Mecanismos para la Evaluación de la Misión, Objetivos de la Carrera	128
Juicios Auto-evaluativos sobre los Propósitos	129
3.3.2 De la Integridad	131
Procesos de Toma de Decisiones	131
Información y difusión	132
Reglamentos y Normativa	133
Juicios Auto-evaluativos acerca de la Integridad	133
3.3.3 Análisis Crítico de Capacidad de Autorregulación	136
IV. ANÁLISIS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	139
4.1 Claridad y Comprensión	139
4.2 Conducción del Proceso	139
4.3 Capacidad de Generación y Análisis de Información Sustantiva	140
4.4 Cumplimiento de los Objetivos del Proceso	141
4.5 Apreciación General del Proceso como Experiencia de Aprendizaje	141
V. CONCLUSIONES GENERALES Y PLAN DE MEJORAS	143
PLAN DE MEJORAS	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama UDLA	15
Figura 2: Organigrama de la Facultad de Ingeniería y Negocios	20
Figura 3: Fases de levantamiento y validación de perfil de egreso	33
Figura 4: Matriz de Tributación TNS-ADM	40
Figura 5: Juicios Auto-evaluativos sobre el Perfil de Egreso	44
Figura 6: Asignaturas del ámbito de formación general	45
Figura 7: Asignaturas del ámbito de formación disciplinar	46
Figura 8: Asignaturas del ámbito de formación técnico	46
Figura 9: Asignatura del ámbito de formación práctico	47
Figura 10: Detalle de Asignatura en malla curricular	48
Figura 11: Malla Curricular TNS-ADM	49
Figura 12: Principios orientadores SCUDLA	53
Figura 13: Secciones de un programa de asignatura UDLA	55

Figura 14: Juicios Auto-evaluativos sobre la Estructura Curricular y Plan de Estudio	60
Figura 15: Continuo de estrategias y técnicas de enseñanza-aprendizaje identificadas en el Modelo Educativo de Universidad de Las Américas	67
Figura 16: Juicios Auto-evaluativos sobre la Efectividad del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje	74
Figura 17: Juicios Auto-evaluativos sobre los Resultados del Proceso de Formación	83
Figura 18: Juicios Auto-evaluativos sobre Vinculación con el Medio	89
Figura 19: Juicios Auto-evaluativos sobre la Estructura Organizacional, administrativa y financiera	104
Figura 20: Juicios Auto-evaluativos sobre Recursos Humanos	114
Figura 21: Juicios Auto-evaluativos sobre Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la Enseñanza	122
Figura 22: Juicios Auto-evaluativos sobre los Propósitos	131
Figura 23: Juicios Auto-evaluativos acerca de la Integridad	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comité de Autoevaluación de Carrera	9
Tabla 2: Autoridades académicas de la Institución por facultad e institutos	14
Tabla 4: Matriz de Contribución Objetivos Estratégicos FINE a Objetivos Estratégicos UDLA	22
Tabla 5: Asignaturas de la malla por ciclo de formación y créditos	50
Tabla 6: Requisitos para Carreras UDLA todos los Regímenes	61
Tabla 7: Notas de Enseñanza Media para estudiantes de primer Año de TNS-ADM	63
Tabla 9: Tipo de evaluación y ponderación para todas las asignaturas Régimen Executive	71
Tabla 11: Matrícula de primer año y tasas de retención del segundo al quinto año	76
Tabla 12: Tasas de retención promedio de primer año por sede según cohortes	77
Tabla 13: Promedio de notas y tasas de aprobación anual, según antigüedad del alumno (2011-2014)	77
Tabla 14: Promedio de notas y tasas de aprobación anual, según régimen y sede (2011-2014)	78
Tabla 15: Tasas de titulación oportuna y las tasas de titulación acumulada hasta el 2014 de las cohortes 2005 al 2013	79
Tabla 16: Duración real de la Carrera (Titulados 2014)	80
Tabla 17: Indicadores laborales	81
Tabla 18: Actividades relevantes de Vinculación con el Medio	85
Tabla 19: Cuerpos Colegiados UDLA	100
Tabla 20: Autoridades de Facultad y Carrera	101
Tabla 22: Número y Horas Docentes de la carrera según Jornada de Contrato – Sede Concepción	105
Tabla 23: Número y Horas Docentes de la carrera según Jornada de Contrato – Sede Santiago	105
Tabla 25: Docentes según Tramo de Edad	106
Tabla 26: Indicadores dedicación docentes	107
Tabla 27: Indicadores de Calidad Docente	107

Tabla 28: Indicadores de calificación docente	110
Tabla 29: Infraestructura sede Santiago	115
Tabla 30: Infraestructura sede Viña del Mar	115
Tabla 31: Infraestructura sede Concepción	116
Tabla 32: Recursos Bibliográficos por año	118
Tabla 33: Evolución anual de la hemeroteca	118

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Proporción de aporte de Asignaturas a la Malla Curricular	51
Gráfico 2: Postulantes matriculados y Establecimiento Educacional de Origen	63
Gráfico 3: Distribución de alumnos de primer año, según tramo de edad	63

I. INTRODUCCIÓN

Innumerables son las instituciones que están conscientes de la importancia de los procesos de acreditación, convirtiéndose éste en un factor de relevancia en el momento de diferenciar una institución de otra. La Escuela de Negocios de la Universidad de Las Américas y su **Carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas** ha decidido unirse a esta diferenciación, instalando un sistema de aseguramiento de la calidad y con ello alcanzar niveles de calidad académica, contribuyendo de este modo al logro de una gestión eficiente y más coherente con las actuales necesidades del entorno, particularmente en el ámbito de la formación de técnicos y en este caso en particular, de técnicos de nivel superior en administración.

En este contexto, el presente informe contiene los resultados del proceso de autoevaluación desarrollado por la carrera de **Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas (TNS-ADM)** de la Universidad de Las Américas, para sus tres especialidades: (i) ventas, (ii) finanzas y (iii) remuneraciones. Cabe mencionar que las tres modalidades poseen ingreso diurno, vespertino y executive y que se imparten actualmente en las sedes UDLA de Santiago, Concepción y Viña del Mar. Esta carrera otorga el título de “Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas”.

El proceso llevado a cabo ha permitido confirmar el avance del plan de estudios de la carrera TNS-ADM durante los últimos años y el mejoramiento de los procesos de reflexión hechos anteriormente, sobre su quehacer y la formación y desarrollo de los estudiantes y egresados. Al mismo tiempo, este informe se constituye en una contribución al desafío declarado por la Institución, de estar constantemente mejorando e innovando en metodologías educativas, técnicas y herramientas propias de la carrera y poniendo de relevancia el contexto de actuación de los titulados, en relación a los cambios sociales, culturales, tecnológicos y demográficos del que todos son parte. Del mismo modo, el proceso de autoevaluación nos permite concluir que la experiencia en el transcurso del desarrollo y elaboración de este informe, ha enriquecido ostensiblemente a la Escuela de Negocios, a la carrera misma y a todos sus miembros.

La Escuela de Negocios y la carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas ha sido capaz de cumplir con los propósitos y objetivos definidos en las directivas estratégicas de esta Unidad Académica, ha demostrado la capacidad de ir avanzado sostenida y progresivamente en la consecución de sus objetivos a largo plazo, siempre alineada con las orientaciones de la Facultad de Ingeniería y Negocios y la misma UDLA. Por otra parte, la Carrera ha sido competente al cumplir los objetivos, en el sentido de otorgar a estudiantes diversos y heterogéneos, un programa de estudios de calidad, bien perfilado y articulado, y que da cuenta de lo que se realiza por medio del perfil de egreso, el plan de estudios y la malla curricular de la misma. Esta carrera posee una tradición que se ha reflejado en sus cifras, en sus egresados y en el plan de estudio en permanente avance y modernización. En este caso en particular, son los profesores de planta, los coordinadores de carrera y los docentes a honorarios quienes han estado involucrados intensamente en este proceso de autoevaluación, participando, opinando y aportando a que la sustentabilidad del proyecto educativo de la carrera se refuerce y sea insumo permanente de una ventaja competitiva a largo plazo.

El proceso de autoevaluación ha facilitado también, visualizar fortalezas y la detección de debilidades que han sido reconocidas por estudiantes, profesores, egresados y empleadores, pero sobretodo distintas opciones de mejoramiento que se deben llevar a cabo para optimizar los procesos, cerrar brechas y progresar en el cumplimiento de la misión de la carrera. En el desarrollo del proceso de autoevaluación participaron los académicos de planta y a honorarios, junto con los estudiantes, los

egresados y los empleadores, todos ellos como actores relevantes del proceso sometido a análisis. Para este propósito la Carrera conformó el Comité de Autoevaluación, integrado por:

Tabla 1: Comité de Autoevaluación de Carrera

Cargo	Integrante	Grado o Especialidad
DIRECTOR ESCUELA	Ismael Romero Manchego	B.B.A. y M.B.A. Master of Business Administration DEA. Estudios de Doctorado en Dirección de Empresas.
SECRETARIA ACADEMICA	Mercedes Tagle Bellido	Ingeniera Comercial Magister en Gestión de Organizaciones mención RRHH
PROFESOR	Juan P. Würth Gatica	Administrador Público. Magister Administración de Empresas
PROFESORA	Janine Valenzuela Lazo	Ingeniera Administración Turística y Hotelera. Master en Gestión Turística M.B.A Administración Hotelera.
PROFESOR	Mauricio Ortiz Álvarez	Ingeniero Civil Industrial. Magister en Ingeniería Industrial
PROFESORA	Irene Machuca Lorca	Ingeniero en Comercio Internacional.

Fuente: Dirección de Escuela de Negocio

Finalmente, y en virtud del proceso llevado a cabo, los diversos participantes han generado discusiones, comentarios, reflexiones y diversos análisis, todos ellos orientados a continuar y profundizar la capacidad de autorregulación de la Carrera. La Facultad de Ingeniería y Negocios como la Unidad a la que pertenece la Escuela de Negocios, ha participado aportando información, sistematizando datos y apoyando las labores y gestiones administrativas, respaldo que se ha convertido en fundamental al elaborar este informe de autoevaluación.

El informe se ha estructurado conforme a las tres dimensiones que plantea el Manual para el Desarrollo de Procesos de Autoevaluación¹ y profundiza en un análisis global y una evaluación crítica de la Carrera, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora por dimensión, de acuerdo al siguiente orden:

1. Dimensión-Perfil de Egreso y Resultados

Perfil de egreso.

Estructura curricular.

Efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Resultados del proceso de formación.

Vinculación con el medio.

¹ Ver Manual para el desarrollo de Procesos de Autoevaluación. CNA - Chile

2. Dimensión-Condiciones de Operación

Estructura organizacional, administrativa y financiera.

Recursos humanos.

Infraestructura, apoyo técnico y recursos para la enseñanza.

3. Dimensión-Capacidad de Autorregulación

Propósitos.

Integridad.

A continuación se presenta un análisis acerca del proceso de autoevaluación: claridad y comprensión, conducción, capacidad de generar y analizar información relevante, cumplimiento de objetivos y apreciación general del proceso como experiencia de aprendizaje. Finalmente, se muestra el Plan de Mejoramiento que contiene los compromisos de acción para asegurar la calidad de la formación impartida en el marco del Plan Estratégico de la Facultad y de la Universidad.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Presentación General Universidad de Las Américas

2.1.1 Historia

La Universidad de Las Américas fue fundada en marzo de 1988 por la Corporación Campus Mater, en Santiago. La Universidad fue constituida de conformidad con las normas del D.F.L. N°1 de 1981, su acta de constitución y sus estatutos fueron depositados en el Ministerio de Educación con fecha 4 de octubre de 1988 y se encuentra anotada en el folio C N°22 del Registro de Universidades de dicho Ministerio. Inició sus actividades docentes en 1989 en las La Universidad de Las Américas fue fundada en marzo de 1988 por la Corporación Campus Mater, en Santiago. La Universidad fue constituida de conformidad con las normas del D.F.L. N°1 de 1981, su acta de constitución y sus estatutos fueron depositados en el Ministerio de Educación con fecha 4 de octubre de 1988 y se encuentra anotada en el folio C N°22 del Registro de Universidades de dicho Ministerio. Inició sus actividades docentes en 1989 en las dependencias del campus Providencia de la sede Santiago.

UDLA manifiesta desde sus inicios su compromiso de contribuir al aumento de la cobertura de la educación superior en Chile, al permitir el acceso a una formación universitaria integral a los egresados de enseñanza media y también por “incentivar la educación superior de la masa laboral del país, sea por la obtención de un primer título profesional, sea por la de uno nuevo vía continuidad de estudios.”²

En términos de su perspectiva histórica, la Universidad ha recorrido diferentes etapas. Así, el periodo entre 1987 a 1997, corresponde a la etapa transcurrida entre la fundación de la Universidad y la obtención de su plena autonomía institucional. En este período se define el sello que caracterizará a UDLA como una universidad orientada a contribuir al desarrollo de la educación universitaria del país a través de la formación de jóvenes y adultos en sintonía con los requerimientos del mercado laboral.

La etapa que transcurre entre los años 1997 al 2000, se caracteriza por el afianzamiento del proyecto institucional, y la definición de los lineamientos de un plan de expansión destinado a llevar a UDLA hacia las regiones de Valparaíso y Concepción, además de la Región Metropolitana. El crecimiento proyectado se basó en el análisis de la creciente demanda por educación universitaria por parte de nuevos sectores sociales, reproduciendo en Chile la tendencia mundial a la masificación de los estudios superiores. Desde el año 2000 hasta mediados del año 2006, UDLA pone en marcha el proyecto institucional desarrollado en la etapa anterior. El fin de este periodo coincide con el retiro del grupo fundador como sostenedor y el establecimiento del Consorcio Educacional Laureate como sostenedor único de la institución. Este periodo se caracteriza por mejoras en la gestión administrativa de la Universidad y significativas inversiones en infraestructura, tecnología y dotación de equipos para la docencia.

² Mario Albornoz, “La Universidad de Las Américas y Sylvan Learning System.” en Publicaciones Consejo Superior de Educación N°7, año 2003. ISBN: 956-7434.20-4.

Hoy en día la Universidad ha cumplido más de 25 años de historia, cuenta con 26 mil estudiantes y 1.139 funcionarios, de los cuales 715 están ligados a la docencia, como profesores planta o directivos docentes. La Universidad destaca por la equidad en el acceso y su aporte a la movilidad social. Cerca del 50% de los estudiantes disponen de beca total o parcial, en función de sus méritos académicos, su condición socioeconómica y/o sus talentos artísticos o deportivos. Los estudiantes de la Universidad de Las Américas provienen de colegios municipales, subvencionados y particulares en una proporción muy similar a la distribución por dependencia del sistema educativo nacional. Muchos de ellos son primera generación de sus familias en acceder a la educación superior, y por tanto el principal aporte de UDLA al desarrollo de Chile ha sido contribuir a la movilidad social, “ya que el paso por la Universidad mejora las expectativas de nuestros alumnos y las de su entorno más cercano”.³

Con sus ocho facultades y tres sedes, la Universidad ha estructurado su funcionamiento académico en torno a facultades, institutos y escuelas, consolidando una institucionalidad que a través de un modelo de organización matricial entrega a todos sus alumnos igual calidad de docencia y servicios en todos sus programas y todos sus campus.

2.1.2 La Universidad en la Actualidad

a) Visión, Misión y Propósitos

La **Visión** de la Universidad de Las Américas postula:

Queremos ser líderes en docencia, entregando una educación de calidad a todo aquel que aspire a una experiencia universitaria que le permita insertarse en el mundo laboral.

Queremos ser reconocidos por la excelencia en la docencia y los servicios que, junta a la pertenencia a una red internacional de universidades, sean las bases para formar profesionales que puedan desarrollarse exitosamente en el mercado laboral.

Durante 2014 la comunidad universitaria participó ampliamente en el proceso de actualización curricular y en la elaboración de los documentos sobre profundización del Modelo Educativo.

La **Misión** Institucional de Universidad de Las Américas establece:

Proveeremos las prácticas y metodologías de docencia que incentiven el aprendizaje para una amplia y heterogénea población estudiantil de jóvenes y adultos que buscan los conocimientos y destrezas para acceder o progresar en el mundo laboral o el emprendimiento individual.

Proveeremos una educación superior accesible que contribuya a mejorar la gran base de capital humano que el país requiere para su desarrollo.

³ José Pedro Undurraga, Rector de Universidad de Las Américas, en “UDLA 25 años”. UDLA, Santiago, 2013.

La Universidad de Las Américas se ha planteado los siguientes **propósitos institucionales**:

- *Garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida por UDLA.*
- *Fortalecer los procesos de análisis institucional y el mejoramiento de los sistemas de información para alimentar la planificación estratégica y los procesos de autoevaluación y mejora continua.*
- *Optimizar los procesos de gestión operacional de UDLA teniendo como principal objetivo asegurar la calidad del proyecto formativo institucional en todas sus sedes y campus.*
- *Asegurar la sustentabilidad de la Institución velando por el uso eficiente de los recursos humanos, financieros, de infraestructura y equipamiento necesarios para el cumplimiento del proyecto formativo.*
- *Fortalecer la institucionalidad UDLA y dar las bases para el desarrollo de las áreas de Investigación y Vinculación con el Medio.*

Las máximas autoridades académicas de la Institución, por facultad e institutos son las siguientes:

Tabla 2: Autoridades académicas de la Institución por facultad e institutos

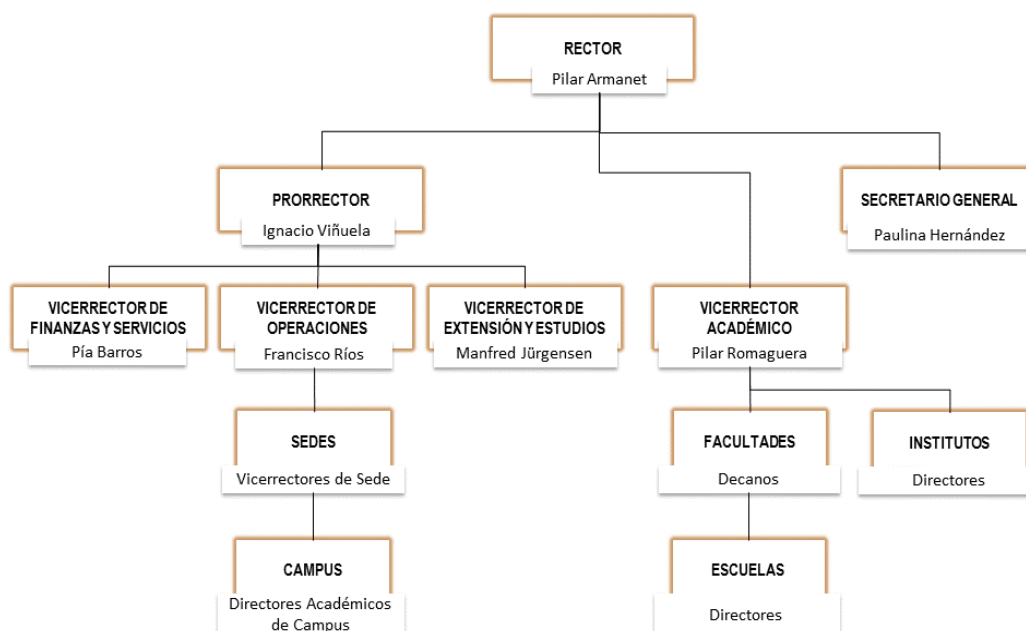
Decano	Nombre
Decano Facultad de Arquitectura, Diseño y Construcción	Sra. María Adelina Gatica . Arquitecto Universidad Católica de Chile. Licenciatura en Arquitectura, Pontificia Universidad Católica de Chile.
Decano Facultad de Ciencias de la Salud	Dr. Hernán Sandoval . Médico Cirujano de la Universidad de Chile, especialista en Medicina del Trabajo y Toxicología de la Universidad de París- Sorbonne.
Decano Facultad Ciencias Sociales	Sra. Francisca Infante . Psicóloga de la Universidad Diego Portales. Magíster en Educación de la Universidad de Harvard.
Decano Facultad de Comunicaciones y Artes	Sr. Mauro Lombardi . Periodista de la Universidad Diego Portales. Master of Arts., Goldsmiths College, University of London. Diplomado en "Historia y Conflictos del Medio Oriente", Pontificia Universidad Católica de Chile.
Decano Facultad de Derecho	Sr. Patricio Zapata . Abogado, Licenciado en Derecho y Magíster en Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Derecho de la Universidad de Harvard. Estudios de Doctorado en Derecho, Universidad de Chile.
Decano de la Facultad de Educación	Sr. Lizardo Barrera . Profesor de Estado en Matemática y Computación, Universidad de Santiago de Chile (USACH). Licenciado en Educación Matemática y Computación, USACH. Diplomado en Computación Aplicada USACH. Magíster en Gestión y Dirección Educacional. USACH.
Decano Facultad Ingeniería y Negocios	Sr. Máximo Bosch . Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. Master of Science, University of Pennsylvania. Estudios de Doctorado en Investigación de Operaciones, The Wharton School, University of Pennsylvania.
Decano Facultad de Medicina Veterinaria y Agronomía	Sra. Lorena Jofré . Médico Veterinario de la Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología, especialista en Medicina de Animales Menores. Diplomado en Formación Docente para la Educación en Línea, Universidad del Valle de México. Magíster en Educación, mención Currículum y Evaluación Educacional, Universidad de La República.
Director Instituto de Deporte	Sr. Claudio Cifuentes . Profesor de Educación Física, Deportes y Recreación, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Magíster en Evaluación Educacional, Universidad de Playa Ancha.
Director Instituto de Ciencias Naturales	Sr. Pablo Figueroa . Licenciado en Educación Biológica mención Sexualidad Humana. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Profesor de Biología y Ciencias Naturales. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educativa, Universidad Andrés Bello.
Director Instituto de Inglés	Sr. Thomas Keller . Bachelor of Arts with a Major in English. Ambassador College. Master in Applied Linguistics and TESOL, Universidad de Leicester.
Director Instituto de Matemática, Física y Estadística	Sr. Ricardo Monge . Licenciado en Ciencias Matemáticas, Universidad de Concepción. Magíster en Ingeniería Industrial, UNAB. Magíster en Tecnologías y Didáctica Universitaria, UDLA. Magíster en Informática Educativa, UNED, Madrid-España.

En el ámbito académico, a los decanos les corresponde diseñar, planificar y operacionalizar los aspectos curriculares y, en general conducir el quehacer de su respectiva Facultad. Las escuelas son las unidades académicas que, perteneciendo a una facultad, son directamente responsables del desarrollo y gestión académica de la actividad docente de las carreras que la componen; están a cargo de un director y cuentan con un Consejo de Escuela y un Comité Curricular.

Los Institutos son unidades académicas que complementan el trabajo que realizan las facultades y que imparten asignaturas de un área específica del conocimiento, para un conjunto de carreras que pertenecen a diversas facultades.

Para entender con más profundidad el organigrama, hay que indicar que la Universidad ha definido un modelo de gestión matricial que está al servicio de la formación universitaria. La matricialidad involucra una dimensión funcional, dividida en tres áreas: académica, operaciones y servicios y recursos; y, dos niveles central y de sedes y campus. El área académica se ocupa de todo lo concerniente al proceso de enseñanza-aprendizaje, el currículum y la docencia. El área de operaciones y servicios se encarga de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades realizadas en los campus relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje y las tareas de servicios. El área de recursos se encarga de prestar los soportes necesarios para que el área académica y la de operaciones y servicios puedan funcionar adecuadamente y prestar asistencia efectiva y eficiente a estudiantes, académicos y administrativos de la Institución.

Figura 1: Organigrama UDLA



b) Acreditación institucional

La Universidad ha participado sistemáticamente en procesos de aseguramiento de la calidad sobre la base de las normas contempladas en la Ley 20.129 promulgada en octubre de 2006. El primer proceso

se desarrolló en 2007. La Universidad presentó su informe de autoevaluación institucional ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). En dicha oportunidad, la Comisión no acreditó a la Universidad y ésta apeló ante el Consejo Superior de Educación entidad que, a través del acuerdo 008/2008 le otorgó una acreditación por dos años en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.⁴

En 2010, UDLA se sometió a un nuevo proceso de acreditación institucional obteniendo de parte de la CNA un juicio favorable que se materializó en una acreditación de tres años, según consta en el Acuerdo N°110.⁵ Un tercer proceso se efectuó en 2013. En esta oportunidad, la CNA no acreditó la Institución, decisión que fue confirmada por el Consejo Nacional de Educación a través del Acuerdo N° 12 de enero de 2014.⁶

En 2015 UDLA se presentó al proceso de acreditación, obteniendo esta vez tres años de acreditación.

c) Acreditación de carreras

La experiencia de la Universidad en acreditación de carreras se remonta al año 2009. En esa ocasión, se acreditaron las nueve carreras de pedagogía que conforman la Facultad de Educación de UDLA.

En el año 2011, se acreditó por segunda vez la carrera de Educación Diferencial con la Agencia Acreditadora de Chile por un periodo de tres años, según consta en el Acuerdo N°92 de diciembre de 2011. En 2012, la Universidad acreditó por segunda vez seis carreras pedagógicas.

En 2013, se acreditaron por segunda vez las carreras de Pedagogía en Biología y Ciencias Naturales (3 años) y Pedagogía en Matemáticas (4 años). Ambas con la Agencia Acreditadora de Chile.

Ese año, además, marca el inicio de la acreditación de carreras voluntarias en la Universidad. Se acreditaron las carreras de Psicología y Periodismo, con la Agencia Acreditadora de Chile por 5 y 3 años respectivamente. Siguiendo esta línea declarada como prioritaria por la Institución, en 2014 se acreditaron las carreras de Enfermería, Arquitectura y Contador Auditor, y la Carrera de Pedagogía en Educación Diferencial, por tercera vez. De acuerdo con los antecedentes anteriores, al cierre del año 2015, el 59.0% de los estudiantes de la Universidad estudian en carreras acreditadas. A su vez, el 25% de las carreras acreditables que imparte la Universidad se encuentran acreditadas.

⁴ Ver Acuerdo CNED N°008 de abril de 2008.

⁵ Acuerdo N°110 Comisión Nacional de Acreditación, octubre de 2010.

⁶ Acuerdo N°12/2014 del CNED, enero 2014.

Tabla 3: Carreras Acreditadas.

Carrera	Años de Acreditación	Agencia Acreditadora	Resolución
Pedagogía en Lengua Castellana	4 años	Acreditadora de Chile	N° 138/2012
Pedagogía en Educación Física	4 años	Acreditadora de Chile	N° 106/2012
Educación Parvularia	4 años	Acreditadora de Chile	N° 105/2012
Pedagogía en Matemática	4 años	Acreditadora de Chile	Acuerdo de reposición N° 45/2013
Pedagogía en Biología	3 años	Acreditadora de Chile	N° 174/2013
Pedagogía en Historia	3 años	Acreditadora de Chile	N° 109/2012
Psicología	5 años	Acreditadora de Chile	N°195/2013
Periodismo	3 años	Acreditadora de Chile	N° 195/2013
Educación Diferencial	3 años	Acreditadora de Chile	N° 322/2015
Enfermería	4 años	ADC	N° 20/2015
Arquitectura	3 años	AADSA	N° 37/2015
Contador Auditor	4 años	Aespigar	N° 003/2015
Pedagogía en Educación Básica	5 años	Aespigar	N° 2015-014
Pedagogía en Inglés	5 años	Aespigar	N° 2015-018
Medicina Veterinaria	4 años	Acreditadora de Chile	N° 356/2015
Agronomía	4 años	Acreditadora de Chile	N° 357/2015
Trabajo Social	3 años	Aespigar	N° 2015-016
Publicidad	4 años	Aespigar	N° 2015-019
Técnico de Nivel Superior en Actividad Física y Deporte	3 años	Acreditadora de Chile	N° 378/2015
Nutrición y Dietética	4 años	ADC	N° 64/2015
Fonoaudiología	4 años	ADC	N° 63/2015
Técnico de Nivel Superior en Construcción	4 años	Acreditadora de Chile	N° 425/2016
Terapia Ocupacional	2 años	ADC	N° 54/2016
Hotelería y Turismo	4 años	Aespigar	N° 2016-007
Animación Digital	3 años	Acreditadora de Chile	N° 420/2016

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad

2.2 Presentación de la Facultad de Ingeniería y Negocios

2.2.1 Historia de la Facultad

La Facultad de Ingeniería y Negocios -FINE-, es una de las ocho facultades de la Universidad de Las Américas, y una de las más antiguas de UDLA, con carreras que se iniciaron con la fundación de la Universidad en 1989 en la ciudad de Santiago.

Inicialmente, entre los años 1989 a 1999 las carreras de la Facultad estaban organizadas por escuelas. Entre los años 2000 a 2005, para una mejor gestión, se crea la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) albergando las carreras de Ingeniería Comercial, Contador Auditor, Hotelería y Turismo, Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas e Ingeniería de Ejecución en Comercio Internacional. Paralelamente, se crea la Facultad de Ciencias de la Ingeniería (FACI), con las carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil en Computación e Informática, Ingeniería Civil Industrial en Logística y Transporte, Ingeniería Civil Industrial en Automatización y Robótica, e Ingeniería Civil en Telemática.

Entre los años 2006 y 2010, como una forma de alinear el proyecto educacional de la Institución con la integración de áreas del conocimiento, se crea la Facultad de Administración y Negocios (FANE) en reemplazo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) y la Facultad de Ingeniería (FAIN) reemplazando a la anterior Facultad de Ciencias de la Ingeniería (FACI), poniendo énfasis en las nuevas tecnologías.

La búsqueda permanente de mejores estándares en la formación profesional de los estudiantes, los cambios en el mercado del trabajo y el análisis de los recursos internos relacionados con el plan de desarrollo estratégico, determinó el ajuste de la estructura organizacional de la Facultad y a partir de 2011, la unidad pasó a denominarse **Facultad de Ingeniería y Negocios** con el propósito de potenciar así un efecto sinérgico muy beneficioso para la misma y por ende para UDLA, respondiendo efectivamente a la misión de la Facultad, que dice relación con la formación de profesionales competentes con un perfil claro y definido en concordancia con las necesidades de las empresas.

La FINE estaría conformada en adelante por las Escuelas de Auditoría, Hotelería y Turismo, Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial, Gastronomía, Negocios, Tecnologías de la Información, Sonido, Biotecnología y Medio Ambiente y Minas. En este mismo proceso de ajuste organizacional, la Facultad crea en 2012 la Dirección de Desarrollo de Contenidos, la Dirección del Programa de Habilidades APTUS y la Coordinación de Exámenes Nacionales.

En la actualidad -2016- la Facultad de Ingeniería y Negocios cuenta con dieciséis carreras tanto profesionales como técnicas, siendo las siguientes:

Carreras de Nivel Profesional:

- Contador Auditor [*Acreditada por Agencia Acreditadora Aespigar en enero de 2015*]
- Hotelería y Turismo [*Acreditada por Agencia Acreditadora Aespigar en enero de 2016*]
- Ingeniería Civil en Computación e Informática
- Ingeniería Civil Industrial
- Ingeniería Comercial
- Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas
- Ingeniería de Ejecución en Informática
- Ingeniería de Ejecución Industrial
- Ingeniería en Minas
- Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
- Licenciatura en Artes Culinarias y Negocios Gastronómicos

Carreras de Nivel Técnico:

- Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas
- Técnico de Nivel Superior en Operaciones Mineras

- Técnico de Nivel Superior en Organización y Producción de Eventos
- Técnico de Nivel Superior en Prevención de Riesgos
- Técnico de Nivel Superior en Redes Informáticas

La FINE es la segunda facultad UDLA en cantidad de estudiantes y congrega a la mayor proporción de escuelas y carreras, tanto del ámbito de la ingeniería como de administración y negocios. La Facultad está estructurada sobre la base de escuelas que son las que administran (diseñan y controlan) las carreras. Adicionalmente, la unidad (FINE) cuenta con áreas de apoyo en lo académico y a la docencia, constituyéndose éstas en unidades relevantes para llevar adelante la misión de la Facultad:

- **Dirección de Desarrollo de Contenidos:**

Tiene como objetivo diseñar, desarrollar y licenciar material para los distintos cursos que se dictan en la FINE, de modo de apoyar al docente del curso. Este material denominado e-Support, puede consistir en presentaciones sobre la materia, actividades complementarias que estimulen la participación y la interacción de los alumnos, casos y/o videos, entre otros; los que se hacen accesibles a alumnos y profesores a través del sistema de Aulas que administra e-Campus.⁷ Esta área se encarga, además, de la correcta operación de los simuladores que las escuelas hayan adoptado, para lo cual elabora material complementario de apoyo (guías de usuarios, reportes de resultados), organiza la capacitación de los docentes y ejecuta el procesamiento centralizado del simulador.

También contribuye a la introducción de nuevas tecnologías a través de software como SAP. Finalmente, la Dirección de Desarrollo de Contenidos, se encarga junto con cada Escuela, de diseñar y construir los cursos *On Line* aprobados por el Consejo de Facultad, complementando su gestión con la operación realizada por *e-Campus*.

- **Dirección Programa de Habilidades APTUS:**

El sello de la Facultad es el programa APTUS, el que se caracteriza por ser de desarrollo propio de la Facultad. Este programa presta apoyo a las escuelas y carreras con el fin de desarrollar “habilidades blandas” en los estudiantes, por medio de las mismas asignaturas que posee el plan de estudios de la Carrera.

Estas habilidades blandas dicen relación con al auto-aprendizaje, el trabajo en equipo, la expresión efectiva y el foco en el cliente. En TNS-ADM el principal ramo que tiene aplicaciones APTUS es Técnicas de Comunicación, a lo que se suma Marketing Operativo, y se trabaja en el curso Taller de Negocios y Emprendimiento para 2016.

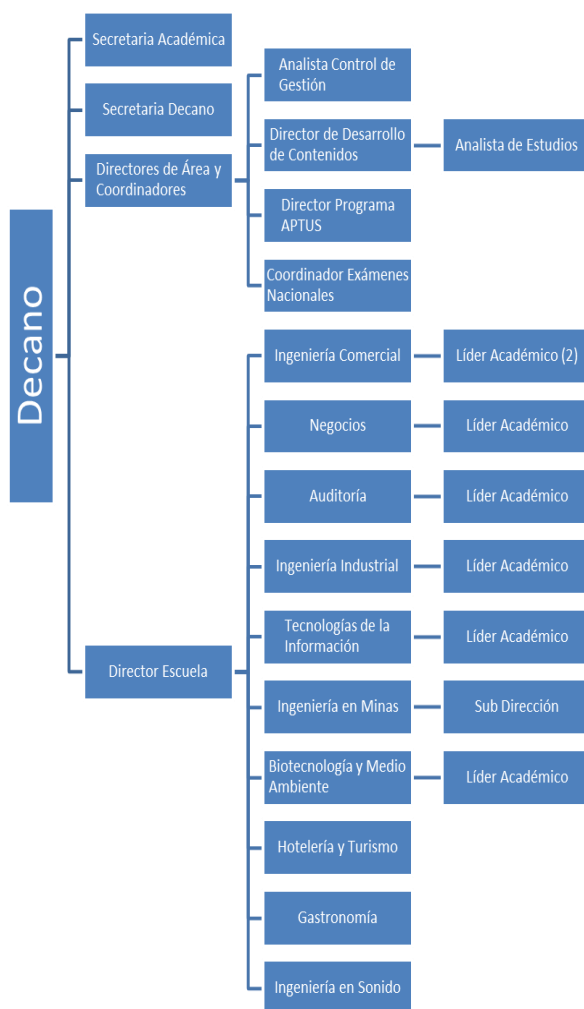
⁷ e-Campus es una unidad que desarrolla en conjunto con las Escuelas, cursos en formato on line y material audiovisual de apoyo para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

- **Área de Coordinación de Talleres de Apoyo al Aprendizaje y Exámenes Nacionales:**

Los **Talleres de Apoyo al Aprendizaje** que están comenzando en 2016 tienen por objetivo promover hábitos de estudio en los alumnos, mejorar su desempeño académico y fomentar la autonomía en su proceso de aprendizaje, a través de una metodología activa y con un fuerte énfasis en el trabajo colaborativo y en equipo. Están destinados a los estudiantes de régimen tradicional diurno y vespertino que estén inscritos en carreras de la FINE y que cursen asignaturas de primer ciclo. Por otra parte, uno de los instrumentos que se ha posicionado como el elemento de garantía de la calidad del aprendizaje son los **Exámenes Nacionales**. Esta área apoya a las Escuelas FINE en la confección de dichas evaluaciones, la coordinación operativa de toma de exámenes y posterior corrección de aquellos. Finalmente elabora los reportes que dan cuenta del proceso de construcción de exámenes y del desempeño de los cursos y alumnos en tales evaluaciones.

El Organigrama de la Facultad de Ingeniería y Negocios en la actualidad se muestra a continuación.

Figura 2: Organigrama de la Facultad de Ingeniería y Negocios



2.2.2 Directivas Estratégicas de la Facultad

Visión de la Facultad:

Ser los formadores de jóvenes y adultos con vocación y capacidad de trabajo, para que lleguen a ser profesionales y técnicos productivos y un aporte a la economía nacional, con uso intensivo de la tecnología en el proceso de aprendizaje y modernas metodologías de enseñanza en Ingeniería y Negocios, con el fin de ser eficiente en el uso del tiempo de los alumnos y en el uso de los recursos.

La Visión de la Facultad se vincula con metas de reconocimiento, ya que destacan a sus egresados y a la carrera, otorgando un sello distintivo que orienta los objetivos, los contenidos del proceso formativo y las metodologías aplicadas para hacer realidad el modelo de aprendizaje. Contempla avanzar sostenidamente en la calidad y pertinencia de la formación técnica impartida, de modo de ser referente por su respuesta efectiva a las necesidades de las empresas y organizaciones, alcanzando así metas de responsabilidad social y comportamiento ético.

Misión de la Facultad:

Formar profesionales competentes en las áreas de Ingeniería y Negocios con un perfil claro y definido, entregando los conocimientos y habilidades a través de metodologías de enseñanza innovadoras, que vayan en sintonía con las necesidades actuales y futuras de las empresas.

Cabe mencionar que los elementos que integran esta Misión se vinculan con las necesidades actuales del país y los requerimientos que les realiza las empresas, organizaciones y ciudadanía a los profesionales de la administración y negocios. La misión de la Facultad, es acorde con el proyecto educativo de Universidad de Las Américas, en la medida que destaca el componente vocacional de los estudiantes que le otorga voluntad y compromiso para iniciar su proceso de formación universitaria.

Valores de la Facultad de Ingeniería y Negocios UDLA:

- Confianza. Creer en la posibilidad de que todas las personas pueden realizar su vocación, distinguiendo siempre lo positivo de nuestros estudiantes.
- Meritocracia. Creer que el talento, la educación formal y las habilidades personales son la base del desarrollo de cada individuo.
- Responsabilidad. Compromiso que asume cada una de las personas de nuestra Facultad, en cuanto a poner todo el empeño en cumplir la misión de la Facultad y de la Universidad.
- Mejoramiento Continuo. Centrados en medir el efecto de nuestro quehacer y proponer continuamente mejoras en nuestras acciones.

Los Objetivos Estratégicos de Facultad (OEF) según líneas de acción:

- OEF1** Mejorar, focalizar y orientar los programas de las asignaturas de acuerdo a los perfiles de egreso para cada carrera.
- OEF2** Hacer de los Exámenes Nacionales que realiza la Facultad, una efectiva herramienta de mejoramiento de la docencia.
- OEF3** Mejorar, actualizar e introducir en la docencia, actividades y herramientas con el fin de conseguir un proceso de aprendizaje efectivo en las carreras de la FINE.

- OE4** Mejorar y perfeccionar las capacidades de docencia de los profesores ligados a las carreras de la FINE, en función del Modelo Educativo UDLA.
- OE5** Establecer un sistema de vinculación con empleadores y egresados FINE.
- OE6** Autoevaluar todas las carreras de la FINE con objetivos de mejora continua o con fines de acreditación.
- OE7** Mejorar la coordinación entre la FINE - a través de sus Directores de Escuela - y las Sedes - a través de sus Directores de Carrera - de forma tal de asegurar la implementación del modelo educativo UDLA.
- OE8** Establecer una política de vinculación con el medio que dé coherencia a las acciones que se realizan en la FINE como parte del proceso de formación de los estudiantes, colaboradores y de la gestión de la Facultad.
- OE9** Profundizar la visión compartida del proyecto educativo FINE en la comunidad académica.
- OE10** Aprender, comprender y visualizar el entorno en que se desempeñarán nuestros egresados.
- OE11** Definir protocolos de comunicación formal desde la FINE y sus Escuelas.

La matriz que responde al apego y relación que existe entre los propósitos institucionales UDLA y los objetivos estratégicos definidos por la FINE para el período 2014-2016, como respuesta de adaptación al PDE institucional se expresa en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Matriz de Contribución Objetivos Estratégicos FINE a Objetivos Estratégicos UDLA

	PI 1				PI 2			PI 3			PI 4			PI 5		
	OEI 1.1	OEI 1.2	OEI 1.3	OEI 1.4	OEI 2.1	OEI 2.2	OEI 2.3	OEI 3.1	OEI 3.2	OEI 3.3	OEI 4.1	OEI 4.2	OEI 4.3	OEI 5.1	OEI 5.2	OEI 5.3
OE4	X	X		X									X			
OE5	X	X						X		X		X	X			
OE6	X	X														
OE7				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
OE8	X	X							X				X			
OE9	X		X					X		X	X	X	X			
OE10			X	X	X				X						X	X
OE11					X	X	X	X	X		X	X	X			

Fuente: Facultad de Ingeniería y Negocios

El plan de desarrollo de la Facultad vigente fue actualizado en marzo de 2015 y para tales efectos participaron el Decano, Directores de Escuela, Directores de Carreras y profesionales FINE. Los profesores de la Facultad lo hicieron en sus respectivos campus representados por los Directores de Carrera en el Consejo de Facultad Ampliado.

Este plan fue planteado al Consejo de Facultad y dadas las observaciones surgidas, aquellas fueron integradas al documento definitivo que en su momento se presentó a la Facultad en pleno. En cada etapa de elaboración del Plan, los Directores de Escuela y Directores de carrera tuvieron la opción de hacer consultas, comentarios y aportes.

2.3 Carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas

2.3.1 Historia de la Carrera

La carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas inició su operación bajo el alero del Instituto Profesional Campvs, en alianza con Universidad de Las Américas. La primera malla curricular data de 1997, caracterizándose por preparar técnicos que se distinguieran por su alto nivel de manejo operativo, por su sólida formación en el procesamiento computacional de la información y capacidad de trabajo, facilitando su integración a equipos multidisciplinarios. Fue en el campus Providencia donde se dictó por primera vez esta carrera. En campus La Florida se comenzó a dictar en 2001 y en Santiago Centro el año 2003. En campus Maipú y Viña del Mar desde el año 2004 y Concepción desde 2005.

Se pueden reconocer tres períodos de desarrollo de la Carrera en la Universidad de Las Américas:

Primera Etapa 2006-2009.

A inicios del año lectivo 2006 esta carrera pasa formalmente a **depender de la Universidad de las Américas**, momento en que se crea según consta en el Decreto de Rectoría UDLA N° 24/01/2007-01. En se mismo año, la Carrera es integrada a la Escuela de Negocios, dependiente de la Facultad de Administración y Negocios y de la que ya eran parte las carreras de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas e Ingeniería Comercial. Por razones de crecimiento de las carreras profesionales, de los nuevos ingresos al régimen Executive y en función de la creación de la Facultad de Administración y Negocios, a fines de 2008 se crea la Escuela de Ingeniería Comercial que se forma con estas dos últimas carreras, quedando así la carrera de TNS-ADM como única en la Escuela de Negocios.

Siguiendo las orientaciones de la Vicerrectoría Académica UDLA respecto de revisar los planes de estudio cada cuatro años, en este mismo período se ajustó la malla curricular de TNS-ADM de acuerdo a lo requerido por el comité de revisión de la carrera organizado para este evento en particular. Este comité estuvo integrado en su momento por diferentes profesores de la carrera y de la Facultad. En esa oportunidad los ajustes respondieron al análisis de mercado, que motivó la incorporación de nuevas materias y contenidos a las asignaturas de la malla curricular y el ajuste de los programas de estudio. **La malla curricular del año 2006 es la primera perteneciente plenamente a la UDLA.**

Segunda Etapa 2010-2013.

Se desarrolla entre los años 2010-2013, en concordancia con el ajuste del modelo educativo UDLA y la incorporación del nuevo sistema de créditos -SCUDLA- en 2010. Lo anterior facilitó la actualización del plan de estudios, la malla curricular y reestructuración de las asignaturas, tales que se generaron tres especialidades a saber: (i) ventas, (ii) finanzas y (iii) remuneraciones.

Estas especializaciones respondieron al estudio de mercado y al benchmarking de otras carreras similares ofrecidas por instituciones de educación superior en Chile y otras organizaciones educacionales extranjeras. En esta etapa al igual que en las anteriores, el título oficial siguió siendo el de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas.

Las iniciativas gestadas en esta etapa, permiten hablar de un período de consolidación: se re-elabora un Plan de Desarrollo de Carrera que posibilita el fortalecimiento de la carrera técnica y la formalización de las áreas o especializaciones recientemente generadas, orientadas a potenciar la misión y visión de la Unidad y al logro de propósitos claramente definidos en el Plan. Junto con lo anterior, se elaboran los nuevos programas de asignaturas de especialidad, se definen y acotan los perfiles docentes por asignatura y especialmente se confeccionan perfiles para las nuevas asignaturas que se incorporan a la malla curricular, de acuerdo a los requerimientos del Plan de Estudios último. Todo lo anterior facilita el proceso de conformación gradual de una planta de profesores alineada con el proyecto de la carrera TNS-ADM.

Tercera Etapa 2014 en adelante.

Desde mediados de 2014 en adelante y producto del ajuste con el modelo de formación por resultados, llevó al reforzamiento de los cuerpos colegiados de la escuela y carrera, a saber: (i) Consejo de Escuela, (ii) Consejo Consultivo, (iii) Comité Curricular. Esta decisión de la Universidad, buscó potenciar las carreras en general y en particular fomentar una mejor comprensión y enseñanza de un fenómeno estrechamente vinculado a la administración de empresas y gestión de negocios, como es entre otras la especialización de los técnicos en las áreas de venta, finanzas y remuneraciones.

La Dirección de Escuela se ubica en el Campus Providencia de la ciudad de Santiago, con dirección en Manuel Montt 948, Edificio A, piso 3, dependencias además de la Facultad de Ingeniería y Negocios.

Cabe comentar que desde el año 2010 en adelante, la carrera se dicta en los dos regímenes⁸ que UDLA considera y en seis campus:

- **Sede Santiago:**

Campus Providencia, Manuel Montt 948, Santiago.

Campus Santiago Centro, República 71, Santiago.

Campus La Florida, Avda. Walker Martínez 1360, La Florida.

⁸ Los regímenes en que dictan las carreras de Negocios son dos: Régimen Tradicional (jornada Diurna y jornada Vespertina) y Régimen Executive.

Campus Maipú, Avda. 5 de Abril 0620, Maipú.

- **Sede Concepción**

Campus el Boldal, J. Alessandri 1160, Concepción.

- **Sede Viña del Mar**

Campus Los Castaños, 7 Norte 1348 Viña del Mar.

2.3.2 Directivas Estratégicas de la Carrera

La Escuela de Negocios es una unidad académica que se constituye en una comunidad educativa de personas ligadas por el modelo educativo UDLA y es a la que pertenece la Carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas. Durante el proceso de transformación humana, esta Escuela busca habilitar a los estudiantes en sus aspectos técnicos relacionados directamente a las ciencias administrativas y aspectos valóricos, involucrándose en la transmisión, práctica y promoción de comportamientos de justicia y equidad, resolviendo problemas aplicando los diferentes modelos y técnicas de la administración de empresas.

La Visión de la Carrera TNS-ADM

La carrera pretende ser inclusiva y de excelencia, y que mediante el desarrollo integral de todos sus miembros, prepare a sus estudiantes en habilidades técnicas, sociales y actitudinales, con énfasis en la formación práctica y valórica, para generar emprendimientos, actualización permanente y especialmente empleabilidad. Adicionalmente, aporta en crear oportunidades para el desarrollo de todos quienes la conforman.

La Misión de la Carrera TNS-ADM

La Carrera será reconocida por una formación que prioriza la integración de la teoría con lo práctico, aportando al país técnicos que se desarrollen exitosamente en el mundo del trabajo, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de personas, familias, grupos y organizaciones, con capacidad de dar respuesta a las realidades actuales y futuras.

Los Valores de la Carrera

En particular TNS-ADM adopta como guía de acción:

- (i) el **dominio personal**, que refiere a la capacidad de aclarar y profundizar constantemente la visión personal;
- (ii) **visión compartida**, que es la práctica de imágenes de futuro compartidas que promuevan el auténtico compromiso;
- (iii) **aprendizaje en equipo**, es la capacidad de pensar juntos, que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate.

Se entiende que la práctica del **dominio personal** es la disciplina que implica el manejo de la racionalidad y del emocionar. *“En la búsqueda del dominio personal, debemos esclarecer y*

profundizar nuestra visión, centralizar la energía, desarrollar la paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo”⁹.

La **visión compartida** brinda concentración y energías para el aprendizaje. El logro de una visión compartida a nivel de grupo humano, y si esta visión además es sistémica, deberá permitir planteamientos de transformación adecuados en el mundo real y deberá ser capaz de hacer “*mirar hacia adentro*”, para descubrir sus propias pautas internas de Excelencia.

El **aprendizaje en equipo** se inicia con el diálogo: “*la capacidad de los integrantes de suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto*”.¹⁰ El aprendizaje en equipo es la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean y se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión participada y la del dominio personal. “*La capacidad de aprender más rápidamente que los competidores podría llegar a ser la única ventaja competitiva*”.¹¹

Política de Calidad de la Carrera¹²

La carrera TNS-ADM posee el compromiso de asegurar la calidad en todos los procesos que ejecuta, buscando la satisfacción de los involucrados, tanto internos como externos. Esta política se fundamenta en los siguientes principios básicos:

1. Cumplir con las condiciones acordadas con los grupos de interés y con la normativa y reglamentación vigente.
2. Asegurar la mejora continua, mediante la participación activa de toda la comunidad educativa y el desarrollo permanente de sus habilidades, observado por el comité curricular ampliado.
3. Asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos, cumpliendo con los objetivos establecidos para cada una de las actividades en términos de plazos y calidad, facilitado un ambiente y condiciones de docencia adecuados, observado por el comité curricular.

Objetivos Educativos de la Carrera de TNS-ADM¹³

En coherencia con lo anterior, los objetivos educativos de la carrera son los siguientes:

OEC1- Perfeccionar la vinculación con egresados, en un ambiente de participación y retroalimentación del proceso formativo.

OEC2- Mejorar la elección e implantación de la metodología de evaluación y ponderaciones en las asignaturas de la carrera.

⁹ Definición hecha por Peter Senge en su teoría sobre La Quinta Disciplina.

¹⁰ CF. Senge, P (1990) La Quinta disciplina. Editorial Granica. España.

¹¹ *Ibíd.*

¹² Las directivas estratégicas de la carrera se encuentran detalladas en el documento “Directivas estratégicas de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas-UDLA”, en la dirección de Escuela de Negocios.

¹³ Se sigue de cerca el documento “Competencias específicas de Administración de Empresas”. Proyecto Tuning.

- OEC3-** Instalar metodologías de enseñanza centrada en el estudiante a partir de actividades prácticas en el Aula.
- OEC4-** Estructurar un área de coordinación de perfeccionamiento docente a nivel de Escuela.
- OEC5-** Fortalecer el modelo educativo institucional, el FINE y el de la carrera con todos los grupos de interés.
- OEC6-** Constituir un equipo de análisis de rendimientos y generación de acciones colaborativas.
- OEC7-** Mantener el currículo y programas de asignaturas actualizados desde la perspectiva disciplinaria, de acuerdo a los requerimientos del mercado y que faciliten la ulterior prosecución de estudios.
- OEC8-** Integrar en el programa de estudio- malla curricular, la perspectiva ética y los valores profesionales, sustentando su quehacer en los valores institucionales, desarrollándose técnicamente con una actitud crítica y reflexiva.
- OEC9-** Reforzar los perfiles docentes, de modo de allegar los mejores profesionales para la docencia de la carrera.
- OEC10-** Mejorar la vinculación con empleadores, de modo de aportar recursos humanos técnicos competentes al mercado y aumentar la empleabilidad de la carrera.
- OEC11-** Generar un canal de comunicación y formal de la Escuela de Negocios para diferentes fines.

Para el cumplimiento de los anteriores, se cuenta con un equipo de académicos, que además de ejercer la docencia, cumple con tareas de gestión académica, coordinación y guía de los procesos de práctica.

En virtud de la mejora continua, dicho equipo desarrolla instancias de análisis y ajustes en los planes de formación, con el fin cumplir con los resultados de aprendizajes declarados y la consecución del perfil de egreso, entre los cuales se pueden contar reuniones técnicas del comité curricular, del comité curricular ampliado, consejos de escuela y reuniones de equipos de profesores y coordinadores por área disciplinaria.

2.3.3 Estructura Organizacional y Funcionamiento de la Carrera

A nivel de Facultad, la autoridad máxima es el Decano¹⁴, quien a su vez integra el Consejo Académico de la Institución y preside el Consejo de Facultad FINE, organismo colegiado de carácter consultivo¹⁵. Las funciones de este Consejo se orientan principalmente al asesoramiento en materias de competencia de la Unidad, en la evaluación de docentes, análisis de los planes de desarrollo y mejoramiento y en estudiar, para la propia Facultad, la pertinencia de la aplicación de políticas emanadas desde las autoridades superiores del área académica.

¹⁴ Las responsabilidades y deberes de los decanos de cada facultad, están estipuladas en el Reglamento Orgánico Institucional, Art. 51°

¹⁵ Anexo 3 Descripciones de Cargos.

La Escuela de Negocios tiene una estructura organizacional similar al resto de las escuelas UDLA, teniendo como fin último el facilitar el logro de sus objetivos, por lo que la gestión de ésta responde al desarrollo de las funciones establecidas en su declaración de propósitos y objetivos.

Director de Escuela¹⁶:

El Director de Escuela es la autoridad máxima de esta unidad y responsable del diseño y desarrollo de la propuesta curricular en las disciplinas propias de las carreras que imparte. Le corresponde:

1. Liderar el desarrollo curricular de su carrera.
2. Supervisar el desempeño de los estudiantes y el cumplimiento de los perfiles de egreso.
3. Supervisar el desarrollo de la docencia impartida en sedes, validando estándares y perfiles docentes, evaluando el desempeño de las acciones docentes y anticipando soluciones cuando corresponda.
4. Propiciar la realización de proyectos de mejoramiento docente inherentes a la carrera.
5. Incentivar la colaboración en el ámbito de la docencia y extensión docente con otras carreras.
6. Propiciar el vínculo entre la Escuela e Instituciones públicas y privadas, con el fin de que la formación de los estudiantes esté acorde a las necesidades de estas instituciones.
7. Mantener actualizada la información sobre planes de estudio de la Escuela, organización curricular y otras vinculadas directamente con contenidos de los reglamentos y procedimientos vigentes y difundirla entre los académicos de las Sedes.
8. Informar con la frecuencia acordada y oportunamente al Decano sobre procesos de desarrollo de la gestión de la docencia en su Escuela.
9. Diseñar y ejecutar el desarrollo de la innovación y los planes de mejora de la Escuela.
10. Evaluar potencialidades de uso de recursos digitales en el currículum escolar para integrarlos en la formación inicial docente.
11. Proponer anualmente el perfeccionamiento docente de su carrera.
12. Actualizar información y difusión, a profesores y alumnos, sobre los recursos y materiales para el aprendizaje.
13. Velar por el cumplimiento de reglamentos y estándares para la implementación de los procesos de formación en las actividades curriculares de la Escuela y sus modalidades de aplicación en las carreras.

Director de Carrera: Este Director depende académicamente del Director de Escuela y funcionalmente del Director Académico de Campus, constituyéndose así en el colaborador más

¹⁶ Artículo 59 del Reglamento Orgánico de la Universidad (Universidad de Las Américas, 2009, pág. 17)

importante del Director de Escuela, actuando como el operador del currículo de la carrera, y sus tareas generales dicen relación con la ejecución y funcionamiento de los programas académicos, manteniendo las políticas de calidad definidas en función del logro de los objetivos educacionales declarados.

Consejo Consultivo: Este Consejo asesora al Director en una amplia gama de temas ligados a lo docente y curricular; consulta y valida el currículum con especialistas, egresados y empleadores a través de los miembros de este cuerpo colegiado. Está constituido por cinco personas más el Director de Escuela, y representan diferentes ámbitos del quehacer de la carrera en particular, en este caso la de TNS-ADM:

- Un representante del segmento “empleadores”.
- Un representante del segmento “ex alumnos de negocios UDLA”.
- Un representante del segmento “profesores UDLA”
- Un representante del segmento “altos ejecutivos de empresas”
- Un representante del segmento “head hunter”.
- Director de Escuela

Consejo de Escuela: Está conformado por los Directores de Carrera en Campus más el Director de Escuela, y su función se orienta a la coordinación general del diseño y control de la operación de las carreras. Considera la programación académica, búsqueda y posterior contratación de profesores y ayudantes y colaboración en otros procesos de la propia escuela.

Comité Curricular de la Carrera: Los profesores que hacen docencia en la carrera y los líderes académicos son parte de este Comité, y apoyan al Director de Escuela en tres áreas determinadas: disciplina, programas de asignaturas y cuerpo docente. Estas tres áreas se encuentran reseñadas en el Modelo Educativo UDLA, a saber:

- **Disciplina:** se refiere al trabajo que se hace para estructurar y orientar los programas de estudio, programas de asignaturas y en general la disciplina en función del perfil de egreso. En este ámbito, estudiar nuevas aplicaciones y técnicas de la disciplina a fin de incorporarlas a la Carrera; generar actividades de extensión para estudiantes y profesores, respecto de temas de interés nacional y local, nuevos contenidos y herramientas tecnológicas; y llevar adelante acciones que le den sentido de trascendencia al área disciplinaria, tales como clubes de alumnos, actividades sociales y comunitarias.
- **Programas de Asignaturas:** el instrumento básico y fundamental de toda carrera son las asignaturas que la componen. Cada asignatura posee un programa de asignatura, que se debe revisar, actualizar y perfeccionar en forma continua, en particular los tópicos o contenidos más relevantes en ese curso, los resultados de aprendizaje, la metodología de enseñanza y su ajuste a los contenidos, un sistema de evaluación consistente y, en línea con lo anterior, las fuentes bibliográficas relevantes que apoyan el estudio de aquellos tópicos según el Perfil de Egreso.

Cuerpo Docente: Se refiere al trabajo permanente que se debe realizar con todos los profesores y ayudantes que imparten asignaturas en la carrera, organizando equipos de trabajo por áreas temáticas, discutir y debatir contenidos, metodologías y formas de evaluar más eficientes, incorporar constantemente nuevos apoyos bibliográficos, y cualquier otro material audiovisual que sea utilizable para que el aprendizaje sea efectivo y demostrable. Adicionalmente, apoyar la búsqueda y renovación del cuerpo docente del área disciplinaria que se trate. La totalidad de los docentes de asignaturas de especialidad, están llamados a realizar un trabajo colaborativo en el marco de cada asignatura o línea. En las reuniones que sostiene la Dirección de Escuela con los docentes de cada campus, se promueve y propicia la actitud participativa y propositiva en pro del mejoramiento continuo de la enseñanza.

Respecto a la organización de los campus y sedes de Universidad de Las Américas, cada una cuenta con una estructura de recursos humanos, financieros, infraestructura y equipamiento para dar cumplimiento al servicio educacional que ofrece. Los equipos de personas y académicos que las dirigen aseguran la calidad de las actividades académicas que en ellas se realizan mediante procedimientos como la planificación de un semestre a otro de sus actividades. A su vez las sedes y campus de UDLA cuentan con todos los servicios necesarios para el ejercicio íntegro de las actividades académicas complementarias, ya que cada una se relaciona proactivamente en su comunidad e interactúa localmente ofreciendo servicios y generando vínculos por medio de la ejecución de proyectos conjuntos. La estructura orgánica de las sedes y campus ha sido establecida para asegurar la homogeneidad del servicio educacional que presta la Universidad.

III. ANALISIS DE CRITERIOS POR DIMENSIONES

3.1 Dimensión Perfil de Egreso y Resultados

3.1.1 Perfil de Egreso y Estructura Curricular

Definición y formulación del Perfil de Egreso en carreras de UDLA¹⁷

La Institución define su Modelo Educativo¹⁸ como el marco general teórico y metodológico que orienta el quehacer formativo de la Institución en todas sus dimensiones. En este sentido, los propósitos del Modelo Educativo institucional tienen que ver específicamente con el establecimiento del conjunto de lineamientos filosóficos, pedagógicos, organizacionales, de implementación y seguimiento que orientan el proceso de enseñanza-aprendizaje, y con la propuesta educativa que ofrece UDLA, en el contexto de la educación superior y los pilares que la sustentan y orientan su labor formativa.

Los Perfiles de Egreso de Universidad de Las Américas tienen un carácter proyectivo, es decir, presentan las expectativas que tiene cada Carrera respecto de sus estudiantes al momento de terminar su formación. Debido a ello, UDLA concibe este perfil como un instrumento curricular que orienta el diseño e implementación de todo el proceso formativo. Por lo mismo, es el eje articulador de la estructura curricular de cada una de las licenciaturas, títulos profesionales y de formación técnica de la Universidad.

El diseño de los instrumentos curriculares que Universidad de Las Américas emplea debe realizarse en concordancia con el modelo curricular de la Universidad, **basado en resultados de aprendizaje**, es decir, los conocimientos, destrezas y actitudes fundamentales que se espera que los titulados sean capaces de demostrar, una vez finalizada la Carrera.

En concordancia con lo anterior, el conjunto de resultados de aprendizaje propios de la Carrera que conforman el Perfil de Egreso de **Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas**, nace de una propuesta arraigada en las necesidades que se establecen en el contexto cultural y económico del país en un momento determinado, así se asegura la pertinencia de la formación y garantiza la calidad de la propuesta formativa para quienes ingresan a la Institución. El perfil de egreso, de acuerdo a los criterios establecidos, debe presentar consistencia de éste con la estructura curricular, así como con los contenidos del plan de estudio y los métodos pedagógicos. Se busca reconocer la existencia de información adecuada y de mecanismos de seguimiento y apoyo que faciliten el logro del perfil de egreso.

La presente versión del Perfil de Egreso de la Carrera integra en su redacción y formato, los ajustes generados a partir del proceso de autoevaluación, el proceso de validación y las directrices emanadas de la Vicerrectoría Académica de la Universidad de Las Américas, siguiendo las siguientes fases:

¹⁷ Guías para la Apropiación Curricular del Modelo Educativo, Universidad de Las Américas.

¹⁸ Modelo Educativo UDLA, disponible en <http://acreditacion-intranet.udla.cl/SitePages/inicio.aspx>

Fase 1: Recopilación de información proveniente de diversas fuentes

- Documentos institucionales UDLA (misión, visión, modelo educativo)
- Organismos nacionales e internacionales (CNA)
- Otras universidades
- Expertos en la disciplina (profesores de la carrera y/o externos)

Fase 2: Levantamiento de Perfil de Egreso

- Elaboración de la declaración general, ámbitos de realización, resultados de aprendizajes genéricos y resultados de aprendizajes específicos, considerando la información recopilada.
- Integración de la información requerida en formato UDLA.
- Revisión y corrección junto a asesores curriculares de la información del perfil de egreso.

Fase 3: Validación del Perfil de Egreso

- Una vez redactado el perfil de egreso, el Director de Escuela identificó quiénes serían los informantes claves que ayudarían a validar el documento, se definió a docentes disciplinares de la carrera, profesores a honorarios, alumnos y ex alumnos.

Fase 4: Integración de ajustes

- Integrar los ajustes provenientes de aportes, sugerencias y comentarios otorgados por informantes claves en proceso de validación.

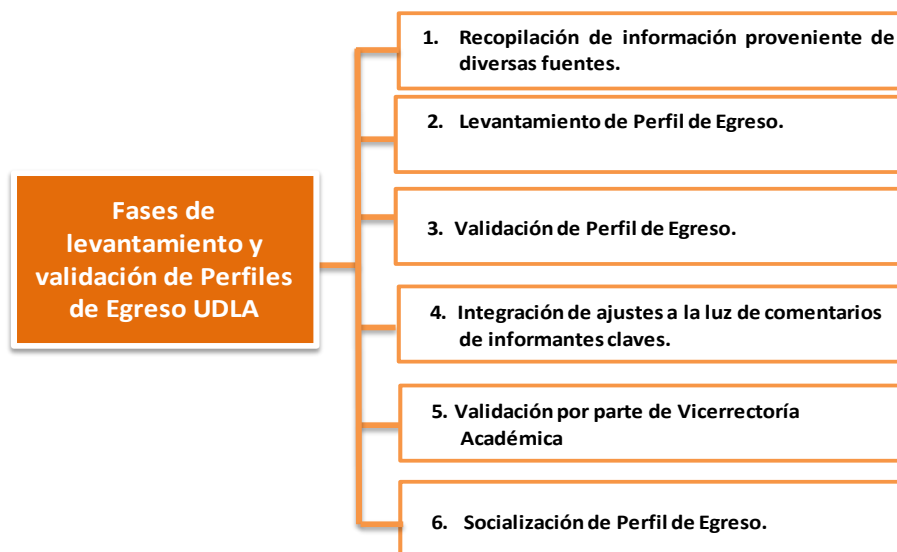
Fase 5: Validación por parte de Vicerrectoría Académica

- Por encargo de la Vicerrectoría Académica, la Unidad de Gestión Curricular y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación certifican el cumplimiento de protocolos de levantamiento, ajustes, mejoras y formato de Perfil de Egreso.
- La Vicerrectoría Académica de Universidad de Las Américas, autoriza la difusión y publicación de la versión final del perfil de egreso.

Fase 6: Socialización del Perfil de Egreso

- El perfil de egreso debe ser socializado con la comunidad académica involucrada con la carrera respectiva.
- El perfil de egreso debe ser público.
- Todos los profesores y estudiantes de la carrera deben conocer en profundidad y en detalle el Perfil de Egreso ajustado. Para ello deben existir jornadas en las que se expliquen los cambios y todas sus características.

Figura 3: Fases de levantamiento y validación de perfil de egreso



Es preciso señalar que la evaluación del perfil se produce en distintas instancias del proceso formativo, entre ellas:

- **Evaluaciones de asignaturas:** Ejercicios, cátedras, exámenes. Al aprobar una asignatura significa que el estudiante ha logrado los requisitos mínimos establecidos por el programa de la asignatura y por lo tanto ha logrado los resultados de aprendizaje propuestos en el programa.
- **Evaluaciones de prácticas (iniciales y profesionales):** Estas evaluaciones son fundamentales, ya que verifican la capacidad de aplicar en escenarios reales la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes de manera integrada.
- **Evaluaciones referidas al título:** Corresponden a la constatación final y habilitante para ejercer la profesión.

Perfil de Egreso de la Carrera TNS-ADM

El actual perfil de egreso de los estudiantes de la Carrera, forma parte del trabajo iniciado durante el año 2010. Este refuerza las capacidades de gestión que todo Técnico en Administración de Empresas debe tener en los procesos organizacionales y de empresas. Propone una formación teórico-práctica, orientada al trabajo y operación en organizaciones y ejecutando planes de acción dentro de su ámbito de trabajo. Incorpora conocimientos técnicos y habilidades para el trabajo, aplicando la ética de los negocios al reconocer las dimensiones económica, social-cultural y ambiental del contexto, en el cual se producen los procesos de negocios.

Todo lo anterior releva la importancia y sitúa al estudiante en un rol de protagonismo hacia la formación integral, recordando que “el individuo” - *tanto en aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos* - no es un simple producto del ambiente ni resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia; que se produce día a día como resultado de la interacción entre esos factores” (Carretero, 2000, p.24).

Es muy importante mencionar, que el perfil actual data del año 2010 (la carrera tenía un perfil también validado previamente en 2006) y fue ajustado el año 2014 con el objeto de responder primeramente a los lineamientos establecidos por el Modelo Educativo UDLA, y reconocer los cambios y adelantos desde el punto de vista disciplinario y/ tecnológico que subyacen a la formación del administrador de empresas, y que se entregan en el mercado del trabajo y adicionalmente, otros avances y aparición de nuevas técnicas y herramientas en la administración de negocios.

Este ajuste significó pasar de un currículum por objetivos a uno por resultados de aprendizaje, que implica fundamentalmente especificar a nivel de perfil de egreso y a nivel de programas de asignaturas, lo que el estudiante es capaz de hacer y demostrar al finalizar el plan formativo.

Para la realización del ajuste de perfil de egreso, no sólo se consideran las orientaciones del Modelo Educativo UDLA, sino también las recomendaciones de Tuning-América Latina, indicaciones de la CNA y los aportes teóricos de diversos autores. Con todo lo anterior, el Comité Curricular analiza y propone una redacción mejorada del perfil de egreso, la cual es visada por la Unidad de Gestión Curricular, dependiente de la Vicerrectoría Académica. Cabe mencionar que para llevar adelante el ajuste, la Carrera cuenta con una guía específica que detalla las fases y formatos, reforzado además por capacitaciones al equipo curricular encargado de aplicar estos ajustes¹⁹.

De los Resultados de Aprendizaje.

Los resultados de aprendizaje de la carrera se encuentran declarados en su Perfil de Egreso. El modelo basado en resultados de aprendizaje reconoce y asume la necesidad de incorporar aprendizajes genéricos que se desarrollan a lo largo de una carrera y que pueden ser comunes a varias carreras o a todas las carreras impartidas por una universidad. Asimismo, los resultados genéricos se complementan con los resultados de aprendizaje específicos y/o disciplinarios, los que hacen referencia a aquellos saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales propios de cada área de estudio y que son fundamentales para la obtención del título técnico y para un desempeño laboral acorde con los requerimientos del mundo del trabajo.

Procedimiento de Actualización del Perfil de Egreso.

Las fases que se siguieron para el ajuste del perfil de egreso de TNS-ADM fueron las siguientes²⁰:

Fase 1: Recopilación de información proveniente de diversas fuentes. En este caso se utilizaron diversos documentos institucionales, como de organismos nacionales e internacionales i.e., universidades, institutos profesionales y la propia CNA y también expertos en la disciplina y egresados de carreras de negocios, por medio de reuniones especialmente organizadas para este fin.²¹

¹⁹ Ver Guía en <http://www.udla.cl/portales/tp9e00af339c16/uploadImg/File/PlanesDeEstudio/Guia-Perfil-de-Egreso-27-07-2015.pdf>

²⁰ Guías para la Apropriación Curricular del Modelo Educativo. UDLA. Disponible en la Dirección de Escuela.

²¹ Cf. Archivador de evidencia: reuniones técnicas.

Fase 2: Aplicación de ajustes en perfil de egreso. Se identificaron los elementos más relevantes del formato UDLA para el ajuste del perfil de egreso para luego proceder a su elaboración e integración de toda la información requerida.

Fase 3: Validación del Perfil de Egreso. Una vez ajustado el perfil de egreso, fueron los informantes claves los que ayudaron a validar el documento y revisar los criterios de selección (profesores de la carrera, especialistas externos, egresados y empleadores).

Fase 4: Integración de Ajustes. Seguidamente se integraron los ajustes provenientes de aportes, sugerencias y comentarios entregados por informantes claves en proceso de validación.

Fase 5: Socialización del Perfil de Egreso Ajustado. El Director de la Escuela dio a conocer ampliamente y de modo público tal perfil, a profesores y estudiantes, empleadores y exalumnos de la Carrera. En estas jornadas de difusión y comunicación se procedió a explicar los cambios y modificaciones involucradas.

Perfil de Egreso de la Carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas

A continuación se da a conocer el perfil de egreso asumiendo las tres especialidades con que cuenta la carrera: Ventas, Finanzas y Remuneraciones. Cabe hacer mención que el perfil de egreso es único para la carrera, por lo tanto es el mismo para todas las sedes/campus, regímenes y horarios donde se dicta TNS-ADM.

PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA

TECNICO DE NIVEL SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El egresado de la carrera de Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas de la Universidad de Las Américas es un técnico capacitado para coordinar y ejecutar los proyectos y procesos de gestión administrativa de una organización.

Tiene capacidades particulares en su especialidad (*ventas o finanzas o remuneraciones*), y dominio general en ámbitos como administración, finanzas, marketing y gestión de personal, lo que facilita un desempeño apropiado en áreas de administración y gestión de organizaciones. Asimismo, se espera que muestre buen cometido en la ejecución de estrategias, procesos y procedimientos, en el uso de herramientas de gestión empresarial y capacidad de orientación al cliente.

El egresado de TNS Administración de Empresas deberá mostrar facultades para el trabajo bajo presión, con una conducta flexible y proactiva para adaptarse a los constantes cambios en las organizaciones, haciendo propuestas que contribuyan a mejorar los procedimientos administrativos y gestión de las organizaciones en que se desempeñe. Se espera que sea un técnico enfocado al logro de resultados, con habilidades de autoaprendizaje y autogestión, quien se identificará por su desempeño con orientación a sus clientes, trabajo en equipo y capacidad de comunicarse efectivamente. Asimismo, se espera que en su desempeño laboral haga uso de sus conocimientos y capital intelectual con un actuar ético, comprometido con el trabajo bien hecho, eficiente y sustentable, atendiendo al cuidado de las personas y el medio ambiente, de forma tal que contribuya a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

El egresado de la carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas de la Universidad de Las Américas podrá actuar en distintos ámbitos de organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro, de cualquier giro y tamaño, que requieran soporte en su gestión administrativa y especialmente en lo relacionado con su especialidad. También será capaz de generar trabajos propios o emprendimientos personales, detectando y aprovechando los recursos y oportunidades de nuevos negocios.

Resultados de Aprendizaje Genéricos

Al completar el Plan de Estudios, se espera que el titulado de la carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas de la Universidad de Las Américas sea capaz de:

1. Llevar a cabo la búsqueda y procesamiento de información procedente de fuentes diversas, aplicando destrezas para el análisis y síntesis, en el contexto de su desempeño técnico.
2. Identificar, plantear y resolver problemas, evidenciando la capacidad para tomar decisiones en forma autónoma en el contexto laboral.
3. Desempeñarse en nuevas situaciones, con el fin de aprender y actualizarse permanentemente, promoviendo una actitud crítica y autocrítica frente a las circunstancias cotidianas de su trabajo.
4. Comunicarse en forma efectiva con superiores y compañeros de trabajo, de manera individual y colectiva, creando ambientes cordiales y de respeto.
5. Interactuar con las demás personas y trabajar en equipo en los diversos contextos relacionados con su profesión.

Resultados de Aprendizaje Específicos

1. Demostrar, en el desarrollo de sus tareas, la comprensión de las necesidades de sus diversos clientes, mandantes y/o usuarios, como una forma de generar valor en el contexto laboral.
2. Diseñar programas de acción de tipo técnico-operativos de su área de especialidad u otra de la organización, considerando equipamiento, tiempo, personal y recursos económicos.
3. Colaborar en administrar los procesos relacionados con los aspectos de la especialidad de una organización.
4. Coordinar y operar proyectos y programas de su especialidad, utilizando conceptos, principios y modelos de la administración, dentro de los ámbitos relacionados con su especialidad dentro de la organización.
5. Elaborar y gestionar presupuestos y planes y ulterior proyecciones dentro del año, según las circunstancias económicas.
6. Controlar, medir planes y velar por el comportamiento de las actividades de su especialidad, usando indicadores específicos y metas de productividad.
7. Preparar estados y reportes en sus ámbitos de acción, analizando información de la organización y del mercado.
8. Presentar información sobre la gestión de su especialidad, para respaldar la toma de decisiones de las jefaturas.
9. Participar en la evaluación de planes y acciones y elaborar estados y reportes en sus ámbitos de acción, analizando información de la organización y del mercado.
10. Aplicar las TIC propias del quehacer administrativo y en especial aquellas utilizadas en gestión de su ámbito de especialidad, que facilitan la elaboración de documentación de texto, hojas de cálculo y presentaciones gráficas.

En resumen, el titulado de la Carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, está **capacitado para coordinar y ejecutar proyectos de gestión administrativa de una organización**.

Este perfil de egreso permite orientar el desarrollo de un currículo, el que tiene como propósito entregar una formación generalista en las ciencias de la administración, generando en el estudiante capaz de desempeñarse adecuadamente en el ámbito de la gestión de organizaciones y fundamentalmente en las especialidades que la carrera supone; ventas, finanzas, remuneraciones. Asimismo permite una apropiada inserción en el mundo laboral.

La formación generalista de nivel técnico obedece a las exigencias del mundo empresarial del siglo XXI, que requiere colaboradores que se muevan y aporten en diferentes áreas de la empresa, especialmente los técnicos que usualmente trabajan en empresas medianas y pymes²². Con todo, el contar con especializaciones (que es un elemento adicional al título técnico de nivel superior) influye positivamente en el aumento de las posibilidades tempranas de inserción laboral y/o promoción dentro del trabajo.

El currículo generalista de TNS-ADM, incluye los contenidos de las áreas funcionales clásicas de las organizaciones: finanzas, marketing y recursos humanos. Lo anterior se refuerza con la inserción de tópicos de administración general, planes de negocios y emprendimiento, contabilidad general y conceptos de derecho de la empresa. Todo esto se fundamenta en saberes matemáticos y estadísticos que le pretenden dar mayor solidez al técnico en administración de empresas. Por su parte las especialidades están conformadas por cuatro asignaturas que representan una profundización de los contenidos funcionales, enfocados todos ellos a los aspectos prácticos sin dejar de lado la teoría y los modelos conceptuales que hay detrás. A lo anterior se suma el desarrollo de habilidades de expresión efectiva, foco en el cliente, autoaprendizaje y trabajo en equipo, como un sello que la carrera aspira para sus titulados.

Validaciones del Perfil de Egreso de la carrera de TNS-ADM

Antes de 2010, el perfil de la Carrera fue elaborado de acuerdo a las orientaciones entregadas por la autoridad universitaria en aquella época, indicaciones que consideraban la participación de expertos en la elaboración de los perfiles. De allí en adelante el perfil se sometió a validación con el cuerpo docente, a fin de actualizarlo y evaluar su pertinencia en función de las demandas laborales existentes y el desarrollo de la disciplina. Posteriormente se integraron otros entes externos como egresados de la carrera y empleadores. La actualización y validación del perfil realizado en 2015 se llevó a cabo cumpliendo con el ciclo de acciones siguientes:

- a. Marco institucional; documento matriz que aborda el perfil de egreso.
- b. Tendencias en la formación actual de Técnicos en Administración.
- c. Criterios CNA
- d. Levantamiento del perfil de egreso por parte del comité curricular ampliado de la carrera.

²² para más información véase www.mifuturo.cl

- e. Validación interna por consulta a informantes claves.
- f. Validación externa con consulta a gerentes y dueños de empresas.
- g. Socialización y difusión definitiva del perfil de egreso.

El perfil de egreso de TNS-ADM revisado, validado y socializado, presenta coherencia, pertinencia, viabilidad y consistencia:

Coherencia: en concordancia con la visión, misión y propósitos tanto de la Institución como la carrera.

Pertinencia: relación del perfil y las demandas externas al currículum.

Viabilidad: permite desarrollar el proyecto académico basado en el perfil declarado, en cuanto a los recursos disponibles y las redes necesarias para los procesos de vinculación con el mundo laboral.

Consistencia: las habilidades declaradas en el perfil de egreso se pueden articular de modo que cada una aporta a la habilitación del sujeto en un ámbito de realización específico.

La validación del perfil de egreso actual se llevó a cabo en el año 2015, sobre la base de los ajustes del perfil 2010, y de acuerdo a las indicaciones institucionales a través del análisis y revisión de las líneas académicas y de los contenidos y metodologías docentes específicas y considerando el Modelo Educativo UDLA. Dichas líneas académicas están a la base del quehacer formativo y dan cuenta de los ámbitos de realización técnica.

Coincide con lo anterior, que durante el segundo semestre del año 2014 se formaliza el Comité Curricular TNS-ADM, que somete a análisis la propuesta de ámbitos de realización y formación y plantea la necesidad de contar con la asesoría de profesionales expertos, que revisan el avance de este trabajo y proponen ajustes a las asignaturas implicadas en cada uno de dichos ámbitos. La evaluación de los ámbitos de formación realizada por los profesionales externos, tuvo por finalidad contar con un juicio experto respecto a la coherencia del Plan de Formación con el perfil de egreso declarado.

Posterior a la realización de los ajustes, se ejecuta la socialización del trabajo realizado por el comité curricular, primero en el consejo de escuela y posteriormente en la instancia del comité curricular ampliado²³. De este modo, se desprende que el perfil vigente da cuenta efectivamente del desarrollo de los fundamentos disciplinarios subyacentes a la formación del técnico de nivel superior en administración de empresas, asume además las orientaciones institucionales contenidas en la misión y visión y su elaboración responde a la consulta con el entorno profesional, en particular con los docentes de la carrera, quienes en virtud del modelo educativo de la Universidad, ejercen profesionalmente en el medio, además de efectuar docencia universitaria.²⁴

²³ El Comité Curricular Ampliado está integrado por todos los profesores (full time y a honorarios) que dictan asignaturas en la carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresa UDLA.

²⁴ El perfil de egreso cumple con los estándares exigidos, de acuerdo a las opiniones de informantes claves a partir de las encuestas realizadas (Formulario B) el quinto bimestre de 2015.

Matriz de Tributación de TNS-ADM

La matriz de tributación es *“una tabla de doble entrada que relaciona las asignaturas de la malla curricular y los resultados de aprendizaje declarados en el Perfil de Egreso”*²⁵.

La Matriz de Tributación tiene los siguientes propósitos:²⁶

1. Identificar la presencia de los resultados de aprendizaje declarados en el perfil de egreso, en las asignaturas que componen la malla curricular.
2. Identificar asignaturas cuyos aportes no están siendo reconocidos por el perfil de egreso.
3. Identificar asignaturas que están tributando a un alto número de resultados de aprendizajes.
4. Identificar el o los resultados de aprendizaje del perfil de egreso que no están siendo cubiertos por ninguna o muy pocas asignaturas.
5. Tomar decisiones curriculares, e.g.: a) integrar o eliminar contenidos en asignaturas; b) crear o eliminar asignaturas; c) generar ajustes en los programas de asignaturas, entre otros.
6. Diseñar planes de mejoras referido al perfil de egreso, malla curricular y asignaturas.

De acuerdo a lo anterior, el perfil declarado por TNS-ADM da cuenta de los tres tipos de saberes que el modelo educativo de UDLA incluye: (i) saber, (ii) saber hacer, (iii) saber ser y saber convivir. La matriz muestra la focalización de los saberes respecto de los resultados de aprendizaje comprometidos en el perfil de egreso. Esta matriz de tributación representa el aporte que hace cada una de las asignaturas a los resultados de aprendizaje tanto genéricos como específicos.

Existe un sello institucional que a partir de los valores inmersos en la formación de UDLA ha venido delineándose en el trabajo docente durante los 25 años de vida de la Institución. Ese sello se trasunta a las mallas curriculares y de una serie de actividades y programas que conectan a los estudiantes con los valores que se desea transmitirles: ética profesional, compromiso comunitario y responsabilidad ciudadana. En ese sentido, la Universidad se constituye en un espacio de formación en valores, que comprenden desde la ética profesional, la conformación de la ciudadanía y la relación con los otros ciudadanos en la labor profesional.

²⁵ Guía para elaborar Planes de Estudio UDLA. Serie: Guías para la Apropiación Curricular del Modelo Educativo. 2015. Pág. 7

²⁶ Guía para elaborar Planes de Estudio UDLA. Serie: Guías para la Apropiación Curricular del Modelo Educativo. 2015. Pág. 8

Figura 4: Matriz de Tributación TNS-ADM

				VALORES UDLA			RESULTADOS DE APRENDIZAJE GENÉRICOS					RESULTADOS DE APRENDIZAJE ESPECÍFICOS									
SEM.	SIGLA ASIGNATURA	NOMBRE ASIGNATURA	APORTE	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	AEA131	ADM DE ORGANIZACIONES	10	x	x	x			x	x	x	x	x					x			x
	TDE400	TECNICAS DE COMUNICACIÓN	10	x			x	x	x	x	x	x	x					x	x		
	MAT 100	MATEMATICA GENERAL	6	x	x			x					x			x			x		
	ACI100	OFIMATICA I	8					x		x			x	x	x	x			x		x
	AUD100	CONTABILIDAD I	6	x			x	x							x		x		x		
II	AEA240	TALLER NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO	12	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x			x			x
	AEA220	ECONOMIA	8	x	x		x	x		x		x					x		x		
	AES500	PROBAB. E INFERENCIA ESTADISTICA	7	x	x			x					x			x			x	x	
	AEA364	MARKETING OPERACIONAL	11	x	x		x	x	x	x		x		x	x			x	x		
	AEA504	INTRODUCCION A LAS FINANZAS	1	x																	
	AEA260	GESTION DE PERSONAL	14	x	x		x	x	x	x		x	x			x	x	x	x	x	x
III	DER700	DERECHO EMPRESARIAL	7	x	x	x		x								x	x		x		
	ELE100	ELECTIVO	0																		
	ACI200	OFIMATICA II	6				x								x	x	x		x		x
	AEA355	VALORACION DE ACTIVOS	6	x			x								x		x			x	x
	AEA360	MERCADOS FINAN. Y MACROECONOMIA	6	x			x								x		x			x	x
	AEA366	ACCION COMERCIAL Y VENTAS	8	x			x						x	x		x		x	x	x	
	AEA365	MARKETING Y PUBLICIDAD	8	x			x						x	x		x		x	x	x	
	AEA378	LEGISLACION LABORAL Y PREVISIONAL	8	x			x						x	x			x	x	x	x	
	AEA457	GESTION DE REMUNERACIONES	9	x	x		x						x	x			x	x	x	x	
IV	AEA030	TALLER DE TITULACION	7	x			x	x		x						x	x			x	
	AEA440	PRACTICA i	16	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	AEA357	MANEJO PRESUPUESTARIO Y TESORERIA	10	x			x					x	x			x	x	x	x		x
	AEA458	TALLER COMPUTACIONAL FINANZAS	10	x			x					x	x			x	x	x	x		x
	AEA367	HERRAMIENTAS DE GESTION COMERCIAL	7	x			x					x			x	x			x	x	
	AEA476	E-MARKETING	8	x	x		x					x			x	x			x	x	
	AEA467	GESTION DE BENEFICIOS	8	x			x					x	x			x	x	x	x		
	AEA456	TALLER COMPUTACIONAL COMPENSACIONES	9	x			x					x	x			x	x	x	x	x	
				25	11	3	21	12	5	8	4	17	16	9	15	17	11	19	21	4	8
				VALORES UDLA			RESULTADOS DE APRENDIZAJE					RESULTADOS DE APRENDIZAJE ESPECÍFICOS									

La malla curricular incorpora estos valores en las diferentes asignaturas del plan de estudio, de tal modo que los contenidos se relacionan directamente con los valores promovidos. Estos más los sellos FINE por medio de Aptus pretenden lograr permanente y sistemáticamente trasladar estos valores al estudiante.

En síntesis, la matriz de tributación busca establecer un nexo entre los resultados de aprendizaje, tanto genéricos como específicos y los valores UDLA, con cada una de las asignaturas.

La matriz de tributación respecto de resultados de aprendizaje genéricos, indica el aporte que las asignaturas hacen a aquellos, especialmente al segundo y al cuarto resultado genérico: *(2) Identificar, plantear y resolver problemas, evidenciando la capacidad para tomar decisiones en forma autónoma en el contexto laboral, (4) Comunicarse en forma efectiva con superiores y compañeros de trabajo, de manera individual y colectiva, creando ambientes cordiales y de respeto.* Se parte de la base que un Técnico en Administración más allá de los conocimientos teórico-prácticos, demuestra su desempeño al tomar decisiones a partir de la resolución de problemas mediante un método. Además, se aspira a que será un mejor trabajador si es capaz de mantener una comunicación fluida con los demás, contribuyendo con amabilidad y respeto al ambiente laboral.

Llevar a cabo búsqueda y procesamiento de información procedente de fuentes diversas, aplicando destrezas de abstracción, aplicando destrezas para el análisis y síntesis en el contexto de su desempeño profesional. A este primer resultado de aprendizaje genérico también contribuyen varias asignaturas de la carrera, pues se trata de incorporar en el individuo algún grado de autonomía que le permita distinguirse de sus pares, y esto es posible desarrollando la habilidad de búsqueda y procesamiento de información.

También la matriz muestra qué asignaturas tributan a resultados de aprendizaje específicos. Típicamente una asignatura tributa a tres o cuatro resultados específicos, especialmente los ramos de primer semestre que se orientan a los resultados uno y dos a saber: *(1) Demostrar en el desarrollo de sus tareas, la comprensión de las necesidades de sus diversos clientes [mandantes y/o usuarios] como una forma de generar valor en el contexto laboral, y (2) Diseñar programas de acción técnico-operativos, de un área de especialidad u otra de la organización, considerando equipamiento, tiempo, personal y recursos económicos.*

La asignatura Administración de Organizaciones y el Taller de Negocios y Emprendimiento intentan que el estudiante comprenda los requerimientos de otros mandantes en el contexto de las empresas, así como las bases matemáticas y estadísticas sustentan el diseño de planes de acción. Destaca también el resultado (7) *Preparar estados y reportes en su ámbito de acción, analizando información de la organización y del mercado* y el (8) *Presentar información sobre la gestión para respaldar la toma de decisiones de las jefaturas.* Ambos son muy significativos para la carrera y por ello el aporte de varias otras asignaturas a estos resultados de aprendizaje. El preparar informes y respaldar las decisiones tomadas en cualquier ámbito de la empresa es crucial en la carrera TNS-ADM, y es por ello la importancia relativa que estos dos últimos resultados poseen dentro de la malla curricular.

No menos importante es el resultado de aprendizaje (6) *Controlar y medir planes y programas, velando por las actividades, usando indicadores específicos y metas de productividad.* Los ramos de Economía y el de Introducción a las Finanzas tributan a este resultado, relevando la importancia de medir y controlar en las actividades diarias de un técnico en administración.

Mayor ponderación muestran los resultados ligados a la formación procedimental, propia de las carreras técnicas, como son los resultados 2 y 8. En tanto, los resultados relacionados con la comprensión y la aplicación de modelos y principios se observan con menor peso. Lo anterior también se condice con una visión técnica de la carrera, en la que el aprendizaje procedimental se contextualiza y fundamenta en referencia a procesos organizacionales, ante los que el estudiante debe tomar opciones y desarrollar comportamientos acorde a la formación técnica en el área de la administración y las empresas.

La carrera de TNS-ADM logra configurar su matriz de tributación desarrollando al interior del comité curricular, una reflexión y análisis respecto del aporte que cada una de las asignaturas realiza a la consecución del perfil de egreso. Con todo, este proceso de reflexión y análisis ya instalado en la Escuela, también permitirá en el futuro llevar a cabo de modo periódico y sistemático, la revisión, análisis y actualización de la información respectiva.

Dicho análisis permite afirmar que:

- En relación a la identificación de la presencia de resultados de aprendizaje genéricos y específicos declarados en el perfil de egreso, en las asignaturas que componen la malla curricular: se observa pertinencia de las asignaturas con el perfil de egreso, respondiendo también a la misión y visión de UDLA y de la Escuela de Negocios.
Se considera una presencia equilibrada de los resultados de aprendizajes genéricos y específicos a lo largo de todo el plan de formación. Esto último incide en una progresiva apropiación por parte de los estudiantes de aquellos aprendizajes que les permitirán desempeñarse en el mundo del trabajo.
- El análisis de la matriz de tributación permite volver a observar el perfil de egreso y luego de ello tomar decisiones curriculares, las que analizadas por el comité curricular, conseguirán la realización de ajustes menores o modificaciones mayores en las asignaturas y al plan de estudios. Lo que hace modificar un programa de asignatura es un cambio en el perfil y éste varía por alguna transformación en el entorno o en políticas institucionales, cambio que se ve reflejado en la matriz de tributación respectiva. Estas decisiones curriculares se sustentan en la capacidad de autoevaluación y autorregulación permanente de los procesos de enseñanza aprendizaje, en el sentido de evaluar constantemente la viabilidad del proyecto.
- Los programas de asignaturas se observan coherentes, cuando se revisan y comparan los contenidos con los resultados de aprendizaje, la metodología de enseñanza y aprendizaje y el sistema de evaluación que posee cada curso²⁷.

Juicios Auto-evaluativos sobre el Perfil de Egreso.

A continuación se consignan algunos resultados de la encuesta de autoevaluación aplicada a informantes claves respecto de estos temas.

²⁷ Cf. En Archivador de Evidencia: “Informe de análisis técnico del comité curricular TNS-ADM”

La Carrera posee efectivamente un perfil de egreso y este se ajusta plenamente al currículo de TNS-ADM, pues está estructurado en función del perfil de egreso pre-definido, considerando las habilidades vinculadas al desempeño laboral así como las de carácter general.

Este perfil de egreso está formalizado y considera en su formulación, tanto los lineamientos institucionales (Modelo Educativo y Pedagógico UDLA²⁸ entre otros), el estado de desarrollo y actualización de los fundamentos disciplinarios de las ciencias administrativas y los modelos teóricos de la administración de empresas.

Además se observan recogidas adecuadamente las orientaciones provenientes de la misión y propósitos de UDLA, de la Facultad, de la Escuela y las opiniones y orientaciones entregadas por otros profesionales de la administración de empresas. En este sentido, **el perfil de egreso cumple los requisitos de generación y formulación institucional.**

La matriz de tributación recoge este trabajo y lo exhibe al cruzar cada asignatura con el resultado de aprendizaje en particular. Se observa pertinencia y consistencia entre la visión, misión y valores de la Carrera con los resultados de aprendizaje de asignaturas y el perfil de egreso.

Según los resultados expuestos en el formulario B, un 86% de los estudiantes encuestados declara estar de acuerdo en que como alumno tiene conocimiento del perfil de egreso de su carrera, entendiendo el perfil de egreso como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe tener un titulado de la carrera de Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas. Además, un 93% de estos estudiantes considera coherente el perfil de egreso de la carrera en cuanto a la misión institucional de la Universidad (90% de los encuestados declara conocer la misión UDLA).

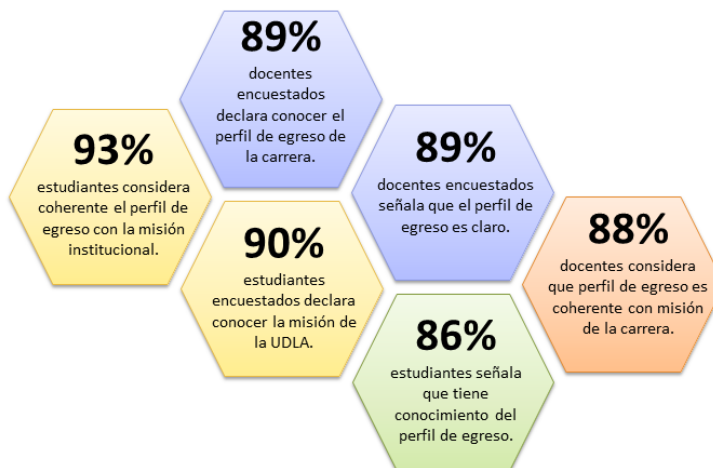
Al igual que los estudiantes, un 89% de los docentes encuestados declara conocer el perfil de egreso de la Carrera, un mismo porcentaje de encuestados declara que este perfil de egreso es claro y un 88% considera que es coherente con la misión de la Carrera.

A modo de síntesis cuantitativa, se puede observar que:

89%	Docentes	...señalan que...	conocen el perfil de egreso de la carrera.
89%			el perfil de egreso es claro.
88%			que el perfil es coherente con la misión de la Carrera.
86%	Estudiantes		como alumno, tiene conocimiento del perfil de egreso de la carrera.
93%			es coherente el perfil de egreso de la carrera en cuanto a la misión institucional de la Universidad.
90%			declara conocer la misión UDLA.
95%			Egresados

²⁸ Modelo Educativo UDLA. 2015

Figura 5: Juicios Auto-evaluativos sobre el Perfil de Egreso



Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

3.1.2 Estructura Curricular y Plan de Estudio

La estructura curricular de la carrera de TNS-ADM y el Plan de Estudios se sustenta en el Modelo Educativo, la Visión, Misión y Valores de la UDLA y de la Facultad de Ingeniería y Negocios. Todos estos elementos más el perfil de egreso y matriz de tributación se utilizan para estructurar el currículo de TNS-ADM, así como el plan de estudios y los programas de asignaturas. En este sentido, la formación de técnicos de nivel superior es un modelo centrado en el aprendizaje de los conocimientos disciplinarios y de las destrezas requeridas para el ejercicio de la profesión en el mundo laboral, en concordancia con las necesidades del mercado.

Consistentemente, el plan de estudios de la carrera está estructurado en función del perfil de egreso anteriormente señalado, lo que facilita la formación de técnicos con conocimientos, habilidades y valores que les permitan el inicio y desarrollo en su vida laboral con la flexibilidad y capacidad de adaptación necesaria, para enfrentarse a una sociedad en constante cambio.

Organización de la Malla Curricular

La arquitectura de la malla curricular obedece al modelo de educación que la Escuela de Negocios promueve, en concordancia con el Modelo Educativo y Pedagógico UDLA. La carrera de TNS-ADM posee en la actualidad una malla curricular que corresponde a la representación gráfica de la distribución de los ciclos formativos, ámbitos de formación y las asignaturas contempladas en el Plan de Estudios. El diseño y organización actual de la Malla Curricular se somete al Modelo Educativo UDLA vigente, al sistema de créditos (Sistema SCUDLA) y al currículo por resultados de aprendizaje. Estos tres elementos se enlazan con los ámbitos de formación a saber: ámbito general, ámbito disciplinario, ámbito profesional o técnico y ámbito práctico.

Los ciclos formativos organizan la Malla Curricular en dos bloques: Ciclo Inicial y Ciclo Técnico.

Ciclo Inicial: corresponde al primer año de la carrera y en general las asignaturas tienen por objetivo contribuir al desarrollo de habilidades que son necesarias para enfrentar las exigencias de la

formación de nivel superior. También se ubican en este ciclo las asignaturas introductorias, referidas a conocimientos disciplinarios y técnicos. Durante el Ciclo Inicial de la carrera TNS-ADM, se integran métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje que permitan a los estudiantes abandonar progresivamente la concepción tradicional de la educación, para convertirse en sujetos activos del proceso de aprendizaje.

Ciclo Técnico: corresponde al segundo y último año de la carrera y en las asignaturas ubicadas en este ciclo, se emplean métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje que potencian la autonomía y reflexión del estudiante, aspectos que han podido desarrollarse en el ciclo inicial y requieren fortalecerse en el ciclo técnico. En este ciclo se concentran las asignaturas que profundizan e integran resultados de aprendizaje del perfil de egreso. Asimismo, se encuentran en este ciclo las evaluaciones finales, en el caso de TNS-ADM, el Taller de Titulación y la Práctica.

Las mallas curriculares de UDLA también se componen por Ámbitos de Formación.

A su vez, en coherencia con los lineamientos de CNA, el plan de estudios contempla cuatro ámbitos de formación. En el caso de Técnicos de Nivel Superior en Administración de Empresas, los ámbitos son a) formación general, b) formación técnica, c) formación disciplinaria y d) formación práctica. Para fines de representación gráfica, estos ámbitos de formación se identifican con cuatro colores diferentes: blanco, para el ámbito general; rojo, para el ámbito técnico; azul, para el ámbito disciplinario; y amarillo, para representar las asignaturas que incluyen práctica.

Las asignaturas del ámbito de formación general contemplan clases teóricas, clases prácticas y ejercicios grupales, de modo de garantizar aprendizajes basados en experiencias personales y colectivas. El ámbito general incluye asignaturas propias de la formación personal en el área de las habilidades fundamentales para el trabajo como lo son la expresión efectiva, el trabajo en equipo, el autoaprendizaje y el foco en el cliente. Además, incorpora cursos que desarrollan el pensamiento lógico-matemático y estadístico y se convierten en fundamentos de las asignaturas que siguen en el área de la administración y los negocios.

Figura 7: Asignaturas del ámbito de formación general

2	0	0	5	5
TECNICAS DE COMUNICACION I				
TDE400				
2	0	1	5	6
MATEMATICA GENERAL				
MAT100				
2	0	0	6	4
PROBABILIDADES E INFERENCIA ESTADISTICA				
AES500				
2	0	0	5	6
ELECTIVO				
ELE100				
0	0	0	4	2
OFIMATICA I				
ACI100				
0	0	2	6	4
OFIMATICA II				
ACI200				

El ámbito disciplinario está dirigido a las asignaturas propias de la formación del administrador de empresas y corresponden a cursos que aportan conocimientos estructurados y organizados dentro del lenguaje propio de los negocios. Corresponde a asignaturas con lenguaje técnico, teorías, métodos y herramientas que facilitan al acceso a los dominios del saber técnico y ulteriormente de la especialidad.

Figura 8: Asignaturas del ámbito de formación disciplinar

2 0 1 6 7 ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES AEA131	2 0 0 6 6 TALLER DE NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO AEA240	2 0 0 0 5 DERECHO EMPRESARIAL DER700
2 0 1 5 6 CONTABILIDAD I AUD100	2 0 1 0 6 ECONOMIA AEA220	

El ámbito técnico corresponde directamente a la formación del TNS-ADM, que es requerida para el desempeño en un campo de acción determinado. Estos cursos facilitan la integración de competencias procedimentales, actitudinales y de conocimiento.

Figura 9: Asignaturas del ámbito de formación técnico

2 0 1 4 5 INTRODUCCION A LAS FINANZAS AEA504	2 0 0 8 7 VALORACION DE ACTIVOS AEA355	2 0 0 8 7 MANEJO PRESUPUESTARIO Y TESORERIA AEA357
	2 0 0 8 7 MERCADOS FINANCIEROS Y MACROECONOMIA	2 0 0 8 7 TALLER COMPUTACIONAL MODULO FINANZAS AEA458
2 0 0 4 4 MARKETING OPERACIONAL AEA364	2 0 0 8 7 ACCION COMERCIAL Y VENTAS AEA366	2 0 0 8 7 HERRAMIENTAS DE GESTION COMERCIAL AEA367
	2 0 0 8 7 MARKETING Y PUBLICIDAD AEA365	2 0 0 8 7 E-MARKETING AEA476
2 0 0 4 4 GESTION DE PERSONAL AEA260	2 0 0 8 7 LEGISLACION LABORAL Y PREVISIONAL AEA378	2 0 0 8 7 GESTION DE BENEFICIOS AEA467
	2 0 0 8 7 GESTION DE REMUNERACIONES AEA457	2 0 0 8 7 TALLER COMPUTACIONAL MODULO AEA456
		3 0 0 7 10 TALLER DE TITULACION AEA030

El ámbito práctico abarca las experiencias de ejercitación supervisadas, donde se encuentran las actividades curriculares ligadas al mundo del trabajo propiamente tal.

Figura 10: Asignatura del ámbito de formación práctico

1	0	0	8	6
PRACTICA I				
AEA440				

Esta malla curricular en particular posee cuatro semestres de duración, veinte asignaturas incluida la asignatura de práctica y 172 créditos en total. Ha sido sometida a una evaluación permanente de su eficiencia, mediante diversos mecanismos cualitativos y cuantitativos especificados por la Escuela:

- El Director de Escuela, los Directores de Carrera y los docentes en Campus que forman todos parte de la Escuela, evalúan los avances y resultados obtenidos por los estudiantes en las cátedras de cada asignatura, especialmente en la primera, poniendo énfasis en los promedios, las desviaciones y la varianza de los datos, intentando acotar los problemas por asignatura, curso y sección. Los Directores de Carrera de todos los Campus revisan el comportamiento a través de los sistemas de registros de la UDLA (BI) y acuerdan con la Dirección de Escuela, planes de acción específicos de mejoramiento.
- El Consejo de Escuela revisa la implementación de las orientaciones académicas realizadas por la Dirección de Escuela con intervención de los líderes académicos.
- El Comité Curricular (a partir de 2014), que actúa como organismo consultor del Director de Escuela en la toma estratégica de decisiones de carácter curricular de la Escuela, asesora en materias curriculares y en especial, en asegurar la consistencia interna de los planes de estudios.

La Malla Curricular entonces, está constituida por una serie de asignaturas que responden adecuadamente a los requerimientos del perfil de egreso, y que se descomponen otorgando información sobre cada una de ellas, en cuanto a la cantidad de horas de cátedra (en sala con presencia de Profesor), horas de ayudantía, horas de taller, horas prácticas del estudiante, cantidad de créditos que se le han

asignado a la asignatura en particular, la sigla y el nombre de la asignatura. Por otra parte, el plan de estudio es obra y consecuencia del perfil de egreso explicitado, así, ambos componentes sinérgicamente proveen condiciones adecuadas para que la formación de técnicos se lleve a cabo a partir de una política de calidad²⁹ y que en definitiva promueve individuos técnicamente competentes y con habilidades suficientes para enfrentar adecuadamente el mundo del trabajo y las organizaciones.

²⁹ Esta política de Escuela se fundamenta en los principios siguientes: 1. Cumplir con las condiciones acordadas con los grupos de interés y con la normativa vigente; 2. Asegurar la mejora continua, mediante la participación activa de toda la comunidad educativa; 3. Asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos, reduciendo los costos de transacción, cumpliendo con los objetivos establecidos para cada una de las actividades en términos de plazos y calidad, facilitado un ambiente y condiciones de docencia adecuados.

Figura 11: Detalle de Asignatura en malla curricular

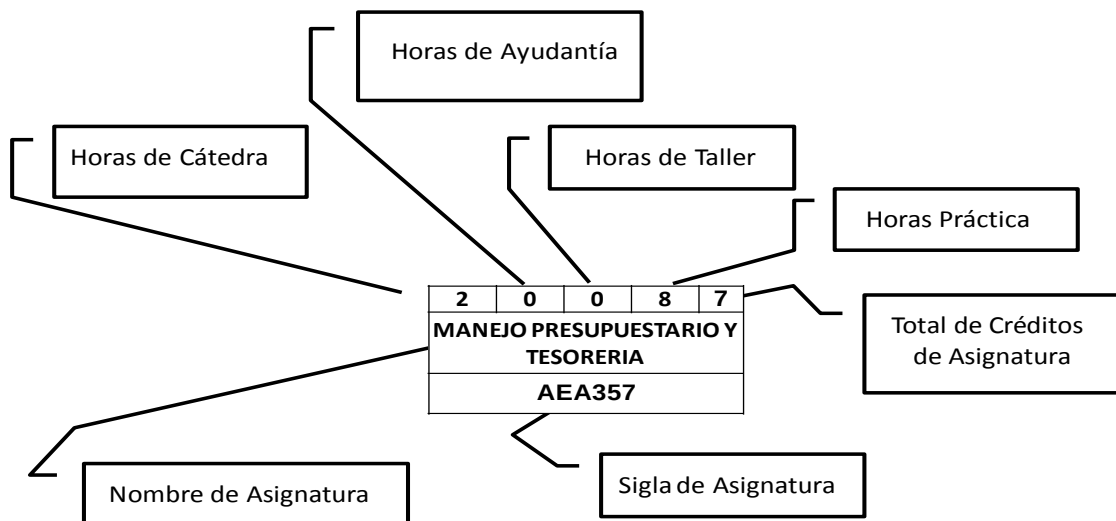


Figura 12: Malla Curricular TNS-ADM

	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
FORMACION GENERAL	TECNICAS DE COMUNICACION I TDE400				
	MATEMATICA GENERAL MAT100	PROBABILIDADES E INFERENCIA ESTADISTICA AES500	ELECTIVO ELE100		
	OFIMATICA I ACI100		OFIMATICA II ACI200		
FORMACION TECNICA		INTRODUCCION A LAS FINANZAS AEA504	VALORACION DE ACTIVOS AEA355	MANEJO PRESUPUESTARIO Y TESORERIA AEA357	ESPECIALIDAD FINANZAS
			MERCADOS FINANCIEROS Y MACROECONOMIA	TALLER COMPUTACIONAL MODULO FINANZAS AEA458	
		MARKETING OPERACIONAL AEA364	ACCION COMERCIAL Y VENTAS AEA366	HERRAMIENTAS DE GESTION COMERCIAL AEA367	ESPECIALIDAD VENTAS
			MARKETING Y PUBLICIDAD AEA365	E-MARKETING AEA476	
		GESTION DE PERSONAL AEA260	LEGISLACION LABORAL Y PREVISIONAL AEA378	GESTION DE BENEFICIOS AEA467	ESPECIALIDAD REMUNERACIONES
			GESTION DE REMUNERACIONES AEA457	TALLER COMPUTACIONAL MODULO AEA456	
				3 0 0 7 10	
				TALLER DE TITULACION AEA030	
	ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES AEA131	TALLER DE NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO AEA240	DERECHO EMPRESARIAL DER700		
	CONTABILIDAD I AUD100	ECONOMIA AEA220			
				PRACTICA I AEA440	
FORMACION DISCIPLINARIA					
FORMACION PRACTICA					
	CICLO INICIAL		CICLO TECNICO		

Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

Las asignaturas de la malla por ciclo de formación y créditos son las siguientes:

Tabla 5: Asignaturas de la malla por ciclo de formación y créditos

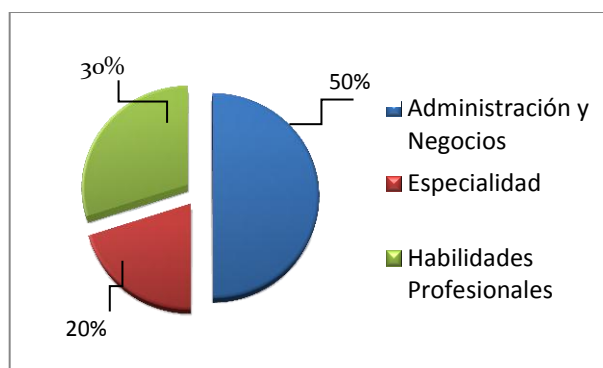
Semestre	Nombre de Asignatura	Créditos
<u>Primer Año- Ciclo Inicial</u>		
1°	ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES	7
1°	TECNICAS DE COMUNICACIÓN	5
1°	MATEMATICA GENERAL	6
1°	OFIMATICA I	2
1°	CONTABILIDAD I	6
2°	TALLER DE NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO	6
2°	ECONOMIA	6
2°	PROBABILIDADES E INFERENCIA ESTADISTICA	4
2°	MARKETING OPERACIONAL	4
2°	INTRODUCCION A LAS FINANZAS	5
2°	GESTION DE PERSONAL	4
<u>Segundo Año- Ciclo Técnico</u>		
3°	DERECHO EMPRESARIAL	5
3°	ELECTIVO	6
3°	OFIMATICA II	6
3°	VALORACION DE ACTIVOS <i>[Especialidad 1: Gestión Financiera]</i>	7
3°	MERCADOS FINANCIEROS Y MACROECONOMIA <i>[Especialidad 1: Gestión Financiera]</i>	7
3°	ACCION COMERCIAL Y VENTAS <i>[Especialidad 2: Gestión de Ventas]</i>	7
3°	MARKETING Y PUBLICIDAD <i>[Especialidad 2: Gestión de Ventas]</i>	7
3°	LEGISLACION LABORAL Y PREVISIONAL <i>[Especialidad 3: Remuneraciones-Compensaciones]</i>	7
3°	GESTION DE REMUNERACIONES <i>[Especialidad 3: Remuneraciones-Compensaciones]</i>	7
4°	TALLER DE TITULACION	10
4°	PRACTICA I	6
4°	MANEJO PRESUPUESTARIO Y TESORERIA <i>[Especialidad 1: Gestión Financiera]</i>	7
4°	TALLER COMPUTACIONAL FINANZAS <i>[Especialidad 1: Gestión Financiera]</i>	7
4°	HERRAMIENTAS DE GESTION COMERCIAL <i>[Especialidad 2: Gestión de Ventas]</i>	7
4°	E-MARKETING <i>[Especialidad 2: Gestión de Ventas]</i>	7
4°	GESTION DE BENEFICIOS <i>[Especialidad 3: Remuneraciones-Compensaciones]</i>	7
4°	TALLER COMPUTACIONAL MODULO COMPENSACIONES <i>[Especialidad 3: Remuneraciones-Compensaciones]</i>	7

El sello APTUS³⁰ está plenamente integrado al Plan de Estudio de la Carrera, y en particular a las asignaturas siguientes: Técnicas de Comunicación, Taller de Negocios y Emprendimiento y Marketing Operacional. Se encuentra en evaluación la posibilidad de integrar APTUS en otras asignaturas de la carrera. El perfil de egreso de TNS-ADM al describir los conocimientos, las habilidades, las actitudes, los valores y las conductas que se espera desarrollar en el estudiante, facilita el desarrollo de todas ellas por medio de la ejecución teórico-práctica adquiridas en el Aula. Por esto mismo, los programas de asignaturas de las tres áreas de especialidad incentivan aquella visión, mediante la entrega de información y aplicación de técnicas actualizadas que se ocupan en organizaciones de todo tipo y tamaño.

Plan de Estudio

El Plan de Estudios de la carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas se centra en una formación generalista en administración de empresas, pero con énfasis al segundo año, en un área de la organización que en este caso el estudiante puede elegir de acuerdo a su vocación, a saber, ventas, finanzas y remuneraciones. Las veinte asignaturas del Plan de Estudios de acuerdo a la cantidad de asignaturas por líneas disciplinares, tienen la siguiente proporción: 50%-Administración y Negocios; 20%-Especialidad (Ventas, Finanzas, Remuneraciones) y 30%-Habilidades Profesionales.

Gráfico 1: Proporción de aporte de Asignaturas a la Malla Curricular



Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

Cada línea disciplinar es coordinada por un líder académico que a su vez forma parte del Comité Curricular de la Carrera, quienes revisan periódicamente los Programas de Asignaturas, los actualizan si es necesario, así como la bibliografía básica y complementaria y los sistemas de evaluación de cada una de ellas. En este proceso, se hace el trabajo de integración de las habilidades APTUS a las

³⁰ El Programa APTUS de la FINE es un programa propio de la Facultad diseñado para prestar apoyo a las Escuelas y Carreras con el fin de desarrollar habilidades blandas en los estudiantes, por medio de las mismas asignaturas que posee la malla curricular de la carrera. Estas habilidades blandas dicen relación con al auto-aprendizaje, el trabajo en equipo, la expresión efectiva y el foco en el cliente.

asignaturas que poseen este sello. Adicionalmente, se trata de incorporar los principios y competencias establecidas por la CNA para las carreras de nivel técnico. A continuación se muestran las asignaturas, clasificadas según la línea disciplinar a la que pertenecen. Cabe mencionar que un estudiante toma una de las tres especialidades o línea disciplinar ofrecidas, de acuerdo a su vocación y decisión.

a) Línea Disciplinar- Administración y Negocios

- Administración de Organizaciones
- Taller de Negocios y Emprendimiento
- Economía
- Contabilidad I
- Marketing Operacional
- Introducción a las Finanzas
- Gestión de Personal
- Derecho Empresarial
- Práctica
- Taller de Titulación

b) Línea Disciplinar- Finanzas

- Introducción a las Finanzas
- Valoración de Activos
- Mercados Financieros y Macroeconomía
- Manejo presupuestario y Tesorería
- Taller computacional módulo Finanzas

c) Línea Disciplinar- Ventas

- Acción Comercial y Ventas
- Marketing y Publicidad
- Herramientas de gestión comercial
- E-Marketing

d) Línea Disciplinar- Remuneraciones

- Legislación Laboral y Previsional
- Gestión de Remuneraciones
- Gestión de Beneficios
- Taller computacional módulo compensaciones

e) Línea Disciplinar- Habilidades Profesionales

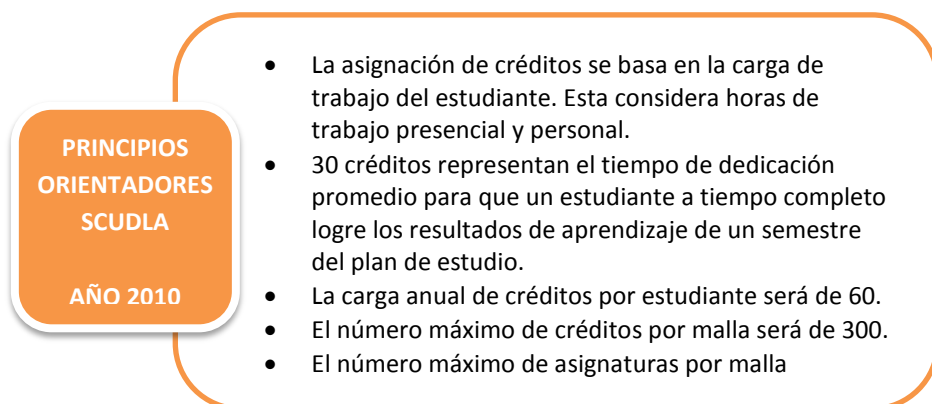
- Técnicas de Comunicación
- Ofimática I
- Ofimática II
- Matemática General
- Probabilidades e Inferencia Estadística
- Electivo

Respecto del sistema de Créditos UDLA.

Cabe hacer mención que el Sistema de Créditos Académicos de UDLA (SCUDLA) define los créditos académicos como la unidad de valoración o estimación del volumen de trabajo académico que los estudiantes deben dedicar para alcanzar los resultados de aprendizaje o , en la que se integran tanto las horas de docencia directa (o presenciales) como las horas de trabajo autónomo (o no presenciales)³¹ Para UDLA, los créditos académicos representan la carga de trabajo que demandará una actividad curricular al estudiante para el logro de los resultados de aprendizaje. Desde el punto de vista cuantitativo, un crédito equivale a una proporción respecto de la carga total de trabajo estimada para completar un periodo académico de estudio. Se establece la convención de que 30 créditos miden la carga de trabajo de un estudiante a tiempo completo durante un semestre académico regular³² (60 créditos anuales).

La estimación de la carga de trabajo del estudiante incluye todas las actividades presenciales y no presenciales como: clases teóricas, actividades prácticas, de laboratorio, de taller, actividades clínicas o de terreno, prácticas profesionales, ayudantías, estudio personal, tareas solicitadas, las exigidas para la preparación y realización de exámenes y evaluaciones, actividades online, entre otras³³.

Figura 13: Principios orientadores SCUDLA



³¹ Kri, 2013

³² Primero y/o segundo semestre académico.

³³ El año 2010 cada una de la Facultades e Institutos de la UDLA realizó una estimación de la equivalencia entre créditos académicos y horas semanales en función de la carga de trabajo del Plan de Estudio de las carreras. Estas estimaciones entregaron un rango de 42 a 50 horas semanales. La Universidad ha solicitado un ajuste gradual del sistema SCUDLA a una equivalencia de 1 crédito = 27 horas. La FINE adoptó una equivalencia de 1 crédito=25 horas.

Otras características y convenciones de uso del SCUDLA son:

- Semanas académicas semestrales: se entiende como el número total de semanas de trabajo del estudiante en un período académico regular (semestre), lo que incluye todas las actividades lectivas y todos los procesos evaluativos establecidos en el programa de estudio.
- El semestre académico está compuesto por dieciocho semanas para la modalidad tradicional, regímenes diurno y vespertino. En el régimen executive, el semestre académico tiene una duración de veintidós semanas. El semestre de verano tiene una duración de cinco semanas.
- Se estima que un estudiante de tiempo completo de UDLA dedica un promedio de 45 horas semanas a sus actividades académicas.³⁴

Mecanismos de Evaluación Plan de Estudio y los Programas de Asignaturas

Para asegurar una sólida formación de los estudiantes es fundamental tener como referente lo expresado en el perfil de egreso, que dice relación con los resultados de aprendizaje y el plan formativo, que da cuenta sistemática de la apropiación paulatina de los aprendizajes logrados, por parte de los estudiantes. Una vez elaborado el perfil de egreso, la Carrera analizó el nivel de tributación que cada asignatura tiene con respecto a los valores UDLA y los resultados de aprendizaje, con el propósito de visualizar el contexto en el que se inserta cada asignatura, considerando que cada una de estas juega un rol fundamental en el proceso formativo de los estudiantes. Lo señalado garantiza que el itinerario formativo de la carrera sean una estructura con coherencia interna que facilite la apropiación del perfil de egreso en el transcurso del proceso formativo.

En correspondencia con lo anterior, los elementos que se consideran para la evaluación de la malla curricular son los siguientes:

- Análisis del entorno del trabajo.
- Identificación de los dominios y habilidades que requieren modificación.
- Identificación de asignaturas susceptibles de transformar y/o cambiar. Re-estructuración y re-diseño de la malla curricular
- Modificación del currículo con el modelo educativo de la UDLA.
- Socialización a docentes y estudiantes.
- Matriz de Creditaje.
- Tabla de Homologación.
- Bibliografía

³⁴ El año 2010 cada una de las Facultades realizó una estimación de equivalencia entre créditos y horas semanas en función de la carga de trabajo del plan de estudios. A partir de 2015 todos los programas y carreras deben hacer un ajuste gradual a una equivalencia de 1 crédito = 27 horas.

A partir de este proceso, la Carrera estableció una estrategia de desarrollo curricular que comprende el levantamiento de la información y trabajo conjunto de los equipos docentes de TNS-ADM. Estos procedimientos fueron observados por el comité curricular y consideró el desarrollo de las áreas de contenidos y la actualización e integración de contenidos. La Carrera dispone de diversas instancias destinadas a llevar adelante la evaluación y monitoreo de la calidad y logro de los objetivos de la carrera, entre las cuales se destacan:

- Instancias formales de la Escuela de Negocios y la carrera como reuniones con profesores, coordinadores y jefes de carrera entre otras.
- Mecanismos de monitoreo como los sistemas informáticos; BANNER.

Programa de Asignatura

El programa de asignatura es el instrumento curricular dirigido a profesores, ayudantes y estudiantes, que brinda orientaciones específicas para implementar dentro y fuera del aula de clases, cada asignatura de una Carrera. En este sentido, el programa presenta una descripción de cada asignatura, los resultados de aprendizaje, los contenidos, el método de enseñanza y aprendizaje, el sistema de evaluación y la bibliografía básica y complementaria. Por ello se indica que el programa se organiza entorno a resultados de aprendizaje, aportes de la asignatura al perfil de egreso, tipo de evaluación e indicadores, estrategias, actividades y recursos de enseñanza y aprendizaje. Los resultados de aprendizaje deben ser demostrables al finalizar el proceso formativo. El ajuste de tales programas es una tarea que forma parte del proceso de actualización curricular.

Típicamente un Programa de Asignatura está diseñado en once secciones, a pesar que no en todos ellos necesariamente puede estar presente el Syllabus.

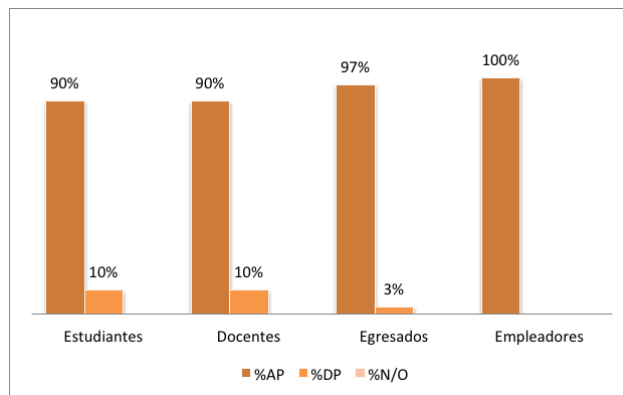
Figura 14: Secciones de un programa de asignatura UDLA



Respecto a la evaluación de la estructura curricular de la carrera de Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas, se logran apreciar altos niveles de aprobación en las afirmaciones evaluadas por parte de docentes y estudiantes, a partir del proceso de encuestas de informantes claves.

El 93% de los docentes encuestados considera que la malla curricular/plan de estudios es coherente con los resultados de aprendizaje de la Carrera. El mismo porcentaje de encuestados coincide con que esta malla responde a las necesidades de un titulado de Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas.

Gráfico 1: Promedio Aprobación a la Estructura Curricular de la Carrera



Por otro lado, un 94% de los docentes encuestados declara que las asignaturas y materias que contiene la malla curricular, son pertinentes a la formación de los alumnos. Además, un 83% cree que esta malla integra de una forma adecuada las actividades teóricas y prácticas. Finalmente, el 85% de los informantes considera que la malla curricular contempla una formación integral en los alumnos.

El 91% de los estudiantes considera que la malla curricular, está vinculada a los contenidos vistos en las asignaturas y un 89% cree que sus contenidos los prepara adecuadamente para su desempeño laboral.

Por otro lado, un 86% cree que la malla curricular integra en forma adecuada tanto actividades teóricas como prácticas. El 90% de los estudiantes encuestados declara conocer el plan de estudios o malla curricular.

Finalmente, un 91% opina que las asignaturas de la malla curricular responden a las necesidades del perfil de egreso. Los porcentajes recién expuestos son muy similares en todas las sedes, por lo que no se presentan diferencias significativas entre ellas.

Por otro lado, un 92% de los estudiantes considera que los contenidos vistos en las distintas asignaturas son relevantes para su formación y un 94% cree que estos contenidos se encuentran relacionados entre sí. Finalmente, el 84% de los encuestados declara conocer las actividades académicas que debe desarrollar para la obtención y aprobación del título de Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas.

Los egresados evalúan la estructura curricular positivamente. El 100% concuerda en que la malla curricular o plan de estudios integraba adecuadamente tanto actividades teóricas como prácticas y que esta misma era coherente con los contenidos abordados durante la Carrera. Finalmente, el 90% considera que los contenidos en dos o más asignaturas no se repitieron de forma innecesaria.

Progresión de los Estudiantes

La progresión del estudiante en su malla curricular establece un proceso que se inicia **el primer semestre** de la carrera TNS-ADM, con la asignatura Administración de Organizaciones, que introduce al estudiante al mundo de las empresas y los negocios.

En paralelo, el estudiante cursa asignaturas de Técnicas de Comunicación con sello APTUS [*que persigue el desarrollo de habilidades de expresión efectiva, auto aprendizaje, trabajo en equipo y foco en el cliente*], Ofimática [*uso de suite MS Office como herramienta de productividad*], Matemática General y Contabilidad de Empresas. Todos los resultados de aprendizaje se orientan a que el estudiante sea capaz de caracterizar a las empresas, al administrador profesional y dar cuenta de los modelos de administración y sus áreas funcionales.

En el segundo semestre, el estudiante profundiza en las ciencias de la administración por medio del curso Taller de Negocios y Emprendimiento [*desarrollo de un plan de negocios*], Economía [*que lo introduce en el vocabulario y teorías económicas en general*], y Estadística, que junto al curso matemática general se constituyen en la base para la toma de decisiones técnicas en administración de empresas. En este mismo semestre tiene tres asignaturas; Marketing Operacional, Introducción a las Finanzas y Administración de Personal, funciones clásicas de toda empresa. Con esto finaliza el ciclo inicial de la Carrera y está en condiciones académicas de proseguir al segundo ciclo técnico.

El ciclo técnico inicia el tercer semestre con Ofimática II [*profundización en suite MS Office*], Derecho Empresarial y un Electivo de libre elección, curso este último que pretende colaborar con la ampliación cultural del estudiante. Junto a estos tres, se inicia la especialidad para lo cual el alumno toma dos cursos de la especialidad elegida. Ambos cursos de especialidad le permiten profundizar en el área seleccionada y diferenciarlo del resto de sus pares, al poder dominar aspectos teóricos y prácticos de las materias tratadas.

El cuarto semestre de la carrera considera los dos últimos ramos de la especialidad [*le permiten al estudiante completar el ciclo de formación de especialidad*] más la Práctica³⁵ y el Taller de Titulación que se encuentra integrado al examen de título. Con este semestre completo finaliza el ciclo técnico de la malla curricular.

Cabe indicar que el Taller de Titulación es una asignatura del plan de estudios de TNS-ADM que cierra el ciclo formativo y los prepara para enfrentar el examen de título que se desarrolla en el mismo curso. El programa cubre los contenidos más relevantes de las áreas de administración y estrategia más los tópicos de cada especialidad. El estudiante en definitiva realiza el examen de título del área de administración y estrategia y el de la especialidad elegida. Ambas partes del examen de ejecutan a la mitad del avance del taller y, al finalizar, el promedio de ambas notas es equivalente a la nota de examen de título.

El aprobar las veinte asignaturas deja al estudiante en condiciones de recibir su título de “Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas” y aparte, un certificado de especialización en las áreas que la carrera ha definido.

³⁵ La asignatura AEA440 Práctica posee su correspondiente Programa de Asignatura. La actividad práctica en terreno se encuentra regulada por el Reglamento de Práctica que se adjunta.

De la Formación de carácter General

Tanto UDLA, como la Carrera procuran generar espacios de reflexión propios de una comunidad educativa, a través de instancias basadas en temas atingentes y actuales. Consiguientemente, es el perfil el que acota resultados de aprendizaje de tipo general y que están presentes en asignaturas a lo largo del Plan de Estudio. Estas habilidades le permiten potenciar su desempeño laboral y su mejor calidad de vida en el trabajo. El Programa APTUS es aquel que busca potenciar estas cuatro habilidades: expresión efectiva, foco en el cliente, trabajo en equipo y autoaprendizaje.

Juicios Auto-evaluativos sobre la Estructura Curricular y Plan de Estudio

Los juicios evaluativos se recogen de las respuestas dadas en las encuestas por los informantes claves. Así, la estructura curricular de TNS-ADM responde y está en función del perfil de egreso de la Carrera, considerando tanto los conocimientos y habilidades directamente vinculados al desempeño en el trabajo así como los conocimientos y habilidades de carácter general y complementario.

Asimismo, tal estructura responde a las normas emanadas por la Institución en cuanto a ámbitos de formación y ciclos y es consistente con la declaración de principios y objetivos de la Unidad y con las definiciones de egreso de la Carrera. Cumple con el sistema de créditos UDLA y la secuenciación de asignaturas está validada por los informantes claves. El plan de estudios explicita los resultados de aprendizaje y los programas de asignaturas los recogen e integran actividades (teóricas y prácticas) que garantizan la experiencia del alumno en labores propias de la asignatura.

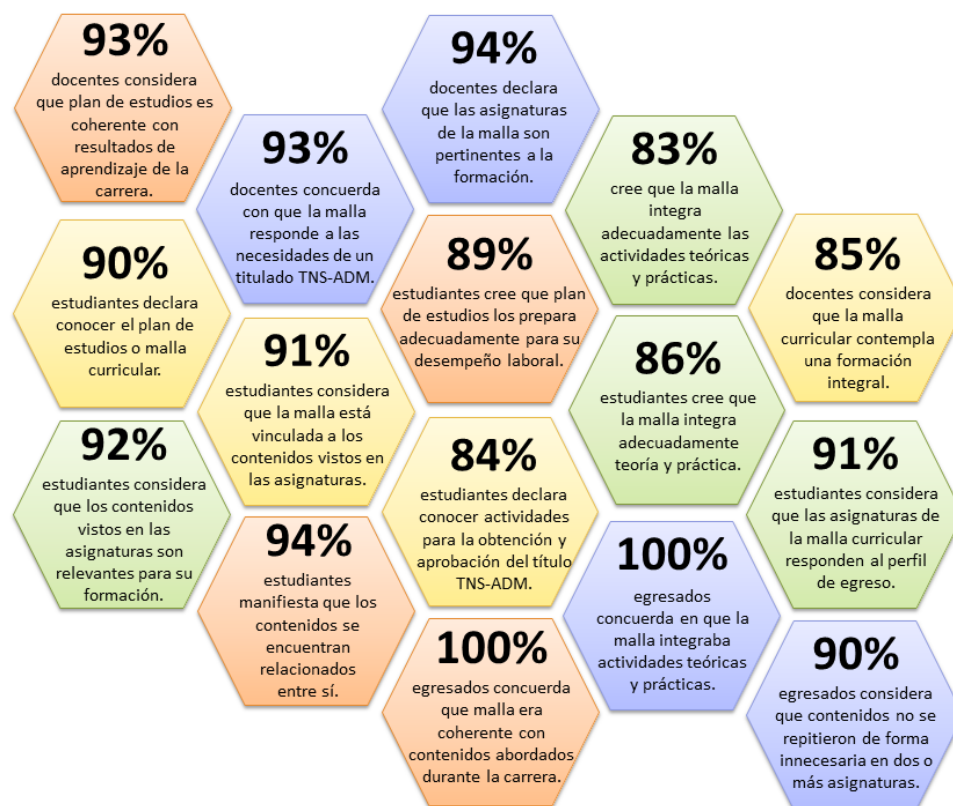
El plan de estudio es de conocimiento público de los estudiantes, de los profesores y la comunidad educativa de TNS-ADM. El plan de estudios finaliza con un proceso de titulación donde el estudiante demuestra su capacidad para integrar la formación disciplinaria y técnica recibida, que se evalúa individualmente de acuerdo a lo definido en dicho plan.

La Carrera TNS-ADM cuenta con un sistema de evaluación periódica del plan y los programas, con el objetivo de proponer modificaciones para su actualización. Dicha información proviene de fuentes fidedignas en un entorno académico adecuado propio de una comunidad educativa. Los ciclos de formación se reflejan adecuadamente en la malla, por medio de los programas de asignaturas que pertenecen a cada ciclo, todos ellos sintonizados con una metodología de enseñanza y aprendizaje y especialmente en el sistema de evaluación, a fin de responder de mejor forma a las definiciones de estos ciclos.

Síntesis Juicios evaluativos Estructura Curricular y Plan de estudios:

93%	Docentes	...señalan que...	El plan de estudios es coherente con resultados de aprendizaje de la Carrera.
93%			La malla curricular responde a necesidades de un titulado de TNS-ADM.
94%			Las asignaturas que contiene la malla curricular son pertinentes a la formación.
83%			La malla integra adecuadamente las actividades teóricas y prácticas.
85%			La malla curricular contempla una formación integral.
90%	Estudiantes		El plan de estudios y malla curricular son conocidos.
91%			La malla está vinculada a los contenidos vistos en las asignaturas.
89%			Los contenidos de la malla los prepara adecuadamente para su desempeño laboral.
86%			La malla curricular integra adecuadamente tanto teoría como práctica.
91%			Las asignaturas de la malla curricular responden a las necesidades del perfil de egreso.
92%			Los contenidos vistos en asignaturas son relevantes para su formación.
94%			Los contenidos se encuentran relacionados entre sí.
84%			Las actividades para la obtención y aprobación del título de TNS-ADM son conocidos.
100%	Egresados		La malla integraba actividades teóricas como prácticas.
100%			La malla era coherente con los contenidos abordados durante la carrera.
90%			Los contenidos no se repitieron de forma innecesaria en dos o más asignaturas.

Figura 15: Juicios Auto-evaluativos sobre la Estructura Curricular y Plan de Estudio



Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

3.1.3 Efectividad del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje

Sistema y Criterios de Admisión e Ingreso³⁶

La política de admisión UDLA es institucional. El requisito general es la Licencia de Educación Media para todo postulante y nota mínima 5,0 como promedio en la enseñanza media para régimen tradicional (diurno y vespertino). En el caso de régimen executive, los requisitos dicen relación con la edad mínima de 24 años y experiencia laboral demostrable. Otros requisitos que se detallan más adelante dicen relación con títulos anteriores y experiencia laboral.

En el caso particular de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, la carrera se adscribe a la política general exigiendo nota mínima 5,0 como promedio en la enseñanza media para régimen tradicional (diurno y vespertino). En el caso de régimen executive, edad mínima de 24 años y experiencia laboral demostrable. No se considera algún tipo de prueba o test especial de admisión para TNS-ADM.

³⁶ El Sistema de Selección y Admisión de Alumnos se encuentra descrito en el Reglamento General de Admisión UDLA.

Las situaciones especiales de admisión se refieren a:

i. Convalidación

El proceso de convalidación está orientado a estudiantes que se encuentran cursando carreras técnicas, profesionales o universitarias de pregrado en otras instituciones de educación superior y desean ingresar a UDLA. Para TNS-ADM, los estudiantes podrán convalidar por vía ordinaria, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Convalidación. Los requisitos de ingreso corresponden a los vigentes para el año académico de postulación. Con todo, no se podrá convalidar más del 50% de las asignaturas que componen la malla curricular de la carrera.

ii. Continuidad de Estudios

Con la finalidad de favorecer la articulación por convalidación de los estudios superiores, la Universidad cuenta con una opción de admisión dirigida a técnicos y/o profesionales titulados (título otorgado por una institución de educación superior chilena o extranjera reconocida en nuestro país), que estén interesados en continuar sus estudios.

La carrera TNS-ADM no cuenta con planes de continuidad para su ingreso, debido a que es una carrera técnica de dos años de duración. Lo que sí se considera es que egresados de la carrera técnica, prosigan estudios en otras carreras del área de administración de empresas por medio de itinerarios especialmente diseñados para éstos. Respecto de convalidaciones y homologaciones, éstas se encuentran normadas en el Reglamento del Alumno UDLA vigente, TÍTULO V, artículos 12 al 16.

Tabla 6: Requisitos para Carreras UDLA todos los Regímenes

DIURNO TRADICIONAL	DIURNO VESPERTINO	EXECUTIVE
Nota de Enseñanza Media (NEM) 5,0 o que cumpla con al menos una de las siguientes condiciones especiales de admisión: ☐ Promedio 5,0 en asignaturas afines a la carrera durante la Educación Media. ☐ Más de 475 puntos en la PSU ☐ Contar con un Título de Educación Superior (Técnico o Profesional)	Nota de Enseñanza Media (NEM) 5,0 o que cumpla con al menos una de las siguientes condiciones especiales de admisión: ☐ Promedio 5,0 en asignaturas afines a la carrera durante la Educación Media. ☐ Más de 475 puntos en la PSU ☐ Contar con un Título de Educación Superior (Técnico o Profesional) ☐ Experiencia laboral de un año	24 años de edad o que cumpla con al menos una de las siguientes condiciones especiales de admisión: ☐ 22 años y contar con un Título de Educación Superior (Técnico o Profesional) ☐ 22 años y experiencia laboral de dos años (demostrables)

Fuente: Dirección de Admisión

Los requisitos de admisión son difundidos por la Institución a través de diferentes medios, como actividades en colegios, página web institucional, folletos y trípticos que se distribuyen en cada campus. Las vacantes se definen en función de criterios históricos, ajustados por los cuatro elementos

presentados previamente. Adicionalmente, a partir del año 2014 se establece que el quórum mínimo de estudiantes por programa en cada campus es de 15. Si bien, esta es la regla general, en algunas carreras que la Universidad ha definido como prioritarias para el desarrollo integral de su proyecto educativo, tales como las pedagogías de educación media, se permiten quórum menores, ya que históricamente son carreras que han tenido un tamaño de admisión menor.

En cuanto a los criterios o requisitos de admisión, un 86% de los estudiantes encuestados declaró conocerlos al momento de su ingreso a la carrera. Por otro lado, un 86% de los encuestados reconoce que existe claridad respecto a los criterios utilizados para evaluarlos.

Respecto de la efectividad del proceso de enseñanza, el 81% de los docentes señala que los criterios o requisitos de admisión de los alumnos a la carrera Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas son claros. Respecto al diagnóstico que se les realiza a los estudiantes al momento de su ingreso, con la finalidad de adecuar metodologías de enseñanza aprendizaje, un 66% de los docentes afirma que éste efectivamente se realiza.

Caracterización de Ingreso del estudiante de la Carrera

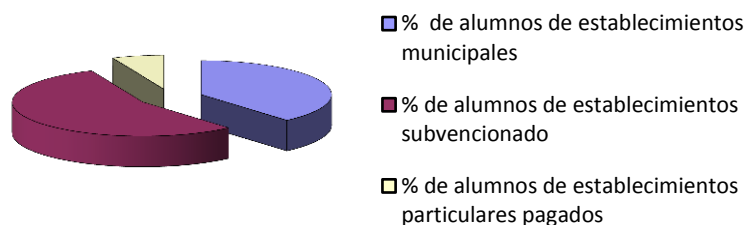
En concordancia con sus fines, UDLA ofrece una oportunidad de educación superior a un conjunto heterogéneo de estudiantes. Estos se pueden dividir en dos grandes grupos: por una parte están los jóvenes que han egresado de educación media y que ingresan al régimen tradicional (diurno-vespertino) de la carrera, que considera clases todos los días de la semana de lunes a viernes. Cabe mencionar que la cantidad de estudiantes egresados de enseñanza media que ingresan a TNS-ADM ha ido disminuyendo progresivamente los últimos tres años.

Por otra parte, se encuentran los adultos que trabajan y han decidido estudiar en forma paralela.³⁷ Usualmente estos ingresan al régimen executive, que tiene horarios de clases dos días a la semana y medio día de sábado. El régimen executive concentra a más del 75% de los alumnos actuales de la carrera.

Se observa que los ingresantes a la Carrera en régimen tradicional, provienen de establecimientos educacionales del tipo particulares subvencionados, seguidos por los que proceden de instituciones municipales, sumando ambos un 93%. La cantidad menor proviene de establecimientos particulares pagados. La situación constatada representa la realidad de la Carrera en cuanto a características educacionales, nivel de conocimientos, desarrollo de habilidades y dominio matemático y del lenguaje que el estudiante de primer año posee y que trae de la enseñanza media.

³⁷ Fundamentos del Modelo Educativo UDLA, documento para discusión interna. Octubre 2014.

Gráfico 2: Postulantes matriculados y Establecimiento Educativo de Origen



Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Lo que se observa en el trienio 2012-2013-2014 respecto al promedio de notas de enseñanza media, que se mantiene prácticamente alrededor de 5,5 (escala de 1 a 7).

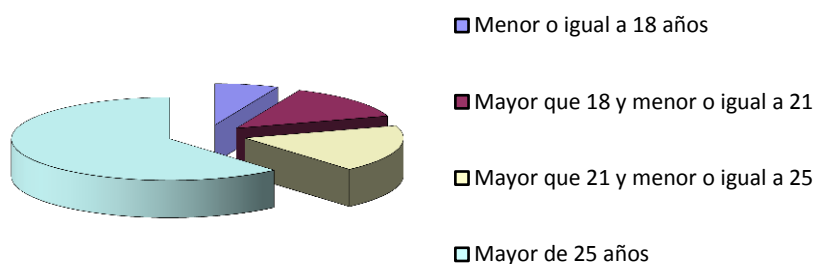
Tabla 7: Notas de Enseñanza Media para estudiantes de primer Año de TNS-ADM

Notas Enseñanza Media	2012	2013	2014
Promedio de notas de enseñanza media	5,5	5,5	5,4

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

Las características de ingreso también se relacionan con la edad de los estudiantes. En este sentido el que ingresa a la Carrera, **mayoritariamente supera los 25 años de edad y se matricula preferentemente en régimen executive.**

Gráfico 3: Distribución de alumnos de primer año, según tramo de edad



Fuente: Unidad de Análisis Institucional

De la admisión 2014, el 66% de los estudiantes³⁸ es característicamente un trabajador que estudia, hombre o mujer, que busca iniciar o continuar una carrera, siendo esta su primera o segunda carrera de nivel superior. Tiene familia y se asume por su situación laboral, que cuenta con una cantidad reducida de tiempo para dedicarle al estudio.

Sobre el perfil específico de los adultos que estudian en UDLA, se puede señalar que algunos tienen estudios previos técnicos y/o profesionales y el nivel de contenidos y habilidades que manejan es diverso. No obstante, todos traen experiencia laboral; se mueven en función de necesidades concretas relacionadas con su trabajo; se centran en la realidad y aspiran a auto determinarse.³⁹

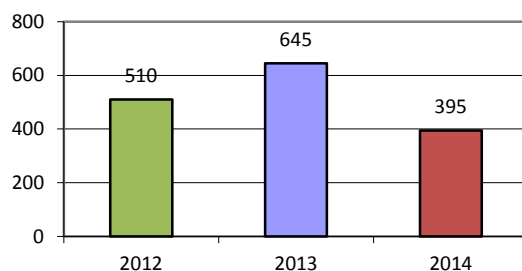
Es preciso indicar que el número de estudiantes que ingresan a la carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas se distribuyen en cursos-sección en los diversos campus, y permanentemente se está favoreciendo que la relación docente-estudiante se centre de manera directa en el proceso de aprendizaje, generando oportunidades y espacios de reflexión y análisis crítico de cada uno de los contenidos y actividades curriculares desarrolladas.

A pesar que la mayoría de los estudiantes ingresan al régimen executive, es importante indicar que la procedencia los estudiantes TNS-ADM de horario diurno mayoritariamente corresponden a establecimientos municipales y subvencionados, y en menor frecuencia a establecimientos particulares pagados, lo que demuestra que el conjunto de estudiantes corresponde a la realidad universitaria chilena, esto es, heterogeneidad en tipos de enseñanza y motivación por adquirir formación profesional.⁴⁰

Evolución de la Matrícula para ingresar a TNS-ADM, primer año.

La matrícula efectiva de primer año se incrementó a nivel agregado desde 2012 a 2013, y decreció levemente en 2014. Históricamente esta carrera ha mostrado una evolución positiva de sus matrículas de primer año en todos los regímenes y jornadas. En el último trienio el incremento de estudiantes para el régimen executive se ha ido observando crecientemente en todos los campus donde se imparte la carrera.

Gráfico 5: Evolución de Matrícula de Primer Año



³⁸ Cf. Formulario C, referido a la distribución de alumnos de primer año según tramo de edad.

³⁹ Para estudiar en régimen vespertino o executive, se exige para el ingreso una edad mínima de 24 años y estar trabajando.

⁴⁰ Véase Formulario C, Tabla 3-número de postulantes y matriculados en la carrera.

Mecanismos de Apoyo al Ingreso

La Carrera se adscribe a los marcos Institucionales, los estatutos y la misión de UDLA los que establecen la docencia como la tarea esencial del quehacer. Esto quiere decir que, a partir de la admisión de una población estudiantil heterogénea, se propende al desarrollo de distintas oportunidades de estudio para que los alumnos, mediante su esfuerzo puedan llegar a lograr los aprendizajes de los conocimientos fijados en los perfiles de egreso. De esta manera, a través del apoyo académico se le entrega al estudiante, materiales y elementos que le permitan concluir con éxito sus estudios.

Por otro lado, Universidad de las Américas ofrece un sistema de orientación y tutoría académica a los estudiantes, ajustado a las características y particularidades que derivan de su condición de alumno de jornada diurna, vespertina o executive. Previo al inicio de clases, se realiza un taller de **Introducción a la Vida Universitaria (IVU)**, de carácter obligatorio para los alumnos de primer año, en donde se entrega información sobre plataformas y servicios de orientación general de UDLA, además se realizan dinámicas que permiten la interacción entre los alumnos para manifestar sus emociones y expectativas en relación a su ingreso a la Universidad. Adicionalmente, se espera con esta actividad, detectar estilos de aprendizaje y autocuidado de los estudiantes. Los estudiantes de TNS-ADM forman parte de esta actividad.

Los institutos disciplinarios (de Matemática, Física y Estadísticas) han desarrollado **pruebas de diagnóstico** que se aplican a los estudiantes al momento de ingresar. Estas evaluaciones diagnósticas al inicio de cada año académico constituyen un mecanismo que permite retroalimentar los procesos formativos. El modelo educativo UDLA comprende que la evaluación es una instancia para reflexionar en torno al diseño e implementación del currículo, con el fin de tomar decisiones que ayuden a orientar de manera adecuada todo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por esta razón, se concibe que la evaluación diagnóstica juega un rol fundamental al momento de conocer las conductas de entrada y los aprendizajes previos que el estudiante ha incorporado en su proceso de formación, lo que a su vez permite planificar el punto de partida de un curso o unidad.

De acuerdo a los criterios expuestos anteriormente, se entiende la evaluación como una herramienta para el aprendizaje que no solo tiene un carácter cuantitativo, reflejado en una calificación, sino que aporta datos cualitativos que permiten tener evidencia sobre conocimientos, habilidades, procedimientos y actitudes que poseen los estudiantes hacia el currículo de una determinada asignatura, antes de que este se desarrolle. Estas evidencias le permiten al docente generar cambios con el fin de mejorar los niveles de aprendizaje e incidir positivamente en la formación de los estudiantes.

A nivel de Escuela y Carrera, el apoyo al ingreso se canaliza por medio de reuniones de orientación y tutoría académica a los estudiantes de primer semestre en cada campus. El objetivo de estas reuniones es efectuar una inducción de la sede/campus, sus servicios y autoridades, canales de comunicación y actividades extracurriculares realizadas por la carrera, ejemplo de ello es la bienvenida de alumnos nuevos que se realiza al inicio de semestre con las autoridades y académicos de planta de cada campus.

Además, se realizan reuniones grupales por campus para detectar dificultades o problemáticas asociadas a las asignaturas de cada ciclo de la carrera.

Por su parte, la Escuela realiza, después que los estudiantes rinden las cátedras, un análisis de rendimiento que permite detectar asignaturas críticas (que no logran superar el 60% de rendimiento en la evaluación) que requieren reforzamientos y aplicación de acciones de mejoramiento. En asignaturas críticas de primer ciclo se han incorporado las evaluaciones recuperativas como cátedras y exámenes.

Por parte del profesor y/o ayudante de asignatura, éste detecta los aprendizajes que no están siendo asimilados y aplica estrategias que refuercen lo anterior.

El Taller de Comunicación -TDE400- ubicado en el primer semestre de la Carrera, está diseñado para desarrollar y profundizar las cuatro habilidades de APTUS en lo estudiantes, de manera tal que les facilite el proceso de estudio y posteriormente de egreso e inserción en el mundo del trabajo. Este curso se ha considerado como Sello de la Carrera.

Ofimática I –ACI100- es un curso de primer semestre de TNS-ADM y pretende proporcionar a los estudiantes los conocimientos y técnicas necesarias para manejar Microsoft Office, es decir, Word, Excel y PowerPoint. Esta asignatura permite acercar al estudiante a las aplicaciones de oficina más usadas en el mundo laboral.

En conclusión, el proceso de enseñanza y aprendizaje se hace cargo de las condiciones de entrada de los alumnos matriculados, y se realizan las acciones diagnósticas correspondientes en vista de su preparación y estudios futuros.

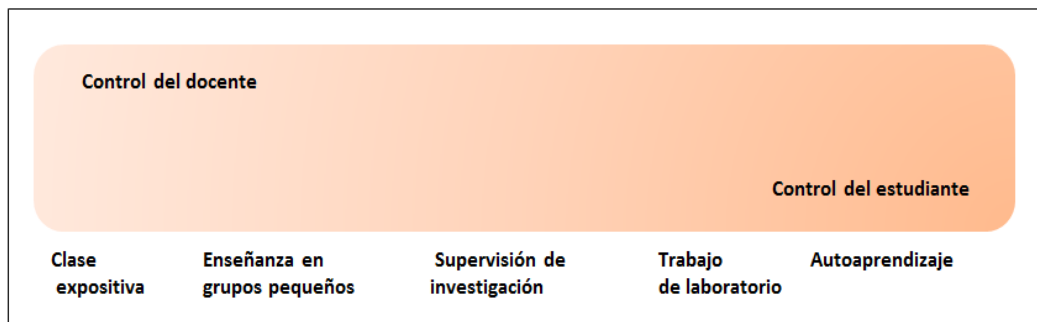
Métodos de Enseñanza y Aprendizaje

El modelo de enseñanza utilizado por la Escuela de Negocios se encuentra en correspondencia con el Modelo Educativo Institucional, el que reconoce tres métodos de enseñanza-aprendizaje y éstos son integrados en todos los programas de asignaturas:

1. **Método tradicional:** a través de este método, el docente informa a los estudiantes sobre diversos saberes (conceptuales, procedimentales y actitudinales) mediante clases expositivas y demostraciones, complementadas por libros de texto.
2. **Método facilitador de la comprensión:** a través de este método, el docente ayuda a los estudiantes a construir significado para comprender ideas y procesos claves; los guía en discusiones en torno a problemas complejos, textos, casos, proyectos o situaciones mediante el cuestionamiento, el establecimiento de pruebas y la reflexión sobre procesos.
3. **Método de revisión del desempeño:** a través de este método, el docente apoya la habilidad de los estudiantes para transferir sus aprendizajes, con el objeto de que logre desempeñarse autónomamente y con la complejidad necesaria. El docente establece resultados de aprendizajes claros en torno al desempeño y supervisa, a través del modelamiento y la retroalimentación, el desarrollo de las habilidades en el contexto de oportunidades de aprendizaje para desempeñarse.

En cuanto a las estrategias y técnicas de enseñanza-aprendizaje, UDLA las entiende como un continuo. En un polo, se encuentran las clases expositivas donde predomina el control del docente. En el otro polo, se encuentra el trabajo autónomo del estudiante, donde predomina su propio control. La siguiente figura permite visualizar la idea expuesta:

Figura 16: Continuo de estrategias y técnicas de enseñanza-aprendizaje identificadas en el Modelo Educativo de Universidad de Las Américas



Fuente: Unidad de Gestión Curricular UDLA

Dependiendo del método de enseñanza predominante, los programas de asignaturas señalan y recomiendan los tipos de instrumentos evaluativos a utilizar en cada una de las asignaturas.

Procesos de Enseñanza – Aprendizaje

La metodología de enseñanza en el área técnica se centra en aquellos dominios cognitivos que requiere que el estudiante reconozca la información, la interprete y pueda aplicar un procedimiento entregado en clases para solucionar un problema determinado. Los alumnos deben identificar y buscar soluciones aplicando sus conocimientos adquiridos.

Se plantea que si existe un medio por el cual puedan adquirir mayores destrezas y conocimientos, complementados con las clases presenciales, adquirirán un mayor rendimiento o un mejor desempeño en solucionar el problema que debe desarrollar.

Lo más significativo de la enseñanza – aprendizaje en esta carrera es lograr que un estudiante sepa asociar la teoría y la práctica. El lograr un efectivo proceso metodológico permite construir su conocimiento, con un apoyo real. En estas instancias el tiempo es lo que menos se tiene, por lo tanto los docentes realizan clases en aula con información de orden lógico acompañada con herramienta adicionales, como el uso tecnologías de la información como soporte pedagógico en la metodología de aprendizaje – enseñanza.

En respuestas al desarrollo de las habilidades de comunicación socio-afectivas, es necesario mantener cierta flexibilidad en el proceso de aprendizaje con el fin de consolidar la confianza de los alumnos, ya que si es necesario desviarse del programa del curso o la exposición programada porque un alumno tiene alguna experiencia que entregar en dicho tema, se acepta, en pro del aprendizaje (Bloom, 1971). La buena enseñanza se acerca al equilibrio entre la creatividad, responsabilidad, pro actividad, la comunicación efectiva y afectiva.

Una de las herramientas dispuestas por UDLA para apoyar a los alumnos y profesores son las aulas virtuales que se convierten en sí mismas en un método alternativo de enseñanza; estas cuentan con bibliografía, materiales de apoyo para la enseñanza, ejercicios y pruebas online.

El Aula Virtual es un espacio de interacción entre el profesor y el alumno, que les permite interactuar permanentemente. En el aula virtual se desarrollan actividades para los alumnos en función del programa que facilitan el estudio autónomo de los estudiantes, existen actividades, ejercicios,

evaluaciones y comunicación con el docente, entre otros recursos como apoyo en asignaturas troncales, como también desarrollo de casos en asignaturas de especialidad. La mayoría de las asignaturas de la malla curricular posee un aula virtual que, en complemento con el material e-Support como método, potencia el aprendizaje de los estudiantes. Los cursos e-Support⁴¹ funcionan como un repositorio de material donde los principales “usuarios” son los profesores de los cursos. El material e-Support es todo aquel que el profesor y el alumno usa para facilitar el logro de los resultados de aprendizaje: presentaciones en PPT, guías de preguntas y respuestas, batería de ejercicios resueltos y por resolver, cápsulas educativas, videos cortos, link a sitios o archivos relacionados con la materia, artículos y lecturas, todos ellos constituyen el material e-Support.

En la carrera varios cursos poseen en la actualidad aula virtual, con material e-Support. A la fecha se cuenta con aulas virtuales en dieciocho asignaturas, siendo dos de éstas asignaturas de primer año y cuyo objetivo específico es apoyar a los alumnos nuevos en el ciclo inicial de la carrera.

Al mes de julio 2015, se habían desarrollado noventa cursos con modalidad e-Support en la FINE, y muchos de ellos se han dictado en forma presencial ya seis semestres consecutivos. Eso representa una aceptación por parte de la comunidad de la UDLA sobre el proyecto e-Support iniciado el año 2012. A partir del año 2013 el programa APTUS ha ido avanzando en el desarrollo de asignaturas de TNS-ADM, incorporando otras asignaturas recientemente como Taller de Negocios y Emprendimiento. El objetivo de APTUS finalmente es desarrollar habilidades fundamentales en los estudiantes, mediante las actividades que se trabajan en el aula.

Instrumentos de Evaluación de los Aprendizajes

Actualmente en UDLA, existen dos modalidades de estudio, tradicional (diurno y vespertino) y executive. Ambas se organizan mediante mallas curriculares que tienen tres tipos de asignaturas: teóricas, teórico-prácticas y prácticas o de simulación. Estas últimas, se insertan en cuatro ámbitos de formación (*general, profesional, disciplinario y práctico*) y en dos ciclos formativos (*inicial y técnico o profesional*) que se evalúan mediante dos instancias distintas: presencial y virtual (entornos virtuales). En razón de lo anterior, el proceso evaluativo en UDLA exige una gran variedad de procedimientos que aborden, de modo apropiado, los requisitos de los componentes curriculares referidos. Generalmente, estos componentes se evalúan a través de la aplicación de exámenes nacionales; cátedras (presenciales y *on-line*), ejercicios clase a clase, ensayos, disertaciones, exámenes prácticos y de simulación, entre otros. Asimismo, se utilizan instancias de co-evaluación y autoevaluación permanentes que acompañan y apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

A este contexto evaluativo, también, se agrega la existencia de modalidades de evaluación para asignaturas por NRC (número de registro de curso), en este caso la construcción, aplicación y corrección del instrumento es de responsabilidad exclusiva del docente que dicta el curso. Así, existen al menos dos labores evaluativas que se deben reforzar. Una, la congruencia pedagógico-didáctica entre las dimensiones del proceso de enseñanza-aprendizaje, a saber: la evaluación, el aprendizaje y

⁴¹Un curso e-Support cuenta típicamente con un programa de asignatura, un texto guía, un Syllabus, un set de presentaciones en PPT, guías de ejercicios, casos para análisis y lecturas complementarias.

la enseñanza; y dos, la elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación capaces de cubrir, de modo adecuado, los requerimientos de las modalidades curriculares y de los aprendizajes que serán estimados. Con estos propósitos, se debe tener presente que la elaboración de los resultados de aprendizaje debe ser congruente con el tipo de asignatura, con el ámbito de formación y con el ciclo formativo de una determinada carrera. Son los resultados de aprendizaje los que finalmente “orientarán el diseño de los instrumentos curriculares restantes: experiencias de aprendizaje, métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje, así como tareas de evaluación, instrumentos de evaluación e indicadores de logro⁴²”. En consecuencia, el tipo, diseño y propósito de un procedimiento de evaluación dependerá siempre de los resultados de aprendizajes de la asignatura. Lo complejo de esta situación para los docentes es decidir qué tipo de procedimiento de evaluación es el más idóneo para determinados resultados de aprendizajes.

Teniendo en cuenta esto, UDLA ha implementado acciones para emprender una mejora continua de los procesos evaluativos, como la conformación de comunidades educativas entre sedes, la concordancia de las tablas de especificación de las cátedras y exámenes y la generación de actividades paralelas en diferentes cursos. A partir de la profundización del modelo educativo se han desarrollado varias acciones destinadas a sistematizar y enriquecer los procesos evaluativos de aula que realizan los docentes en cada semestre. Estas acciones se resumen a continuación:

1. Elaboración de documentos que contienen orientaciones para la cátedra 1 en asignaturas críticas: se entiende por “asignatura crítica” aquella en la que hubo un 60% o más de estudiantes reprobados en el semestre anterior.
2. Realización de jornadas de perfeccionamiento. Estas jornadas han estado orientadas a brindar información sobre las distintas etapas de la apropiación curricular del modelo educativo (2014 y 2015). Así, se han entregado directrices para la redacción de resultados de aprendizajes en los programas de asignatura, que reemplazan a los objetivos y aprendizajes esperados; y se otorgó información acerca del proceso evaluativo.
3. Sistematización de los procedimientos de evaluación utilizados al interior de UDLA, listando dichos procedimientos y posteriormente elaborando una matriz que sistematizó las respuestas de cada facultad e instituto. Se recopilaron 37 procedimientos distintos, que dan cuenta de la variedad de posibilidades evaluativas utilizadas en UDLA.
4. Talleres dispuestos por la UGC, a nivel de sedes para el desarrollo de instrumentos de evaluación.

En ese contexto, la Escuela de Negocios está desarrollando un plan de exámenes nacionales para TNS-ADM, los que se aplican en varias asignaturas, especialmente en el primer ciclo. Los exámenes nacionales (EN) son instrumentos de evaluación académica de carácter individual y semestral, cuyo objetivo es mejorar la calidad de la educación entregada por UDLA, orientando a los docentes en sus cursos de modo que el programa y el alcance sea el que se pretende, asegurando la homogeneidad de los resultados de aprendizaje entregados en las distintas sedes y regímenes.

⁴² Modelo Educativo UDLA, 2015, página 34, disponible en la Facultad.

El proceso de exámenes nacionales, diseñado por la Facultad de Ingeniería y Negocios, se caracteriza por ser un proceso participativo y transversal en la FINE, liderado por el Decano quien resguarda los lineamientos y propósitos estratégicos. Este proceso es coordinado de forma centralizada, y consiste en confeccionar instrumentos de evaluación por asignatura que se aplican en todos los campus donde se imparte la asignatura en una misma fecha, durante el mismo horario, para toda sede, régimen y profesor. Este proceso tiene etapas de diseño, elaboración, aplicación y análisis, y compromete la labor de los directores de escuela, directores de carreras, líderes y profesores en general y es aplicado a los alumnos en cada asignatura seleccionada en cada semestre.

Las asignaturas que se someten a examen nacional, son definidas cada semestre, considerando transversalidad de la asignatura, la cantidad de NRC (secciones) que se dictarán en el semestre respectivo, los campus en los que se dicta, si se ha sometido a EN anteriormente y la frecuencia.

Los resultados de los EN se analizan según el puntaje que los estudiantes obtienen, es decir se mide el aprendizaje de ellos. Las notas, sin embargo, corresponden a una estandarización de los puntajes de todos los alumnos que rindieron el EN, siendo entonces una calificación con respecto a sus pares.

El diseño de los exámenes debe cumplir y evidenciar los resultados de aprendizajes de los alumnos en cada asignatura cursada como se indica en el modelo educativo de UDLA. Para este proceso, se han diseñado mecanismos de aseguramiento de calidad en cada una de sus etapas: ddefinición de temario del examen, construcción de la matriz de especificación por eje temático y habilidades, número de preguntas y puntaje de cada una, confección de batería de preguntas, confección de exámenes nacionales y generación de informes con resultados de exámenes nacionales, para docentes, director de carreras, y director de escuela, que representan valiosa información que retroalimenta los procesos de actualización, revisión y ajustes de las asignaturas.⁴³ Por otra parte, las especificaciones y ponderaciones usuales de las asignaturas de la Carrera para el régimen tradicional (diurno y vespertino) son las siguientes:

Tabla 8: Tipo de evaluación y ponderación para todas las asignaturas Régimen Tradicional D-V

Tipo de Evaluación	Ponderación
Controles(4)	15%
Cátedra 1	25%
Cátedra 2	25%
Examen Final	35%

Fuente: Unidad de Catálogo. VRA

⁴³ Revísese, Anexo “Informe Exámenes Nacionales-Informe de Resultados de Economía”.

Las especificaciones evaluativas de las asignaturas para el régimen executive son las siguientes:

Tabla 9: Tipo de evaluación y ponderación para todas las asignaturas Régimen Executive

Tipo de Evaluación	Ponderación
Cátedra 1	30%
Cátedra 2	30%
Examen Final	40%

Fuente: Unidad de Catálogo. VRA

Se puede observar que para estudiantes de primer año las tasas de aprobación promedian un 80% y sube en segundo año de la carrera de 78% a 89%. El promedio general es de 84%.

En resumen, los principales medios e instrumentos de evaluación de los resultados de aprendizaje de las diferentes asignaturas del plan de estudio de la carrera de Técnico de nivel superior en Administración de Empresas son las siguientes:

- Prueba escrita con preguntas de desarrollo
- Prueba escrita con preguntas cerradas
- Prueba escrita mixta
- Control de Lectura
- Exposiciones individuales y orales
- Informe de Lectura
- Proyectos
- Informe de investigación

Finalmente, la última instancia de evaluación corresponde al Examen de Título, que es a la actividad académica final globalizadora de los resultados de aprendizajes logrados por los estudiantes egresados de la Carrera, y que deben aprobar individualmente, para la obtención del título técnico de administración de empresas.⁴⁴ Los objetivos del Examen de Título son:

- Que los estudiantes analicen los contenidos adquiridos en su proceso de formación académica.
- Que los estudiantes integren los resultados de aprendizajes logrados en su proceso de formación académica.
- Que los estudiantes demuestren sus habilidades durante el examen de título.

Se entiende por estudiante egresado a aquel que haya aprobado todas las asignaturas de la malla curricular correspondiente al Plan de Estudios de la Carrera, quedando en condiciones de rendir su examen final, según lo señalen las disposiciones vigentes en la respectiva unidad académica.

⁴⁴ Véase documento Procedimiento de Titulación TNS-Administración de Empresas, Dirección de Escuela.

Para rendir el Examen de Título, éste/a deberá:

- Estar en condición de regular y vigente.
- Haber entregado personalmente en la DOA correspondiente, el original o copia legalizada de su licencia de enseñanza media al momento de su primera matrícula.
- Haber entregado personalmente en la DOA correspondiente, fotocopia legalizada de su Cédula Nacional de Identidad.

El Examen de Título, dura aproximadamente 120 minutos e incluye dos partes: parte común de Administración y estrategia, y parte dos de especialidad, ventas o finanzas o remuneraciones.

Sistema de Gestión Académica y Rendimiento

La Carrera cuenta con el Sistema de Gestión Académica BANNER, desde donde se puede obtener en línea, toda la información del avance curricular de los alumnos, además de contar con la herramienta de reportes en línea obtenidos del Sistema de Gestión de Información Institucional (BI), que permite conocer el rendimiento de las estudiantes en las diferentes asignaturas desagregado por docente, sede/campus, año y semestre.

Los mecanismos de gestión académica y análisis de rendimiento que utiliza la escuela y carrera TNS-ADM son:

1. Análisis en cuerpos colegiados (Consejo de Escuela y Comité Curricular) de situaciones especiales con bajo rendimiento y sus causales, análisis de cursos con bajos rendimientos, análisis de resultados de pruebas nacionales y sus rendimientos por sede, análisis de mejores prácticas metodológicas recogidas en observación de clases, revisión de instrumentos de evaluación.
2. Análisis e incorporación de estrategias de enseñanza y aprendizaje alternativas definidas en consejo de escuela y comité curricular por especialidad o línea disciplinaria.
3. Como medida académica existe la posibilidad de rendir pruebas recuperativas en caso de ausencias justificadas de acuerdo al reglamento académico del estudiante.
4. Identificación de los alumnos con más de una nota deficiente, el que es citado a entrevista con director de carreras o académico de planta de la carrera, para conocer posibles causales de bajo rendimiento y orientar al estudiante según las dificultades detectadas.
5. Reuniones periódicas con profesores de la carrera, para identificar dificultades y generar acuerdos sobre apoyos necesarios a estudiantes con dificultades.

El seguimiento del rendimiento de los alumnos es semestral.

Detección de deserción temprana y nivelación

En el ámbito de efectividad del proceso de enseñanza, el argumento económico más importante para abandonar UDLA es un cambio en la situación financiera personal. Respecto de las causas personales, el cambio de intereses y la falta de tiempo son los motivos más recurrentes que explican el abandono de los estudios.

En pos de evitar la deserción temprana y potenciar la nivelación, la Facultad y Carrera refuerzan los lineamientos generales de la Institución. En cada campus, el Director de Carrera, en general, realiza las siguientes actividades de seguimiento:

- Análisis en forma sistemática del rendimiento de los alumnos en las pruebas formales, identificadas como cátedras en el sistema.
- Identificación de los alumnos con más de una nota deficiente para llamarlos a entrevista con profesor académico de planta. Esta información retroalimenta al profesor de la asignatura.
- Reunión de profesores para identificar las dificultades y generar acuerdos sobre apoyos necesarios a los alumnos.

A partir de las situaciones analizadas por los campus, se generan acuerdos y lineamientos de acción en conjunto con el director de escuela, asesorado por el líder académico y comité curricular, para atender las dificultades detectadas, analizar casos complejos y activar redes de apoyo institucional para alumnos con situaciones específicas (como apoyo psicológico, por ejemplo).

Independientemente de lo anterior, es necesario incrementar el grado de integración de materias en las asignaturas de primer año, lo que podría redundar en la disminución de la deserción. Se hace cada vez más importante que los estudiantes dentro de su proceso formativo, cuenten con instancias que permitan la integración transversal de contenidos y que sean retroalimentados en su aprendizaje.

Juicios Auto-evaluativos sobre la Efectividad del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje

La efectividad refiere a la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. En este sentido, la capacidad de poder lograr que los estudiantes aprendan está ligada a diferentes variables que intervienen en este proceso como el perfil de ingreso de aquellos y los métodos de enseñanza que la carrera utiliza entre otros. Lo anterior se ve reflejado en indicadores objetivos e independientes como son las notas, el nivel de aprobación de asignaturas y la tasa de egreso dentro de los plazos establecidos.

En primer lugar, los criterios de admisión definidos por la Institución son conocidos. Seguidamente se puede indicar que el proceso de enseñanza se hace cargo de las condiciones de entrada, por medio de la preparación y establecimiento de diagnósticos de los alumnos que ingresan a la Carrera.

Estos resultados son considerados en el diseño de los planes de estudio y en la planificación y ejecución de acciones de apoyo inicial de estudiantes de primer año. Existen mecanismos de apoyo para aquellos alumnos que presentan dificultades académicas. Para esto, se considera la tutoría académica y monitoreo de su desempeño a lo largo de la Carrera como un elemento central. Estos mecanismos de evaluación permiten comprobar el logro de los objetivos definidos y al mismo tiempo van permitiendo el logro de los objetivos planteados en el plan de estudio de TNS-ADM. De esta forma se observa que el rendimiento de los estudiantes de TNS-ADM a nivel agregado se mantiene promediando el 82%, con variaciones positivas en 2014. Esto está íntimamente relacionado con la tasa promedio de egreso.

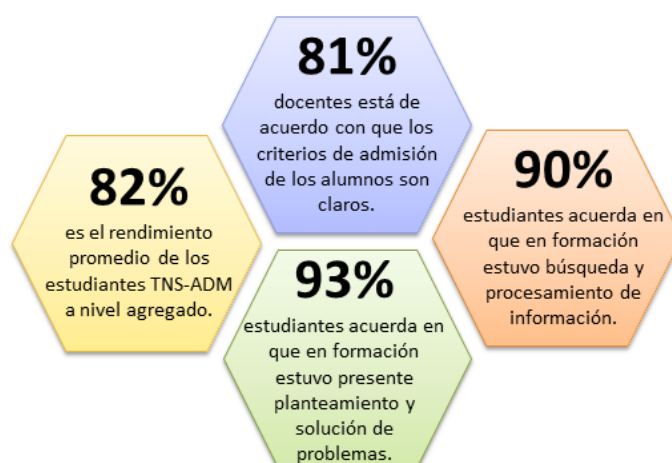
Adicionalmente y respecto a los resultados de aprendizaje obtenidos a lo largo de su formación, un 90% de los estudiantes declara en las encuestas aplicadas (formulario B) estar de acuerdo en que tuvo presente la búsqueda y procesamiento de información procedente de fuentes diversas, aplicando destrezas para su análisis y síntesis en el contexto de su desempeño profesional. En esta misma encuesta, un 93% de ellos está de acuerdo en que a lo largo de su formación estuvo presente la identificación, planteamiento y solución de problemas, evidenciando una capacidad para tomar decisiones en forma autónoma en el contexto laboral. Estos resultados indican que se logran los efectos que se desea o se espera de los estudiantes respecto del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, el 91% de los profesores concuerda en que la enseñanza impartida en esta carrera permite un buen aprendizaje de sus alumnos y el 97% cree que los contenidos entregados son adecuados para su formación.

A modo de resumen, la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje se refleja en lo siguiente:

81%	Docentes	...señalan que...	Está de acuerdo en que los criterios de admisión de los alumnos son claros
91%			La enseñanza impartida en esta carrera permite un buen aprendizaje a sus alumnos
97%			Los contenidos entregados son adecuados a la formación de los estudiantes.
90%	Estudiantes		Está de acuerdo en que la formación, tuvo presente la búsqueda y procesamiento de información procedente de fuentes diversas, aplicando destrezas para su análisis y síntesis en el contexto de su desempeño profesional.
93%			está de acuerdo en que a lo largo de su formación estuvo presente la identificación, planteamiento y solución de problemas, evidenciando una capacidad para tomar decisiones en forma autónoma en el contexto laboral.
89%	Egresados		Los contenidos de la malla curricular fueron abordados previos al egreso.
95%			La forma de evaluación de los alumnos estaba basada en criterios claros

Figura 17: Juicios Auto-evaluativos sobre la Efectividad del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje



Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

3.1.4 Resultados del Proceso de Formación

Los indicadores de resultados corresponden a las cifras relacionadas con el éxito del estudiante, que pueden relacionarse tanto con el ciclo inicial (mientras el alumno estudia) o al ciclo terminal del plan de estudios (cuando finaliza). Para el ciclo inicial los indicadores son notas y tasas de aprobación de las asignaturas; avance de la malla curricular; tasas de retención por cohortes. Para el ciclo terminal los indicadores corresponden a tasa de titulación; duración del plan de estudios; y tasas de empleabilidad.

Varias definiciones metodológicas han sido diseñadas asumiendo que el estudiante es un individuo joven y que se dedica a estudiar en forma full-time y continua, realiza sus estudios solamente en una institución y que las condiciones de entrada al sistema de educación es similar, por lo cual las diferencias de resultados entre instituciones se deberían a diferencias de calidad de los procesos formativos. Sin embargo, a medida que el sistema incluye a instituciones y alumnos más heterogéneos, las definiciones previas no siempre son simples de aplicar. Por ejemplo, los estudiantes pueden interrumpir su continuidad en la educación superior por motivos no académicos y, por tanto, las mediciones lineales no siempre son adecuadas, o las interrupciones del proceso de enseñanza no necesariamente son responsabilidad de la institución, sino que a características propias del estudiante.

Teniendo en cuenta estas observaciones, esta sección presenta los principales indicadores de resultados del proceso formativo que se muestran en el Formulario C, junto con otros indicadores complementarios como las notas y la empleabilidad.

A continuación, se analizarán los indicadores correspondientes al ciclo inicial.

Matrícula

La evolución de las vacantes, matrícula y cobertura a nivel nacional de la carrera de Técnico de Nivel superior en Administración de Empresas de primer año, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 10: Evolución de la matrícula, últimos 3 años

NIVEL NACIONAL			
Año	Vacantes	N° estudiantes matriculados primer año	Cobertura (%)
2013	140	180	128
2014	161	58	36
2015	161	58	36

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

La Carrera estima que la disminución del número de estudiantes matriculados el año 2014, se produce probablemente por la pérdida de la acreditación institucional el año 2013, que significó entre otras cosas que estudiantes que se adscribían al Crédito con Aval del Estado (CAE) optaran por otras Instituciones. Con todo el año 2015 se observa un leve incremento.

Tasas de Retención

La tasa de retención corresponde al cociente entre el número de estudiantes que ingresan como alumnos de primer año a la carrera en un año determinado y el número de esos mismos estudiantes que se mantienen en la carrera en los años siguientes. La tabla 13 contiene las tasas de retención de los diferentes años de la matrícula de primer semestre⁴⁵.

La carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas presenta una tasa de retención promedio al segundo año de estudios (usualmente conocida como tasa de retención de primer año) de 68,9%. Esta tasa es mayor en 9,2 puntos porcentuales al promedio del sistema de esa carrera (www.mifuturo.cl). El indicador para 3° año fluctúa en torno al 45%, pareciera ser que este indicador es adecuado dada la duración de la carrera.

Tabla 11: Matrícula de primer año y tasas de retención del segundo al quinto año

Año de estudio de la cohorte inicial				
Año de la cohorte	Matrícula	2° año	3° Año	4° Año
2005	104	97,10%	90,40%	54,80%
2006	137	96,40%	87,60%	32,80%
2007	668	60,30%	32,80%	10,30%
2008	388	52,80%	32,20%	11,60%
2009	461	64,60%	34,10%	14,10%
2010	510	68,00%	27,50%	8,40%
2011	613	71,60%	22,70%	6,50%
2012	640	66,10%	23,60%	---
2013	821	59,70%	50,00%	---
Promedio		68,90%	44,50%	19,80%
Promedio Sistema		59,70%		---

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La tabla siguiente contiene la tasa de retención promedio de primer año por sede según cohortes. No se observa una variación significativa en las tasas de retención entre sedes a través del tiempo.

⁴⁵ Matrícula correspondiente al 30 de abril de cada año y coincidente a la reportada en el Formulario C.

Tabla 12: Tasas de retención promedio de primer año por sede según cohortes

Sede	2009	2010	2011	2012	2013
Santiago	64,80%	70,30%	71,50%	67,10%	62,00%
Viña	67,00%	66,00%	79,70%	59,60%	63,20%
Concepción	66,70%	50,00%	76,50%	82,90%	56,50%
Total	66,10%	62,10%	75,90%	69,80%	60,50%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La progresión está objetivada por las cifras de reprobación y retención. En relación a éstas, se puede decir que la tasa de retención gira alrededor del 60%, y se mantiene parecida en 2012 y 2013. La progresión de los estudiantes se observa adecuada.

Rendimiento Académico

Las notas y las tasas de aprobación se presentan en el siguiente cuadro, según año académico del alumno y por periodo. Como se observa en la tabla 15, los promedios de notas se mantienen sin mayor variación entre cohortes, con promedios que fluctúan entre 4,6 y 4,8, y con leves variaciones entre años de antigüedad de los estudiantes.

Los indicadores tienden a aumentar según la antigüedad de los estudiantes, donde los estudiantes de cursos superiores presentan mejores promedio que los estudiantes nuevos, al igual que la tasa de aprobación⁴⁶. A excepción de la cohorte 2011 que presenta una disminución en su tasa de aprobación en los estudiantes que se encuentran cursando tercer año.

Tabla 13: Promedio de notas y tasas de aprobación anual, según antigüedad del alumno (2011-2014)

Estudiantes	Promedio de notas				Tasas de aprobación			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Nuevos	4,7	4,6	4,5	4,6	82%	79%	78%	78%
2° Año	4,9	4,8	4,8	4,9	87%	87%	85%	89%
3° Año	4,5	4,5	4,5	4,6	78%	80%	77%	83%
Total	4,7	4,7	4,6	4,8	83%	82%	80%	84%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La tabla 16 contiene el promedio de notas y tasas de aprobación anual según régimen y sede (2011-2014). Los indicadores de rendimiento no muestran diferencias significativas según estas divisiones.

⁴⁶ Esto es un resultado esperable debido a que los alumnos se encuentran en un periodo de acomodación.

Tabla 14: Promedio de notas y tasas de aprobación anual, según régimen y sede (2011-2014)

	Estudiantes	Promedio de Notas				Tasas de aprobación			
		2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Régimen Diurno	Nuevos	4,4	4,4	4,5	4,3	75%	74%	76%	73%
	Total	4,4	4,5	4,5	4,7	74%	78%	77%	83%
Régimen Vespertino	Nuevos	4,6	4,5	4,2	4,2	80%	75%	70%	70%
	Total	4,5	4,6	4,4	4,4	78%	81%	73%	75%
Modalidad Executive	Nuevos	4,8	4,7	4,6	4,7	83%	81%	80%	80%
	Total	4,8	4,7	4,7	4,8	85%	83%	82%	85%
Sede Santiago	Nuevos	4,7	4,6	4,5	4,6	82%	79%	77%	78%
	Total	4,7	4,7	4,6	4,7	83%	82%	79%	83%
Sede Viña del Mar	Nuevos	4,8	4,5	4,7	4,6	82%	75%	81%	79%
	Total	4,8	4,6	4,7	5,1	83%	79%	82%	89%
Sede Concepción	Nuevos	4,7	4,9	4,9	4,9	80%	89%	86%	84%
	Total	4,6	4,9	5	5,2	80%	89%	86%	89%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

En resumen, los indicadores de desempeño académico parecieran ser estables en el tiempo, aunque con diferencias entre los alumnos nuevos y antiguos. Sin embargo, esto pareciera ser un hecho normal, ya que estos estudiantes se encuentran en periodo de adaptación al sistema universitario.

Titulación

El principal indicador de resultado corresponde a la tasa de egreso. La tabla 17 contiene las tasas de titulación oportuna y las tasas de titulación total hasta el 2014 de las cohortes 2005 al 2013.

Las tasas de titulación total (al 2014) de la Carrera son altas al comienzo, pero presentaron una baja desde la cohorte del año 2007 y comenzaron a subir significativamente desde el año 2010. Actualmente, la tasa de titulación total alcanza el 45%, al igual que la tasa de titulación oportuna.

Tabla 15: Tasas de titulación oportuna⁴⁷ y las tasas de titulación acumulada hasta el 2014 de las cohortes 2005 al 2013

Año de la cohorte	Oportuna	Al 2014
2005	22,10%	79,80%
2006	50,40%	89,80%
2007	15,00%	21,40%
2008	19,30%	27,30%
2009	23,60%	34,70%
2010	35,10%	43,10%
2011	44,70%	48,00%
2012	45,50%	45,50%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Si bien, las tasas de titulación parecieran ser altas en las últimas cohortes, la universidad está haciendo varios esfuerzos por mejorar las tasas de las cohortes anteriores. A partir del año 2014 se impulsó un Plan Especial de Titulación tanto para alumnos que están atrasados y todavía cursando asignaturas (vigentes), como para los que desertaron (no vigentes).

En el primer caso, la Escuela diseñó un “itinerario curricular” que les permita a los desertores regresar y egresar en un lapso razonable de tiempo. Para los vigentes, se les está haciendo actualmente un seguimiento a través de las escuelas, coordinados a través de los campus, tutorías y construcción de itinerarios. La idea es que los que abandonan la Carrera por diversos motivos no académicos, regresen a terminarla en condiciones adecuadas a su situación familiar y laboral.

Duración de los Estudios

Otro indicador relevante correspondiente al ciclo final se trata de la duración promedio del plan de estudios. Este indicador se calcula considerando a la última generación de titulados y se contabiliza cuántos semestres se demoraron desde que entraron a la carrera. Esto se puede calcular de dos maneras. La primera es considerando los tiempos de suspensión como parte del retraso y la otra es descontándolo. Por construcción la primera tiene que ser mayor a la segunda.

La tabla 18 contiene la duración real del plan de estudios de los titulados el año 2014 usando ambas metodologías, junto con los indicadores del sistema. Se observa que la Carrera tiene una duración real menor que la duración real del sistema usando cualquier metodología, pero superior la duración formal (teórica) de la carrera que es de 4 semestres.

⁴⁷ Se considera tasa de titulación oportuna la duración formal de la carrera más un año.

Tabla 16: Duración real de la Carrera (Titulados 2014)

	Duración con suspensión	Duración sin suspensión	Duración del sistema ⁴⁸
Semestres	5,4	4,8	6,5

Fuente: Dirección de Análisis Institucional y Mi Futuro 2015

Empleabilidad

El último indicador de resultado del ciclo final que se va a analizar corresponde a la empleabilidad. Actualmente, la Universidad realiza una encuesta de empleo anual a sus titulados a través de la consultora Opina. Esta encuesta se ha realizado periódicamente desde el año 2008. Adicionalmente, la otra fuente de información corresponde a los indicadores informados en el portal **Mi Futuro**⁴⁹. En ese portal se pueden conocer la tasa de empleabilidad de primer año, junto con el ingreso laboral promedio recibido al cuarto año de titulación.

El dato de empleabilidad al primer año de titulación que reportó el portal Mi Futuro el año 2015 corresponde al porcentaje de titulados de las cohortes 2010, 2011 y 2012 que, teniendo información sobre ingresos, obtuvieron ingresos iguales o superiores al sueldo mínimo en el primer año después de su titulación.

La tabla 19 contiene indicadores laborales, específicamente la información de la empleabilidad al primer año e ingreso al cuarto año calculada por Mi Futuro, junto con la tasa de ocupación y el salario del empleo principal calculada a través de la encuesta Opina 2014. El índice de empleabilidad según Mi Futuro alcanza el 84,4%, esto es más alto que el promedio del sistema para la carrera de TNS-ADM (81,1%).

Adicionalmente, el salario al cuarto año de titulación se sitúa entre \$600.000 y \$700.000, por lo que es un indicador adecuado si se compara con el sistema. Según la encuesta Opina, la tasa de ocupación es de un 87% y el salario promedio de las cohortes de primer y tercer año después de titularse es de \$883.328. Lo que también indicaría que la carrera presenta altos indicadores laborales.

⁴⁸ La duración del sistema es la duración real promedio del sistema, de la misma carrera en todas las Universidades del país que la imparten, extraída de la base de datos "Buscador Estadísticas por Carrera 2015" de Mi Futuro.

⁴⁹ La información de ingresos y empleabilidad asociada a las distintas carreras e instituciones se genera con la participación de tres actores principales: en primer lugar, las propias instituciones de Educación Superior, que entregan registros completos de sus titulados; en segundo lugar, el cruce de datos realizado por la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos, sobre la base de las declaraciones juradas y de impuestos de los contribuyentes, y finalmente, el procesamiento, validación y presentación de los datos que realiza el Servicio de Información de Educación Superior (SIES), del Ministerio de Educación.

Tabla 17: Indicadores laborales

Institución	Empleabilidad		Salario	
	Mi Futuro 2014	Opina 2014	Mi Futuro	Opina 2014
	(1er año)	(1er y 3er año)	(4to año)	(1er y 3er año)
UDLA	84,40%	87%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 883.328
SISTEMA	81,10%	--	\$ 758.780	--

Fuente: Dirección de Análisis Institucional y Mi Futuro 2015

Seguimiento de Egresados y Empleabilidad

A nivel institucional existe la Dirección de Egresados y Empleabilidad. Esta unidad efectúa un seguimiento de los egresados a través de la Red de Egresados UDLA, la que nace con el propósito de generar un vínculo permanente con los más de 34 mil egresados a nivel nacional y velar por su empleabilidad, brindando servicios, beneficios y actividades, que los apoyarán durante el desarrollo de su carrera profesional.

Los objetivos de esta Dirección son:

- Mantener el vínculo con los alumnos egresados de la universidad.
- Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los egresados con UDLA; dándoles acceso a redes de contacto por medio de invitaciones a charlas, talleres y actividades de extensión de la Universidad, tanto académicas, culturales, empresariales como deportivas.
- Generar beneficios para la comunidad de egresados, a nivel interno con el uso de bibliotecas, casinos y gimnasios y condiciones preferenciales para programas de educación continua. A nivel externo por medio de convenios de descuentos con empresas de distintos rubros (editoriales, cultura y entretenimiento, entre otros).
- Velar por la empleabilidad de los egresados de UDLA.
- Analizar y gestionar la información necesaria de empleo de nuestros egresados (y el de otras instituciones), a través de estudios de egresados y de empleadores, tanto internos como externos.
- Gestionar acciones que apoyen la inserción al mundo laboral en el caso de los recién egresados y a la movilidad y/o desarrollo de carrera para los egresados que ya se encuentran trabajando.
- Apoyar la organización y difusión de charlas, talleres, cursos y diplomados, otorgándoles acceso a una capacitación continua.
- Administrar y fidelizar a una red de empleadores para retroalimentar a la academia respecto de perfiles de egreso y desempeño de nuestros egresados; así como la generación de oportunidades de empleos para nuestros egresados.
- Administrar el Portal de Empleos UDLA, en donde empresas publican permanentemente ofertas laborales para buscar entre los egresados de la universidad a los profesionales que necesitan.

Juicios Auto-evaluativos sobre los Resultados del Proceso de Formación

La carrera TNS-ADM presenta una tasa de retención promedio al segundo año de estudios de 68,9%, resultado que demuestra que hay espacio amplio para mejorar y lograr que la permanencia en la carrera mejore ostensiblemente.

El rendimiento académico en notas gira en torno al 4,7 y es posible elevarlo, profundizando y optimizando las medidas que actualmente se desarrollan al interior de la escuela de negocios. El foco debería ser la población que asiste a clases en jornada vespertina en régimen tradicional.

La titulación oportuna está estrechamente encadenada a los factores anteriores, esto quiere decir que a mayor nivel de notas y porcentaje de aprobación, las tasas de titulación oportuna se esperarían incrementen por sobre el promedio de la industria.

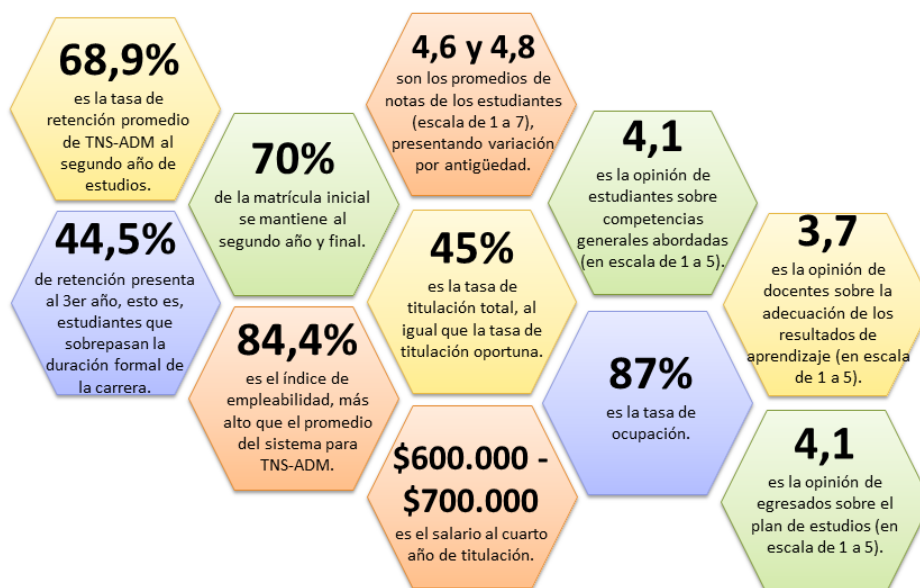
La empleabilidad a nivel nacional muestra porcentajes adecuados, en tanto la empleabilidad del sistema ronda el 81%, la institucional para TNS-ADM se aproxima al 86%. Con todo, las posibilidades reales de mejora de la empleabilidad pasa por asesorar a los estudiantes especialmente adultos, y ofrecer nuevas y mejores alternativas laborales durante su permanencia en la carrera.

Otra área interesante de reforzar tiene que ver con las ventajas diferenciadoras reales y concretas con otros titulados de instituciones de educación superior. La profundización de elementos que realcen tales contrastes es necesario.

En resumen, los resultados del proceso de formación se pueden sintetizar en lo siguiente:

- 1) 68,9% es la tasa de retención promedio de TNS- al segundo año de estudios.
- 2) 44,5% de retención presenta el 3° año, es decir, estudiantes que sobrepasan la duración formal de la carrera.
- 3) 70% de su matrícula inicial se mantiene al segundo año y final.
- 4) 4,6 y 4,8 es el promedio de notas de estudiantes, (Escala de 1 a 7) presentando variaciones por antigüedad.
- 5) 45% es la tasa de titulación total, al igual que la tasa de titulación oportuna.
- 6) 84,4%, es el índice de empleabilidad, más alto que el promedio del sistema para TNS-ADM (81,1%).
- 7) \$600.000 y \$700.000 es el salario al cuarto año de titulación.
- 8) 87% es la tasa de ocupación.
- 9) 4,1 es la opinión de estudiantes sobre competencias generales abordadas (escala de 1 a 5).
- 10) 3,7 es la opinión de docentes sobre la adecuación de los resultados de aprendizaje (escala de 1 a 5).
- 11) 4,1 es la evaluación de egresados sobre el plan de estudios (escala de 1 a 5).

Figura 18: Juicios Auto-evaluativos sobre los Resultados del Proceso de Formación



Fuente: Dirección De Escuela de Negocios

3.1.5 Vinculación con el Medio

La carrera TNS-ADM sigue los lineamientos de la Universidad de Las Américas, donde existe una política de Vinculación con el Medio institucional y su responsabilidad recae en la Vicerrectoría de Extensión y Estudios. El desarrollo de ésta obedece a las facultades y escuelas y se produce en las distintas sedes y campus. Se trata de una política formal que posee mecanismos de aseguramiento de la calidad. Esta política establece que la planificación de toda actividad de vinculación con el medio debe estar enmarcada en los lineamientos del Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución y se orientará al quehacer propio de la universidad, es decir, a los ámbitos de la docencia de pregrado de preferencia. La academia, sedes, campus y Vicerrectoría de Extensión y Estudios, en sus diferentes niveles de la estructura organizacional, son los principales agentes responsables de la gestión de cada proceso o área de vinculación con el medio, y por lo mismo, podrán proponer políticas y ejecutar acciones en sus respectivos ámbitos.

Actividades de Extensión y Vinculación con el Medio

La Institución desarrolla permanentemente actividades de Extensión y Vinculación con el Medio, con el propósito de completar y complementar la formación universitaria de sus estudiantes y de proveer a su comunidad docente, de actividades de actualización en las disciplinas y áreas del conocimiento que son de su competencia. Estas iniciativas son implementadas por medio de acciones organizadas a nivel de facultades y campus por académicos y estudiantes, y así promover el contenido disciplinar con invitados destacados provenientes de la academia, las artes o del mundo laboral. De esta manera se difunde el conocimiento, prácticas, destrezas, servicios y cultura, en el entorno propio y hacia la sociedad.

Las actividades de Extensión y Vinculación con el Medio de la Institución se clasifican de acuerdo a los siguientes componentes:

- Académico:

Actividades o acciones de carácter académico que contribuyen en la formación profesional del alumno UDLA, aportan al crecimiento de las áreas de conocimiento y disciplinarias de cada Escuela basándose en el modelo educativo de la Universidad.

- Artístico-cultural:

Actividades o acciones de carácter cultural y artístico que brindan una variedad cultural para el enriquecimiento de la comunidad universitaria interna y de las redes externas.

- Social-empresarial:

Actividades o acciones de índole social, comunitaria o empresarial que contribuyen a la formación integral de los alumnos.

- Deportiva:

Actividades de índole deportivo que contribuyan al cuidado de la salud y apoyen la vida saludable de la comunidad interna y externa.

- Educación continua:

Actividades de perfeccionamiento gratuitas que contribuyan al desarrollo país en distintos ámbitos.

Los objetivos que establece la Universidad para el trabajo de Vinculación con el Medio se refieren a:

- Desarrollo, difusión y posicionamiento de la imagen institucional a los públicos internos y externos, velando para que ésta sea coherente con la misión, visión y propósitos institucionales de UDLA.
- Definición y planificación de la extensión y vinculación con el medio junto con las áreas académicas y administrativas relacionadas, velando porque ésta sea coherente y aporte al cumplimiento de la misión y propósitos institucionales.
- Acciones de difusión a través de los medios masivos y directos para públicos externos, así como difusión interna basada en publicaciones y marketing directo.
- Desarrollo de eventos internos y de relaciones públicas dirigidos a la comunidad académica y universitaria.

Acorde a su misión y objetivos, la Escuela de Negocios realiza actividades de vinculación con el medio constantemente en los diferentes campus donde se dicta la carrera. A mayor abundamiento, en el Plan Estratégico de la Facultad⁵⁰ se plantean acciones específicas respecto de la vinculación con el medio. Desde una perspectiva académica, estas actividades contribuyen a formar espacios de acción

⁵⁰ Cf. "Plan Estratégico Facultad de Ingeniería y Negocios 2015". Disponible en la Dirección de Escuela.

donde los alumnos intervienen, bajo la supervisión de sus docentes, en labores que implican la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la sala de clase. Dichas actividades promueven la capacidad humana, vocación de servicio, responsabilidad social, pensamiento crítico, resolución de problemas, entre otros.

La Vinculación con el Medio fue evaluada por los docentes de la Carrera. Un 70% está de acuerdo en que la comunidad de académicos y alumnos está inserta en los debates actuales de la disciplina. En este punto un 30% está en desacuerdo con dicha afirmación. En cuanto a seminarios, congresos, charlas, entre otros, un 72% considera que la Carrera fomenta la participación de los profesores en ellos, y un 74% cree que fomenta la participación de los alumnos.

Tabla 18: Actividades relevantes de Vinculación con el Medio

AÑO 2013		
Nº Actividad	NOMBRE ACTIVIDAD	EXPOSITOR
1	Coaching en los tiempos modernos	Pedro Aguilera
2	Charla Starthinker Modelo de Negocios	Alfredo Cortés
3	Visita Embonor Coca Cola	Luz María Velasco
4	Funcionamiento tesorería General del a República	Pedro Gajardo Reyes
5	Seminario Word Innovation Forum	Expositores varios extranjeros
6	Salida a terreno Minera Gavilán	Miguel Medina
7	Visita Embonor Coca Cola	Luz María Velasco
8	Salida a terreno Minera Gavilán	Miguel Medina
9	Visita empresa confecciones ropa de niños Ficcus	Ana María Zamorano
10	Charla La nueva tributación de los contribuyentes de la renta	Elizabeth Moncada
11	Chile, su actual sistema de Pensiones	Varios expositores
12	Taller práctico materiales combustibles.	Ricardo Vigouroux
13	Congreso de Emprendimiento	Varios expositores
14	Coaching en los tiempos modernos	Pedro Aguilera
AÑO 2014		
Nº Actividad	NOMBRE ACTIVIDAD	EXPOSITOR
1	Taller de Psicoyoga para Estudiantes	Macarena Marshall
2	Charla Marketing en redes sociales	Patricio Yáñez
3	Qué sabemos de los Chilenos	ANDA
4	Visita Fragata Riveros	Comandante Fernando Cabrera
5	Taller de emprendimiento	Rodrigo Sánchez
6	Las emociones en las organizaciones	Pedro Aguilera
7	Congreso de Emprendimiento	Varios expositores
8	Visita empresa de brochas Hela	Omar Corona G. ventas

AÑO 2015		
Nº Actividad	NOMBRE ACTIVIDAD	EXPOSITOR
1	Actividad Bienvenida alumnos Nuevos	Ex alumnos
2	Charla Chile y los tratados de libre comercio	Eugenio Maggio
3	Charla Los 90 minutos	Pedro Aguilera
4	Visita Cuerpo de Bomberos de Viña del Mar	Capitán Marco Espinoza
5	Salida a terreno Mina san Aurelio	Ricardo Soto
6	Salida a terreno Mina san Aurelio	Ricardo Soto
7	Visita Supermercado Santa Isabel	Ricardo Vigouroux
8	Salida Terreno Educa min	Ricardo Soto
9	Charla alcances del proyecto de ley presupuesto 2016	Senador García Ruminot
10	Congreso de Emprendimiento	Varios expositores
11	Visita Bolsa de valores Santiago	Alejandro Cooper

Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

El 79% de los estudiantes encuestados considera que la Carrera les da oportunidades para participar en actividades sociales y un 74% declara que la carrera fomenta su participación en actividades de extensión de la disciplina. En cuanto a la malla curricular, un 58% de los estudiantes cree que esta contempla actividades de vinculación entre los alumnos y el medio profesional y un 78% cree que contempla actividades de vinculación con el medio profesional.

Desde el punto de vista de ex alumnos de TNS-ADM, el 79% de ellos consideró que la carrera promovió la participación de los titulados en seminarios, congresos, charlas de la disciplina, entre otros. Finalmente, un 95% afirma que la carrera de Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas promovió una amplia visión de la realidad social.

Vinculación con Empleadores e Instituciones

A nivel central, existe un área de UDLA que se preocupa de canalizar las demandas de las empresas por ex alumnos. Paralelo a la publicación de la búsqueda, ésta es enviada a los posibles interesados con el objetivo de canalizar las postulaciones. UDLA posee más de 850 clientes/empresas que operan a través de esta herramienta.

En promedio, desde el año 2013 el Portal publica mensualmente 200 ofertas laborales exclusivas para alumnos y ex alumnos UDLA, las que llegan a los 11.607 CVs que actualmente se encuentran en el sistema. Además, desde el 2009 se realizan -tanto en Santiago como en regiones- reuniones anuales con grupos de head hunter, con el fin de desarrollar alianzas que permitan lograr una mayor efectividad en la inserción laboral de nuestros titulados.

El sistema de vinculación de los empleadores con la escuela y sus alumnos, se desarrolla en varios ámbitos, en primer lugar y el más esencial es mediante las prácticas de los alumnos diurnos: la carrera TNS-ADM posee una práctica en empresas, de 180 horas cronológicas de duración. Para poder hacer más operativo este enlace entre alumno y empleador, es que se ha dispuesto en sede de un profesor

de planta que ejerce el rol de coordinador de prácticas, este docente es el responsable de ejecutar el proceso de práctica de la escuela y vincular formalmente a esta con el empleador.

Otro de los recursos que se ha generado al respecto, es la participación y organización anual del **Congreso de Emprendimiento**, que tiene como principal objetivo reunir a alumnos, ex alumnos, empleadores y profesores en torno al tema del emprendimiento y sus nuevas aportaciones al mundo de la administración y los negocios. En el mes de agosto de 2015 fue el más reciente, llevado a cabo en campus Santiago Centro.

La Carrera mantiene un vínculo con empleadores y potenciales fuentes laborales que permite conocer la percepción que ellos tienen de los Técnicos de Nivel Superior en Administración de Empresas y sus requerimientos de capital humano. Otro mecanismo que apoya el fortalecimiento de este vínculo son las prácticas en terreno.

La realización de la práctica es un mecanismo aún más efectivo para conocer la percepción que tienen los potenciales empleadores respecto de las competencias que poseen los TNS-ADM, toda vez que es requisito de egreso la realización de ésta, la cual además debe ser evaluada por un supervisor directo de la respectiva organización en la que se efectúe. La evaluación realizada por el supervisor permite detectar brechas en la consecución del perfil de egreso de los estudiantes, información que se ha considerado para el proceso de mejoramiento del plan de estudio.

Las aportaciones de empleadores se reciben a todo nivel y en el comité curricular es donde se analizan respecto de su pertinencia y conveniencia, y las integra si corresponde. Usualmente las opiniones son razonadas para la actualización de programas de asignaturas.

El rol del consejo asesor consultivo es relevante en estos temas y sus aportaciones son bien consideradas. Este consejo es un cuerpo colegiado que asesora a la Dirección de Escuela en materias de orden académico y orientado a facilitar la definición de políticas y de compartir criterios comunes para decisiones de juicio académico.

Dentro de sus funciones más relevantes están entregar retroalimentación de la industria, aportar a la actualización y validación del perfil de egreso y a la actualización del plan de estudios.

El Consejo Asesor Consultivo está constituido por:

- Un representante del segmento “empleadores”.
- Un representante del segmento “ex alumnos de negocios UDLA”.
- Un representante del segmento “profesores UDLA”
- Un representante del segmento “altos ejecutivos de empresas”
- Un representante del segmento “head hunter”.
- Director de Escuela

Juicios Auto-evaluativos sobre Vinculación con el Medio

La Universidad posee una Política de Vinculación con el Medio que se desarrolla en la Vicerrectoría correspondiente.

En cuanto a extensión, se llevan adelante actividades a fin de complementar la formación de los estudiantes y ampliar las posibilidades de relacionamiento con el resto de la comunidad educativa, y actualización docente en sus áreas de competencia.

La vinculación con el medio se establece a través de todas las actividades mencionadas como charlas, educación continua, convenios con entidades, prácticas curriculares y visitas técnicas a empresas, que facilitan al estudiante la relación teoría y práctica.

La FINE refuerza tal política y hace lo suyo con las diferentes escuelas que la componen. En particular la Escuela de Negocios para la carrera TNS-ADM ejecuta regularmente este tipo de acciones, siempre en coordinación y operacionalizadas en los propios campus donde la Carrera se dicta. Es el Consejo de Escuela la principal instancia para impulsar tales acciones, sin embargo los cuerpos colegiados son fuente de ideas y proyectos de vinculación.

A medida que el Comité Curricular se va desarrollando, tendrá mayor injerencia al respecto, pues es este ente colegiado desde donde surgen los requerimientos directamente ligados a los propios profesores que traducen los comentarios y dudas de los estudiantes al respecto. También el consejo consultivo verá reforzada esta dimensión en la medida que vaya profundizando su funcionamiento.

Efectivamente la carrera lleva a cabo actividades de Vinculación con el Medio, usualmente planificadas por semestre, aunque también las hay fijas y que poseen un mes estable de ejecución, como lo es el **Congreso de Emprendimiento** que se realiza todos los años en el mes de agosto. Especialmente importante es esta última actividad, pues en ella participan activamente los estudiantes, los profesores, los ex alumnos y se invita además a empleadores a hacer exposiciones sobre los temas en particular de que se trate el Congreso.

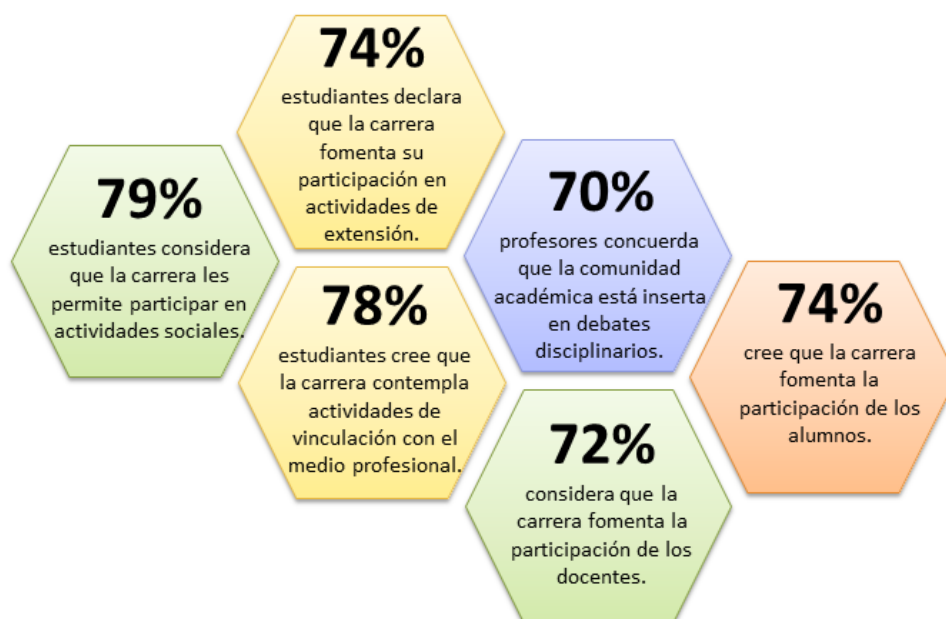
En general los estudiantes y docentes encuestados evalúan positivamente la Vinculación con el Medio. En este sentido, el 79% de los estudiantes encuestados considera que la carrera/universidad les entrega oportunidades para participar en actividades asociadas a la disciplina y un 74% declara que la carrera fomenta su participación en actividades de Extensión, como seminarios y congresos, entre otros.

Un 78% de los estudiantes cree que la carrera contempla actividades de vinculación con el medio profesional. En cuanto a profesores, el 70% está de acuerdo en que la comunidad de académicos y alumnos está inserta en los debates actuales de la disciplina. En cuanto a seminarios, congresos, charlas y otras actividades de vinculación, un 72% considera que la carrera fomenta la participación de los profesores en ellos, y un 74% cree que fomenta la participación de los alumnos

En síntesis, los resultados son los siguientes:

70%	Docentes	...señalan que...	Está de acuerdo en que la comunidad académica está inserta en debates disciplinarios.
72%			la Carrera fomenta la participación de los profesores en ellos.
74%			fomenta la participación de los alumnos.
79%	Estudiantes		consideran que la Carrera les da oportunidades para participar en actividades sociales.
74%			la Carrera fomenta su participación en actividades de extensión de la disciplina.
78%			cree que la Carrera contempla actividades de vinculación con el medio profesional.
79%	Egresados		Considera que el plan de estudios contempló actividades de vinculación con el medio profesional.
95%			La carrera promovió una amplia visión de la realidad social.

Figura 19: Juicios Auto-evaluativos sobre Vinculación con el Medio



Fuente: Dirección De Escuela de Negocios

3.1.6 Análisis Crítico Dimensión Perfil de Egreso y Resultados

Del Perfil de Egreso y Matriz de Tributación

En general el perfil de egreso cumple los requisitos de generación y formulación institucional. Asimismo es coherente con lo expresado en los lineamientos estratégicos de la Facultad y de la Universidad. En particular es consistente con los objetivos educacionales de la Carrera, en cuanto a que éste abre espacios para que el estudiante una vez titulado, pueda comprender la realidad de las organizaciones y los negocios en los ámbitos económico, social y medioambiental, pueda desarrollar planes de acción operativos e integre en las acciones técnicas la perspectiva ética.

Así mismo, es el perfil de egreso el que facilita la orientación y definición del plan de estudios y sus contenidos. En este sentido, la matriz de tributación recoge este trabajo y lo exhibe al cruzar cada asignatura con el resultado de aprendizaje en particular. Se observa pertinencia y consistencia entre la visión, misión y valores de la Carrera, con los resultados de aprendizaje de asignaturas y el perfil de egreso.

El análisis de la matriz de tributación transparenta los procesos y en el futuro permitiría tomar decisiones curriculares, en orden a realizar ajustes en las asignaturas, el plan de estudios y/o el perfil de egreso. En este sentido, los programas de asignaturas también muestran la suficiente coherencia en cuanto a contenidos y resultados de aprendizaje, con la metodología y el sistema de evaluación. Lo anterior es producto de un proceso colectivo de generación y validación de información en el que participan instancias colegiadas y autoridades unipersonales y con apoyo permanente de la Unidad de Gestión Curricular (UGC) y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DACA).

Con todo, la rápida evolución de la disciplina, sumado a los cambios y transformaciones de las organizaciones actuales, más los emergentes modelos y sistemas teóricos respecto de la administración de empresas, estimulan a que la labor de revisión y posterior re-ajuste de los instrumentos pedagógicos (perfil de egreso, matriz de tributación, programas de asignaturas) se lleve a cabo más a menudo.

La difusión del perfil es una tarea permanente lo que conlleva que la comunidad universitaria reconozca fehacientemente los documentos, los comprenda a cabalidad y los internalice. Confirma lo anterior que el 86% de los encuestados declara estar de acuerdo en que, como alumno, tiene conocimiento del perfil de egreso de su carrera. Si bien es una percepción de aprobación generalizada en todas las sedes, se presentan diferencias entre campus que son factibles de disminuir en corto plazo.

Así como los estudiantes confirman lo dicho, en las opiniones de los docentes de la Carrera también se observa un alto grado de aprobación al respecto. Un 89% declara conocer el perfil de egreso de la Carrera. Un mismo porcentaje de encuestados declara que este perfil de egreso es claro y un 88% considera que es coherente con la misión de la carrera.

La Carrera cuenta con mecanismos para difundir, evaluar y ajustar permanentemente este perfil, fundamentalmente reuniones con profesores y con los estudiantes, ocasiones en las que además se tratan temas de coordinación y operación. Por lo tanto, se puede concluir que el perfil de egreso es conocido por la comunidad y hay un nivel de acuerdo de la coherencia de éste con la malla curricular/plan de estudio, pero aún hay espacios de holgura para mejorar el conocimiento de tal perfil.

El perfil de egreso está íntimamente ligado a los programas de asignaturas de la Carrera. Estos son revisados y actualizados periódicamente, así se consigue que respondan adecuadamente al perfil y a los avances que registra el desarrollo disciplinario. La revisión que se llevaba cabo básicamente

evalúa la coherencia y la coordinación a nivel de contenidos de enseñanza. Es el comité curricular el que entrega las orientaciones de la gestión curricular en virtud de las demandas institucionales y externas, así como del desarrollo de los lineamientos asociados a la implementación del currículo en las distintas sedes. (estándares, pre-requisitos y perfiles docentes entre otros).

La asignatura “Práctica” que en la malla se ubica en el tercer semestre, tiene una importancia fundamental en el proceso de formación del Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, puesto que dada su conformación teórica y práctica, es la instancia de integración de conocimientos y habilidades del mundo del trabajo, necesarios para generar una visión general dentro del campo de su acción futura. Para estudiantes de régimen executive, y debido a que ellos trabajan en organizaciones, el producto es beneficioso, pues trae aparejado una integración inmediata y progresiva al enfrentar nuevos conocimientos y teorías.

De la Estructura Curricular y Plan de Estudio

En cuanto a la estructura de la malla curricular y plan de estudios, la Vicerrectoría Académica lidera las revisiones, actualizaciones y cambios que la Universidad requiere para sus procesos de mejora académica, y que obedecen a orientaciones de carácter institucional, como lo fue el caso de la adopción del sistema de créditos SCUDLA. A nivel de carrera, las revisiones son ejecutadas por el comité curricular y comité curricular ampliado en algunos casos. Se puede indicar entonces que la estructura y el plan de estudios de TNS-ADM responde a las normas emanadas por la Institución en cuanto a ámbitos de formación y ciclos, cumple con el sistema de créditos y la secuenciación de asignaturas en concordancia con el perfil de egreso correspondiente.

El plan de estudios de la carrera se caracteriza por centrarse en una formación generalista en administración de empresas, y permitir profundizar en una de las tres especialidades ofrecidas. Los ámbitos de formación, las asignaturas y los contenidos de cada curso dan cuenta de aquello. Tal estructura contempla el desarrollo de habilidades directamente vinculadas al ejercicio en el trabajo, por ello lo teórico y lo práctico van integrados, elemento que se destaca permanentemente.

De los estudiantes encuestados, un 91% considera que la estructura es coherente con los contenidos vistos en las asignaturas, y un 89% cree que los contenidos de esta malla los prepara adecuadamente para su desempeño laboral. Por otro lado, un 86% cree que la malla curricular integra en forma adecuada tanto actividades teóricas como prácticas. El 90% de los encuestados declara conocer el plan de estudios o malla curricular. Finalmente, un 91% de los estudiantes considera que las asignaturas de la malla curricular aportan a lograr el perfil de egreso.

Los porcentajes recién expuestos son muy similares en todos los campus, por lo que no se presentan diferencias significativas entre ellos. La distribución de contenidos y materias en cada una de las asignaturas obedece a los resultados de aprendizaje que se definen. En este sentido, un 89% de los estudiantes considera que los contenidos vistos en una asignatura no se repiten de manera innecesaria en otro curso de la carrera. Si bien es un porcentaje alto de acuerdo, se presentan algunas diferencias según la sede de los encuestados que podrían abordarse en el plan de mejoras.

En cuanto a los profesores y la estructura curricular de TNS-ADM, el 93% de ellos considera que la malla curricular/plan de estudios es coherente con los resultados de aprendizaje de la Carrera. El mismo porcentaje de encuestados concuerda con que esta malla responde a las necesidades de un titulado de Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas. También los profesores encuestados afirman que en un 94%, las asignaturas y materias que contiene el plan de estudios, son

en general pertinentes a la formación de los alumnos, y que el 83% de ellos cree que esta malla integra de una forma adecuada las actividades teóricas y prácticas.

Finalmente, el 85% de los profesores considera que la malla curricular contempla una formación integral en los alumnos. Por otro lado, un 92% de los encuestados considera que los contenidos vistos en las distintas asignaturas son relevantes para su formación y un 94% cree que estos contenidos se encuentran relacionados entre sí.

La evaluación de la estructura curricular también goza de una alta aprobación por parte de los egresados encuestados. El 100% concuerda en que la malla curricular o plan de estudios integraba adecuadamente tanto actividades teóricas como prácticas y que esta era coherente con los contenidos abordados durante la carrera. Finalmente, el 90% considera que los contenidos no se repitieron de forma innecesaria en dos o más asignaturas.

El foco de mejoramiento del plan de estudios debe orientarse a cubrir las pequeñas brechas indicadas especialmente por los estudiantes y profesores, pues hay puntos que posibilitan oportunidades reales y a mediano plazo de ajustar la articulación general del plan de estudios.

De la efectividad del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje

En coherencia con su misión, UDLA posee un sistema de admisión claro y debidamente informado, y pone a disposición de sus estudiantes un procedimiento que se hace cargo de la heterogeneidad de modo que los alumnos puedan progresar en sus estudios y logren la obtención del título de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresa.

Asimismo, la Escuela de Negocios dispone de mecanismos con foco en la adquisición de conocimientos por parte de los estudiantes, que permitan alcanzar los resultados de aprendizaje contenidos en el perfil de egreso, y para ello revisa y analiza el rendimiento de los estudiantes por campus y por asignatura y la consecuente orientación y tutoría académica asumida por el equipo de docentes en campus. Lo anterior es posible de hacer en virtud de los recursos humanos y tecnológicos (BANNER, BI) y de infraestructura, como Bibliotecas y Asuntos Estudiantiles.

La revisión permanente de metodologías de enseñanza y aprendizaje y la adecuación de éstas en las diferentes asignaturas según sus características es una actividad propia del ámbito académico. La incorporación de aulas virtuales, de material e-Support, de visitas técnicas y de simuladores es el resultado de lo trascendente del tema que va en concordancia con el avance de las ciencias administrativas.

En cuanto a los profesores, un 90% de los estudiantes considera que su forma de enseñanza les permite un buen aprendizaje.

Se observa que el rendimiento de los estudiantes de TNS-ADM a nivel agregado se mantiene a buen nivel. Esto está íntimamente relacionado con la tasa promedio de egreso. La mayoría egresa en el tiempo de duración de la carrera y el resto al tercer año. Casos marginales terminan su carrera al cuarto año. Asimismo, la orientación académica necesaria para esta población estudiantil, es asumida por los académicos y coordinadores de campus directamente, respaldado por otros mecanismos institucionales e infraestructura tecnológica de sistemas de apoyo.

Los sistemas de evaluación son apreciables en este punto, por ello se utilizan una variedad de sistemas e instrumentos de medición del aprendizaje, dependiendo de las características particulares de cada asignatura y los resultados de aprendizaje a lograr. En este sentido, un 86% de los

encuestados reconoce que existe claridad respecto a los criterios utilizados para evaluar a los alumnos.

Un 91% está de acuerdo en que los profesores de la carrera de Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas incentivan su participación en clases. Un 88% considera que los profesores destinan tiempo a responder sus consultas. El 76% de los estudiantes de Providencia concuerdan con esta afirmación, mientras que en Concepción, Santiago y Viña del Mar lo hacen en un 77%, 88% y 100% respectivamente, porcentajes que son positivos y demuestran en los docentes una preocupación por sus alumnos.

En cuanto a la comunicación entre docentes y alumnos, un 83% considera que es fácil en relación a consultas sobre la asignatura en cuestión. Finalmente, un 84% de los encuestados considera que la carga de créditos de cada semestre es adecuada para promover el aprendizaje. El mismo porcentaje de estudiantes concuerda en que las evaluaciones realizadas han tenido relación con la forma en que han sido tratadas las materias a lo largo del curso.

Respecto de la efectividad del proceso de enseñanza, el 81% de los docentes declara estar de acuerdo en que los criterios o requisitos de admisión de los alumnos a la carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas son claros. Este porcentaje debería incrementarse en el corto plazo, pues la opinión sobre la efectividad del proceso de enseñanza influye en otros indicadores respecto de la calidad de la misma carrera.

En cuanto al diagnóstico realizado a los estudiantes al momento de su ingreso, un 66% de los docentes concuerda en que éste se realiza con el objetivo de adecuar las metodologías de enseñanza y aprendizaje y las estrategias de enseñanza, por tanto en este punto se debe socializar aún más la información. El 91% de los profesores concuerda en que la enseñanza impartida en esta Carrera permite un buen aprendizaje a sus alumnos y el 97% cree que los contenidos entregados son adecuados para su formación.

En relación a los contenidos de la malla curricular o plan de estudios, el 89% de los egresados encuestados concuerda en que éstos fueron abordados previos al egreso de la Carrera. Por otro lado, el 95% declara que la forma de evaluación de los alumnos en pruebas, trabajos y otras actividades estaba basada en criterios claros.

El proceso de titulación también da cuenta de la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje. En el caso de TNS-ADM, se lleva a cabo en la asignatura de Taller de Titulación, donde los estudiantes se preparan para el examen de título que se realiza y es parte del mismo ramo. Todo lo anterior se encuentra normado y reglamentado adecuadamente.

Un 84% de los encuestados estudiantes declara conocer las actividades académicas que debe desarrollar para la obtención y aprobación del título de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas. En cuanto al proceso de titulación, el 94% de los docentes afirma que están reglamentados. En relación a la forma de evaluar a los alumnos, el 81% de los docentes considera que está basada en criterios claros. Finalmente, el 96% de los encuestados considera que la secuencia de la malla curricular/plan de estudios permite el logro de los resultados de aprendizaje.

En relación al cuerpo docente, UDLA cuenta con la Escuela Docente, que entrega permanentemente distintas instancias de desarrollo profesional y perfeccionamiento, por lo que es necesario aumentar e incentivar dicha participación y además, generar otros espacios de capacitación de profesores focalizadas a temáticas propias de las ciencias administrativas. Sobre esto último, 82% de los encuestados está de acuerdo en que la Universidad facilita la opción de realizar estudios de perfeccionamiento, como capacitaciones, pos título y posgrados.⁵¹ En este sentido, la Escuela debería promover aún más la participación de su cuerpo docente en diferentes instancias de perfeccionamiento, mejorando así el porcentaje presentado.

De los Resultados del Proceso de Formación

Los sistemas tecnológicos con que cuenta la Universidad para la gestión académica (BANNER, BI) facilitan el proceso de relevamiento de los datos y la información obteniendo indicadores oportunamente y así, monitorear el proceso de formación y la pertinente toma de decisiones. Lo anterior también permite visualizar la evolución de la retención de estudiantes y el nivel general de satisfacción de aquellos, así como también de los egresados y los empleadores, todo lo cual se constituye en información de calidad para evaluar el proceso formativo.

En general los resultados del proceso de formación son positivos, TNS-ADM presenta una tasa de retención promedio al segundo año de estudios cercano al 70%, dato que demuestra que hay espacio amplio para mejorar y lograr que la permanencia en la carrera mejore ostensiblemente. Por otra parte, las tasas de titulación son altas (2013), cercana al 39% al segundo año⁵² (la Carrera tiene una duración formal de dos años).

La empleabilidad a nivel nacional muestra porcentajes adecuados, en tanto la empleabilidad del sistema ronda 81%, la institucional para TNS-ADM se aproxima al 86%. Con todo, las posibilidades reales de mejora de la empleabilidad pasa por colaborar con los estudiantes especialmente adultos, para ofrecer nuevas y mejores alternativas laborales durante su permanencia en la escuela. Si la empleabilidad mejora las relaciones estudiante-carrera, el seguimiento de los egresados y la vinculación con los empleadores se vería optimizada, generando un círculo virtuoso de *“estudios-empleabilidad-seguimiento de egresados”*.

El análisis de las competencias generales adquiridas durante el proceso de formación también muestran buenos resultados y se observan al mismo tiempo opciones de mejora. Autoaprendizaje, pensamiento complejo, métodos para aprender y responsabilidad social se muestran posibles de elevar por medio de acciones específicas en mediano y largo plazo. En referencia a los egresados, el 100% declara estar satisfecho con la formación recibida por la Institución.

⁵¹ Véase Formulario B - Pág. 22

⁵² Véase Formulario C, Tabla 24.

Sobre la Vinculación con el Medio

En la Universidad de Las Américas la Política de Vinculación con el Medio es institucional y su responsabilidad recae en la Vicerrectoría correspondiente. En este sentido, se llevan a cabo acciones de modo permanente con el fin último de complementar la formación de los estudiantes y colaborar con la comunidad por medio de actividades de Extensión. Esta vinculación se lleva a cabo a través de acciones tipo charlas, seminarios, congresos y salidas a terreno entre otras.

La Facultad refuerza tal política y hace lo suyo con las diferentes escuelas que la componen. En particular la Escuela de Negocios ejecuta regularmente este tipo de acciones, siempre en coordinación y operacionalizadas en los propios campus donde la carrera se dicta. Es el Consejo de Escuela la principal instancia para impulsar tales acciones, sin embargo los cuerpos colegiados son fuente de ideas y proyectos de vinculación.

El sistema de vinculación de los empleadores con la carrera y sus alumnos, se desarrolla en varios ámbitos, en primer lugar y el más esencial es mediante las prácticas de los alumnos diurnos. Con todo, se requiere reforzar esta vinculación, avanzando en la formalización por medio del aumento de convenios de cooperación entre otros.

Son los estudiantes seguidos de los docentes los que evalúan satisfactoriamente la Vinculación con el Medio. El 79% de los estudiantes encuestados considera que la carrera/universidad les entrega oportunidades para participar en actividades sociales y un 74% declara que la carrera fomenta su participación en actividades de extensión de la disciplina, como seminarios y congresos, entre otros. Un 78% de los estudiantes cree que la Carrera contempla actividades de vinculación con el medio profesional.

En cuanto a profesores, el 70% está de acuerdo en que la comunidad de académicos y alumnos está inserta en los debates actuales de la disciplina. Respecto a seminarios, congresos, charlas y otras actividades de vinculación, un 72% considera que la Carrera fomenta la participación de los profesores en ellos, y un 74% cree que fomenta la participación de los alumnos. Empero, hay espacios de mejoras en este ámbito, especialmente al involucrar a exalumnos y empleadores, lo que facilitaría la gestión sistemática y de largo plazo de la vinculación con el medio.

Los empleadores declaran que los directivos de la Carrera mantienen un vínculo con el medio laboral y señalan que cuando requieren de técnicos, su empresa recurre a la UDLA para buscar titulados de esta Carrera.

Síntesis de Fortalezas y Debilidades de Dimensión 1 - Perfil de Egreso

Fortalezas:

- 1) Perfil de egreso de la carrera vigente desde 2010, se encuentra actualizado, revisado, validado y ajustado al modelo educativo al año 2014 con evidencia de su coherencia con el plan de estudios en función de las necesidades de la Carrera en el mundo del trabajo.
- 2) El plan de estudios de TNS-ADM y los programas de asignaturas son consistentes con los principios y propósitos institucionales y de la Facultad.
- 3) Existe integridad entre actividades teóricas y prácticas en el plan de estudios de la Carrera.
- 4) La malla curricular tiene una secuenciación y sentido positivo, en cuanto al nivel de complejidad de las asignaturas y áreas desarrolladas de acuerdo al perfil de egreso.

- 5) La Carrera cuenta con información fidedigna y actualizada de los procesos académicos, a partir del Sistema de Gestión Académica (BANNER, BI).
- 6) Se cuenta con diferentes metodologías de enseñanza y aprendizaje de acuerdo a la naturaleza de la asignatura, tema que está en permanente observación y mejoramiento, con la incorporación de diferentes y nuevos métodos como aulas virtuales y materiales e-Support, entre otros.
- 7) Sistemas de evaluación claros y debidamente informado, para alumnos y profesores, además de contar con un sistema de exámenes nacionales.
- 8) El sistema de gestión BI-UDLA permite y facilita el proceso de toma de decisiones informado a base de datos e indicadores fidedignos.
- 9) La Institución realiza permanentemente estudios de seguimiento de sus egresados, orientado especialmente hacia la empleabilidad.
- 10) La Carrera presenta una alta tasa de retención promedio al segundo año de estudios.
- 11) UDLA posee una política formal de Vinculación con el Medio, lo que garantiza los recursos asociados a las actividades que se ejecutan en este ámbito.
- 12) La Carrera en conjunto y coordinación con los campus, desarrolla actividades de Extensión como jornadas, talleres y congresos que favorecen a estudiantes, egresados, profesores y empleadores.
- 13) A juicio de los empleadores, la formación entregada a los egresados permite satisfacer los requerimientos del mundo laboral. Los empleadores señalan que la Escuela les da confianza como formadora de profesionales.

Debilidades – Oportunidades de Mejora

- 1) Falta mejorar el sistema de comunicaciones que facilite a los estudiantes, profesores, egresados y empleadores, acceder más eficientemente a ella, entre otras información referida al Plan de Estudios y Programas y Proceso de Titulación y a la carrera en general
- 2) Falta desarrollar y promover el perfeccionamiento de los profesores y ayudantes de la carrera.
- 3) Se debe establecer un número mayor de convenios con empresas que potencien la empleabilidad de los estudiantes durante su permanencia en la carrera
- 4) Falta reforzar el vínculo con el medio laboral, por medio de acciones con empresas y asociaciones gremiales y así establecer relaciones de cooperación a largo plazo, para retroalimentar el proceso formativo en términos de actualización profesional y para lograr convenios para la realización de prácticas.
- 5) Se debe mejorar la participación de egresados y empleadores en acciones de extensión y vinculación con el medio.

3.2 Dimensión Condiciones de Operación

3.2.1 Estructura Organizacional, Administrativa y Financiera

Estructura Organizacional, administrativa y financiera.

Relación entre gobierno de la Escuela y gobierno de la UDLA

Universidad de Las Américas es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, que se organiza según un sistema de gobierno establecido en el Código Civil, el DFL N°2 de 2010 y las demás

disposiciones legales y reglamentarias que fueran aplicables. La autoridad superior de la Universidad es su Asamblea General de Socios Activos y su función es mantener la vigencia de los fines de la corporación.

A la Asamblea General Ordinaria le corresponde pronunciarse sobre la memoria y balance anual que le presenta la Junta Directiva, elegir a los miembros de la Junta Directiva y tratar cualquier otra materia de interés para la corporación. Por su parte, la Junta Directiva es la responsable de dirigir y administrar la Universidad. En el ejercicio de sus atribuciones, establece los lineamientos institucionales para cumplir con los propósitos declarados por medio de la elaboración y aprobación de los reglamentos necesarios para su cumplimiento. Además, supervisa el cumplimiento de las funciones de la Rectora.

La dirección académica y administrativa de los asuntos universitarios corresponde a la Rectora, cargo de confianza, cuya designación por un período de cuatro años, renovable, es potestad de la Junta Directiva.

La Vicerrectoría Académica es la encargada de organizar las facultades, escuelas e institutos desde la perspectiva de su contenido académico, es decir, la pertinencia de los currículos formativos en consonancia con la misión y visión de la Universidad, y el estudio de nuevas áreas en virtud de las necesidades y oportunidades laborales del país. La Vicerrectoría Académica está dedicada a implementar y mejorar los recursos docentes y aquellos destinados al aseguramiento de una docencia adecuada en función del estudiante que ingresa a la Universidad.

La Vicerrectoría de Finanzas y Servicios se encarga de apoyar el desarrollo de las diferentes acciones que emprende la Universidad, procurando el financiamiento de las actividades planificadas y los soportes necesarios para su ejecución en lo que se refiere a recursos humanos, presupuesto y tecnologías de información. La Vicerrectoría de Operaciones y Sedes, por su parte, se vincula directamente con las vicerrectorías de sede y campus, facilitando el funcionamiento de ellas.

La Vicerrectoría tiene la función de encargarse de las comunicaciones tanto internas como externas de la Universidad. Para cumplir mejor sus objetivos realiza estudios de la caracterización de los estudiantes que atiende la Universidad, como perfiles socioeconómicos, progresión y retención, grupos etarios y todo lo que sea necesario respecto de los diferentes segmentos estudiantiles que la integran. Entre ellos destacan los estudios vinculados con la red *Laureate International Universities* respecto de mejores prácticas para atender a estudiantes adultos o jóvenes que trabajan. Todo ello con el objeto de satisfacer mejor las necesidades que tiene la Institución de comunicar aquello que pueda beneficiar a las poblaciones estudiantiles que la componen.

La división, agrupación y coordinación formal de las actividades de una institución son lo que define su estructura organizacional. Los principales elementos a considerar en el diseño de esta estructura son la especialización, departamentalización, centralización y descentralización.

La especialización describe el grado de subdivisión de las actividades y tareas dentro de una institución. Intenta maximizar la productividad ubicando a personas con habilidades y orientaciones similares en una unidad particular. En el caso de nuestra institución, los funcionales se dividen en tres grandes grupos: academia, servicios y soporte.

La departamentalización se refiere al modo en que las tareas se agrupan de acuerdo con la división por especialización para lograr una mejor coordinación. Las formas más usadas de departamentalización son funcional, por servicio o producto y geográfica. La departamentalización por servicio o geografía tiene la ventaja de designar un responsable único quien supervisará todas las actividades relacionadas con la zona o el servicio. En el caso de UDLA, esta departamentalización se

utiliza al dividir geográficamente las responsabilidades nombrando un vicerrector único como responsable de la operación de la zona asignada.

La centralización se define como el grado de concentración en la toma de decisiones y la descentralización, en cambio, dice relación con la toma de decisiones más cerca de la operación. Respecto de Universidad de Las Américas, se trata de una estructura descentralizada por el alcance geográfico de la Institución y la necesidad de hacerla más flexible y sensible al quehacer de los estudiantes y los factores propios de cada zona.

Asimismo, la Facultad tiene una estructura organizacional de acuerdo al modelo matricial de la Institución, teniendo como fin último el facilitar el logro de sus objetivos, por lo que la gestión de ésta responde al desarrollo de las funciones establecidas en su declaración de propósitos y objetivos. En este sentido, la carrera logra operar adecuadamente, desde las exigencias planteadas por el perfil de egreso.

El decano es la autoridad unipersonal máxima de esta unidad, es decir de la Facultad de Ingeniería y Negocios. El director de la escuela de negocios es responsable del diseño y desarrollo de la propuesta curricular en las disciplinas propias de las carreras que imparte, en este caso TNS-ADM; el director de carrera es el colaborador más importante del Director de Escuela y actúa como el operador del currículo de la carrera, y sus tareas generales dicen relación con la ejecución y funcionamiento del programa académico en el campus, manteniendo las políticas de calidad definidas en función del logro de los objetivos educacionales declarados.

Ambas autoridades constituyen el consejo de escuela, que se orienta a la coordinación general del diseño y control con la operación de la carrera. A los anteriores les colaboran el consejo consultivo y el comité curricular, integrado por los profesores que hacen la docencia en la carrera y los líderes académicos, que apoyan en tres áreas determinadas: disciplina, programas de asignaturas y cuerpo docente.

Modelo Matricial.

La departamentalización funcional está dividida en:

- Academia, que incluye todas las facultades e institutos.
- Servicios, que incluyen todos los servicios anexos a la experiencia universitaria tales como extensión y admisión entre otros.
- Soporte, que agrupa a recursos humanos, control de la gestión, las finanzas y la tecnología principalmente.

La departamentalización geográfica se expresa en las distintas sedes y campus a lo largo del País. Con lo anterior, se logra coordinar eficientemente las actividades en sedes y campus de acuerdo a los estándares definidos. La Vicerrectoría de Operaciones lidera el plan de desarrollo en sus sedes y campus, sobre la base de los lineamientos institucionales.

La Vicerrectoría de Operaciones y Sedes desarrolla iniciativas orientadas a:

- Estandarizar procedimientos en los ámbitos académico y administrativo.
- Definir indicadores de calidad en la entrega del servicio educacional.

- Liderar la coordinación entre las distintas sedes y campus con el nivel corporativo.
- Promover una cultura de “buenas prácticas” entre las sedes.

El Director Académico (DA) cumple el rol articulador de la academia con la gestión operacional, reporta al Vicerrector de Sede y se coordina con los decanos y directores de escuela en los aspectos académicos de los programas que se imparten en los campus.

El Director Académico lidera la función académica en cada campus:

(i) *Operación Académica* del campus a través de la gestión del Director de Operaciones Académicas (DOA):

- Reglamento, calendario académico.
- Biblioteca.
- Certificaciones especiales.

(ii) *Gestión Académica* del Campus, responsable del servicio a través del liderazgo sobre el equipo de directores de carrera y académicos de planta: El principal objetivo de su equipo es coordinar todos los aspectos administrativos de la docencia que aseguran un servicio académico de calidad: docencia, coordinación de asignaturas, cumplimiento de clases y horarios, salidas a terreno, prácticas, exámenes de grado, ingreso de calificaciones, programación de clases, coordinación agenda de decanos y directores de escuela en campus, atención alumnos en aspectos académicos generales y el seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes (focos en rendimiento, retención, avance de malla y titulación).

(iii) Las principales actividades que desarrollan los **académicos generales o coordinadores**:

- Coordinación de todos los aspectos propios de la carrera.
- Docencia.
- Participación en los consejos de escuela.
- Aplicación de instrumentos que aseguren la calidad y el perfil de egreso (definidos por la Escuela).
- Atención de alumnos.

Cada programa académico que se dicte en un campus debe estar a cargo de un académico de la disciplina que al menos ejerza funciones de coordinación. Es decir, puede existir un director de carrera que tenga esa especialidad y asuma las funciones de coordinación, o estas se pueden delegar a un académico general o coordinador.

(iv) Las principales actividades que desarrollarán los académicos transversales y disciplinares son:

- Docencia en la línea de especialidad.
- Participación en los consejos de escuela.

- Participan en comités curriculares, si corresponde.
- Aplicación de instrumentos que aseguren la calidad y el perfil de egreso.
- Atención de alumnos (Tutoría disciplinar).
- Pueden ser líder académico de una o más asignaturas de su línea curricular.

Con la estructura actual, es posible llevar adelante el desarrollo del proyecto educativo TNS-ADM, tomando las decisiones correspondientes en plazos prudenciales y con los recursos necesarios, de esta forma se consigue asegurar eficacia y eficiencia al programa de estudio. Los principales cuerpos colegiados encargados de la relación Academia - Gestión son:

Tabla 19: Cuerpos Colegiados UDLA

Instancia	Preside	Participan	Periodicidad	Evidencias
Consejo Académico UDLA	Rector /VRA	Decanos, Directores de Institutos, DGAA	Mensual	Tabla/acta
Consejo Académico UDLA ampliado	Rector/VRA	Decanos, Directores de Institutos, Directores de Escuela, DGAA	Bimensual	Tabla/acta
Consejo de Facultad	Decano	Directores de Escuela y otras autoridades de la Facultad	Mensual	Tabla/acta
Consejo de Facultad ampliado	Decano	Directores de Escuela, Directores de Carrera, académicos de planta (G/T/D)	Anual/semestral	Tabla/acta
Consejo de Escuela	Director de Escuela o Instituto	Directores de Carrera, académicos de planta (G/T/D)	Semestral	Tabla/acta
Comité Curricular	Director de Escuela o Instituto	Académicos de planta (G/T/D)	Mensual	Tabla/acta
Comité Académico	DGAA	Directores académicos de campus	Quincenal	Acta/ presentación
Comité Académico de Campus	Director Académico de campus	Directores de Carrera, académicos de planta, (G/T/D)	Semanal	Acta/ presentación
Comité de Gestión de Campus	Director Académico de campus	Directores de Carrera, académicos de planta general, DOA	Semanal	Acta/ presentación

Fuente: Dirección General de Asuntos Académicos

En conclusión, la Institución ha mejorado la gestión como resultado de una administración delegada y descentralizada que se vincula con compromisos locales y se orienta a mejores resultados.

Tabla 20: Autoridades de Facultad y Carrera

Cargo	Nombre de Autoridad	Título y Grado	Año Nombramiento
Decano Facultad	Máximo Bosch Passalacqua	Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile. Master of Science, University of Pennsylvania. PhD. © University of Pennsylvania, EUA	2011
Director de Escuela	Ismael Romero Mancheño	BBA -Master of Business Administration, Loyola University EUA. DEA - Dr.(c) en Dirección de Empresas, Universidad de Lleida, España.	2006
Director de Carrera	Alejandro Torrejón Otaiza	Ingeniero en Administración mención Finanzas, Universidad de Viña del Mar. Magíster en Administración, Universidad de Viña del Mar.	2008
Director de Carrera	Carolina Ramírez Palma	Ingeniero Comercial, P. Universidad Católica de Valparaíso. Magíster en Gestión Educacional, Universidad Andrés Bello.	2010
Director de Carrera	Ximena Prado Blanco	Ingeniero Civil en Computación e Informática, Universidad de Las Américas.	2014
Director de Carrera	Jean Henríquez Farías	Ingeniero Comercial, Universidad de Las Américas. Magíster en Docencia Universitaria, Universidad de Las Américas.	2015
Director de Carrera	Solange Salazar Huerta	Ingeniero Comercial, Universidad Católica de la Santísima Concepción. Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad de Concepción.	2015
Director de Carrera	Rodrigo Castro Ardizzoni	Ingeniero Civil Industrial, Universidad del Mar. Magíster en Administración de Empresas, P. Universidad Católica de Valparaíso.	2008

Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

Calificaciones del Cuerpo Directivo

Las autoridades de la Facultad y la Carrera poseen las calificaciones, experiencia e idoneidad necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades. Éstas se encuentran bien definidas y junto a las calificaciones profesionales lo convierten en un cuerpo directivo adecuado para dirigir la Carrera.

Tanto el Decano como el Director de Escuela poseen estudios de posgrado en el ámbito general y disciplinar del Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, así como los directores de carrera, que cuentan con estudios de pre y posgrado que colaboran y refuerzan el accionar y la gestión y operación de esta carrera. El 72% de los encuestados estudiantes declara conocer al director de escuela y de carrera y al coordinador de carrera un 94% afirma conocerlo, cuya opinión es bastante homogénea en todos los campus. En cuanto a la gestión de los directivos de carrera, un 87% de los encuestados consideran que están preparados para realizarla. Un 93% de los encuestados considera que las autoridades que forman parte de la Carrera están preparadas para una buena gestión.

Mecanismos de Participación y Comunicación

Respecto de la comunicación en la Carrera, esta se ejecutan por medio de instancias formales y se llevan a cabo por medio de entes colegiados tales como el Consejo de Facultad, el Consejo de Escuela y el comité curricular. Adicionalmente las reuniones que se llevan a cabo con académicos, docentes de planta y con estudiantes de los diferentes campus. Cada uno de ellos posee un nivel de decisión diferente y aborda tópicos distintos según sea el caso. El Consejo de Escuela se orienta a la coordinación y operación de la carrera, el comité curricular a aspectos ligados a la docencia y lo disciplinar, el Consejo de Facultad valida las decisiones generales a nivel superior.

La opinión de los informantes clave respecto de lo anterior es relevante. Un 86% de los profesores considera que el coordinador académico mantiene una adecuada comunicación con los alumnos. En cuanto a la comunicación entre docentes y alumnos, un 83% de los estudiantes considera que es fácil en relación a consultas sobre la asignatura en cuestión. En esta afirmación también se presentan diferencias estadísticas en los distintos campus, cuyos porcentajes de aprobación son: Providencia 72%, Concepción 77%, Santiago 80% y Viña del Mar 100%. Finalmente, un 84% de los encuestados considera que la carga de créditos de cada semestre es adecuada para promover el aprendizaje. Por otro lado, un 86% considera que existen instancias donde, como docentes, pueden participar en la discusión de temas relevantes de la carrera. Por otro lado, un 91% declara que ha podido acceder a conversar con ellos cuando lo ha necesitado y un 87% cree que tanto profesores, coordinadores y directores disponen de tiempo programado para atenderlos.

Juicios Auto-evaluativos sobre la Estructura Organizacional, administrativa y financiera

La estructura organizacional es adecuada a la Carrera y las funciones de los directivos de ella están bien definidas. En estos términos, el sistema de organización administrativo y financiero de la Institución corresponde a un sistema global de tipo matricial, en éste se verifica el desarrollo de los aspectos académicos y curriculares y la administración y operación de las carreras en cada campus.

Tanto la Facultad como la Escuela de Negocios poseen un adecuado sistema de gobierno y cuentan con una eficaz gestión institucional, administrativa y financiera, incluyendo sistemas de control y evaluación de la gestión. Asimismo, la Facultad cuenta con una estructura organizacional que tiene como fin último el facilitar el logro de sus objetivos, por lo que la gestión de ésta responde al desarrollo de las funciones establecidas en su declaración de propósitos y objetivos.

En la Escuela y en su director recae la tarea del diseño y desarrollo de la propuesta curricular; el director de carreras actúa como el operador del currículo de TNS-ADM, y sus tareas generales dicen relación con la ejecución y funcionamiento de los programas académicos, manteniendo las políticas de calidad definidas en función del logro de los objetivos educacionales declarados.

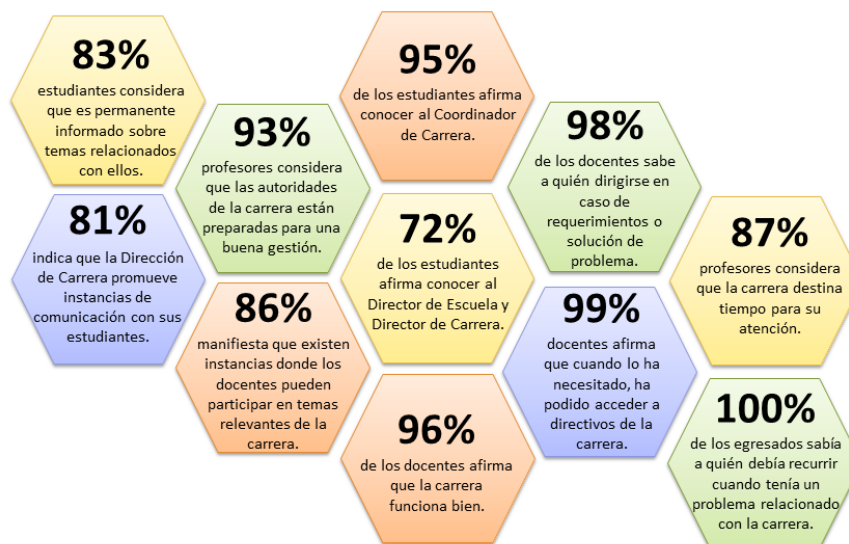
Las autoridades de la Escuela y de la Carrera poseen las calificaciones y credenciales, experiencia e idoneidad necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades directivas. En cuanto al coordinador de carrera, cerca del 95% de los estudiantes afirma conocerlo, cuya opinión es bastante homogénea en todos los campus. En tanto los profesores, casi el 95% considera que las autoridades que forman parte de la Carrera están preparadas para una buena gestión, pero se evidencia una relativa debilidad en las instancias donde estos docentes pueden participar en la discusión de temas relevantes de la Carrera. La unidad dispone de los recursos financieros necesarios para desarrollar su proyecto y actividades que le son propias. La gestión presupuestaria a nivel de Escuela se lleva a cabo con estándares de calidad predefinidos y de control en función del cumplimiento de la misión y propósitos declarados.

Respecto a la evaluación de la estructura organizacional de la Carrera, un 93% de los profesores encuestados considera que las autoridades que forman parte de ella están preparadas para una buena gestión. Por otro lado, un 86% señalan que existen instancias donde como docentes pueden participar en la discusión de temas relevantes de la Carrera. El delta de este resultado permite decir que como área de mejora podría considerarse la participación de los docentes en temas relevantes de la Carrera.

Respecto a la comunicación, un 83% de los estudiantes considera que es permanentemente informado en cuanto a los temas relacionados con ellos. Por otro lado, un 81% indica que la dirección de carrera promueve instancias de comunicación con sus estudiantes. También en este punto se vislumbra un espacio de trabajo futuro, eventualmente implantando actividades sistemáticas para optimizar la comunicación desde la carrera y con los estudiantes. A modo de síntesis, se presenta la siguiente información:

93%	Docentes	...señalan que...	Las autoridades de la Carrera son idóneas para una buena gestión
86%			Existen instancias donde docentes pueden participar en temas relevantes de la Carrera.
98%			Sabe a quién dirigirse en caso de requerimiento de problema.
99%			Los directivos de Carrera son accesibles
96%			La Carrera tiene un óptimo funcionamiento.
83%	Estudiantes		Son permanentemente informado sobre temas relacionados con ellos
81%			La dirección de carrera promueve instancias de comunicación con sus estudiantes.
95%			Conocen al coordinador de carrera.
72%			Conocen al Director de Escuela y de Carrera.
100%	Egresados		Sabía a quién debía recurrir cuando tenía algún problema relacionado con la Carrera

Figura 20: Juicios Auto-evaluativos sobre la Estructura Organizacional, administrativa y financiera



Fuente: Dirección De Escuela de Negocios

3.2.2 Recursos Humanos

Dotación y equipo administrativo de la Facultad/Escuela

La Carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas es impartida en las tres sedes UDLA y en los seis campus, contando con un director de escuela, un director de carrera y profesores de planta en cada uno de ellos. Los directores de carrera son quienes se hacen responsables de direccionar, administrar y coordinar técnicamente la carrera, de acuerdo a los lineamientos definidos por la unidad.

Adicional a lo anterior, la Escuela posee la dotación administrativa suficiente para poder lograr los objetivos de esta unidad académica. A nivel de Facultad y a nivel de campus, se cuenta con personal administrativo para labores de apoyo a la docencia, la Vinculación con el Medio y la atención de estudiantes preferentemente. Los reglamentos institucionales orientan el quehacer de los directivos y resguardan la toma de decisiones en dichos reglamentos y normativa, y que facilita el tratamiento transparente de las diferentes situaciones académicas y estudiantiles que se presentan día a día.

Composición del Cuerpo Docente

La dotación académica satisface en número y dedicación el conjunto de funciones que están definidas en sus propósitos, preferentemente en los ámbitos de la docencia y el apoyo a los estudiantes. La evolución de este cuerpo docente se relaciona con el crecimiento de la Carrera, y significó para el año 2014 un total de 21 académicos. Del total de docentes, el 52% posee el grado de Magister y el 48% el grado de Licenciado o bien, son titulados.⁵³

⁵³ Véase Formulario C, Tabla 10.

Tabla 21: Número y horas docentes según grado académico

Número de docentes según grado académico	2012	2013	2014
N° Doctores(PhD)	1	2	0
N° Magister	129	139	114
N° Licenciados o titulados	193	238	200
Total	323	379	314

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La cantidad de docentes para los últimos tres años aumenta de 2012 a 2013 y disminuye a 265 en 2014, producto de la reducción de la cantidad de horas docentes a honorarios contratadas. El detalle de horas docentes según contrato se muestra a continuación.

Tabla 22: Número y Horas Docentes de la carrera según Jornada de Contrato – Sede Concepción

Número y horas (cronológicas) de docencia según jornada de contrato	2012	2013	2014
N° docentes jornada completa	5	6	4
Horas docentes jornada completa	26	28,6	20,8
N° docentes jornada media jornada	0	1	0
Horas docentes media jornada	0	0	0
N° docentes contratados por hora	21	30	17
Horas docentes contratados por hora	78	140,4	123,5
Total docentes	26	37	21
Total horas	104	169	144,3

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Tabla 23: Número y Horas Docentes de la carrera según Jornada de Contrato – Sede Santiago

Número y horas (cronológicas) de docencia según jornada de contrato	2012	2013	2014
N° docentes jornada completa	29	35	37
Horas docentes jornada completa	157,3	202,8	243,1
N° docentes jornada media jornada	8	9	6
Horas docentes media jornada	74,1	79,3	22,1
N° docentes contratados por hora	186	199	160
Horas docentes contratados por hora	946,4	1.071,20	865,8
Total docentes	223	243	203
Total horas	1.177,80	1.353,30	1131

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Tabla 24: Número y Horas Docentes de la carrera según Jornada de Contrato – Sede Viña del Mar

Número y horas (cronológicas) de docencia según jornada de contrato	2012	2013	2014
N° docentes jornada completa	7	9	8
Horas docentes jornada completa	46,8	57,2	79,3
N° docentes jornada media jornada	0	0	4
Horas docentes media jornada	0	0	23,4
N° docentes contratados por hora	35	44	29
Horas docentes contratados por hora	140,4	189,8	124,8
Total docentes	42	53	41
Total horas	187,2	247	227,5

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

El detalle de número de docentes de la Carrera de todas las sedes año 2014 asciende a 265. Estos mismos 265 docentes muestran una concentración en el tramo de edad de 35 a 65 años en los tres años analizados, lo que se alinea con la mayor cantidad de estudiantes que tiene la Carrera, que es en el régimen executive. Se puede concluir que los docentes tienen experiencia profesional e idoneidad en términos de calificación académica.

Tabla 25: Docentes según Tramo de Edad

Número de docentes según tramo de edad	2012	2013	2014
N° de docentes sobre 65 años de edad	6	5	4
N° de docentes entre 35 y 65 años de edad	229	247	187
N° de docentes con menos de 35 años de edad	88	128	123
Total	323	380	314

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Esto se reafirma con la consulta a informantes clave, en la cual el 90% de los estudiantes encuestados considera que los docentes de la carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas son de buen nivel y un 93% afirma que los docentes están actualizados con respecto a sus conocimientos. Por otro lado, un 92% de estudiantes está de acuerdo en que los docentes cuentan con experiencia profesional. Estas tres opiniones presentadas son bastante homogéneas entre las sedes abordadas. En cuanto a la experiencia en docencia, un 83% de los estudiantes cree que los profesores cuentan con ella y un 91% considera que son de buen nivel. Por otro lado, un 92% de los encuestados cree que los docentes cuentan con experiencia profesional y en docencia.

La cantidad de docentes de la Carrera tuvo un incremento de 2012 a 2013, básicamente por el aumento de la cantidad de estudiantes, sin embargo, debido a la disminución de alumnos, esta cantidad también se ajustó a la baja, totalizando en 2014 la cantidad de 265 profesores, de los cuales un 37% tienen estudios de posgrado.

Tabla 26: Indicadores dedicación docentes

Número de docentes	2012	2013	2014
Número total de docentes	223	243	203
Número de docentes jornada completa equivalente	55	64	59
Porcentaje de docentes con jornadas completas	13,00%	14,40%	18,20%
Porcentaje de docentes con jornada completa o media	16,60%	18,10%	21,20%
Horas docentes			
Total horas docentes	1.178	1.353	1.131
Porcentaje de horas de jornadas completa y media	19,60%	20,80%	23,40%
Alumnos - Docentes			
Número de alumnos por jornada completa equivalente	21,8	20,4	19,4
Horas docentes contratadas/Total alumnos	1	1	1

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

El total de docentes contratados jornada completa equivalente para dedicación a la Carrera asciende a 59, todos los cuales se distribuyen y ubican físicamente en las tres sedes donde funciona TNS-ADM.

Tabla 27: Indicadores de Calidad Docente

Número de docentes	2012	2013	2014
N° Doctores(PhD)	0,40%	0,40%	0,00%
N° Magister	38,10%	37,40%	35,00%
N° Licenciados o titulados	61,40%	62,10%	65,00%
N° No titulados ni graduados	0,00%	0,00%	0,00%
Total doctores y magister	86	92	71
JCE con grado de doctor o magister	12,9025	13,3575	11,635
Porcentaje de horas de doctores o magister del total de horas docentes	43,80%	39,50%	41,10%
Número de alumnos por docente con grado de doctor o magister	13,8	14,1	16,2

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Al año 2014, el 35% del equipo de profesores posee algún posgrado en el nivel de Magíster, el resto es licenciado y/o titulado de carreras de más de cuatro años de duración. Con todo es importante recalcar que carreras de nivel técnico superior requieren preferentemente docentes profesionales que tengan una amplia experiencia en el mundo de las organizaciones, de modo de facilitar la integración de los aspectos teóricos con los prácticos, dadas las características y perfil de egreso de TNS-ADM.

En cuanto a la carrera académica y los mecanismos de incorporación, jerarquización, promoción y evaluación de los académicos, la Universidad cuenta con procedimientos formales que regulan la trayectoria académica de sus docentes.

Del Perfil del Cuerpo Docente

La Dirección de la Escuela, entrega un perfil docente para cada asignatura de manera tal que sea comunicado a todos los estamentos que deben organizar la docencia de la Carrera en los campus. Este perfil identifica las características esenciales de formación y experiencia que debe tener el académico que imparte dicha asignatura. El cumplimiento con el perfil es una condición de entrada, pero también es un parámetro de comparación respecto de los requerimientos hacia el docente. Luego de evaluar si el profesor cumple el perfil definido, el Director de Escuela valida al profesor en el Sistema de Registro Docente⁵⁴, aprobando sus condiciones para impartir la asignatura. El director de carrera asigna el curso al profesor que ha sido validado anteriormente. Ambos procedimientos de incorporación de profesionales tanto de planta como a honorarios, se realizan considerando aspectos de desarrollo académico y profesional, además de los propósitos y objetivos de la Institución y de la unidad, en función de lo indicado en la misión de la Universidad. Estos procedimientos de público conocimiento no dependen del juicio unipersonal, lo que es consistente con el modelo matricial de gestión institucional.

Junto a lo anterior, el programa APTUS de la Facultad ha implementado un proceso de observación de clases en asignaturas con sello APTUS, con el objetivo de evaluar el desempeño docente y entregar retroalimentación que permita mejorar la práctica docente en el aula.

En cuanto a la promoción del cuerpo docente, UDLA ha institucionalizado un proceso continuo de jerarquización iniciado en 2007 mediante la aplicación del Reglamento Académico del 27 de mayo, decreto N° 25052007-01, en el que se establecen los derechos y deberes del cuerpo de profesores, las categorías docentes y los procedimientos para el ingreso, promoción y remoción de los académicos. Al respecto, en 2010 la Junta Directiva aprobó el Reglamento del Docente y el procedimiento de jerarquización que se adapta a la realidad y requerimientos de UDLA y que incorpora a su vez a la totalidad de los profesores de la Institución.

Durante el año 2012, se realizó el proceso de jerarquización docente en todos los campus de la Región Metropolitana⁵⁵, abarcando un total de 2.429 docentes, de los cuales 70, fueron jerarquizados como profesores titulares, 339 como asociados, 1.695 como asistentes y 164 como ayudantes. Los profesores titulares y los asociados conforman el claustro de profesores de los distintos Campus y los profesores titulares de UDLA forman el claustro de titulares que asesora al Rector.

Los claustros de campus y sedes comenzaron a constituirse en la medida en que fueron concluyendo los procesos de jerarquización; su tema de reflexión durante todo este período ha sido la calidad de la docencia. El establecimiento de una carrera docente en la Institución ha permitido contar con información actualizada de todos los profesores y con un registro docente que contiene información relevante sobre las competencias académicas y profesionales de todo ellos. De este modo se facilita la contratación de profesores en las sedes, realizada por los directores de carrera y validada por los

⁵⁴El Sistema de Registro Docente es una plataforma web en la cual, para ser contratado como docente en UDLA, cada profesor debe registrarse con su CV y antecedentes de respaldo académico y profesional.

⁵⁵ Informe de los resultados obtenidos en el proceso de Jerarquización Docente UDLA (Disponible en la Dirección de Calidad).

directores de escuela.⁵⁶

La Escuela de Negocios ha definido un perfil general de “*profesor TNS-ADM*”, que dice relación con el poder contar con docentes con experiencia en el mundo de las organizaciones, y que en su rol de profesor logra asistir al estudiante en el conocimiento técnico de su carrera y en el desarrollo de sus propias capacidades. Se entiende que para lograr lo anterior, el docente debe poseer una serie de capacidades que se describen a continuación.

Interpersonales:

- El buen profesor tiene vocación: ayuda a sus estudiantes a crecer personal y profesionalmente.
- Es una persona profesionalmente madura: es cálida, honesta, abierta; respeta a sus estudiantes, se interesa por ellos y disfruta de la interrelación profesor-estudiante.
- Sirve de modelo a sus estudiantes en cuanto a su comportamiento como profesor, como profesional y como ciudadano.

Profesionales:

- Es un profesional que domina su área y se mantiene actualizado.
- Tiene conciencia de la responsabilidad de su profesión.
- Merece respeto por la capacidad que muestra tanto dentro como fuera del Aula.
- Entiende que la práctica sin teoría no tiene respaldo.

En docencia:

- Prepara bien su clase y hace de ella una actividad estimulante y productiva.
- Logra que los estudiantes se interesen por la materia empleando eficientemente estrategias de enseñanza-aprendizaje apropiadas al curso y temática.
- Evalúa a tiempo, con justicia y de acuerdo a los contenidos y resultados de aprendizaje del curso, estimulando el mejoramiento del aprendizaje.

En responsabilidad:

- Cumple con las normas de puntualidad, impartición de docencia, administración de exámenes, asignación y entrega de calificaciones y publicación de notas. La asistencia a clases y puntualidad son de la máxima importancia en este ámbito.

⁵⁶Ver en Registro Docente UDLA <http://registrodocente.udla.cl/ingreso.aspx>

En cuanto a la jerarquización, la situación del cuerpo docente al 2014, es la siguiente:

Tabla 28: Indicadores de calificación docente

Número de docentes	2012	2013	2014
Nº de docentes primera jerarquía	1	1	2
Porcentaje de docentes primera jerarquía del total	0,60%	0,80%	1,90%
Porcentaje docentes primera jerarquía con grado de doctor o magister	0,60%	0,80%	1,90%
Nº de docentes segunda jerarquía	32	27	21
Porcentaje de docentes segunda jerarquía del total docentes	20,40%	20,90%	20,40%
Porcentaje de docentes segunda jerarquía con grado de doctor o magister	16,60%	17,10%	15,50%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

Evaluación del Cuerpo Docente

En el proceso de evaluación docente se considera el modelo educativo de la Universidad, centrado en el estudiante y en la transferencia de conocimientos y destrezas orientados al ejercicio de las profesiones. Desde este punto de vista, resulta crítica la sintonía entre las destrezas pedagógicas del académico para la asignatura de que se trate y su conocimiento disciplinario.

Para ello, la Escuela entrega un perfil docente para cada asignatura, tal como ya se ha señalado, de manera que los estamentos que organizan la docencia en sedes/campus estén informados de las características esenciales de la asignatura que deba impartir un determinado docente y su grado de afinidad necesaria con los contenidos.

La calidad de la docencia es evaluada a través de una encuesta docente a alumnos (instrumento institucional aplicado al final de cada curso). Los resultados de estas encuestas son analizados por director de escuela y directores de carreras en consejo de escuela, donde se revisan las evaluaciones obtenidas por cada docente y los comentarios realizados por los estudiantes, información que junto a otros indicadores es considerada para la evaluación docente final.

Los resultados⁵⁷ de la evaluación obtenidos en cada asignatura y sección impartida, son revisados por el Vicerrector de Sede/Campus, director académico, el director de escuela respectivo y decano. El docente es informado de los resultados obtenidos, en caso de baja evaluación es citado por el director de carreras o académico de planta coordinador para retroalimentar y solicitar mejoras en los indicadores mal evaluados. En aquellos casos que el docente es mal evaluado la dirección de carrera lo informa al director de escuela y toma la decisión pertinente.

La evaluación de gestión académica realizada por los directores de carreras en cada campus, considera información respecto a la responsabilidad académica y administrativa de los docentes. Los mecanismos de evaluación permiten fortalecer la retroalimentación en cuanto a comunicación y por ende, mejoramiento de la docencia impartida. Constituyen una herramienta valiosa de información

⁵⁷ Resultados disponibles en la Dirección de Escuela.

que permite realizar los ajustes necesarios según requerimientos o resultados obtenidos de acuerdo a esta información.

Junto a lo anterior, el programa APTUS de la Facultad ha implementado un proceso de observación de clases en asignaturas con este sello, con el objetivo de evaluar el desempeño docente y entregar feedback que permita mejorar la práctica docente en el aula.

La evaluación de desempeño se aplica al decano, directores de escuela y directores de carrera, y a partir del año 2014, se incorporó a los académicos de planta y administrativos. Esta gestión del desempeño es un proceso continuo focalizado en la gestión integral de objetivos y desempeño de los colaboradores considerando su contribución a la estrategia institucional y su desarrollo. Cada campus en donde se dicta la carrera dispone del personal idóneo y en jornadas que cubren el régimen diurno y executive necesario para satisfacer la totalidad de los requerimientos técnicos y administrativos derivados de la gestión formativa.

Desarrollo Académico y Perfeccionamiento

La Vicerrectoría Académica (VRA) es responsable de definir todos los aspectos relativos al desarrollo académico de los docentes que trabajan en UDLA. Por su parte, las Vicerrectorías de Sede y sus respectivos directores académicos están encargados de administrar los servicios a docentes y estudiantes.

Actualmente, la Universidad cuenta con varias líneas de perfeccionamiento docente:

- En particular, desde la VRA se coordinan espacios que proveen diversos recursos para fortalecer y actualizar el desempeño docente, como conferencias interactivas vía web (webinar), tutoriales de auto instrucción, la posibilidad de publicar, compartir y comunicarse con todos los profesores de las universidades de la red *Laureate*, enlaces a revistas y publicaciones profesionales de alta calidad que son de libre acceso y el *Faculty Training and Online Teaching*, curso ofrecido por la red a solicitud de la Universidad.
- La política de perfeccionamiento académico consiste en ofrecer a los académicos de tiempo parcial y completo, oportunidades para mejorar sus calificaciones académicas, los docentes pueden perfeccionarse en forma gratuita mediante módulos auto-instructivos que tienen una duración de 20 horas y tratan temas como la enseñanza basada en problemas, el trabajo colaborativo o la andragogía entre otros.

Existe el Programa Escuela Docente, orientado a entregar al cuerpo docente que se desempeña en la Institución, diversas instancias de desarrollo profesional y perfeccionamiento en el ámbito de la docencia universitaria. Este programa es coordinado desde la Unidad de Gestión Curricular. Estas instancias se vinculan con la organización y promoción de actividades extra-programáticas como charlas, seminarios y jornadas de reflexión; posibilidad de participar en cursos de especialización en las áreas de la evaluación, didáctica, gestión educativa, currículum; capacitaciones en torno a ejecución de labores específicas (aulas virtuales y otras).

Desde la perspectiva del desarrollo docente, la Universidad ha adoptado las herramientas proporcionadas por la red Laureate. Específicamente, el Programa de Desarrollo Docente que tiene

como objetivo contribuir en la calidad de la docencia, ofreciendo las siguientes áreas de desarrollo académico:

1. **Interactividad entre docentes**
2. **Oportunidades de perfeccionamiento**
3. **Oportunidad de difundir iniciativas locales y replicarlas.**

Las actividades de mejora están directamente vinculadas con el quehacer docente y centrado en aspectos que favorecen las competencias pedagógicas de los profesores. En particular, las líneas del Programa de Desarrollo Docente buscan fortalecer los siguientes aspectos:

Aprendizaje colaborativo: Tiene como objetivo que el docente conozca las características de esta estrategia logrando identificar sus elementos, y sea capaz de diseñar una actividad colaborativa aplicada en sus clases.

Aprendizaje basado en problemas: Tiene como objetivo entregar al docente un marco de referencia bibliográfico sobre el aprendizaje basado en la solución de problemas y los conocimientos para que posteriormente pueda aplicar esta técnica en su curso.

Aprendizaje orientado a proyectos (AOP): Tiene como objetivo entregar al docente conocimientos sobre distintos enfoques de enseñanza y aprendizaje, con el propósito de identificar las diferencias entre la metodología tradicional, centrada en el docente, y la alternativa centrada en el estudiante, y ubicar al AOP dentro de esta última metodología. Se espera que, después de esto, el docente pueda diseñar una actividad de AOP para alguno de sus cursos, poniéndola en práctica con sus estudiantes.

Método de casos: Tiene como objetivo que el docente conozca los principios pedagógicos que fundamentan el método de casos, que sea capaz de preparar un método de casos para el aprendizaje y aprenda a evaluarlo cuando se utiliza esta estrategia de enseñanza.

El Programa de Desarrollo Docente de Laureate International Universities ha realizado varios cursos y un diplomado. Este Diplomado Laureate en Enseñanza y Aprendizaje en Educación Superior, tuvo como objetivo perfeccionar a docentes en aspectos centrales de la docencia universitaria, aquella que refleja un compromiso con el alumno y con su aprendizaje, proporcionando metodologías y herramientas para crear un entorno de aprendizaje apropiado. Entre los años 2011 y 2014 se perfeccionaron 55 profesores en los cursos mencionados.

A partir del año 2013, UDLA comenzó a dictar un Magister en Docencia Universitaria, en donde se encuentran participando catorce docentes jornada completa y parcial de la Facultad.

En términos de desarrollo académico de los profesores, se han desarrollado actividades propias de capacitación, especialmente en el ámbito de las TIC. Esto tiene como propósito promover que los docentes cuenten con los conocimientos necesarios para desarrollar metodologías de enseñanza. En particular, destacan las capacitaciones que la FINE ha llevado a cabo para desarrollar las aulas virtuales a nivel de escuela para algunas asignaturas.

Juicios Auto-evaluativos sobre los Recursos Humanos

En relación a la dotación y equipo administrativo, la Escuela de Negocios y la carrera TNS-ADM posee la dotación administrativa suficiente para poder lograr los objetivos de esta unidad académica. A nivel de Facultad y a nivel de campus, se cuenta con personal administrativo para labores de apoyo a la docencia, la Vinculación con el Medio y a la atención de estudiantes preferentemente.

Respecto del cuerpo de profesores, se puede afirmar que la dotación académica satisface en número y dedicación el conjunto de funciones que están definidas en sus propósitos. Todos ellos poseen sus credenciales académicas (título profesional, posgrados, diplomas y especialidades) que les permite impartir una docencia de calidad, como también la dedicación necesaria a la docencia y otras laborales en cada campus UDLA.

En este sentido, los directivos académicos y administrativos son adecuados a los requerimientos de la Carrera y que el sistema de gobierno definido facilitan la adopción adecuada y oportuna de las decisiones que se necesitan.

En cuanto a la carrera académica y los mecanismos de incorporación, jerarquización, promoción y evaluación de los académicos, la Universidad cuenta con procedimientos formales que regulan la vida académica de sus docentes. La totalidad de los docentes TNS-ADM se encuentran jerarquizados de acuerdo al sistema UDLA. En este sentido, hace falta ligar la jerarquía académica con programas de incentivos monetarios y no monetarios que le facilite al profesor seguir avanzando en su propia carrera universitaria.

Por otra parte, se puede decir además que los docentes tienen experiencia profesional e idoneidad en términos de calificación académica. Esto se reafirma con la consulta a informantes clave, en la cual el 90% de los estudiantes considera que los docentes de la Carrera son de buen nivel y un 93% afirma que los docentes están actualizados en sus conocimientos. Un 92% de estudiantes está de acuerdo en que los docentes cuentan con experiencia profesional.

La Dirección de la Escuela ha definido un perfil general de “*profesor TNS-ADM*”, que dice relación con la posibilidad de poder contar con docentes que logren asistir al estudiante en el conocimiento técnico de su carrera y en el desarrollo de sus propias capacidades. En particular entrega un perfil docente por cada asignatura, de manera tal que sea comunicado a todos los estamentos que deben organizar la docencia de la carrera en los campus.

Este perfil identifica las características esenciales de formación y experiencia que debe tener el académico que imparte dicha asignatura. Se observa escasa difusión de tales perfiles, a fin de que la mayoría de los profesores actuales y futuros estén plenamente informados sobre las exigencias de cada curso, en particular en cuanto a la docencia.

La calidad de la docencia es evaluada a través de una encuesta docente aplicada a alumnos (instrumento institucional aplicado al final de cada curso)⁵⁸. Aunque los resultados de estas encuestas son analizados por director de escuela y directores de carreras en Consejo de Escuela, es necesario profundizar en este proceso. Constituye una herramienta valiosa de información que permite realizar los ajustes necesarios según requerimientos o resultados obtenidos de acuerdo a esta información.

⁵⁸ El instrumento se encuentra disponible en la Dirección de Escuela.

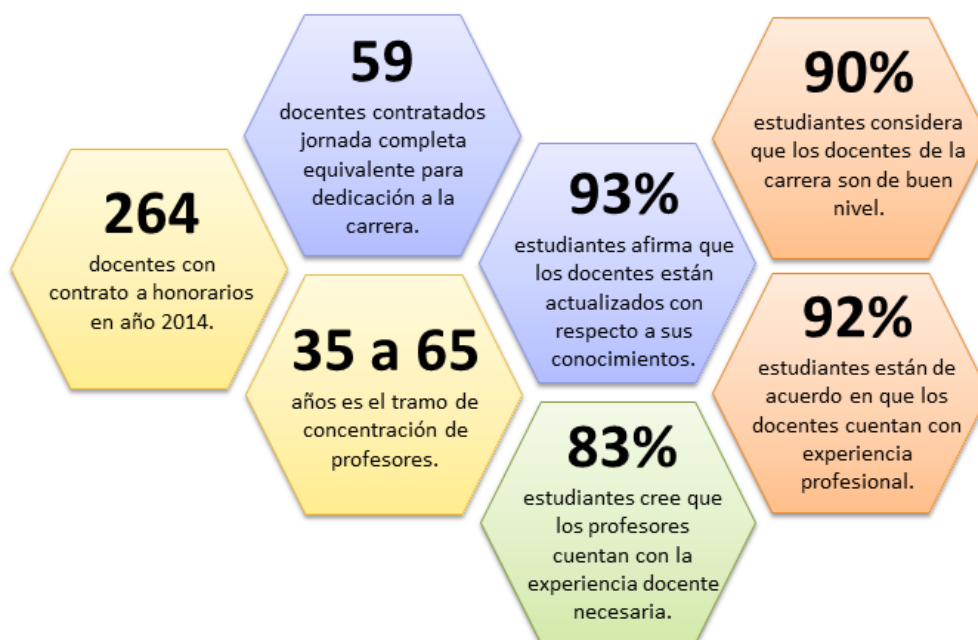
Actualmente, la Universidad cuenta con varias líneas de perfeccionamiento docente. La Escuela de Negocios podría generar convenios con instituciones nacionales y extranjeras para llevar adelante un plan de perfeccionamiento docente a mediano plazo.

A modo de síntesis, las cifras de Recursos Humanos son las que siguen:

- 1) 264 docentes contrato a honorarios en año 2014.
- 2) 59 son los docentes contratados jornada completa equivalente para dedicación a la carrera.
- 3) 35 a 65 años de edad es el tramo de concentración de profesores.

82%	Profesores	...señalan que...	La UdlA facilita la opción de realizar estudios de perfeccionamiento, como capacitaciones, pos títulos y postgrados.
93%			El personal de apoyo contribuye al funcionamiento de la carrera
90%			considera que los docentes de la carrera son de buen nivel.
93%	Estudiantes		Los docentes están actualizados con respecto a sus conocimientos.
92%			Los profesores cuentan con la experiencia en docencia necesaria. Está de acuerdo en que los docentes cuentan con experiencia profesional.
95%	Egresados		Tuvieron buenos profesores
100%			Los docentes dominaban las materias que enseñaban.

Figura 21: Juicios Auto-evaluativos sobre Recursos Humanos



Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

3.2.3 Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la Enseñanza

La Universidad de Las Américas cuenta con una sede en la ciudad de Santiago que contempla cuatro campus: Maipú, La Florida, Santiago Centro, Providencia y dos sedes en región: Concepción y Viña del Mar, además se dispone de dos campos deportivos, Complejo Deportivo en San Joaquín y Centro Polideportivo Universitario en Concepción.

a) Recintos e Instalaciones

Tabla 29: Infraestructura sede Santiago

INFRAESTRUCTURA	SANTIAGO		
	2012	2013	2014
Metros cuadrados Construidos	107.624	112.177	112.187
Metros cuadrados en salas de clases	13.170	11.972	11.972
Metros cuadrados de laboratorios y talleres	8.538	9.344	9.344
Cantidad de estudiantes diurnos	12.563	13.416	11.537
Mts2 construidos / estudiantes	8, 57	8,36	9,72
Mts2 salas de clases / estudiantes	1,05	0,89	1,04
Mts2 laboratorios / estudiantes	0,68	0,7	0,81

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La sede Santiago, representa el 75.4% de la infraestructura total de UDLA con 135.547 mt2 al año 2014. Esta cifra se mantuvo en comparación al año anterior, debido a que la matrícula para alumnos diurnos disminuyó en un 14%. La relación ha pasado a ser de 8.36 a 9.72 mt2 por alumnos diurnos.

En relación a las salas de clases, los metros cuadrados en este ítem han experimentado una leve disminución, sin perjuicio a que el indicador de metros cuadrados de salas de clases por estudiantes, se ha mantenido en torno a 1 metro cuadrado promedio.

Tabla 30: Infraestructura sede Viña del Mar

INFRAESTRUCTURA	VIÑA DEL MAR		
	2012	2013	2014
Metros cuadrados construidos	29.637	34.897	34.897
Metros cuadrados en salas de clases	2.160	3.070	3.070
Metros cuadrados de laboratorios y talleres	1.621	1.655	1.655
Cantidad de estudiantes diurnos	3.679	3.931	3.298
Mts2 construidos / estudiantes	8,06	8,88	10,58
Mts2 salas de clases / estudiantes	0,59	0,78	0,93
Mts2 laboratorios / estudiantes	0,44	0,42	0,5

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La sede de Viña del Mar representa el 15.4% de los mts2 construidos totales. Sufrió una disminución de un 16% estudiantes para el 2014, lo que produjo que los mt2 construidos por estudiante aumentaran de 8.88 a 10.58 mt2. En cuanto a los metros cuadrados de salas de clases han ido en aumento a través del tiempo, lo que conlleva a una mejora en el indicador de metros cuadrados de salas de clases por estudiante, pasando de 0.64 en el año 2011 a 0.93 metros cuadrados por estudiante diurno.

Tabla 31: Infraestructura sede Concepción

INFRAESTRUCTURA	CONCEPCION		
	2012	2013	2014
Metros cuadrados construidos	22.521	22.591	22.730
Metros cuadrados en salas de clases	2.200	2.052	2.052
Metros cuadrados de laboratorios y talleres	1.687	1.690	1.690
Cantidad de estudiantes diurnos	3.464	3.598	3.223
Mts2 construidos / Estudiantes	6,5	6,28	7,05
Mts2 Salas de clases / Estudiantes	0,64	0,57	0,64
Mts2 Laboratorios / Estudiantes	0,49	0,47	0,52

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

La sede Concepción representa el 9.2% de los mts2 construidos totales. Al igual que las otras sedes, Concepción mejoró sus indicadores de metros cuadrados por estudiantes diurnos, pasando de 6.28 a 7.05 entre el 2013 y el 2014.

En cuanto al equipamiento, todas de las sedes/campus cuentan con una biblioteca y central de apuntes y fotocopiado para facilitar el acceso a información y contenidos principales. Existe un auditorio destinado a la realización de actividades de extensión equipado con video conferencia, así como cafetería y/o casino, los que operan bajo concesión a terceros. Además de esto, salas de estudio, de primeros auxilio, salas multimediales, red Wifi entre otras instalaciones.

Universidad de Las Américas, en los últimos años ha realizado un significativo cambio en la gestión de sus tecnologías de información, tanto a nivel de sus sistemas como de plataformas y servicios. A nivel de sistemas ha impulsado varios proyectos de renovación y mejora continua de sus aplicaciones, buscando potenciar el nivel de servicio, integrar plataformas, estandarizar procesos, simplificar su administración y consistencia de información.

Respecto a los servicios tecnológicos, ha puesto gran énfasis en herramientas y servicios que beneficien significativamente al alumno, especialmente en aquellos que permitan facilitar su utilización, asegurar el aprendizaje y mejorar la experiencia de vida universitaria.

La Institución se hace partícipe de las nuevas tendencias mundiales y promueve el uso de internet como medio de comunicación y acceso a mayor información. Además, ha dispuesto canales de autoservicio para estudiantes y docentes para mejorar la atención, velocidad y calidad del servicio, incentivando a su vez un menor consumo de papel.

Finalmente, respecto a la plataforma tecnológica, se cuenta con una infraestructura necesaria para soportar correctamente todas las aplicaciones y servicios entregados a los estudiantes, docentes y

colaboradores, cumpliendo con estándares de alto rendimiento que permiten garantizar de buena forma la continuidad operacional de los servicios frente a posibles fallas.

Todo lo anterior se ha realizado incorporando las mejores prácticas en temas relacionados con el resguardo y seguridad de la información, cumpliendo exigentes y continuos procesos de auditorías, tanto internas como externas, llevadas a cabo por empresas líderes en estas materias. Estas auditorías son orientadas tanto al cumplimiento de estándares de tecnología como al cumplimiento y apoyo a procesos de la Institución, garantizando la confidencialidad de la información, sustentabilidad de la operación y mejora continua de los procesos.

Actualmente, Universidad de Las Américas posee una amplia variedad de tecnologías enfocadas a apoyar los siguientes objetivos:

- Entregar servicios tecnológicos de calidad que permitan facilitar y asegurar el aprendizaje del estudiante.
- Facilitar el acceso a la información académica e institucional para apoyar los procesos de gestión académica, administrativa y de información.
- Publicar, informar y promover actividades académicas y de vida universitaria.

Los servicios tecnológicos se clasifican en:

- a) Sistemas de información: considerando la suma de los aplicativos implementados para la gestión académica y de apoyo administrativo de la institución.
- b) Servicios de apoyo al estudiante: se trata de una serie de beneficios que a través de la tecnología se le puede entregar.
- c) Plataformas tecnológicas: la base sobre la cual se lleva a cabo la ejecución de las iniciativas y servicios a entregar al estudiantado.

c) Biblioteca

Las bibliotecas de la Universidad actúan como una red de ocho unidades presentes en cada uno de los campus de la institución. Su sistema organizativo es matricial. La biblioteca tiene definidas cinco áreas de desarrollo: gestión y organización, difusión y vinculación, servicios y productos, tecnología y recursos digitales e Infraestructura, las cuales abarcan la totalidad de los ámbitos propios de su quehacer.

En cuanto a los servicios que presta el sistema de red de bibliotecas, se tiene: préstamos de libros, publicaciones periódicas y material audiovisual; préstamo para ex estudiantes, convenios de Préstamo Interbibliotecario (PIB); préstamos entre la Red del Sistema de Bibliotecas UDLA, acceso a computadores con conexión a Internet, referencia electrónica vía mail, servicio disponible para estudiantes y profesores, Newsletter mensual con novedades bibliográficas, servicio de recomendaciones bibliográficas, actividades de difusión y extensión cultural, difusión en redes sociales, salas de estudio grupales por 24 horas y catálogo en línea, el cual integra todos los recursos bibliográficos del Sistema de Bibliotecas, servicio de préstamo - renovación, y acceso a cuenta personal para cada usuario.

En términos de la colección, la información muestra aumentos constantes en los últimos cuatro años. La tabla a continuación expresa esta afirmación:

Tabla 32: Recursos Bibliográficos por año

			2011	2012	2013	2014
Santiago	Providencia	Títulos	17.916	18.766	20.049	21.126
		Volúmenes	68.446	72.214	75.977	79.033
	Santiago Centro	Títulos	12.422	13.341	14.077	14.837
		Volúmenes	61.340	64.524	67.195	69.719
	La Florida	Títulos	5.325	5.654	5.942	6.334
		Volúmenes	23.610	25.534	26.592	27.952
	Maipú	Títulos	4.195	4.543	4.764	5.304
		Volúmenes	18.446	19.732	20.554	22.212
Concepción ⁵⁹		Títulos	4.941	5.472	6.045	6.827
		Volúmenes	22.579	24.952	26.887	29.183
Viña del Mar ⁶⁰		Títulos	4.743	5.237	5.649	6.318
		Volúmenes	19.645	21.575	23.084	25.230

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

Del mismo modo, la evolución de la hemeroteca presenta incrementos constantes tanto a nivel de revistas impresas como de publicaciones online en los últimos cuatro años.

Tabla 33: Evolución anual de la hemeroteca

	2011	2012	2013	2014
Revistas Impresas	182	217	236	241
Revistas On line⁶¹	1.056	1.659	2.020	2.373

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

Finalmente, la inversión anual en biblioteca por estudiantes en los últimos cuatro años se ha visto incrementada en un 68,2 %.

⁵⁹ Considera Campus El Boldal y Chacabuco

⁶⁰ Considera Campus Libertad y Los Castaños

⁶¹ Considera revistas de las Bases de Datos suscritas

d) Servicios de apoyo al estudiante

Los principales servicios entregados a los estudiantes son los siguientes:

- Servicio de acceso inalámbrico (Wifi) a internet para estudiantes: consiste en una plataforma tecnológica de más de 180 equipos inalámbricos (Wifi) instalados en todos los campus de la Institución, los cuales permiten entregar la cobertura inalámbrica necesaria a los estudiantes para acceder a los servicios de navegación Web desde cualquier lugar de la Institución.
- Servicio de impresión de estudiantes: consiste en una plataforma tecnológica de 24 quioscos de autoservicio de impresión instalados en todos los campus de la Institución, la que permite a éstos imprimir una cantidad de 60 hojas semanales, renovadas de forma automática.
- Servicio de publicación de horarios e información académica: consiste en una plataforma tecnológica de 24 Plasmas TV para desplegar información académica tales como: horario de clases, ubicación de salas, asignaturas, eventos académicos, información de autoridades académicas.
- Equipos de laboratorios académicos (presenciales): consiste en una plataforma tecnológica de más de 3.500 equipos computacionales instalados en los laboratorios académicos de cada campus, disponibles para realizar los cursos y talleres pertenecientes a las distintas carreras. Todos estos equipos computacionales corresponden a equipos de última generación que poseen las características técnicas necesarias para facilitar y apoyar el aprendizaje de los estudiantes en cada uno de estos laboratorios.
- Equipos de laboratorios académicos (virtuales): consiste en una plataforma tecnológica centralizada de servidores que permiten entregar el servicio de laboratorios “virtuales”, denominada plataforma “Thin Client”, la cual permite facilitar la movilidad y acceso a los servicios que se realizan en los laboratorios presenciales. De esta forma, es posible acceder a estos servicios desde cualquier equipo perteneciente a la red académica. Es importante destacar que estamos realizando una renovación permanente utilizando nuevas tecnologías enfocadas en mejorar la calidad de los servicios entregados a los estudiantes.
- Servicio de Gym Académico: consiste en un servicio de aulas virtuales que permite a los estudiantes realizar ejercicios complementarios a las clases presenciales para las asignaturas impartidas en la Institución.

En la consulta a informantes clave y en relación a los equipos computacionales, un 69% de los estudiantes afirman que están disponibles para ellos de acuerdo a sus necesidades. Un 70% considera que la renovación y reparación de equipamiento es oportuna y un 71% cree que el material de apoyo otorgado por docentes es actualizado. En relación a la conectividad a redes de internet, el 61% de los encuestados declara que es buena. Finalmente, un 73% considera que los servicios de apoyo ofrecidos por la universidad son buenos.

Por otra parte, consultados los profesores en relación a los equipos computacionales disponibles, el 71% de los informantes considera que son acordes a las necesidades de los alumnos. Un 67% de los encuestados considera que la renovación y reparación del equipamiento de las salas de clases es oportuna.

El porcentaje de cobertura de bibliografía básica de la carrera asciende al 2014 a un 100%, es decir, la totalidad del plan de estudio de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas está cubierto en el sistema de Bibliotecas UDLA. La bibliografía complementaria cubre el 63% de las

asignaturas de la malla curricular. Con todo la inversión anual en la adquisición de libros y revistas nota un incremento sostenido desde el año 2001 al 2014.

En la consulta a informantes clave, los docentes declaran en relación a la biblioteca, en términos generales, un 76% de los encuestados considera que la biblioteca presta un buen servicio y un 74% cree que el personal de este servicio está bien preparado para su trabajo. Por otro lado, un 71% declara que la búsqueda de libros al interior de la biblioteca resulta fácil y rápida. En cuanto a los trámites de devolución y renovación de libros, el 73% de los encuestados considera que son rápidos. Un 73% de docentes considera que el horario de uso del servicio de bibliotecas es adecuado.

Por otra parte, un 63% de los encuestados considera que las ediciones y títulos de los libros están actualizados. Finalmente, un 66% declara la existencia de un acceso a un amplio catálogo en línea tanto nacional como internacional.

Un 66% de los estudiantes encuestados considera que la biblioteca presta un buen servicio, porcentaje de aprobación cuya opinión presenta algunas diferencias entre los distintos campus. En cuanto a la búsqueda de libros dentro de la biblioteca, un 66% afirma que es fácil y rápida.

Por otro lado, un 68% de los estudiantes declara que el horario de uso de la biblioteca es adecuado. Finalmente, un 66% de los estudiantes considera que las ediciones y títulos de los libros están actualizados, según las exigencias de los cursos.

Juicios Auto-evaluativos sobre Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la Enseñanza

La Escuela de Negocios y TNS-ADM poseen las instalaciones y recursos (*infraestructura física, instalaciones, laboratorios, talleres, biblioteca, equipamiento, entre otros*) que satisfacen plenamente sus propósitos y en definitiva el logro de los resultados de aprendizaje esperados y el cumplimiento del proyecto de desarrollo.

Las tres sedes y sus respectivos campus poseen las condiciones adecuadas para que el servicio educacional se lleve a cabo de manera correcta y eficiente. En cada sede el espacio físico global ha ido mejorando en calidad y cantidad. Los metros cuadrados han ido elevándose marginalmente a nivel general, lo que implica que el promedio de metros cuadrados por estudiante se aproxima a 9 para el horario diurno. El indicador metros cuadrados de salas de clase por estudiante se ha mantenido en aproximadamente un metro cuadrado en el nivel agregado. En cuanto al equipamiento, todas las sedes y campus cuentan con una central de apuntes y fotocopiado, espacios equipados y amplios destinados a la realización de actividades de Extensión y otros espacios comunes compartidos como cafetería y/o casino.

Los recursos computacionales están en renovación permanente, siempre orientado al beneficio del alumno, facilitando el aprendizaje y mejora de la experiencia de vida universitaria. Además, existen quioscos de autoservicio de impresión para alumnos y docentes para mejorar la atención, velocidad y calidad del servicio, incentivando a su vez un menor consumo de papel. Sobre la plataforma tecnológica, esta es capaz para soportar correctamente todas las aplicaciones y servicios entregados a los alumnos, docentes y colaboradores, cumpliendo con estándares de alto rendimiento que permiten garantizar de buena forma la continuidad operacional de los servicios frente a posibles fallas. Con todo, el 69% de los estudiantes afirman que están disponibles para ellos de acuerdo a sus necesidades. Las diferencias entre sedes podrían convertir este porcentaje en una fortaleza futura. En relación con la conectividad a redes de internet, el 61% de los encuestados declara que es buena.

Sobre el sistema de bibliotecas y sus recursos, UDLA posee ocho bibliotecas adecuadas a la atención de estudiantes de todos los regímenes. En la actualidad, la colección bibliográfica presencial está compuesta por más de 257.000 volúmenes y la colección virtual la componen, bases de datos, libros electrónicos y revistas electrónicas, a través de las que es posible acceder a más de 30.000 libros electrónicos y alrededor de 2.373 publicaciones periódicas. Respecto a los indicadores de Biblioteca para la carrera TNS-ADM, es posible observar una evolución positiva en el número total de títulos así como también de ejemplares entre los años 2011-2014, llegando a cubrir el 100% de la bibliografía básica del plan de estudios. Es necesario aumentar la cobertura de títulos, especialmente de la bibliografía complementaria de la Carrera, pues esta cubre el 63% de las asignaturas de la malla curricular. El servicio de apoyo al estudiante como el servicio de acceso inalámbrico (Wifi) a internet y el servicio de impresión funciona adecuadamente y es bien valorado por los usuarios de estos sistemas.

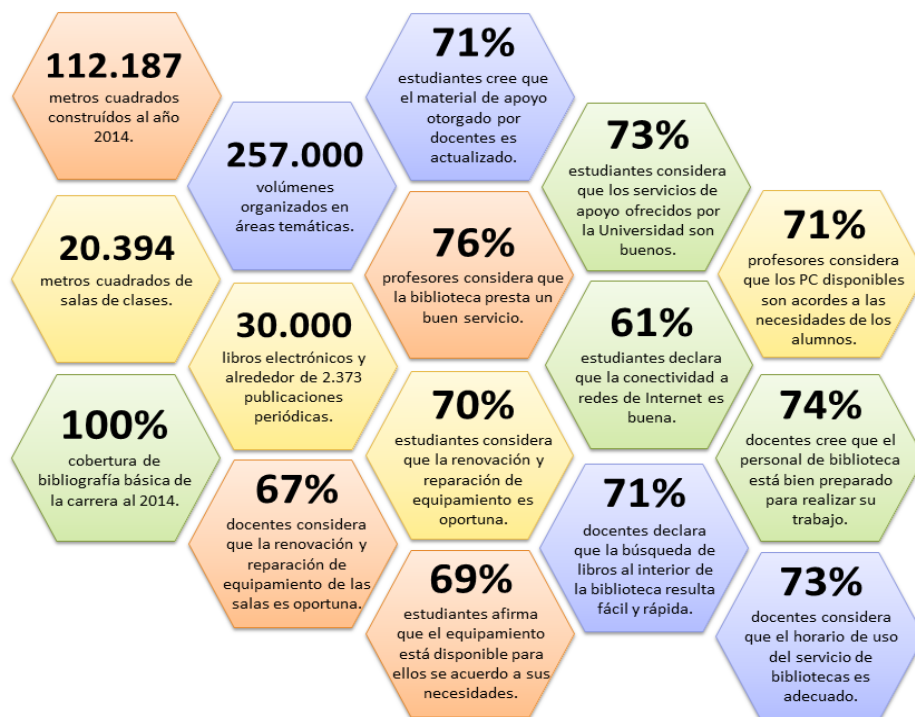
A modo de síntesis numérica, lo más relevante en Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la enseñanza es que:

- 1) 112.187 metros cuadrados construidos al año 2014.
- 2) 20.394 metros cuadrados de salas de clases.
- 3) 257.000 volúmenes, organizados en áreas temáticas de acuerdo al sistema de clasificación decimal "Dewey".
- 4) 30.000 libros electrónicos y alrededor de 2.373 publicaciones periódicas.
- 5) 100% de cobertura de bibliografía básica de la carrera al 2014.

Además:

71%	Docentes	...señalan que...	Los PC disponibles son acordes a necesidades de los alumnos.
76%			La biblioteca presta un buen servicio.
74%			El personal de este servicio está bien preparado para su trabajo.
73%			El horario de uso del servicio de bibliotecas es adecuado.
69%	Estudiantes		Los docentes están disponibles para ellos de acuerdo a sus necesidades
70%			Considera que la renovación y reparación de equipamiento es oportuna.
71%			El material de apoyo otorgado por docentes es actualizado.
61%			La conectividad a redes de internet es buena.
73%			los servicios de apoyo ofrecidos por la Universidad son buenos.
71%			la búsqueda de libros al interior de la biblioteca resulta fácil y rápida.
79%	Egresados		La biblioteca prestaba un buen servicio
84%			La infraestructura donde estudió era buena
89%		El equipamiento era adecuado a las necesidades de los estudiantes.	

Figura 22: Juicios Auto-evaluativos sobre Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la Enseñanza



Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

3.2.4 Análisis Crítico Dimensión Condiciones de Operación

El sistema de organización de UDLA corresponde a un sistema global de tipo matricial, en éste se verifica: el desarrollo de los aspectos académicos y curriculares de las carreras (Vicerrectoría Académica, decanos y directores de escuela), la administración y operación de las carreras en cada sede y campus (Vicerrector, Director Académico, Director de Carreras, otros). Las funciones y atribuciones de las autoridades de la Facultad de Ingeniería y Negocios se encuentran establecidas formalmente en el Reglamento Orgánico de la Universidad.

La Facultad cuenta con una organización que facilita la administración y gestión de todas sus sedes y campus, de esta forma permite el logro de la misión y propósitos. Para esto, las autoridades y cuerpos colegiados se encargan de la toma de decisiones.

La FINE dispone de los recursos financieros necesarios para desarrollar su proyecto y actividades que le son propias. La gestión presupuestaria a nivel de Universidad se lleva a cabo con altos estándares de calidad y de control en función del cumplimiento de la misión y propósitos declarados. Tanto la Facultad como la Escuela posee un adecuado sistema de gobierno y cuenta con una eficaz gestión institucional, administrativa y financiera, incluyendo sistemas de control y evaluación de la gestión.

Las autoridades de la Escuela de negocios poseen las calificaciones, experiencia e idoneidad necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades. Los informantes claves (estudiantes) indican que el 72% declaran conocer al Director de Escuela y de Carrera. En cuanto al coordinador de carrera cercano al 95% afirma conocerlo, cuya opinión es bastante homogénea en todos los campus. En tanto los profesores consideran que las autoridades de la Carrera están preparadas para una buena gestión. La unidad dispone de los recursos financieros necesarios para desarrollar su proyecto

y actividades que le son propias. La gestión presupuestaria a nivel de Escuela se lleva a cabo con estándares de calidad predefinidos y de control en función del cumplimiento de la misión y propósitos declarados.

Existen mecanismos de evaluación del desempeño de autoridades, profesores y personal de apoyo académico.

Respecto a la comunicación desde la Carrera, un 83% de los mismos estudiantes considera que es permanentemente informado en cuanto a los temas relacionados con ellos. Por otro lado, un 81% considera que la dirección de carrera promueve instancias de comunicación con sus estudiantes. También en este punto se vislumbra un espacio de trabajo futuro, eventualmente implantando actividades sistemáticas para optimizar la comunicación desde la carrera y con los estudiantes.

En cuanto al coordinador de carrera cercano al 95% afirma conocerlo, opinión bastante homogénea en todos los campus. En tanto los profesores, casi el 95% considera que las autoridades que forman parte de la Carrera están preparadas para una buena gestión, pero se evidencia una relativa debilidad en las instancias donde estos docentes pueden participar en la discusión de temas relevantes de la Carrera.

En cuanto a los canales de comunicación con directivos, un 77% de los estudiantes encuestados declara conocerlos, y respecto de los canales pero entre profesores y alumnos, un 87% afirma conocerlos. Finalmente 86% de los encuestados considera que el coordinador académico mantiene una adecuada comunicación con los estudiantes.

Síntesis de Fortalezas y Debilidades de Dimensión 2 –Condiciones de Operación.

Fortalezas

- 1) El sistema de gestión matricial favorece la homogeneización de los procesos académicos en una Universidad distribuida geográficamente.
- 2) Existe un reglamento, organigrama institucional y de la Carrera, claro y conocido que define las formas de organización y administración, esto incluye las funciones de cada integrante de la Universidad.
- 3) Tanto la Facultad como la Escuela de negocios posee un adecuado sistema de gobierno y cuenta con una eficaz gestión institucional, administrativa y financiera, incluyendo sistemas de control y evaluación de la gestión.
- 4) Las autoridades de la Escuela de Negocios poseen las calificaciones, experiencia e idoneidad necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades

Debilidades – Oportunidades de Mejora

- 1) Se debe optimizar el sistema de comunicación a partir de la inclusión de otros canales que den cuenta de asuntos de interés para los estudiantes, profesores y directivos
- 2) Escasez de instancias donde docentes participen en discusión de temas relevantes de la Carrera.

3.3 Dimensión Capacidad de Autorregulación

3.3.1 Propósitos

Durante su historia, la Universidad ha tenido como misión contribuir al acceso a la educación de personas que desean desarrollarse a través del estudio en el sistema de educación superior y contribuir a su progreso personal, familiar y de la sociedad en su conjunto.

Propósitos Institucionales, de la Facultad y de la Carrera

1. Garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida por UDLA.
2. Fortalecer los procesos de análisis institucional y el mejoramiento de los sistemas de información para alimentar la planificación estratégica y los procesos de autoevaluación y mejora continua.
3. Optimizar los procesos de gestión operacional de UDLA teniendo como principal objetivo asegurar la calidad del proyecto formativo institucional en todas sus sedes y campus.
4. Asegurar la sustentabilidad de la institución velando por el uso eficiente de los recursos humanos, financieros, de infraestructura y equipamiento necesarios para el cumplimiento del proyecto formativo.
5. Fortalecer la institucionalidad UDLA y dar las bases para el desarrollo de las áreas de Investigación y Vinculación con el Medio.

Visión, Misión y Valores de la Facultad de Ingeniería y Negocios

La Facultad Ingeniería y Negocios coincide plenamente con las directivas estratégicas de la Universidad, al postular que su visión, misión y valores son las siguientes.

Visión de la Facultad:

Ser los formadores de jóvenes y adultos con vocación y capacidad de trabajo, en profesionales productivos que sean un aporte a la economía nacional, con uso intensivo de la tecnología en el proceso de aprendizaje y modernas metodologías de enseñanza en Ingeniería y Negocios, con el fin de ser eficiente en el uso del tiempo de los alumnos y en el uso de los recursos.

Misión de la Facultad:

Formar profesionales competentes en las áreas de Ingeniería y Negocios con un perfil claro y definido, entregando los conocimientos y habilidades a través de metodologías de enseñanza innovadoras, que vayan en sintonía con las necesidades actuales y futuras de las empresas.

Valores de la Facultad:

- Confianza. Creer en la posibilidad de que todas las personas pueden realizar su vocación, distinguiendo siempre lo positivo de nuestros estudiantes.

- Meritocracia. Creer que el talento, la educación formal y las habilidades personales son la base del desarrollo de cada individuo
- Responsabilidad. Compromiso que asume cada una de las personas de nuestra Facultad, en cuanto a poner todo el empeño en cumplir la misión de la Facultad y de la Universidad.
- Mejoramiento Continuo. Centrados en medir el efecto de nuestro quehacer y proponer continuamente mejoras en nuestras acciones.

Los Objetivos Estratégicos de Facultad (OEF) según líneas de acción:

- OEF1** Mejorar, focalizar y orientar los programas de las asignaturas de acuerdo a los perfiles de egreso para cada carrera.
- OEF2** Hacer de los Exámenes Nacionales que realiza la Facultad, una efectiva herramienta de mejoramiento de la docencia.
- OEF3** Mejorar, actualizar e introducir actividades y herramientas con el fin de conseguir un proceso de aprendizaje efectivo en las carreras de la FINE.
- OEF4** Mejorar y perfeccionar las capacidades de docencia de los profesores ligados a las carreras de la FINE, en función del Modelo Educativo UDLA.
- OEF5** Establecer un sistema de vinculación con empleadores y egresados FINE.
- OEF6** Autoevaluar todas las carreras de la FINE con objetivos de mejora continua o con fines de acreditación.
- OEF7** Mejorar la coordinación entre la FINE - a través de sus Directores de Escuela - y las Sedes - a través de sus Directores de Carrera - de forma tal de asegurar la implementación del modelo educativo UDLA.
- OEF8** Establecer una política de vinculación con el medio que dé coherencia a las acciones que se realizan en la FINE como parte del proceso de formación de los estudiantes, colaboradores y de la gestión de la Facultad.

Coherentemente con estas definiciones, la carrera se ha propuesto la siguiente Visión y Misión:

La Visión de la Carrera

La carrera pretende ser inclusiva y de excelencia, y que mediante el desarrollo integral de todos sus miembros, prepare a sus estudiantes en habilidades técnicas, sociales y actitudinales, con énfasis en la formación disciplinaria y valórica, para generar emprendimientos, actualización permanente y especialmente empleabilidad. Adicionalmente, aporta en crear oportunidades para el desarrollo de todos quienes la conforman.

La Misión

La Escuela de Negocios será reconocida por una formación que prioriza la integración de la teoría con lo práctico de sus estudiantes de TNS-ADM, aportando al país técnicos que se desarrollen exitosamente en el mundo del trabajo, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de personas, familias, grupos y organizaciones, con capacidad de dar respuesta a las realidades complejas.

Los Valores

En particular la carrera adopta como guía de acción:

- (i) el dominio personal, que refiere a la capacidad de aclarar y profundizar constantemente la visión personal;

(ii) **visión compartida**, que es la práctica de imágenes de futuro compartidas que promuevan el auténtico compromiso;

(iii) **aprendizaje en equipo**, es la capacidad de pensar juntos que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate.

Se entiende que la práctica del **dominio personal** es la disciplina que implica el manejo de la racionalidad y del emocioanar. *“En la búsqueda del dominio personal, debemos esclarecer y profundizar nuestra visión, centralizar la energía, desarrollar la paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo”*⁶².

La **visión compartida** brinda concentración y energías para el aprendizaje. El logro de una visión compartida a nivel de grupo humano, y si esta visión además es sistémica, deberá permitir planteamientos de transformación adecuados en el mundo real y deberá ser capaz de hacer *“mirar hacia adentro”*, para descubrir sus propias pautas internas de Excelencia.

El **aprendizaje en equipo** se inicia con el diálogo: *“la capacidad de los integrantes de suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto”*.⁶³ El aprendizaje en equipo es la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean y se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión participada y la del dominio personal. *“La capacidad de aprender más rápidamente que los competidores podría llegar a ser la única ventaja competitiva.”*⁶⁴

Política de Calidad de la Carrera

La Carrera TNS-ADM posee el compromiso de asegurar la calidad en todos los procesos que ejecuta, buscando la satisfacción de los involucrados tanto internos como externos. Esta política se fundamenta en los siguientes principios básicos:

1. Cumplir con las condiciones acordadas con los grupos de interés –stakeholder- y con la normativa y reglamentación vigente, observado por el consejo de escuela.
2. Asegurar la mejora continua, mediante la participación activa de toda la comunidad educativa y el desarrollo permanente de sus habilidades, observado por el comité curricular ampliado.
3. Asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos, cumpliendo con los objetivos establecidos para cada una de las actividades en términos de plazos y calidad, facilitado un ambiente y condiciones de docencia adecuados, observado por el comité curricular.

Principios de la Carrera

Los principios de la carrera TNS-ADM son coherentes con el modelo educativo de UDLA, la misión y visión y propósitos planteados por la propia facultad y la visión, misión y valores de la carrera. Estos principios se relacionan con la formación de técnicos que contribuyan activamente al desarrollo y

⁶² Definición hecha por Peter Senge en su teoría sobre La Quinta Disciplina.

⁶³ CF. Senge, P (1990) La Quinta disciplina. Editorial Granica. España.

⁶⁴ Ibídem.

fortalecimiento de los valores democráticos a través del ejercicio de su profesión, concibiendo su labor como un compromiso ciudadano que signifique un aporte para el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

- Ser un ciudadano genuino, capaz de practicar sus convicciones y defender sus creencias en todas las actuaciones de su vida.
- Respetar las opiniones ajenas e integrarlas en los argumentos propios para solucionar problemas.
- Hacer compatible el proyecto de vida personal con el proyecto laboral en función del servicio a la comunidad.
- Ejercer sus funciones profesionales con estricto apego y respeto al medio ambiente.

Para el cumplimiento de lo anterior, la escuela cuenta con un equipo de académicos, que además de ejercer la docencia, cumple con tareas de gestión académica, coordinación y guía de los procesos de práctica. En virtud de la mejora continua, dicho equipo desarrolla instancias de análisis y ajustes en los planes de formación, con el fin cumplir con los resultados de aprendizajes declarados y la consecución del perfil de egreso.

Objetivos Educativos de la Carrera de TNS-ADM⁶⁵

En coherencia con lo anterior, los objetivos educativos de la carrera son los siguientes:

- Analizar y comprender la realidad de las organizaciones y los negocios en sus ámbitos económico, social y ambiental, sus estructuras, procesos y al ser humano en su relación con el entorno.
- Desarrollar y ejecutar planes operativos y de acción, que faciliten soluciones adecuadas y efectivas de las organizaciones, utilizando los fundamentos teóricos y herramientas metodológicas pertinentes, desde el rol técnico en administración.
- Alcanzar metas comunes e integrar en sus acciones técnicas la perspectiva ética y los valores profesionales, sustentando su quehacer en los principios que guían la Carrera, desarrollándose técnicamente con una actitud crítica y reflexiva.
- Integrar al mundo del trabajo en el desarrollo de la carrera, enfocado en la satisfacción de sus requerimientos y disposición de las oportunidades que éste ofrece.

Los principios y objetivos de la Carrera, no sólo son de conocimiento de los directivos de la Facultad y Escuela, sino que son socializados y analizados en forma permanente en diversas instancias; a nivel de la carrera, se realizan una serie de acciones sistemáticas que permiten dar a conocer los propósitos de la escuela de negocios y los objetivos educativos de la carrera a la comunidad académica.

⁶⁵ Se sigue de cerca el documento “Competencias específicas de Administración de Empresas”. Proyecto Tuning.

Mecanismos para la Evaluación de la Misión, Objetivos de la Carrera

En cuanto al cumplimiento de la misión, los principios y objetivos de la carrera, es posible señalar la existencia de mecanismos formales para resguardar su logro, como también para su análisis, observancia y modificaciones

Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- **Consejo de Facultad:** En estas reuniones participan el decano de la facultad, directores de escuela y directores de carrera. Son instancias de toma de decisiones de carácter académico en relación a la implementación del currículum, sus normativas, estándares y procesos evaluativos.
- **Consejo de Escuela:** Son reuniones regulares en las que participan el director de escuela y los directores de carrera en campus. Es un órgano colegiado, donde se analizan temas relacionados con la ejecución y operación de la carrera.
- **Reuniones de Comité Curricular:** Es un organismo interno integrado por el director de escuela, académicos de planta y académicos adjuntos especialistas de las distintas áreas profesionales de la carrera y líderes académicos.
- **Encuestas de Evaluación Docente:** Este mecanismo permite enriquecer la evaluación global que se hace de los docentes, lo que facilita el proceso de asignación de cursos. En la actualidad esta gestión es liderada por la Vicerrectoría Académica.
- **Reuniones con Alumnos:** Esta actividad es programada en forma eventual, invitando a diversos alumnos de la carrera para conocer sus impresiones respecto de cómo se están desarrollando las actividades de la carrera en el campus respectivo. Es dirigida por el director de escuela y lo acompaña, el director de carrera y académicos de planta del campus.
- **Control y supervisión de cumplimiento de perfiles y estándares:** Uno de los roles fundamentales del director de escuela es establecer estándares académicos con el fin de asegurar la homogeneidad de aspectos relacionados con el currículum y su implementación en campus. Para esto se han construido perfiles para la contratación de los docentes, así como, estándares de implementación en distintos aspectos, como n° de alumnos por actividad, n° de docentes por actividad, instalaciones requeridas, entre otras.
- **Perfiles docentes:** Estos perfiles son definiciones respecto de la formación profesional, experiencia docente y laboral, y competencias requeridas en un docente que dicta una asignatura determinada. Con la definición de estos criterios el campus selecciona al docente y lo propone para impartir el curso. Luego de evaluar si el profesor cumple con los requerimientos del perfil, el director de escuela realiza una validación del profesor en el Sistema de Registro Docente, aprobando sus condiciones para dictar la asignatura. Por último el director de carreras del campus, asigna el curso al profesor que ha sido validado por el Director de Escuela.
- **Reunión de Director de Escuela con Campus:** La coordinación en temas administrativos y académicos, la difusión de políticas y de información significativa es fundamental y se lleva a cabo también mediante visitas a los campus por parte del director de escuela.
- **Exámenes Nacionales:** Semestralmente se toman exámenes nacionales en asignaturas definidas en Consejo de Escuela, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los programas en forma transversal en todos los campus donde se dictan dichas asignaturas.

Juicios Auto-evaluativos sobre los Propósitos

Tanto la Universidad como la Facultad de Ingeniería y Negocios de la que depende la Escuela de Negocios y la Carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, cuenta con una declaración explícita de una visión, de una misión, de valores y propósitos u objetivos estratégicos claramente definidos y susceptibles de verificación posterior, concordante con la misión y propósitos de la Institución a la cual pertenece.

La Escuela de Negocios y la carrera TNS-ADM poseen una visión, una misión y valores definidos formalmente que se encuentran alineados con las directivas institucionales y de la Facultad. Adicionalmente se cuenta con una Política de Calidad que implica el compromiso de asegurar la calidad en todos los procesos que ejecuta, buscando la satisfacción de los involucrados tanto internos como externos. Los principios de la Carrera del mismo modo, se relacionan con la formación de técnicos que contribuyan activamente al desarrollo y fortalecimiento de los valores democráticos a través del ejercicio de su profesión.

La Carrera presenta objetivos educacionales, incluyendo el perfil de egreso del técnico que se intenta formar, como los mecanismos que permitan evaluar el logro de los objetivos educacionales. Como se observa, existe una coherencia entre las directivas estratégicas de UDLA, las de la Facultad y las de la Escuela y Carrera. Lo anterior facilita la gestión de la Carrera en el contexto del modelo educativo de la Universidad. Los elementos coadyuvantes para una adecuada gestión tienen que ver con los cuerpos colegiados, que por intermedio de sus funciones, apoyan y respaldan la operación académica y la operación de la Carrera en los diferentes campus. Sin embargo, es necesario incrementar la relación institucional con los empleadores y con los ex alumnos en cuanto al aporte que pudiesen hacer ellos para el desarrollo de la Carrera.

Para que los propósitos se lleven a cabo, las directrices estratégicas y sus componentes son coherentes entre sí y con la institucionalidad vigente. Existen todas las instancias de revisión y actualización de la información sobre la Carrera, para llevar control de la gestión de aquella, del avance de los estudiantes, de los niveles de retención y de titulación.

Los miembros de la comunidad de TNS-ADM conocen sus propósitos y en especial el perfil de egreso y la malla curricular, lo que da cuenta del conocimiento de estos elementos y de su aceptación por parte de estudiantes, profesores, egresados y directivos de la Carrera.

Es posible observar una coherencia y consistencia entre metas y objetivos, habilidades y contenidos curriculares, todo ello dada cuenta que el título que se objetiva es el de una carrera de nivel técnico en el ámbito de la administración de empresas.

Respecto al contexto disciplinario mencionado anteriormente, tanto la Escuela como la Carrera, conocen el macro entorno en el que se desenvuelve, los directivos de ella participan regularmente en encuentros, seminarios y reuniones donde asisten otros directivos de carreras similares, tanto nacionales como extranjeras.⁶⁶ Esto facilita tanto a los directivos como a los docentes, mantenerse informado y al día en el desarrollo de la disciplina, lo que se utiliza para cuando se requiere,

⁶⁶ Cf. Resumen de actividades del Decano y director de Escuela en relación a reuniones y encuentros nacionales y extranjeros, disponible en la dirección de Escuela.

incorporar nuevas teorías y herramientas a los programas de asignaturas y en definitiva ajustar el perfil de egreso.

En relación con los propósitos, 86% de los estudiantes encuestados declara que como alumno tiene conocimiento del perfil de egreso de su carrera. En tanto, el 90% de aquellos declara conocer la misión de la Universidad de las Américas, lo que es una opinión homogénea al comparar entre todas las sedes. Además, un 93% de los alumnos considera coherente el perfil de egreso de la Carrera en cuanto a la misión institucional de la Universidad. Por otra parte y en relación a la evaluación docente, 94% de los informantes declara la existencia de una encuesta asociada a este tipo de evaluación y además haberla contestado. El 87% de los encuestados cree que la Universidad considera la opinión de los estudiantes con el objetivo de implementar mejoras.

Respecto de los propósitos, la opinión de los profesores concentran un alto grado de aprobación en todas las afirmaciones presentadas. Un 89% declara conocer el perfil de egreso de la Carrera, y el mismo declara que este perfil de egreso es claro y un 88% considera que es coherente con la misión de la Carrera.

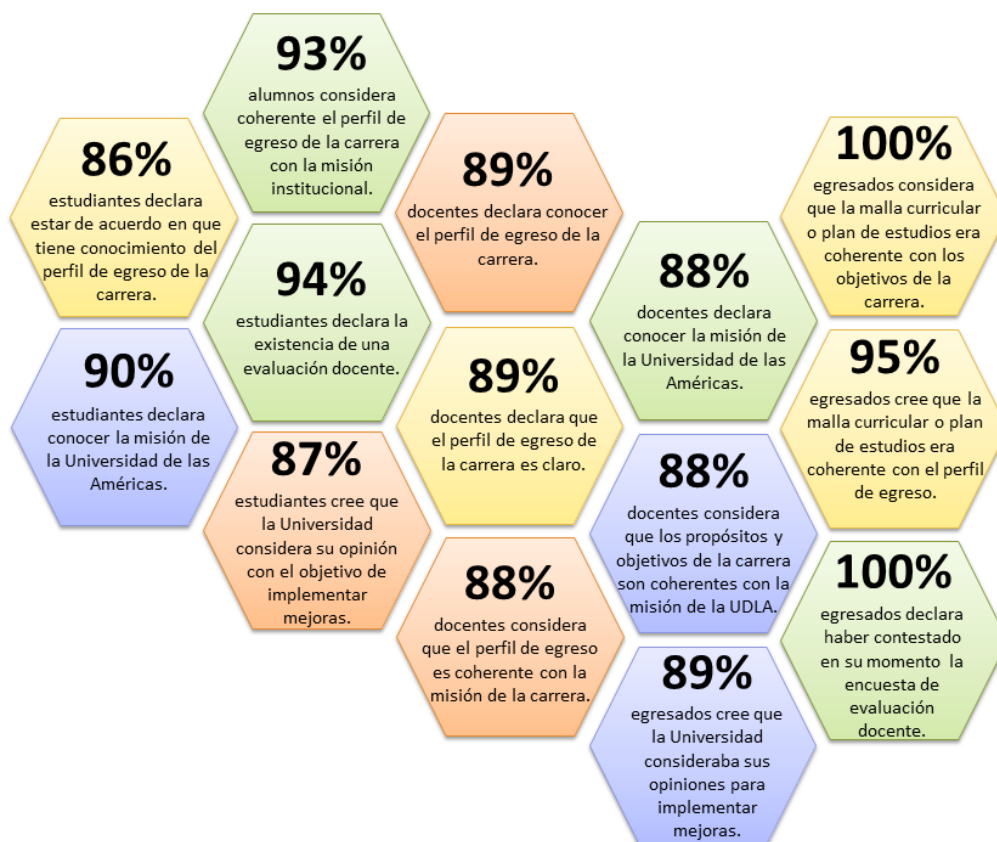
Por otro lado, el 88% de los docentes declara conocer la misión de la Universidad de las Américas y el mismo porcentaje de encuestados considera que los propósitos y objetivos de la Carrera son coherentes con esta misión, lo que refleja que no existen contradicciones entre las opiniones declaradas por los informantes.

El total de los egresados encuestados declara que la malla curricular o plan de estudios era coherente con los objetivos de la carrera y además el 95% cree que era coherente con el perfil de egreso de la carrera. Por otra parte, el 100% de los encuestados declara haber contestado en su momento la encuesta de evaluación docente y un 89% cree que en general la Universidad consideraba sus opiniones para implementar mejoras. Los empleadores encuestados declaran que las competencias y/o habilidades que los titulados adquieren durante la Carrera le parecen adecuadas a los requerimientos del medio laboral.

En resumen, en referencia a los propósitos las cifras en síntesis son las siguientes:

89%	Docentes	...señalan que...	Conocen el perfil de egreso de la Carrera.
89%			El perfil de egreso es claro.
88%			El perfil es coherente con la misión de la Carrera.
88%			Conocen la misión de la Universidad de las Américas.
88%			Los propósitos y objetivos de la carrera son coherentes con la misión UDLA.
86%	Estudiantes		Como alumno tiene conocimiento del perfil de egreso de su carrera.
90%			Conocen la misión de la Universidad de las Américas.
93%			El perfil de egreso de la Carrera es coherente la misión institucional.
94%			Existe una encuesta de evaluación docente.
100%	Egresados		La malla curricular o plan de estudios era coherente con los objetivos de la Carrera.
100%			Existía y se aplicaba una encuesta de evaluación docente.
95%			La malla curricular era coherente con el perfil de egreso de la Carrera.
89%			La Universidad consideraba sus opiniones para implementar mejoras.

Figura 23: Juicios Auto-evaluativos sobre los Propósitos



Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

3.3.2 De la Integridad

Procesos de Toma de Decisiones

La facultad y la carrera orientan sus procesos de toma de decisiones al cumplimiento de sus propósitos y objetivos y es coherente con el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, que orienta el quehacer de la Universidad.

Las decisiones de la carrera son atribuciones propias del director de escuela, en consulta directa y permanente con el consejo de facultad en materias vinculadas a docencia y gestión de recursos y medios. Dependiendo del tipo de decisiones, se incluye la participación de la Vicerrectoría Académica y/o las restantes Vicerrectorías, en especial los campus que es el lugar donde ésta se dicta y que tiene la responsabilidad de la implementación operacional de la carrera.

El logro de los propósitos planteados por la carrera ha incluido un trabajo sistemático de manera que conduzcan los programas y plan de estudios al cumplimiento del perfil de egreso señalado. Para el cumplimiento de éste, se cuenta con una dotación académica suficiente en cantidad e idoneidad, recursos de infraestructura tecnológica, de equipamiento y de material bibliográfico, todo ello favorece el aprendizaje de los estudiantes.

Los recursos financieros de la carrera permiten el financiamiento de las necesidades esenciales en el proceso de formación, siendo la prioridad todo lo relativo a remuneraciones docentes, equipamiento y actividades de vinculación con el medio propiamente tales.

Toda la formación académica de los estudiantes, que incluye desde el equilibrio entre el número de alumnos que ingresan a cada curso, el número de académicos, recursos necesarios, equipamiento, infraestructura y presupuesto se ejecuta de acuerdo a lineamientos y estándares institucionales.

El material bibliográfico se encuentra en la biblioteca de cada campus y corresponde al requerido para dar cumplimiento a lo establecido en los programas de asignaturas, tal como fue demostrado en la dimensión anterior. El equipamiento computacional disponible para los estudiantes, es compartido con otras carreras, y se estima que es suficiente para atender sus demandas.

De acuerdo con los datos de matrícula indicados, se puede afirmar que el número de docentes de la carrera, el equipamiento disponible, especialmente la cantidad y calidad de las dependencias, salas de clases y el presupuesto utilizado, se encuentran en equilibrio respecto del número total de alumnos.

Información y difusión

La información que se entrega al público, es de carácter oficial y cuenta con la aprobación de la Vicerrectoría Académica de la Universidad y de la Vicerrectoría de Extensión y Estudios. Se canaliza a través de guías académicas (las que son examinadas por las autoridades de la carrera), guías para postulantes y el sitio Web institucional.

La Dirección de Admisión desarrolla un programa de visitas a establecimientos educacionales para la divulgación de las carreras y participa en ferias de educación superior.

La información que entrega la Universidad acerca de los servicios que ofrece y sus principales características es delineada y validada constantemente por las Vicerrectorías, quienes la difunden a las distintas unidades. Cualquier modificación curricular significativa debe ser aprobada por las autoridades académicas y posteriormente difundida.

La escuela de negocios publica en la Web toda la información pertinente: información curricular, normativas, accesos directos a boletines informativos, material de trabajo, actividades, presentaciones y noticias. Toda la información académica se encuentra disponible para docentes y alumnos a través de un portal on-line (*Mi UDLA*), lo que favorece la comunicación e interacción unidad – docente – estudiante. En *Mi UDLA* los estudiantes pueden acceder cuando estimen pertinente, a toda su información académica que incluye asignaturas cursadas, ramos en curso y calificaciones principalmente.

La Universidad tiene un sistema computacional de Gestión Académica denominado Banner, el que mantiene el registro académico de los procesos curriculares. El sistema está disponible a través de Internet para estudiantes, docentes y los distintos profesionales que intervienen en los procesos académicos, administrativos y financiero. Los procedimientos académicos de Banner, son: datos personales de los estudiantes, carga académica, homologaciones, avance de malla, registro de notas y procesos de titulación.

En el inicio del año académico, los estudiantes son informados por la dirección de carreras, acerca de los aspectos curriculares y administrativos a tener en cuenta. La Dirección de Asuntos Estudiantiles comunica a los estudiantes lo relativo a los servicios que la Institución les entrega:

tarjeta estudiantil, pase escolar, becas externas, servicio odontológico y psicológico, convenios y seguro de salud.

El Centro de Servicio al Estudiante y la plataforma de servicio proporcionan información respecto de los servicios educacionales que la Universidad entrega.

Reglamentos y Normativa

La Facultad de Ingeniería y Negocios es parte de un sistema centralizado en lo que se refiere a reglamentación, dado que toda ella emana de la Rectoría y de la Secretaría General. Desde esta perspectiva, lo que prima al momento de tomar decisiones son los Estatutos Institucionales, el Reglamento Orgánico y el Reglamento del Estudiante.

Por su parte, la Carrera reglamenta aspectos específicos concernientes a la implementación de ciertas actividades curriculares, en especial el Taller de Titulación, el Examen de Título propiamente tal y la Práctica. Destacan los reglamentos de: Procedimiento de Titulación y Normativa de Prácticas, entre otros.

Toda la reglamentación institucional, de la unidad y de la carrera, es materia de revisiones periódicas de carácter colegiado para analizar su pertinencia, determinar su vigencia y producir las actualizaciones y modificaciones necesarias.

La reglamentación institucional reafirma el derecho constitucional de libre asociación y se esfuerza en facilitarlo. Al respecto, existe una especial preocupación por parte de las autoridades en relación a la organización estudiantil. A nivel del personal en general, existen sindicatos debidamente constituidos.

Juicios Auto-evaluativos acerca de la Integridad

Se puede observar que la Escuela de Negocios y la carrera TNS-ADM poseen las condiciones para progresar en el cumplimiento de los objetivos educacionales y que el proceso de toma de decisiones es coherente con los impulsos estratégicos de la institución, la Facultad y la Escuela. Este proceso está respaldado por los reglamentos vigentes y la planificación general.

El Plan de Estudios de la carrera y sus correspondientes Programas de Asignaturas conducen adecuadamente al logro del perfil de egreso, en función de los recursos financieros, humanos y técnicos disponibles. Especial relevancia tienen los campus, que es el lugar donde ésta se dicta y que tiene la responsabilidad de la implementación operacional de la Carrera. Aquellos están fuertemente involucrados en todos los procesos académicos que permiten la continuidad de la carrera a largo plazo.

La información que entrega la Universidad acerca de los servicios que ofrece y sus principales características es delineada y validada constantemente, y respecto de la carrera, es la propia Escuela la que regularmente actualiza la información para su posterior comunicación.

La Carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas cuenta con toda la reglamentación que rige las actividades curriculares, con especial énfasis el proceso final de Titulación y la Práctica.

La integridad fue evaluada por los estudiantes. En cuanto a la formación recibida, el 94% de los informantes considera que esta se orienta al logro del perfil de egreso de la carrera. En cuanto a la cantidad de alumnos por curso, un 90% cree que es adecuada para un buen aprendizaje. El 91% de

los encuestados cree que la carrera TNS-ADM ha cumplido con lo que se le ofreció al ingresar a la Universidad, y un 93% concuerda en que la publicidad con respecto a su carrera se ha cumplido. 82% de los estudiantes afirma conocer el reglamento del alumno. Por otra parte, el 87% de los encuestados dice que la normativa y reglamentaciones de la carrera son claras.

89% de los estudiantes cree que existe claridad respecto a los criterios utilizados para evaluar a los alumnos y un 90% considera que existe información respecto a los contenidos que se incorporan en las evaluaciones. Un 90% también está de acuerdo en que los plazos de entrega de los resultados de las evaluaciones son conocidos por los alumnos. En relación a los conocimientos mínimos para egresar de la carrera, un 86% afirma que existe claridad y un 90% cree que la carrera cuenta con normas claras relativas a los requisitos de titulación. En cuanto a la información, un 92% considera fácil el acceso a la información específicamente en cuanto a su situación académica. Por otro lado, un 81% cree que hay claridad con respecto a los criterios de eliminación académica de la carrera.

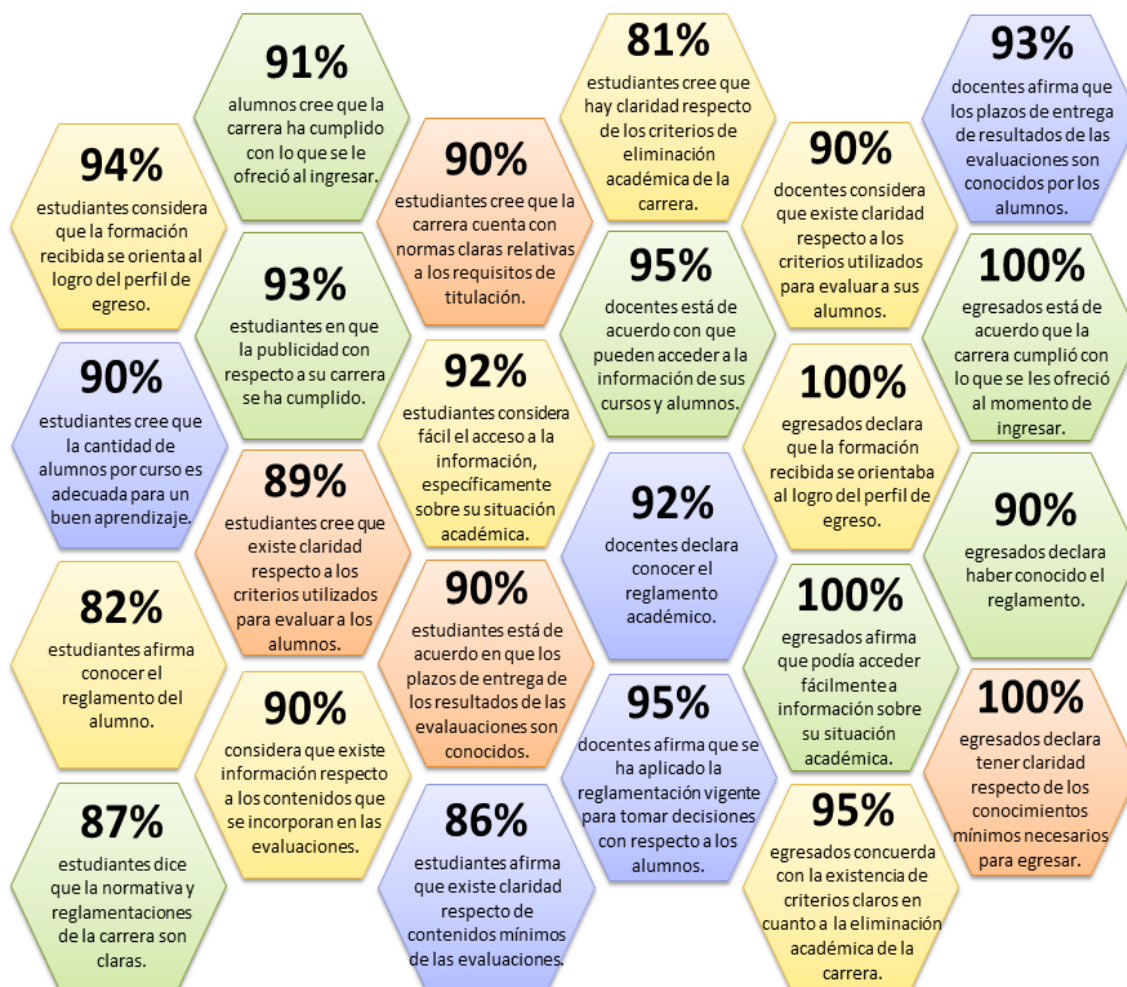
La evaluación hecha a la integridad de la Carrera, arroja que un 95% de los docentes está de acuerdo con que pueden acceder a la información sobre su(s) curso(s) y a alumnos cuando lo ha necesitado. El 92% de los docentes declara conocer el reglamento académico. En cuanto a la normativa y reglamentaciones de la carrera, el 88% de los encuestados considera que son conocidas y claras y el 95% afirma que se ha aplicado la reglamentación vigente para tomar decisiones con respecto a los alumnos. En relación a las evaluaciones, el 90% de los docentes considera que existe claridad respecto a los criterios utilizados para evaluar a sus alumnos. Finalmente, un 93% afirma que los plazos de entrega de los resultados de las evaluaciones son conocidos por los alumnos.

La evaluación de los egresados a la integridad es bastante positiva. El 100% de los encuestados declara que la formación recibida se orientaba al logro del perfil de egreso. Además, el 100% está de acuerdo en que la carrera cumplió con lo que les fue ofrecido al momento de ingresar a la Universidad de las Américas. En cuanto al acceso a la información, el 100% de los egresados afirma que podía acceder fácilmente a información sobre su situación académica. En relación al reglamento, el 90% de los informantes declara haberlo conocido. El 95% concuerda en la existencia de criterios claros en cuanto a la eliminación académica de la carrera. Finalmente, el 100% declara tener claridad respecto a los conocimientos mínimos necesarios para egresar y concuerdan además con que la carrera contaba con normas claras relativas a los criterios de titulación.

En síntesis, las cifras indican que:

95%	Docentes	...señalan que...	Acceden a la información sobre su(s) curso(s) y a alumnos cuando lo ha necesitado.
92%			Conocen el reglamento académico.
95%			Se aplica la reglamentación vigente para tomar decisiones con respecto a los alumnos.
90%			Existe claridad respecto a los criterios utilizados para evaluar a sus alumnos.
93%			Los plazos de entrega de los resultados de las evaluaciones son conocidos por los alumnos.
90%	Estudiantes		La cantidad de alumnos por curso es adecuada para un buen aprendizaje.
91%			La Carrera ha cumplido con lo que se le ofreció al ingresar.
93%			La publicidad con respecto a su carrera se ha cumplido.
82%			Conocen el reglamento del alumno.
87%			La normativa y reglamentaciones de la Carrera son claras.
89%			Existe claridad respecto a los criterios utilizados para evaluarlos
90%			Existe información respecto a los contenidos que se incorporan en las evaluaciones.
90%			Los plazos de entrega de los resultados de las evaluaciones son conocidos por los alumnos.
86%			Existe claridad respecto de contenidos mínimos de las evaluaciones.
90%			La Carrera cuenta con normas claras relativas a los requisitos de titulación.
92%			El acceso a la información de su situación académica es fácil.
81%			Existe claridad con respecto a los criterios de eliminación académica de la carrera.
100%	Egresados		La formación recibida se orientaba al logro del perfil de egreso.
100%			La carrera cumplió con lo que les fue ofrecido al momento de ingresar a la Universidad de las Américas.
100%			Que podía acceder fácilmente a información sobre su situación académica.
100%			Tenían claridad respecto a los conocimientos mínimos necesarios para egresar
100%			La carrera contaba con normas claras relativas a los criterios de titulación.
95%			Existen criterios claros en cuanto a la eliminación académica de la Carrera.
90%			El reglamento de la Carrera era conocido

Figura 24: Juicios Auto-evaluativos acerca de la Integridad



Fuente: Dirección de Escuela de Negocios

3.3.3 Análisis Crítico de Capacidad de Autorregulación

Toda la institucionalidad académica cuenta con una declaración explícita de una visión, de una misión, de valores y propósitos u objetivos estratégicos claramente definidos y susceptibles de verificación posterior, concordante con la misión y propósitos de la Institución a la cual pertenece. Como se observa, existe una coherencia entre las directivas estratégicas de la UDLA, las de la Facultad y las de la Escuela y carrera. Lo anterior facilita la gestión de la Carrera en el contexto del Modelo Educativo de la Universidad. Los elementos coadyuvantes para una adecuada gestión tienen que ver con los cuerpos colegiados que por intermedio de sus funciones, apoyan y respaldan la operación académica y la operación de la Carrera en los diferentes campus.

La carrera posee una política de calidad que implica el compromiso de asegurar la calidad en todos los procesos que ejecuta. Los principios de la carrera del mismo modo, se relacionan con la formación de técnicos que contribuyan activamente al desarrollo y fortalecimiento de los valores democráticos a través del ejercicio de su profesión.

La carrera de TNS-ADM presenta objetivos educacionales incluyendo el perfil de egreso del técnico que se intenta formar, como los mecanismos que permitan evaluar el logro de los objetivos educacionales. Como se observa, existe una coherencia entre las directivas estratégicas de la UDLA, las de la Facultad y las de la Escuela y Carrera.

Un 86% de los alumnos encuestados declara conocer el perfil de egreso y un 90% conocer la misión de la UDLA. Complementariamente con lo anterior, la malla curricular es considerada coherente con los resultados de aprendizaje en más del 90%. Las opiniones de los docentes concuerdan en general con las de los estudiantes, casi un 90% declara conocer el perfil de egreso y lo considera coherente con los resultados de aprendizaje. Tanto los egresados como los empleadores coinciden en que la vinculación entre el plan de estudios y los objetivos de la carrera se cumplen. Sin embargo, se observa la necesidad de cubrir brechas en estos aspectos, incrementando la relación institucional con los empleadores y con los ex alumnos en cuanto al aporte que pudiesen hacer ellos para el desarrollo de la Carrera.

La observación de la integridad para los egresados de TNS-ADM es muy positiva, casi la totalidad declara que la formación recibida se orientaba al perfil de egreso. Asimismo, los estudiantes expresan que la normativa vigente es clara y conocida, aunque se observan falencias respecto del conocimiento del reglamento del alumno y poca claridad respecto de la normativa sobre eliminación de la Carrera. Por su parte los profesores coinciden en el sentido de declarar que conocen el reglamento del estudiante y las normativas de la Carrera en muy alta proporción.

Todo lo anterior apoya decir que la Escuela de Negocios y la Carrera TNS-ADM poseen las condiciones para progresar en el cumplimiento de los objetivos educacionales y que el proceso de toma de decisiones es coherente con los impulsos estratégicos de la Institución, la Facultad y la Escuela. Este proceso está respaldado por los reglamentos vigentes y la planificación general.

El Plan de Estudios de la Carrera y sus correspondientes Programas de Asignaturas conducen adecuadamente al logro del perfil de egreso, en función de los recursos financieros, humanos y técnicos disponibles. Especial relevancia tienen los campus, que es el lugar donde ésta se dicta y que tiene la responsabilidad de la implementación operacional de la Carrera. Aquellos están fuertemente involucrados en todos los procesos académicos que permiten la continuidad de la carrera a largo plazo.

Se pueden destacar las fortalezas que son especialmente importantes para el logro de los objetivos propuestos. Queda en evidencia la existencia del perfil de egreso, claramente definido y comunicado, y que a partir de los procesos de autoevaluación con miras a la acreditación, la Carrera ha demostrado contar con mecanismos que le permiten una evaluación sistemática del cumplimiento del perfil y de las condiciones de operación que lo sustentan.

Existe una importante valorización por parte de estudiantes y egresados, respecto del plan de estudio y como éste responde a las necesidades del perfil de egreso. Los empleadores indican que la Carrera da confianza a la organización como formadora de técnicos.

La Carrera debe avanzar en la utilización de los mecanismos de evaluación, de los docentes hacia las autoridades de la Carrera y de los estudiantes hacia sus docentes. Es importante implementar iniciativas de mejoramiento para dar más participación a docentes de planta y docentes a honorarios, en la evaluación de las autoridades de la Carrera. Para este objetivo en las iniciativas de mejoramiento se incluyen nuevas instancias de participación con la finalidad de mantener diálogo entre pares y espacios de retroalimentación constante a las autoridades, lo que contribuye a mejorar aspectos relevantes de la academia.

Si bien la Escuela conduce sus procesos de toma de decisiones en función de sus propósitos y objetivos, se estima necesario mejorar la comunicación, aportando a la construcción de un clima de trabajo entre actores educacionales informados, que aplican con apego los criterios académicos. Es necesario involucrar y mejorar la participación de los docentes en las decisiones académicas de la Carrera.

Por último, el Consejo de Escuela, considera relevante identificar las fortalezas para perfeccionar constantemente la Carrera y revisar las debilidades para realizar planes de mejoras concretos.

En las encuestas realizadas un 93% de los estudiantes está de acuerdo en que a lo largo de su formación estuvo presente la identificación, planteamiento y solución de problemas, evidenciando una capacidad para tomar decisiones en forma autónoma en el contexto laboral.

El 92% de los estudiantes encuestados declara sentirse satisfecho/a con las competencias, destrezas y habilidades que ha adquirido a lo largo de la Carrera. Un 90% de los encuestados declara conocer la misión de la Universidad de las Américas, lo que es una opinión homogénea al comparar entre todas las sedes. Además, un 93% considera coherente el perfil de egreso de la Carrera en cuanto a la misión institucional de la Universidad.

Síntesis de Fortalezas y Debilidades de Dimensión 3 – Capacidad de Autorregulación

Fortalezas

- La Carrera dispone de los recursos humanos, de infraestructura y de equipamiento apropiados en calidad y cantidad de acuerdo con el número de estudiantes que atiende en los diferentes Campus.
 - Los estudiantes pueden acceder en el momento que estimen a toda su información académica por medio de MI UDLA.
 - Existen cuerpos colegiados dentro de la carrera que permiten responder a requerimientos o necesidades que tenga la carrera.
 - A juicio de los estudiantes la formación recibida permite suponer que se cumplirán los objetivos de la carrera.
 - Un gran porcentaje de estudiantes y docentes conoce la misión institucional.
- 1) Existe coherencia entre los propósitos y objetivos de la carrera con la misión institucional. Esto permite orientar adecuadamente el quehacer de la carrera.
 - 2) La carrera posee una Política de Calidad que implica el compromiso de asegurar la calidad en todos los procesos que ejecuta
 - 3) La malla curricular es coherente con los Resultados de Aprendizaje.
 - 4) La formación y los conocimientos entregados por la institución a sus egresados permiten satisfacer los requerimientos del entorno.

Debilidades – Oportunidades de Mejora

- 1) Baja participación de docentes en la toma de decisiones académicas de la carrera.
- 2) Debilidad en la relación institucional con empleadores y ex alumnos

IV. DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

4.1 Claridad y Comprensión

De acuerdo con las definiciones adoptadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la autoevaluación es un proceso mediante el cual una carrera reúne y analiza información sustantiva sobre la base de la declaración de sus propósitos y de estándares previamente definidos y aceptados. Los principales objetivos que persigue este proceso son el mejoramiento de la calidad y el fortalecimiento de la capacidad de gestión.

Para desarrollar este trabajo, se dispone de información general, manuales y procedimientos, los que son calificados por la unidad y la carrera como comprensibles, actualizados, precisos y exhaustivos.

Desde esta perspectiva, la metodología utilizada y que emana de la propia CNA y las correspondientes adecuaciones a la realidad institucional y de la carrera TNS-ADM, permitió el desarrollo del proceso de autoevaluación y el logro de sus objetivos. Al respecto, cabe consignar que en este proceso ya se encontraba instalada una cultura de autoevaluación dada por las distintas experiencias de acreditación institucional. El proceso de autoevaluación para la carrera ha sido una oportunidad para profundizar el proyecto educativo que inició en 2010 y que desde ese año han ido orientando la calidad del proceso educativo de la escuela de negocios.

4.2 Conducción del Proceso

Atendiendo a lo expresado en la Ley Nº 20.129, que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Universidad de Las Américas asumió este desafío como una oportunidad para evaluar sistemática y objetivamente la carrera de Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas UDLA. Se aspira a mejorar los mecanismos de aseguramiento de la calidad, los recursos destinados a la docencia, la pertinencia de los currículos y la efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de modo de certificar la calidad de la carrera, mediante la evaluación de una entidad externa a la Universidad.

El proceso de Autoevaluación de la carrera consideró como parámetros los criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y su especificidad como carrera. Se desarrolló un análisis de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad vinculados a dichos criterios y se examinó su existencia, su aplicación sistemática y los resultados observados.

Durante todo el proceso, la escuela de negocios contó con la participación de la Rectoría y las distintas Vicerrectorías de la Universidad y con el apoyo de la Facultad de Ingeniería y Negocios y el Comité de Autoevaluación de la carrera. La organización y conducción del proceso estuvo a cargo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, estamento que actuó como unidad de apoyo y acompañamiento para la unidad y la Carrera.

Los niveles de participación de la comunidad se ajustaron apropiadamente al esquema anterior. De esta forma, en la primera etapa los actores principales fueron la Facultad de Ingeniería y Negocios y la Escuela de Negocios. En esta etapa se realizó el análisis de la documentación que orienta el proceso de autoevaluación de la carrera, que comenzó el mes de enero del presente año y se realizaron

actividades y reuniones de difusión del proceso de autoevaluación a estudiantes y docentes en cada sede. Esta primera etapa culmina con el análisis de fortalezas y debilidades realizado con los Directores de Carrera y se profundizó ampliamente en agosto del presente año en el comité curricular ampliado de la escuela.

En la segunda etapa, la participación se amplió a los docentes, estudiantes, titulados y empleadores, que respondieron las encuestas sobre su percepción acerca del cumplimiento de los criterios de evaluación propuestos por la CNA. Finalmente, el conjunto de antecedentes, debidamente analizados, aportan a las propuestas que hace el consejo de escuela y el comité curricular, para elaborar el plan de mejora y dio origen al presente informe de autoevaluación de la carrera.

La tercera etapa se encuentra en desarrollo al momento de la presentación del informe de autoevaluación. La actividad principal en esta etapa es el plan de difusión y socialización de los primordiales alcances considerados en el documento final, que se difundirá entre académicos y estudiantes. En consecuencia, la conducción del proceso y los mecanismos empleados (encuestas, reuniones, talleres, entrevistas) entre los meses de junio y octubre 2015, han facilitado la participación de todos los estamentos en la autoevaluación.

La apropiación del proceso por parte de la comunidad dependerá fundamentalmente del nivel de participación, ya que la comprensión cabal de este proceso exige un alto nivel de participación.

4.3 Capacidad de Generación y Análisis de Información Sustantiva

La Dirección de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad fue la unidad encargada de recopilar la información estadística y los datos institucionales de acuerdo con el formulario de presentación de carreras elaborado por la CNA. Para la preparación de los informes se contó con la participación activa del decano de la Facultad y del Director de la Escuela de Negocios, en conjunto con el equipo de directores de carrera en campus y docentes. La información cualitativa incluyó las normas y regulaciones establecidas por la institución, los antecedentes constitutivos, los planes estratégicos y de desarrollo, las memorias, actas de consejos, informes de gestión y otros.

La generación y el análisis de información sustantiva se realizó con la información académica, estudios externos, revisión de reglamentos y la información de los sistemas Web. Algo importante a señalar es que la Universidad está sensibilizada en los procesos de acreditación ya que esta ha sido acreditada anteriormente. A partir de los resultados de las encuestas de opinión y del estudio del origen de la carrera, se logró valorar la propuesta educativa e insertarla en un proceso de desarrollo continuo, de tal modo que las modificaciones y mejoramientos en períodos anteriores, mantienen una coherencia con el modelo educativo y contribuyen a implementar las prioridades estratégicas de la FINE y de la Vicerrectoría Académica.

La recopilación sistemática de antecedentes sobre la carrera tiene gran valor, ya que facilita el proceso de toma de decisiones informada y contribuye al desarrollo curricular con pertinencia y consistencia académica. La información analizada periódicamente, ha permitido objetivar los aciertos y debilidades del modelo educativo y entrega herramientas para actualizar los indicadores de desempeño de la carrera, aportando al modelo de mejoramiento continuo.

En relación a la elaboración y análisis de información sustantiva, la Universidad estima importante que la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, en conjunto con la unidad y la escuela de negocios,

supervisen el cumplimiento de los planes de mejora, de modo, que el proceso de acreditación contribuya a la instalación del modelo de mejora continua.

4.4 Cumplimiento de los Objetivos del Proceso

La dinámica de autoevaluación, iniciada con reuniones en todos los campus, involucrando diferentes actores y estableciendo instancias de diálogo con ellos, ha permitido identificar y compartir las fortalezas y oportunidades de mejora, por sí mismo este proceso es un aprendizaje.

La sistematización de información cualitativa, cuantitativa y de opinión, permitió conocer y compartir información, esto contribuyó al trabajo en equipo y al reconocimiento del rol de los diferentes actores del proceso, lo que es un aporte relevante a los objetivos del proceso de autoevaluación.

El ciclo de planificación, ejecución, evaluación y capacidad de identificar los ámbitos para el mejoramiento continuo ha permitido a la carrera y a la facultad, continuar un trabajo sobre la base de procedimientos claros y acuciosos de autorregulación. Este es el fundamento de la calidad en materias relacionadas con la educación superior, tanto a nivel institucional como de carreras y programas.

El proceso de autoevaluación de la carrera TNS-ADM, ha reconocido que se instale una dinámica de análisis que aporta a la organización creando espacios de trabajo que contribuyen al diálogo y al intercambio de opiniones centradas en la calidad de los procesos educativos, orientados al logro del perfil de egreso de los estudiantes. Asimismo, esta experiencia ha favorecido que se estructuren cimientos institucionales dirigidos a avanzar en la cultura de la calidad, entendida como la capacidad de autorregulación, integrando en el análisis las condiciones de ingreso, los procesos curriculares y los resultados de la formación técnica de nuestros estudiantes.

4.5 Apreciación General del Proceso como Experiencia de Aprendizaje

Al favorecer y afianzar las bases de una cultura de mejoramiento continuo, la autoevaluación, en el contexto del proceso de acreditación, es una herramienta de aprendizaje sustantiva tanto para la carrera, como para la unidad y la institución.

Como la acreditación es un proceso sistémico, con ella se promueve la instalación de una cultura de mejoramiento continuo en la carrera y en la institución, que obliga a la revisión y el análisis detallado de los resultados de la carrera y los fundamentos de su propuesta educativa, considerada como un todo a partir de sus componentes esenciales, entiéndase la declaración de perfil de egreso, la estructura curricular, la estructura organizacional, los recursos humanos, la infraestructura y los recursos de apoyo a la docencia, entre otros. De este modo, se crean espacios de diálogo organizado, que permiten contrastar enfoques y opiniones favoreciendo que se integren todos los ámbitos que intervienen en la calidad de la docencia.

Revisar indicadores, cuyo énfasis se coloca en los resultados de aprendizaje de los alumnos y su integración como actores sociales llamados a aportar desde su profesión, es un desafío que requiere ser profundizado; el rol del Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas en este contexto puede llegar a ser muy relevante.

El análisis en relación a la vinculación con el medio ha sido una oportunidad para reflexionar en relación al rol de la carrera en la sociedad actual y el aporte que hace la Universidad a través de la formación técnica para el mejoramiento organizacional. En este sentido, el modelo educativo declarado por la Universidad de Las Américas y por la Facultad, definió la incorporación de actividades de vinculación permanente al currículo de los estudiantes, de modo que su formación les permita conocer la realidad de la administración y los negocios. Es necesario además integrar y desarrollar iniciativas de formación continua en modalidad de cursos y diplomados de post-título.

El análisis de los resultados de aprendizaje es un aporte relevante para preciar la realidad de la carrera a partir de un conjunto amplio, preciso y riguroso de elementos y permitió conocer la potencialidad y las debilidades actuales de la carrera, entregando los elementos necesarios para responder en forma responsable al país y a las expectativas de la comunidad educativa.

Este proceso ha constituido una experiencia importante, de aprendizaje basado en el diálogo y en los datos de la realidad, generando instancias de intercambio y espacios para que las autoridades den cuenta de los hallazgos y de las propuestas de mejoramiento. La autoevaluación, ha creado las bases para que la escuela de negocios incorpore la rendición de cuenta pública, en su modelo de gestión. La calidad educativa de la carrera y sus programas, forman parte del ciclo de gestión. Por último, cabe destacar el apoyo que brinda la metodología sugerida, puesto que incorpora la visión de los diferentes estamentos de la carrera en el proceso de autoevaluación. Esto también es un aprendizaje, cuyo resultado se traduce en la objetivación de las fortalezas y debilidades identificadas.

V. CONCLUSIONES GENERALES Y PLAN DE MEJORAS

Finalizado el proceso de autoevaluación se puede concluir que la experiencia en el transcurso del desarrollo de este informe ha enriquecido ostensiblemente a la Escuela de Negocios, a la Carrera y a todos sus integrantes.

La escuela de negocios y su carrera Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas ha sido capaz de cumplir con los propósitos y objetivos definidos en las directivas estratégicas de esta unidad Académica, ha demostrado la capacidad de ir avanzado sostenida y progresivamente en la consecución de sus objetivos a largo plazo, siempre alineada con las orientaciones de la Facultad de Ingeniería y Negocios y la misma UDLA.

La Carrera de TNS-ADM ha sido capaz de cumplir los objetivos, en el sentido de otorgar a estudiantes diversos y heterogéneo, un programa de estudios de calidad, bien perfilado y articulado, y que da cuenta de lo que realiza por intermedio del Perfil de Egreso, el Plan de Estudios y la Malla Curricular de la misma. Los profesores de planta de la Escuela, los coordinadores de carrera y los docentes a honorarios han estado involucrados intensivamente en este proceso, participando, opinando y aportando a que la sustentabilidad del proyecto educativo de la Carrera se convierta en la práctica, en una ventaja competitiva a largo plazo.

El proceso de autoevaluación ha permitido además, visualizar fortalezas que han sido reconocidas por estudiantes, profesores, egresados y empleadores. El mismo proceso ha facilitado la detección de debilidades y sobretodo opciones de mejoramientos. Finalmente se puede comentar que en virtud del proceso llevado a cabo, los diversos participantes han generado discusiones, comentarios, reflexiones y diversos análisis, todos ellos orientados a continuar y profundizar la capacidad de autorregulación de la carrera. La Facultad de Ingeniería y Negocios como la Unidad a la que pertenece la Escuela de Negocios, ha participado aportando información, sistematizando datos y apoyando las labores y gestiones administrativas, respaldo que se ha convertido en fundamental al elaborar este informe de autoevaluación.

PLAN DE MEJORAS

Un Plan de Mejoras se constituye en piedra angular del sistema de aseguramiento de la calidad e instrumento clave para proyectar y consolidar los procesos e iniciativas de mejora que cada comunidad intenta llevar adelante. En este sentido el Plan de Mejoras que presenta a continuación la Escuela de Negocios para la carrera de **Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas** se convierte en la herramienta que la sitúa en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo en todos los aspectos: respecto de la gestión de la carrera, respecto del desarrollo del plan de estudios así como de los aprendizajes de todos los estudiantes. Para esto, compromete a toda la comunidad a participar y trabajar por perfeccionar los resultados de esta carrera.

Es en este sentido, que es posible establecer a modo de resumen, las principales fortalezas y debilidades que se desprenden del funcionamiento de la carrera al interior de la Facultad de Ingeniería y Negocios y de la Universidad:

Síntesis de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- 1) Perfil de egreso de la Carrera vigente desde 2010, se encuentra actualizado, revisado, validado y ajustado al modelo educativo al año 2014 con evidencia de su coherencia con el plan de estudios en función de las necesidades de la carrera en el mundo del trabajo.
- 2) El plan de estudios de TNS-ADM y los programas de asignaturas son consistentes con los principios y propósitos institucionales y de la Facultad.
- 3) La malla curricular tiene una secuenciación y sentido positivo, en cuanto al nivel de complejidad de las asignaturas y áreas desarrolladas de acuerdo al perfil de egreso.
- 4) La Carrera cuenta con información fidedigna y actualizada de los procesos académicos, a partir del Sistema de Gestión Académica (BANNER, BI).
- 5) Se cuenta con diferentes metodologías de enseñanza y aprendizaje de acuerdo a la naturaleza de la asignatura, tema que está en permanente observación y mejoramiento, con la incorporación de diferentes y nuevos métodos como aulas virtuales y materiales e-Support, entre otros.
- 6) Sistema de evaluación claro y debidamente informado, para alumnos y profesores, además de contar con un sistema de exámenes nacionales.
- 7) El sistema de gestión BI-UDLA permite y facilita el proceso de toma de decisiones informado a base de datos e indicadores fidedignos.
- 8) A juicio de los empleadores, la formación entregada a los egresados permite satisfacer los requerimientos del mundo laboral. Los empleadores señalan que la Escuela les da confianza como formadora de profesionales.
- 9) Existe coherencia entre los propósitos y objetivos de la Carrera con la misión institucional. Esto permite orientar adecuadamente su quehacer.
- 10) La Carrera posee una Política de Calidad que implica el compromiso de asegurar la calidad en todos los procesos que ejecuta
- 11) Existen cuerpos colegiados dentro de la carrera que permiten responder a requerimientos o necesidades que tenga la Carrera.

Debilidades – Oportunidades de Mejora

- 1) Es necesario mejorar el sistema de comunicaciones que facilite a los estudiantes, profesores, egresados y empleadores, acceder más eficientemente a información referida al Plan de Estudios, Programas de Asignaturas, Proceso de Titulación, y a la carrera en general.
- 2) Falta promover el perfeccionamiento de los profesores y ayudantes de la carrera.
- 3) Se debe establecer un número mayor de convenios con empresas que potencien la empleabilidad de los estudiantes durante su permanencia en la carrera.
- 4) Falta reforzar el vínculo con el medio laboral, por medio de acciones con empresas y asociaciones gremiales y así establecer relaciones de cooperación a largo plazo, para retroalimentar el proceso formativo en términos de actualización profesional y para lograr convenios para la realización de prácticas.
- 5) Se debe mejorar la participación de egresados y empleadores en acciones de extensión y vinculación con el medio.
- 6) Escasez de instancias donde docentes participen en discusión de temas relevantes de la carrera.
- 7) Baja participación de docentes en la toma de decisiones académicas de la carrera.

Dimensiones	Criterios	Debilidades/ Oportunidades de mejora	Acciones	Responsables	Plazos	Medios de Verificación	Meta	Presupuesto Asociado
Perfil de Egreso y Resultados	Perfil de Egreso	1. Falta mejorar el sistema de comunicaciones que facilite a los estudiantes, profesores, egresados y empleadores, acceder más eficientemente a ella, entre otras información referida al Plan de Estudios y Programas y Proceso de Titulación y a la carrera en general.	Formular un Plan de Acción que aborde y diseñe un sistema eficiente de comunicación de documentos curriculares básicos	Director Escuela y Comité Curricular	Semestre II 2016	Plan de Acción terminado	Prueba Piloto	\$100.000
	Estructura Curricular	2. Falta desarrollar y promover el perfeccionamiento de los profesores y ayudantes de la carrera.	Desarrollar talleres para profesores y ayudantes en el ámbito disciplinario.	Director de Escuela Y Líderes Académicos	Semestre II 2016	Asistencia a Talleres	80% de profesores de la Carrera con asistencia a los talleres	\$500.000
			Llevar adelante una feria de alternativas laborales para estudiantes.	Dirección de Egresados	Semestre I 2017	Feria realizada	60% de estudiantes participan de la feria.	\$500.00

Dimensiones	Criterios	Debilidades/ Oportunidades de mejora	Acciones	Responsables	Plazos	Medios de Verificación	Meta	Presupuesto Asociado
Perfil de Egreso y Resultados	Vinculación con el Medio	3. Se debe establecer un número mayor de convenios con empresas que potencien la empleabilidad de los estudiantes durante su permanencia en la carrera.	Potenciar convenios con empresas, organizaciones y gremios empresariales	Director de Escuela y director de Egresados	Semestre I 2017	Convenios firmados	Diez convenios en vigencia	\$200.000
		4. Falta reforzar el vínculo con el medio laboral, por medio de acciones con empresas y asociaciones gremiales y así establecer relaciones de cooperación a largo plazo, para retroalimentar el proceso formativo en términos de actualización profesional y para lograr convenios para la realización de prácticas.	Ciclo de reuniones con entidades gremiales, empleadores y municipalidades.	Dirección de Escuela y Consejo Consultivo	Permanente	Listado de participantes	Convenios de cooperación firmados.	\$200.000
		5. Se debe mejorar la participación de egresados y empleadores en acciones de extensión y vinculación con el medio.	Planificación y ejecución de Cursos y Seminarios para empleadores y egresados	Director de Escuela	Planificación 2016 II y Ejecución 2017	Listado de cursos y propuesta de Seminarios	Listado de cursos y seminarios	\$300.000
			Ciclo de desayunos de retroalimentación, con empleadores.	Dirección de Escuela	Semestre I 2016	Cuestionarios	Informe de Resultados	\$300.000

Dimensiones	Criterios	Debilidades/ Oportunidades de mejora	Acciones	Responsables	Plazos	Medios de Verificación	Meta	Presupuesto Asociado
Condiciones de Operación	Mecanismos de Participación y Comunicación	6. Escasez de instancias donde docentes participen en discusión de temas relevantes de la carrera.	Construcción de una agenda de actividades académicas para la discusión.	Director de Escuela y líderes académicos	Semestre II 2016	Actas y asistencia de Encuentros	Llevar a cabo tres encuentros académicos de discusión.	\$500.000
Capacidad de Autorregulación	Toma de Decisiones	7. Baja participación de docentes en la toma de decisiones académicas de la carrera.	Reunión con docentes de asignaturas a nivel nacional, para sistematizar la información a publicar	Director Escuela Director Carrera	Anual	Actas	Informe de sistematización de la información	\$500.000





www.udla.cl
800 242 800

SEDE SANTIAGO

Campus La Florida:
Av. Walker Martínez 1360

Campus Maipú:
Av. 5 de Abril 0620

Campus Providencia:
Av. Manuel Montt 948
Av. Antonio Varas 929

Campus Santiago Centro:
Av. República 71

SEDE VIÑA DEL MAR

Campus Los Castaños:
7 Norte 1348

SEDE CONCEPCIÓN

Campus Chacabuco:
Chacabuco 539

Campus El Boldal:
Jorge Alessandri 1160