



Chile
en marcha



IMPLEMENTACIÓN CONVENIO DE DESEMPEÑO (CD)/PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL (PMI)

FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL

Instituto Profesional DUOC UC

“Sistematización y Mejoramiento en la Gestión de 3 proyectos prioritarios para la formación de estudiantes de Educación Superior Técnico Profesional: Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP), Formación de Formadores y Sistema de Prácticas”, CODIGO IDU 1201

(Período de Ejecución 3 años: 2013-2015)

Informe de Resultados

Elaborado por: Unidad de Análisis e Información,
Departamento de Fortalecimiento Institucional
Subsecretaría de Educación Superior

Santiago, diciembre de 2020

Contenido

Resumen Ejecutivo 3

Los Convenios de Desempeño como Instrumento de Financiamiento 6

Antecedentes y Contexto 6

Propuesta del Instituto Profesional DUOC UC..... 7

Los Resultados Esperados al término del Convenio de Desempeño 7

Resultados Logrados al término del Convenio de Desempeño: cumplimiento de objetivos y análisis de indicadores. 8

Infraestructura y Bienes 22

Financiamiento y Uso de los recursos..... 22

Sustentabilidad de los Resultados Logrados 23

Conclusiones 24

Documentación de Referencia 24

Resumen Ejecutivo

La Institución Ejecutora: el año 2012, el Ministerio de Educación llamó a concurso de propuestas de Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) para convenios de desempeño (CD) en tres ámbitos: Formación Inicial de Profesores, Innovación Académica y Fortalecimiento Técnico Profesional. En este último ámbito del concurso participó el Instituto Profesional DUOC UC, postulando y adjudicándose su propuesta denominada: “Sistematización y Mejoramiento de la Gestión de 3 proyectos prioritarios para la formación de estudiantes de Educación Superior Técnico Profesional: Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP), Formación de Formadores y Sistema de Prácticas”, Código IDU 1201. El Instituto Profesional DUOC UC, re acreditado por 7 años (2010-2017) fue la entidad ejecutora de este PMI por un período de 3 años (2013-2015), con un presupuesto inicial de M\$ 989.184, de los cuales M\$700.000 fueron aportados por el Mineduc.

El Plan de Mejoramiento Institucional y Cumplimiento de Objetivos Específicos: La propuesta de PMI se enfocó en continuar como un referente en Educación Técnico Profesional, abordando 4 objetivos específicos relacionados con: 1) *Reconocimiento de Aprendizajes Previos*, 2) Formación de Formadores, 3) Prácticas y 4) Gestión de Proyectos de Desarrollo Institucional.

Al cierre del proyecto en diciembre de 2015, los 4 objetivos específicos se cumplieron parcialmente, dado que no se alcanzaron la totalidad de las metas de desempeño comprometidas. Sin embargo, hubo avances significativos y los 2 mejor logrados fueron las prácticas y la gestión de proyectos.

Resultados Logrados por Objetivo Específico: en el Objetivo 1) relacionado con el Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP), se avanzó en lo siguiente: i) se diseñó y aplicó un piloto del “Mecanismo RAP” que adoptó la institución, ii) se elaboró una “Guía del Postulante” para explicar las etapas y procesos que implica esta vía de admisión especial, iii) se logró un modelo de gestión e implementación del mecanismo RAP el que se difundió ampliamente, manteniendo una comunicación permanente con los postulantes.

Adicionalmente en este objetivo específico se comprometieron 4 indicadores de desempeño (ID) y 5 indicadores de proceso (IP), de los cuales se logró 1 ID y 4 IP. Los resultados logrados a diciembre de 2015, en estos indicadores¹ fueron los siguientes:

- i. Se aumentó el “índice de cobertura de carreras” con admisión especial de una LB de 0% a un 48,8%, superando la meta de un 46,5%.
- ii. Se logró la meta del índice de cobertura de escuelas, al incorporar al mecanismo RAP a las 9 Escuelas de la institución con 42 carreras involucradas de un total de 86.
- iii. Se aumentaron las capacitaciones a los equipos de trabajo con 60 capacitaciones, superando la meta de 27.
- iv. Se superó la meta comprometida de 123 jornadas de trabajo para la revisión de competencias y construcción de instrumentos, realizándose 255 jornadas.
- v. Se cumplió con desarrollar 4 instructivos el 1°Semestre y 14 el segundo semestre.

El Objetivo 2) relacionado con la formación de formadores se cumplió parcialmente, pero logró avances significativos tales como: i) se elaboró el mapa funcional y el perfil del formador de formadores de la ETP, ii) se creó e implementó el Diplomado “Gestión y Formación de Docentes en educación vocacional, iii) quedó en desarrollo la versión full online del Diplomado para profesionales de la unidad de apoyo pedagógico.

Adicionalmente en este objetivo específico 2 se comprometieron 6 indicadores de desempeño (ID) y 5 indicadores de proceso (IP), de los cuales se lograron 2 ID y 2IP. Los resultados logrados a diciembre de 2015, fecha de término del PMI, en estos indicadores fueron los siguientes:

- i. Se aumentó la certificación de autoridades académicas de escuelas y sedes de una LB de 0% a 70%, superando la meta de 64%. Se certificó 87 autoridades académicas de 125, con diplomado aprobado.
- ii. Se incrementó la transferencia de cupos para el diplomado, a través de la Red de Centros de Desarrollo Docente de 0 a 36, superando la meta de 30 cupos.
- iii. Se instaló el “Sistema Integral de Docentes (SID) a partir del año 2013, con un piloto realizado por la unidad de análisis de la institución.

¹ Los indicadores ii al v son indicadores de proceso.

- iv. Para construir el mapa funcional de formador de formadores se realizaron actividades de colaboración en red con 11 instituciones que aportaron con sus profesionales a los paneles de expertos.

El Objetivo 3) relacionado el sistema de prácticas se cumplió en forma parcial, no obstante fue uno de los mejor logrados considerando que: i) se estandarizó para todas las escuelas la gestión de las prácticas laborales y profesionales, ii) se formuló el diseño funcional de la gestión de prácticas, que se pondría en marcha en todas las sedes a partir del 2016, y iii) se fortaleció la vinculación con el mundo productivo a través de la realización de actividades en conjunto con la empresa. Adicionalmente en este objetivo se comprometieron 4 indicadores de desempeño (ID) y 5 indicadores de proceso (IP), de los cuales se logró 1 ID y los 5 IP. Los resultados logrados a diciembre de 2015, fecha de término del PMI, en estos indicadores² fueron los siguientes:

- i. El porcentaje de carreras, sedes, jornada y modalidad, con sistema de prácticas validado, aumentó de una LB de 0% a un 92%, superando la meta de 80%.
- ii. Se cumplió con la elaboración del Reglamento Institucional del Sistema de Prácticas.
- iii. Se realizó una experiencia piloto en la Plataforma en Línea en 4 sedes del Instituto.
- iv. Se elaboró el Manual para la Operación de la Plataforma en Línea
- v. Se elaboró el Protocolo de seguimiento y control del Sistema de Prácticas
- vi. En vinculación con el mundo productivo se superó la meta de 6 actividades conjuntas cada año, lográndose 6 el primer año, 14 actividades el segundo año y 6 el último año de implementación del proyecto.

En el Objetivo 4) relacionado con la gestión de proyectos de desarrollo institucional se puede deducir que fue bien logrado independiente que algunos desempeños no se cumplieron según lo planificado. Los avances en el fortalecimiento de la capacidad de gestión de proyectos fueron: i) aumento de los recursos de contraparte institucional, invertidos en el período, ii) mayor participación de profesionales en proyectos de desarrollo académico (PDA), y iii) se diversificaron las fuentes de financiamiento. Adicionalmente en este objetivo se comprometieron 6 indicadores de desempeño (ID) y 4 indicadores de proceso (IP), de los cuales se logró cumplir 3 ID y 3 IP. Los resultados logrados a diciembre de 2015, fecha de término del PMI, en estos indicadores³ fueron los siguientes:

- i. Se aumentó la inversión en Proyectos de Desarrollo Académico (PDA) de una LB de MM\$ 120 a MM\$265, superando la meta comprometida de MM\$250
- ii. Se incrementó el número de profesionales vinculados a los PDA de una LB de 20 a 170, superando la meta propuesta de 100 profesionales.
- iii. Se ampliaron y diversificaron las fuentes de financiamiento de PDA de una LB de 2 a 6.
- iv. Se elaboró un documento de Política institucional en materia de gestión de proyectos de desarrollo académico.
- v. Se capacitó vía talleres de ideación y conceptualización de proyectos a 259 personas del instituto, superando la meta de 100 capacitados.
- vi. Se logró contar con un Banco de Proyectos, con 47 proyectos, más que duplicando la meta de 20 proyectos.

Presupuesto Inicial y Gasto Efectivo al Término del PMI como se observa en Tabla siguiente, el gasto total efectivo (incluidos gastos comprometidos por pagar) al cierre del PMI fue de M\$ 993.063 superior al presupuestado inicialmente de M\$ 989.184. Este mayor gasto se financió con la totalidad del aporte Mineduc

² Del indicador ii al vi son indicadores de proceso.

³ Del indicador iv al vi son indicadores de proceso.

de M\$700.000, más la Contraparte Institucional que alcanzó a M\$ 293.063, cifra mayor a la comprometida de M\$ 289.184, en M\$3.879.

Ítem	Presupuesto Inicial M\$	%	Gasto Efectivo M\$	%
Formación de RRHH	106.800	11%	39.723	4%
Servicios de Consultoría	267.200	27%	228.404	23%
Bienes	30.600	3%	49.653	5%
Gastos de Operación	584.584	59%	675.283	68%
Total en M\$	989.184	100%	993.063	100%

Los Convenios de Desempeño como Instrumento de Financiamiento

El Decreto Supremo N°202/2011, que modifica el Decreto Supremo N°344/2010, ambos del Ministerio de Educación, establece criterios y procedimientos para concursos de proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI) estableciendo en su Título II las normas que regulan el o los concurso(s) de convenios de desempeño en formación inicial de profesores, innovación académica y fortalecimiento técnico profesional. Los convenios de desempeño son un nuevo instrumento de financiamiento que el Estado de Chile desarrolló a partir de los avances logrados con el Fondo Competitivo del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior (MECESUP). Éstos están concebidos como instrumentos de política de educación superior y de financiamiento basal de mediano plazo para fomentar la innovación y el cambio cualitativo y de gestión institucional, a través de una efectiva gestión del cambio.

Por su parte el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), es un plan de acción corporativo que interviene racionalmente las debilidades y amenazas, y potencia las fortalezas y oportunidades detectadas en el diagnóstico estratégico para lograr un mejoramiento académico y de gestión significativo.

Las bases administrativas y técnicas para el concurso de convenios de desempeño en fortalecimiento técnico profesional se aprobaron por Resolución del Ministerio de Educación N°214 del 2012, y se adjudicaron 4 propuestas con sus montos globales totalizando la suma de M\$2.799.430, mediante Resolución N°584/2012 del Mineduc. Entre las 4 propuestas adjudicadas está el PMI denominado: “Sistematización y Mejoramiento en la Gestión de 3 proyectos prioritarios para la formación de estudiantes de Educación Superior Técnico Profesional: Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP), Formación de Formadores y Sistema de Prácticas” postulado por el Instituto Profesional DUOC UC, Código IDU 1201.

El Convenio de Desempeño en Fortalecimiento Técnico Profesional, entre el Ministerio de Educación y el Instituto Profesional DUOC UC se aprobó mediante Decreto Exento N°3199 de 31.12.2012 con una vigencia de 6 años y un plazo de ejecución de las actividades del PMI de 3 años, plazo que en circunstancias extraordinarias se podría ampliar, por una sola vez y en ningún caso exceder a 1 año.

Los recursos totales para financiar las actividades del PMI durante sus 3 años de ejecución alcanzan a: M\$ 989.184 de los cuales, M\$ 700.000 son aportes del MINEDUC entregados en cuotas anuales y la institución compromete como contraparte la suma de M\$ 289.184.

Según el presupuesto inicial total aprobado en el PMI estos recursos estaban destinados a los siguientes ítems de gastos:

1) Formación de Recursos Humanos	M\$ 106.800,
2) Servicios de Consultoría	M\$ 267.200,
3) Bienes	M\$ 30.600,
4) Gastos de Operación	M\$ 584.584

La institución financió con contraparte los gastos de operación (M\$ 186.148), formación de recursos humanos (M\$ 7.436) y servicios de consultoría (M\$ 95.600).

Antecedentes y Contexto

El Instituto Profesional DUOC UC fue creado y reconocido oficialmente en el año 1982 y obtuvo la personería jurídica como Fundación IP DUOC en 1993. La institución tiene una oferta académica de 71 carreras (31 carreras profesionales y 40 carreras técnicas) y 9 escuelas: 1) Administración y Negocios, 2) Comunicación, 3) Construcción, 4) Diseño, 5) Informática y Telecomunicaciones, 6) Ingeniería, 7) Recursos Naturales, 8) Salud y 9) Turismo; distribuidas en 18 Sedes de las cuales 13 están ubicadas en la Región Metropolitana y 5 en otras 3 regiones: Región de Valparaíso (2 sedes), Región de La Araucanía (2 sedes) y Región de los Lagos (1 sede)⁴. Al año 2011 contaba con 56.627 alumnos matriculados con una tasa promedio de egresados de un 41,2% y una tasa promedio de titulados de 31,7%. El 82% de los egresados encuentra trabajo a los 6 meses. Por otra parte, la institución cuenta con una dotación de personal de 2.665 docentes de los cuales 746 son JC (28%). Este Instituto Profesional se Re acreditó en el año 2010 por 7 años que es el máximo período establecido por la CNA (2010-2017) y en el 2017 se volvió a Re acreditar por 7 años hasta el 2024.

⁴ Datos de carreras, escuelas y sedes están actualizados al 2019, fuente Web DUOC. Al momento de postular el PMI los datos eran: 79 carreras, 9 escuelas y 11 sedes (8 en la RM y 3 en regiones).

Propuesta del Instituto Profesional DUOC UC

La propuesta de este instituto profesional está enfocada en continuar como un referente en Educación Técnico Profesional, abordando 4 líneas de trabajo: Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP), Formación de Formadores, Prácticas y Gestión de Proyectos de Desarrollo Institucional.

Los Resultados Esperados al término del Convenio de Desempeño

En Reconocimiento de Aprendizajes Previos

- 1) Aumentar la matrícula de admisión especial de un 7, 76% de LB a un 18% al término de los 3 años de ejecución del PMI y respectivo CD.
- 2) Aumentar el índice de cobertura⁵ de carreras de un 0% a un 46,5% al término del proyecto.
- 3) Aumentar matrícula RAP por carreras RAP semestral (x2) a 36% al finalizar el proyecto.
- 4) Crecimiento de la matrícula RAP con una meta al 2015 de 15 matriculados en el año.

En Formación de Formadores

- 1) Aumentar la certificación de autoridades académicas de escuelas y sedes de una LB 0 a un 64% en 3 años.
- 2) Aumentar la certificación de formador de formadores de una LB 0 a un 100% al término del proyecto en el 2015.
- 3) Incrementar las transferencias a través de la Red de Centros de Desarrollo Docente de 0 a 30 al finalizar el PMI.
- 4) Disminuir la rotación docente de una LB de 23% a un 16% al término del PMI en el 2015.
- 5) Aumentar la satisfacción de los estudiantes respecto del docente de una LB de 85% a 88% al término de los 3 años de implementación del proyecto.
- 6) Mejorar resultados de los exámenes finales de los estudiantes de una LB de 79,3% a 87,37% al término del proyecto en el 2015.

En Estandarización del Sistema de Prácticas

- 1) Mejorar la Percepción de idoneidad de centros de práctica de una LB de 6,1 a un 6,4 al término del proyecto.
- 2) Aumentar la cobertura de centros de práctica de una LB de 77% a un 80% al finalizar el PMI en el 2015.
- 3) Aumentar la efectividad de la práctica de una LB de 83,5% a un 90,1% al año 2015.
- 4) "Carreras sede, jornada y modalidad con sistema de prácticas validado" de 0 a 80%

En Gestión de Proyectos de Desarrollo Institucional

- 1) Aumentar la inversión en proyectos de desarrollo académico (PDA) de una LB de M\$120 a M\$250 el último año de ejecución del proyecto.
- 2) Incrementar el número de profesionales vinculados a los PDA de 20 a 100 al término del convenio.
- 3) Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento de PDA de 2 a 6, al año 3 del convenio de desempeño.
- 4) Incrementar los recursos externos ejecutados en PDA de una LB de MM\$398 a MM\$1.000, al último año de ejecución del proyecto.
- 5) Cumplimiento de programa de actividades al término del proyecto, en un porcentaje mayor al 90%.
- 6) Disminuir en 50% la brecha de transferencia lograda respecto de la transferencia comprometida, al cierre del proyecto en el año 2015.

⁵ El "índice de cobertura de carreras" se calcula dividiendo el número de carreras que han tenido matrícula admisión especial y el total de carreras ofertadas por la institución, multiplicado por 100.

Resultados Logrados al término del Convenio de Desempeño: cumplimiento de objetivos y análisis de indicadores.

En el análisis por objetivo se especifican los Indicadores de Desempeño (I.D) y los Indicadores de Proceso (I.P). Los indicadores logrados (indicador de desempeño logrado - I.D.L e indicador de proceso logrado - I.P.L-) son aquellos en que se alcanzó o superó la meta comprometida al término del PMI/ CD. Por el contrario, los indicadores no logrados son aquellos que al término del PMI/CD, no cumplieron la meta comprometida aun cuando en varios de ellos hubo mejoras en los resultados, respecto de la línea base.

En Tabla 1 se observa que este PMI tiene 4 objetivos específicos con 20 indicadores de desempeño y 19 de proceso, con un nivel de logro promedio en el acumulado de un 35% y 74% respectivamente. Como se puede apreciar los cuatro objetivos específicos se cumplieron parcialmente al término del proyecto, siendo los mejores logrados los N°3 y 4 relativos al sistema de prácticas profesionales y laborales y a la gestión de proyectos de desarrollo académico financiados con fondos externos.

Tabla 1 Resumen ejecutivo de resultados según objetivos específicos.

Objetivos Específicos	I.D	I.D.L	I.D.L/I.D	IP	I.P.L	I.P.L/I.P
1	4 ⁶	1	25%	5 ⁷	4	80%
2	6	2	33%	5	2	40%
3	4	1	25%	5	5	100%
4	6	3	50%	4	3	75%
Total	20	7	35%	19	14	74%

Objetivo Especifico 1, Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP): Sistematizar, a través del *diseño y validación, un mecanismo institucional de Reconocimiento de Aprendizajes Previos, que permita reconocer competencias ya adquiridas a personas que deseen completar un currículo vigente de Duoc, independiente si estos fueron adquiridos en EMTP, ESTP, en el trabajo o de otra forma.*

Este objetivo específico se logró parcialmente dado que no se obtuvieron los resultados esperados al término del PMI. Si bien de los 4 indicadores de desempeño, solo se cumplió la meta comprometida en uno de ellos, sí aportaron al cumplimiento de este objetivo los 5 indicadores de proceso y se lograron avances importantes tales como el diseño y aplicación piloto del “Mecanismo RAP”⁸ que va a adoptar la institución, la elaboración de la “Guía del Postulante” que describe las etapas y procesos implicados en esta vía de admisión especial, la difusión de este nuevo mecanismo y la comunicación permanente con los postulantes.

Al término del proyecto en diciembre de 2015 se puede apreciar que existe un modelo de gestión e implementación del mecanismo RAP, el 100% de las carreras del piloto (9 escuelas y 42 carreras) tienen sus competencias validadas y ajustadas, sus instrumentos revisados y ajustados y una metodología de validación implementada. Para incorporar en las 42 carreras el mecanismo RAP, éstas tenían que cumplir con algunos criterios mínimos tales como: plan de estudios vigente con al menos 1 año de implementación, herramientas curriculares e instruccionales completas, análisis de prerrequisitos de las carreras, disponibilidad de especialistas en las disciplinas para la elaboración de instrumentos y existencia de público objetivo.

A continuación, se hace un análisis con mayor nivel de detalle de los 4 indicadores de desempeño (2 de los cuales son sugeridos durante la ejecución del PMI) y 5 indicadores de proceso (1 de los cuales también fue sugerido durante la ejecución del proyecto), comprometidos y los resultados logrados al término del PMI en diciembre de 2015.

⁶ Incluye 2 indicadores sugeridos durante la ejecución del CD.

⁷ Incluye 1 indicador sugerido durante la ejecución del CD.

⁸ Plataforma de Admisión Especial (dentro de esta plataforma se puede encontrar RAP como una de las vías de admisión especial): <http://www.duoc.cl/proceso-de-admisión/admisión-especial>.

Indicador 1: Matrícula vía RAP

La meta comprometida al término del convenio de desempeño no se cumplió ya que el valor logrado de un 2,77% de matrícula que ingresó por vía RAP en el 2015, según se observa en Tabla 2, no alcanzó la meta de un 18% e incluso es menor a la LB de un 7,8%. Esto se explica porque los cambios en el sistema de admisión impactan la matrícula en el mediano a largo plazo, ya que es un proceso que no tiene efectos inmediatos.

Tabla 2. Indicador 1 del Objetivo Específico 1.

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año 3 2015
Matrícula vía RAP, Matrícula de Admisión Especial	(N° de estudiantes matriculados vía admisión especial en carreras piloto/ N° total de estudiantes matriculados en carreras pilotos)*100	7,8%	Meta Logro	11% NA	15% 1,92%	18% 2,77%

Indicador 2: Índice de Cobertura de Carreras

En tabla 3, se puede apreciar que la meta fijada para el término de PMI fue superada en 2,3 puntos porcentuales lo que significa que casi el 50% de las carreras ofrecidas por la institución tienen el sistema RAP incorporado, lo que es un avance notable. Este avance es producto del trabajo con una metodología colaborativa y conformación de equipos técnicos metodológicos comprometidos con el procedimiento.

Tabla 3. Indicador 2 del Objetivo Específico 1

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año 3 2015
Índice de Cobertura de Carreras: % de carreras de la institución que incorporan sistema RAP en su oferta de Matrícula.	(N° de carreras con RAP/N° de carreras ofertadas) *100	0%	Meta Logro	5,8% 7,0%	22,1% 21,0%	46,5% 48,8%

Indicador 3 sugerido: Matrícula RAP semestral

Según se observa en tabla 4, la meta propuesta al cierre del proyecto no se logró alcanzar con un resultado muy por debajo de lo esperado. Esto puede indicar que es posible que se haya sobrevalorado las metas o que las estrategias desarrolladas no fueron las adecuadas.

Tabla 4. Indicador 3 del Objetivo Específico 1

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año 3 2015
Matrícula RAP semestral	Matrícula RAP/ (cantidad carreras RAP x 2)	0%	Meta Logro	NA NA	8% 0,25%	36% 0,16%

Indicador 4 sugerido: Crecimiento de la Matrícula RAP

Según se aprecia en Tabla 5, la meta comprometida en este indicador claramente no fue alcanzada al término del convenio. El crecimiento de la matrícula fue bajo con relación a la meta propuesta que quizás fue ambiciosa para ser un sistema nuevo que requiere tiempo para su consolidación.

Tabla 5. Indicador 4 del Objetivo Específico 1

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año 3 2015
Crecimiento de la Matrícula RAP	Sum. Mat. en carrera i semestre (X)/ Sum. Mat. Carrera i en semestre (X-1)	0	Meta Logro	NA NA	NA 0	15 5

Si bien de los 4 indicadores de desempeño solo se cumplió 1, los 5 indicadores de proceso (incluido un indicador sugerido durante la ejecución del proyecto) sí contribuyeron al cumplimiento de este objetivo específico.

1) El indicador de proceso “Índice de cobertura de escuelas” logró la meta, con la incorporación al mecanismo RAP de la Escuela de Informática y Telecomunicaciones y con esto las 9 Escuelas de la institución participaron en el piloto RAP con 42 carreras involucradas del total de 86 que ofrece la institución.

2) Respecto al indicador “Capacitaciones”, se superó la meta de 27 “capacitaciones” de equipos de trabajo, logrando al tercer año de ejecución del proyecto un total de 60 capacitaciones lo que duplica la cantidad comprometida. Dado el gran interés docente, se impulsaron capacitaciones para orientadores y evaluadores, incorporando mayor cantidad de docentes al staff RAP en las Escuelas de Construcción, Ingeniería y Salud; además de fortalecer el Programa de Formación General de la institución con nuevos profesores sumados al mecanismo.

Algunos de los temas tratados en las capacitaciones: 1) Antecedentes y bases conceptuales RAP, 2) Rol de profesionales que participan en el mecanismo RAP, 3) Rol del orientador/evaluador (según jornada), 4) Secuencia de actividades según rol y 5) Manual de Procedimiento General y Anexos por Escuela. La gran cantidad de docentes interesados en capacitarse y participar en distintos roles del mecanismo es un impacto no esperado.

3) En cuanto al indicador de proceso “Porcentaje de jornadas de revisión realizadas” al segundo año de ejecución del proyecto se logró el 100% de jornadas de trabajo realizadas para la revisión de competencias y construcción de instrumentos y al término del convenio en el 2015 se superó la meta comprometida

realizándose 255 jornadas de un total comprometido de 123 jornadas. En estas actividades participaron: el equipo de docentes elaboradores de instrumentos, el asesor en evaluación, un representante de cada escuela y el coordinador del objetivo específico.

4) Por su parte el indicador “Cantidad de instructivos” que establecen el sistema RAP para las carreras, comprometió en el convenio al término de su ejecución 41 instructivos y se desarrollaron 25 lo que representa un 60% del total y que según se indica en el informe de cierre son los manuales necesarios, a saber: 1) Manual de Procedimientos, 2) Guía del Postulante RAP, 3) Manual de Anexos por Escuela (1 por cada escuela) y 4) Instructivo para elaborar instrumentos de evaluación.

5) Respecto al último indicador relacionado con el “desarrollo de instructivos por semestre”, se contabilizó el 2015, con 4 instructivos el 1° semestre y 14 instructivos el 2° semestre.

Objetivo Específico 2, Formador de Formadores: desarrollar y poner en marcha una estrategia para la creación y consolidación de un equipo de formador de formadores que cuente con las herramientas y competencias requeridas para motivar, inducir, acompañar y modelar, en los docentes de la institución, los ejes fundamentales para la implementación en el aula del modelo educativo institucional.

Este objetivo específico se logró parcialmente. Si bien no alcanzó los niveles de desempeño comprometidos en el convenio se lograron avances tales como: la elaboración del mapa funcional y el perfil del formador de formadores de la Educación Técnico Profesional, en conjunto con otras 11 instituciones del país; la creación e implementación del Diplomado formador de formadores denominado: “Gestión y Formación de Docentes en Educación Vocacional” en el año 2013 y al término del PMI se habían implementado 5 versiones internas y en desarrollo, la primera versión full online para profesionales de la unidad de apoyo pedagógico y una versión externa exclusiva para directores de Liceos TP en la que participaron 32 directivos de 14 Liceos de los cuales 10 son de Santiago, 3 de Curicó y 1 de San Felipe.

Si bien al término del proyecto no es posible decir que la institución cuenta con un equipo consolidado de formador de formadores, sí se lograron certificar con el Diplomado 87 docentes (de un total de 125) y 45 profesionales (de un total de 70) a los cuales se les entregó herramientas y competencias para acompañar a los docentes de la institución en el proceso de implementar en el aula el modelo educativo institucional.

A continuación, se hace un análisis con mayor nivel de detalle de los 6 indicadores de desempeño y 5 indicadores de proceso, comprometidos en este objetivo y los resultados logrados al término del PMI en diciembre de 2015.

Indicador 1: “Certificación de Autoridades Académicas y Sedes”

Como se aprecia en Tabla 6, en los dos últimos años de ejecución del PMI, las metas comprometidas fueron superadas. Al término del proyecto en el 2015 se contaba con 87 autoridades académicas de la institución con el Diplomado aprobado en “Formador de Formadores” a saber: 56 directores de carrera, 5 subdirectores académicos, 17 coordinadores de programas, 3 coordinadores generales académico y 6 otros; distribuidos en casa central y 16 sedes. El objetivo principal de involucrar a distintas autoridades provenientes de distintas sedes fue facilitar en cada una de las sedes de la institución una lógica de trabajo colaborativo y en comunidad en torno a los procesos de gestión y apoyo a la docencia y poner el foco de todo el quehacer de la institución en el aprendizaje de los estudiantes. Un dato importante es que de las 87 autoridades certificadas al término del convenio, 6 personas se desvincularon de la institución (3 renuncias y 3 despidos) y otras 6 personas ascendieron de cargo (de jefes de carrera a subdirectores y otros).

Tabla 6. Indicador 1 del Objetivo Específico 2

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Certificación de Autoridades Académicas y Sedes	(N° Autoridades que aprueban Diplomado “Formador de Formadores”/N°	0%	Meta Logro	16% 20/125 12 %	40 % 50/125 42 %	64 % 80/125 70%

	total de Autoridades)*100			15/125	52/125	87/125
--	---------------------------	--	--	--------	--------	--------

Indicador 2: “Certificación de Formador de Formadores”, profesionales UAP certificados como formador de formadores.

La meta propuesta al término del proyecto en este indicador no se cumplió logrando un porcentaje menor al comprometido, según se observa en Tabla 7. De los 70 profesionales UAP solo se certificaron 45 y se proponía certificar al 100%. De las 45 personas certificadas, 15 son Jefes de Unidad de Apoyo Pedagógico (UAP) y 30 son asesores UAP, distribuidos en 15 sedes de la institución. Los profesionales sin certificar son asesores UAP que además realizan docencia y por lo tanto no tienen disponibilidad de agenda para un diplomado semi presencial que exige 2 días completos (jueves y viernes) y un ½ día (sábado). Es por ello que la institución a partir del 2015 empieza a ofrecer una versión de este diplomado⁹ Full Online de modo de facilitar la participación activa de estos profesionales y generar las condiciones para el desarrollo de las competencias necesarias para acompañar a los docentes de la institución.

A diciembre de 2015 está en desarrollo la primera versión online del Diplomado con 11 profesionales inscritos de la UAP. Se espera que al primer semestre de 2016 este grupo de profesionales, se encuentre certificado como “Formador de Formadores”.

Tabla 7. Indicador 2 del Objetivo Específico 2

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Certificación de Formador de Formadores	(N° profesionales UAP que aprueban Diplomado “Formador de Formadores”/N° total de profesionales UAP)*100	0%	Meta Logro	14,3% 10/70 18,6 % 13/70	57,1 % 40/70 49 % 34/70	100 % 70/70 64% 45/70

Indicador 3: “Transferencias a través de la Red de Centros de Desarrollo Docente”, oferta de vacantes Diplomado: “Gestión y Formación de Docentes en Educación Vocacional” para “Formador de Formadores”, abierta a otras instituciones.

Tal como se muestra en Tabla 8, se superaron las metas comprometidas para los dos últimos años de ejecución del proyecto. Al término del convenio se logró incorporar al proceso formativo del “Diplomado en Gestión y Formación de Docentes en Educación Vocacional” a 36 personas externas a la institución, de las cuales 4 provienen de otros IP y CFT (IP Virgilio Gómez, IP IACC y CFT San Agustín) y 32 corresponden a directivos de liceos de educación media técnico profesional. El objetivo inicial de esta iniciativa era dar cupos exclusivos para profesionales de IP y CFT, ante una solicitud de la Secretaria Ejecutiva de Formación Técnico Profesional del Ministerio de Educación para realizar un piloto de este programa con directivos de liceos TP, se decidió en conjunto con el DFI modificar el propósito inicial del indicador y realizar una versión del Diplomado exclusiva para directivos de liceos TP.

⁹ Diplomado en Gestión y Formación de Docentes en Educación Vocacional

Tabla 8. Indicador 3 del Objetivo Específico 2

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Transferencias a través de la Red de Centros de Desarrollo Docente	Cantidad (Número) de vacantes ofertadas	0	Meta Logro	0 NA	3 4	30 36

Indicador 4: “Rotación de Docentes”¹⁰, porcentaje de docentes que no renueva contrato cada año.

Tal como se muestra en Tabla 9, el informe de cierre no entrega información para los dos primeros años de ejecución del PMI y el dato que se observa en el último año del PMI, corresponde al año 2014, el dato real 2015 se puede conocer en abril del 2016.

Tabla 9. Indicador 4 del Objetivo Específico 2

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Rotación de Docentes	(cantidad de docentes que no renovaron contrato/cantidad de docentes con contrato vigente)*100	23%	Meta Logro ¹¹	20% SI	18% SI	16% 18.5%

Indicador 5: “Satisfacción de los estudiantes respecto de los docentes”, variación en el índice de satisfacción de los estudiantes respecto de los docentes acompañados por la Unidad de Apoyo Pedagógico (UAP).

Tal como se muestra en Tabla 10, no se cumplieron las metas anuales comprometidas y se mantuvo la LB durante los 3 años de ejecución del PMI. Según el equipo responsable de este objetivo, este indicador no es confiable ni pertinente puesto que lo que se quiere evaluar es el Diplomado y sus docentes y se ha mantenido el mismo resultado institucional que no entrega información fidedigna ni útil para la gestión y toma de decisiones.

Tabla 10. Indicador 5 del Objetivo Específico 2

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Satisfacción de los estudiantes respecto del docente	Brecha=100%-X X= promedio del índice de satisfacción de los	85%	Meta	85%	Disminuir 10% la brecha (86,5%)	Disminuir 20% la brecha (88%)

¹⁰ Cabe señalar que este indicador fue omitido en el informe de cierre, en los indicadores de desempeño Objetivo Específico 2, pág.21. No obstante si se considera en el análisis cualitativo de ID, pág.32

¹¹ En el informe de cierre la institución omite este indicador aun cuando está comprometido en el CD aduciendo que este es un dato que la institución entrega una vez al año, en el mes de abril.

	estudiantes respecto de los docentes acompañados por la UAP		Logro	85%	85%	85%
--	---	--	-------	-----	-----	-----

Indicador 6: “Resultados Exámenes Finales de los Estudiantes”, tasa de aprobación promedio de los exámenes finales de los estudiantes que aprobaron diplomado en educación vocacional.

Según se observa en Tabla 11, no se logró la meta comprometida al término del proyecto, y el equipo que ejecuta este objetivo cuestiona la pertinencia de considerar la tasa de aprobación de los exámenes finales de los estudiantes como una referencia del impacto del proyecto considerando este indicador como no logrado.

Tabla 11. Indicador 6 del Objetivo Específico 2

Indicador	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Resultados Exámenes Finales de los Estudiantes	Promedio de porcentaje de aprobados (nota sobre 4) en los exámenes finales de las asignaturas que imparten los docentes que aprobaron diplomado	79,3%	Meta	79,3%	83,26%	87,37%
			Logro	81%	83,8%	83,9%

De acuerdo con el análisis anterior se puede apreciar que las metas comprometidas al término del proyecto en los 6 indicadores de desempeño establecidos en el convenio suscrito con Mineduc no se cumplieron en su totalidad ya que solo 2 de los 6 indicadores lograron las metas propuestas.

Resultado similar se observa en el cumplimiento de metas de los indicadores de proceso, dado que, si bien se lograron avances parciales, solo 2 de los 5 indicadores comprometidos cumplieron sus metas al término del proyecto, a saber: el “Sistema Integral de Docentes (SID)” y las “Actividades de Colaboración en Red”.

1) El “Sistema Integrado de información de Docentes”, se inició con una base de datos integrada de docentes en el 2013 en el mismo año se aplicó un piloto. Esto lo realiza la unidad de análisis de la institución poniendo a disposición de todas las sedes una planilla Excel con la información de docentes. La institución no invirtió recursos en un sistema de gestión de docentes con este PMI, dado que el modelo de gestión docente a nivel institucional estaba en pleno proceso de actualización.

2) Respecto al indicador “Actividades de Colaboración en Red”, estas se relacionan con el mapa funcional del Formador de Formadores en cuyo proceso participa una serie de paneles de expertos con profesionales de 11 instituciones de educación TP que cumplen con el Rol de Formador de Formadores, tales como: INACAP; IP IAAC; CFT ENAC; IP ARCOS; IP CHILE; IP y CFT Santo Tomás; CFT San Agustín; CFT Pro Andes; IP Virgino Gómez y el IP DUOC UC. Cabe destacar que el mapa funcional de formador de formadores fue presentado en el V

Encuentro de Centros de Apoyo a la Docencia, organizado por DUOC e INACAP y en el Summit 2015. El equipo a cargo de este objetivo específico también participó del VI Encuentro de Centros de Apoyo a la Docencia. Los 3 indicadores de proceso restantes no cumplieron con las metas comprometidas en el convenio, pero lograron avances parciales:

3) La “Satisfacción de Calidad Programa Formación de Formadores” al último año de ejecución comprometió una nota promedio máxima de 5 y logró un 4,4¹². En la encuesta aplicada para evaluar el Programa y Diplomado: “Gestión y Formación de Docentes en Educación Vocacional” por parte de los docentes participantes en dicho diplomado se consideraron 4 tópicos del proceso formativo: 1) Implementación de estrategias de apoyo a la docencia, 2) Comunidades de aprendizaje, 3) Gestión de procesos de apoyo a la docencia, y 4) Autoaprendizaje.

4) En el indicador “Docentes en Plan de Acompañamiento Docente (PAD)”, la meta al año 3 contaba con la participación del 100% de los docentes y se logró el 96%, que es un avance no menor. Este acompañamiento se desarrolla con mayor efectividad y pertinencia, con aquellos docentes nuevos en la institución y que desde el marco del proceso de inducción se insertan en el programa. Este grupo de profesores valora el acompañamiento y lo percibe como una ayuda para apropiarse del modelo educativo institucional, lo mismo ocurre con los profesores que voluntariamente solicitan el acompañamiento. También hay profesores que no le encuentran sentido al acompañamiento y tampoco consideran que sea un aporte concreto a su labor en el aula, lo que explica por qué no se logró la meta propuesta.

5) Por último, el indicador “Identidad Comunidad Docente” medido por el porcentaje de docentes que, ante una encuesta específica, se declara miembro de la Comunidad Docente DUOC, tiene una meta al término del PMI de un 75% y se logró un 86% en la encuesta aplicada el 31 de diciembre de 2015. No obstante, la institución plantea que esta encuesta no es comparable con la que se hizo en el 2013 y por lo tanto se declara parcialmente logrado lo que para efectos de este informe es un indicador no logrado.

Objetivo Específico 3, Estandarización del Sistema de Prácticas: *con el fin de fortalecer los procedimientos y la gestión de las prácticas y la relación de Duoc UC con el mundo productivo.*

Según análisis de los resultados de los indicadores de desempeño y de proceso comprometidos al término del PMI, se puede deducir que este objetivo está bien logrado independiente que algunos desempeños no se cumplieron como lo planificado.

Se estandarizó para todas las escuelas la gestión de las prácticas laborales y profesionales. Gestión que fue validada por el 92% de las carreras de la institución.

De igual manera se logró elaborar en el 2013 el Reglamento institucional del Sistema de Prácticas, en el 2015 se inició una experiencia piloto con la Plataforma en línea que tuvo un importante impacto en cuatro sedes, con esta experiencia se formuló el diseño funcional de la gestión de prácticas, que se pondrá en marcha en todas las sedes a partir del 2016.

Se fortaleció la vinculación de la institución con el mundo productivo, a través de encuentros que se incentivan con charlas en temas de interés de los representantes de las distintas empresas del sector productivo participantes en dichos eventos. Esta instancia es efectiva porque aporta a la retroalimentación de las asignaturas de las prácticas y favorece el intercambio de experiencias entre los expertos del sector productivo que asisten a estos encuentros.

Otro de los productos logrados en este objetivo al término del proyecto es el “Manual para la Operación de la Plataforma en Línea” y el “Protocolo de Seguimiento y Control del Sistema de Prácticas”.

¹² El informe indica como valor máximo de nota un 5 sin embargo en el CD la nota máxima comprometida es un 7, esto influye en la disminución de brechas de un 20% al segundo año y de un 40% al último año de ejecución del PMI.

A continuación, se hace una presentación con mayor nivel de detalle de los 4 indicadores de desempeño y los 5 indicadores de proceso comprometidos en el convenio de desempeño para el cumplimiento de este objetivo específico y los resultados logrados al término del PMI en diciembre de 2015.

Indicador 1: “Percepción de Idoneidad de Centros de Prácticas”, evaluación de los centros de prácticas según pautas definidas. La evaluación es una nota promedio que se conforma por: la nota del estudiante + la nota del supervisor, dividido por 2.

Como se aprecia en tabla 12, no se lograron las metas anuales comprometidas en el PMI, quedando los dos últimos años del proyecto bajo la LB. Esto se explica según la institución por el bajo nivel de respuesta a la encuesta específica para evaluar los centros de práctica, cada semestre, el porcentaje de respuesta es del 10%, por ejemplo: en el 1 semestre de 2015 se enviaron 13.805 encuestas a alumnos con su práctica inscrita y fue respondida solo por 1409 alumnos. Otro elemento que influye en la evaluación de estos centros de práctica es que los alumnos tienen folletos en los que se muestra lo que debe tener un centro de práctica idóneo por lo que el alumno ahora tiene claridad de las exigencias.

Tabla 12. Indicador 1 del Objetivo Específico 3

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Percepción de Idoneidad de Centros de Prácticas.	Promedio de nota del centro de práctica.	6,1	Meta	6	6,1	6,4
			Logro	6,1	6,0	6.0

Indicador 2: “Efectividad de la Práctica”, variación del porcentaje de estudiantes que aprueban la práctica. Según muestra la Tabla 13, la brecha disminuyó en el 2013 respecto a la LB y en el 2014 superó la meta en 3,4 puntos porcentuales, pero en el último año del proyecto no se cumplió la meta aun cuando la brecha es menor a la LB. Esto significa que el 87,3% de los alumnos en práctica laboral y profesional aprobaron, porcentaje menor al 90,1% de la meta comprometida al término del proyecto.

Tabla 13. Indicador 2 del Objetivo Específico 3

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Efectividad de la Práctica	Brecha= 100%-X X=(estudiantes que aprueban la práctica según pauta de evaluación/ total de estudiantes en práctica)*100	Brecha 16,5% (100-83,5)	Meta	0%	Brecha disminuye 20% (13,2%)	Brecha disminuye 40% (9,9%)
			Logro	11,2%	9,8%	12,7%

Indicador 3: “Carreras, sede, jornada y modalidad con sistema de prácticas validado”: medido por carreras sede con sistema de prácticas validado.

Como se observa en Tabla 14, este indicador de desempeño cumple las metas comprometidas cada año e incluso supera la meta al término del CD a diciembre 2015, lo que significa que de las 639 carreras sede, jornada y modalidad Duoc-UC, 587 tienen el sistema de práctica validado lo que representa un 91,86% del total.

Tabla 14. Indicador 3 del Objetivo Específico 3

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Carreras sede, jornada y modalidad con sistema de prácticas validado	Cantidad de carreras sede con (sistema validado/ cantidad de carreras sede base 2012 (417))*100	0%	Meta Logro	0% 10%	40% 40%	80% 92%

Indicador 4: “Cobertura Centros de Práctica”, porcentaje de prácticas requeridas al año cubierto por los centros de práctica validados.

Respecto a la evaluación de los centros de prácticas hubo un cambio desde lo que inicialmente se definió como la nota del alumno al centro de práctica se cambió por la categorización que realiza el DUOC UC. La categorización es la evaluación que realiza DUOC UC con las empresas en que sus alumnos realizan su práctica profesional y laboral. La meta de categorización para el 2015 es de 3.175 empresas lo que representa el 40% de las prácticas que realizan los alumnos. Al 31 de diciembre de 2015 el número total de empresas categorizadas es de 1.539 que corresponden al 19,8% del número total de prácticas y por lo tanto no se cumplió la meta comprometida, según se observa en Tabla 15.

Tabla 15. Indicador 4 del Objetivo Específico 3

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Cobertura Centros de Práctica.	Brecha=100%-X X= (cantidad de oferta de prácticas en centros categorizados y elegibles/total de prácticas requeridas)*100	Brecha 33% (100%-77%)	Meta Logro	0% NA	Brecha disminuye 20% (26,4%) 323/1466 22% 100%-22% (78%)	Brecha disminuye 40% (19,8%) 1539/3175 48% 100%- 48% (52%)

De acuerdo con la presentación anterior se puede apreciar que las metas comprometidas al término del proyecto en los 4 indicadores de desempeño establecidos en el convenio suscrito con Mineduc, no se cumplieron en su totalidad ya que solo 1 de los 4 indicadores logró las metas propuestas. No obstante, los 5

indicadores de proceso sí contribuyeron al cumplimiento de este objetivo específico, puesto que se alcanzaron las metas fijadas al término del PMI en todos ellos.

Se cumplió con la elaboración del “Reglamento institucional del sistema de prácticas”, la “Plataforma en línea”, la “Vinculación con el mundo productivo”, el Manual para la operación de la plataforma en línea” y la preparación del “Protocolo de seguimiento y control”.

1) El indicador de proceso “Reglamento del sistema de prácticas” se cumplió a cabalidad ya que este Reglamento se elaboró en el año 2013 conjuntamente con los instructivos por escuela para todas las carreras.

2) Respecto al indicador “Plataforma de prácticas en línea” se hizo una experiencia piloto en el segundo semestre académico del 2015 con la que se impactó a un total de 3.906 estudiantes de 4 sedes de la institución (Puente Alto, Maipú, Concepción y Valparaíso). Con esta experiencia se formuló el diseño funcional de la gestión de prácticas, que se pondrá en marcha en todas las sedes a partir del 2016.

3) Por su parte el indicador de “Vinculación con el mundo productivo” que considera actividades en conjunto con empresas del sector productivo, tenía como metas anuales 6 actividades cada año, y se lograron realizar 6 actividades el año 2013, 14 actividades en año 2014 y 6 encuentros el año 2015, último año de ejecución del proyecto. El propósito de estos encuentros con el sector productivo es la vinculación con las empresas por parte de la 9 Escuelas de la institución, siendo una instancia de retroalimentación para las asignaturas en práctica y una oportunidad de intercambio de experiencia entre expertos de áreas. Para incentivar la participación de las empresas la institución organiza y realiza charlas relacionadas con sus áreas de interés.

4) Los dos últimos indicadores de proceso se cumplieron de acuerdo a lo programado dado que, al término del proyecto la Institución tenía en su poder: “el Manual para la operación en línea de la plataforma” y el “Protocolo de Seguimiento y Control”.

El manual tiene directa relación con la plataforma de gestión de prácticas; en este manual se muestran los tres roles que interactúan en la plataforma: Manual del Alumno, Manual del Director de Carrera y Manual del Docente.

5).Respecto al “Protocolo de seguimiento y control”, lo primero fue establecer estándares para el proceso que vive el alumno en todas las sedes DUOC y cada proceso y subproceso. De aquí surge el seguimiento y control de cada etapa del proceso en conjunto, con indicadores asociados y se puede seguir en la Plataforma de Gestión de Prácticas a través de diferentes reportes. Cada uno de estos reportes puede ser utilizado por: Directores de Carrera, Subdirectores Académicos y un administrador central que controla la información a nivel institucional y entrega reportes a las Escuelas para tomar decisiones. Algunos de estos reportes: a) estado de avance de inscritos versus validados, muestra cuantos alumnos que inscribieron la asignatura, efectivamente están realizando su práctica, b) asignación horas docentes muestra cuantas horas le han sido asignadas a cada docente, c) Percepción de idoneidad de Centros de Práctica: detalla las evaluaciones que han realizado los alumnos en relación a sus centros de prácticas, d) calendarización de hitos, e) notas y cierre de práctica, f) prácticas validadas, g) categorización de Centros de Prácticas, son las evaluaciones que los docentes han realizado a los Centros de Prácticas , h) promedio evaluación centro de práctica, muestra el promedio entre la evaluación del docente y la evaluación del alumno.

Objetivo Específico 4, Gestión de Proyectos: *fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de desarrollo institucional, mediante la implementación de mejores prácticas internacionales, adaptadas a la realidad institucional, de gobierno, financiamiento y control de proyectos.*

Según análisis de los resultados de los indicadores de desempeño y de proceso comprometidos al término del PMI, es posible deducir que este objetivo está logrado independiente que algunos desempeños no se cumplieron como lo planificado. Se logró mejorar la capacidad de gestión de proyectos de desarrollo académico (PDA) mediante mayores recursos de contraparte institucional invertidos en el período, un aumento significativo de la participación de profesionales en PDA con financiamiento externo y se diversificaron las fuentes de financiamiento pasando de una línea base de 2 a 6 fuentes de financiamiento.

Adicionalmente se avanzó, sin alcanzar las metas, en mejorar la ejecución presupuestaria y el cumplimiento del programa de actividades de los proyectos.

Respecto a los procesos involucrados en la gestión de PDA se logró preparar un documento de Política institucional y un Manual de Procedimientos, ambos quedaron al término del proyecto en proceso de revisión por cambios en la Alta Dirección de la institución. Se superó en número la capacitación de personas de la institución 259 v/s 100 y se logró conformar un banco de 47 proyectos.

De acuerdo con lo anterior es posible concluir que en gran medida se fortaleció la capacidad de gestión de proyectos, aun cuando quedaron pendientes, como por ejemplo la implementación de la política institucional, la aplicación del manual de procedimientos y la sistematización y transferencia a la institución de todo el aprendizaje logrado en el periodo de ejecución del PMI.

En relación con este objetivo específico a continuación se hace un análisis con mayor nivel de detalle de los 6 indicadores de desempeño y de los 4 indicadores de proceso comprometidos en el convenio y los resultados logrados al término del PMI en diciembre de 2015.

Indicador 1: “Inversión en PDA”, monto institucional de inversión anual destinado a proyectos de desarrollo académico (PDA).

Como se aprecia en Tabla 16, se superaron las metas anuales comprometidas en el PMI, durante los 3 años de ejecución del proyecto, duplicando la LB.

En el año 2015 el DUOC financió proyectos con financiamiento externo, con recursos de contraparte por 265 millones de pesos, vía Ministerio de Educación tales como: IDU 1201, IDU 1304 e IDU1577 (PACE).

Tabla 16. Indicador 1 del Objetivo Específico 4

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Inversión en PDA.	Cantidad de recursos propios destinado a PDA (inversión anual)	MM\$ 120	Meta Logro	150 249	200 201	250 265

Indicador 2: “Profesionales vinculados a PDA”, profesionales DUOC participando en PDA con fondos externos.

Al igual que en el indicador anterior, como se aprecia en Tabla 17, las metas comprometidas en los 3 años de duración del proyecto se superaron ampliamente llegando a aumentar en casi 9 veces la LB al término del PMI. Contabilizando los profesionales que están trabajando directamente en los proyectos al último año del PMI, son 29 los profesionales que trabajan en los proyectos IDU 1201 e IDU 1304; 17 vinculados al PACE y los 133 restantes están trabajando en proyectos de desarrollo académico financiado con fondos institucionales, profesionales que fueron seleccionados en la convocatoria proyecta DUOC UC 2015 y los miembros del comité de innovación.

Tabla 17. Indicador 2 del Objetivo Específico 4

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
	Cantidad de profesionales que está o ha	20	Meta Logro	40 82	80 157	100 179

Profesionales vinculados a PDA.	participado en PDA con fondos externos en los últimos 3 años.					
---------------------------------	---	--	--	--	--	--

Indicador 3: “Diversificar fuentes de financiamiento para el desarrollo del PDA”, medido por el número de fuentes de financiamiento de proyectos de desarrollo académico.

Según se aprecia en Tabla 18, los logros anuales igualaron las metas comprometidas en el PMI. Es así con en el año 2013 se contaba con 4 fuentes de financiamiento: FDI con PMI-PM y Programa de apoyo al entorno para el emprendimiento e innovación (PAE) y CORFO; en el año 2014 se agregó GTZ: Sociedad Alemana de Cooperación Internacional, sumando 5 fuentes distintas y finalmente en el año 2015 a las 5 fuentes anteriores se sumó el PACE.

Tabla 18. Indicador 3 del Objetivo Específico 4

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Diversificar fuentes de financiamiento para el desarrollo del PDA.	N° de fuentes de financiamiento utilizadas.	2	Meta	4	5	6
			Logro	4	5	6

Indicador 4: “Recursos Externos Ejecutados en PDA”, medido por el monto de recursos externos ejecutados durante el año.

Como se observa en Tabla 19, solo el primer año de ejecución del PMI se logró superar la meta comprometida en el CD. Los dos años siguientes están bajo la meta y en el 2015 la cantidad de recursos externos ejecutados en el desarrollo de proyectos académicos alcanzo a un 85 % de la meta comprometida de 1.000 millones de pesos. El monto ejecutado incluye los proyectos: IDU1201, IDU 1304, IDU 1577 PACE e IDU0801.

Tabla 19. Indicador 4 del Objetivo Específico 4

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Recursos Externos Ejecutados en PDA	Cantidad de recursos externos anual en MM\$ ejecutados en el desarrollo de PDA.	MM\$ 397,547.	Meta	600	800	1.000
			Logro	679,889	509	848,200

Indicador 5: “Cumplimiento del Programa de Actividades”, medido por el grado de cumplimiento del programa de trabajo propuesto.

Para cumplir con este indicador se programaron reuniones periódicas con los responsables y coordinadores de cada proyecto, oportunidad en que se revisa el plan de actividades, avances, logros, resultados y tiempos asociados, proceso de mucha utilidad para el seguimiento y control de proyectos. No obstante, se cambió la forma de medir este indicador acordando contar las actividades terminadas respecto del total de actividades

que debían terminar a la fecha de corte. Además de medir por separado los proyectos IDU 1201 e IDU 1304. Por lo tanto, no se cumplió la meta al término del PMI en el 2015 tal como se muestra en Tabla 20.

Tabla 20. Indicador 5 del Objetivo Específico 4

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Cumplimiento del Programa de Actividades.	Porcentaje de actividades realizadas oportunamente respecto del programa de trabajo comprometido	% Menor al 50%	Meta Logro	Mayor al 60% Mayor al 60%	Mayor al 80% 85%	Mayor al 90% 85%

Indicador 6: “Transferencia”, medido por la efectividad de la transferencia de resultados respecto de lo esperado.

Según muestra la Tabla 21, la institución no entrega datos en el informe de cierre e informa que la transferencia de los resultados logrados en el CD a la institución, está en proceso y que se está realizando con una mirada de mediano y largo plazo, identificando los beneficios que tienen estos desarrollos, sistematizando las lecciones aprendidas y las interacciones con las distintas unidades de la institución con el propósito de detectar sinergias futuras. La estructura de este proceso está basada en: revisión del escenario, interacciones, resultados obtenidos, lecciones aprendidas, beneficios e indicadores.

Tabla 21. Indicador 6 del Objetivo Específico 4

Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Valor Base	Resultado	Año 1 2013	Año2 2014	Año3 2015
Transferencia	Desviación Brecha = 100-X% X= % de transferencia logrado respecto de los indicadores de transferencia comprometidos	SI	Meta Logro	- SI	Brecha disminuye en 40% SI	Brecha disminuye en 50% SI

De manera similar a los indicadores de desempeño, los indicadores de proceso cumplieron sus metas en 3 de los 4 indicadores definidos en el proyecto.

1). En el indicador de proceso “Políticas”, la meta al término del proyecto considera un documento de políticas elaborado en y para la institución, documento que al cierre del PMI se encuentra en revisión para ser validado y dado a conocer públicamente. Esta revisión y validación de los documentos responde a un cambio en la alta dirección de la institución lo

que implica nuevos lineamientos y ejes estratégicos, entre los cuales están la innovación y la investigación aplicada como temas relevantes.

2).Respecto al indicador “Manual de Procedimientos”, al igual que en el documento de políticas este manual está en proceso de revisión por parte de la alta dirección ya que está muy ligado a la política y estructura organizacional y funcional que se defina. También se ha estructurado una cadena de valor con las diferentes etapas que debe pasar un Proyecto de Desarrollo Académico (PDA) y los procedimientos a seguir:

- Postulación de Proyectos de Desarrollo Académico: se establecen los criterios de selección, el formulario de postulación de iniciativas y se definen las distintas etapas por las que transitan estos PDA: idea, concepto, desarrollo y prototipo; y piloto.
- Ejecución y seguimiento de los PDA: para una buena ejecución de estos proyectos se desarrollan procesos, por cada ítem de gastos¹³ y las fuentes de financiamiento externo.

3).El tercer indicador de proceso relacionado con la “Capacitación”, más que duplicó la meta al término del proyecto en el 2015, ya que se capacitaron 259 personas de una meta de 100 capacitados. La capacitación se realizó principalmente por la vía de talleres en las distintas sedes de la institución. En el año 2015 se trabajó en la definición de desafíos, en talleres de ideación y la conceptualización de los 9 proyectos seleccionados en Proyecto 2015:

- Taller de servicios con atención al público
- Laboratorio de Micro redes (Energías renovables)
- Propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión en Mantención aplicado al CTEA
- Comunidad virtual de Emprendimiento e Innovación
- Banco de prueba motor sistema de inyección CRDI
- Una oficina de partes para San Joaquín
- Investigación y procesamiento de señales
- Electricidad a localidades rurales sin conexión al sistema interconectado eléctrico
- Generar clubes dentro de la comunidad San Joaquín.

4).El cuarto y último indicador de proceso “Banco de proyectos” también superó la meta Comprometida de 20 proyectos, logrando un banco de 47 proyectos. Todos estos proyectos fueron recibidos por ventanilla abierta y a través de la convocatoria Proyecto DUOC 2014 y 2015.

Infraestructura y Bienes

Este PMI no incluye inversión en obras de infraestructura, solo contempla el ítem “bienes”, con un presupuesto de M\$ 69.808 financiado con recursos Mineduc M\$20.532 y contraparte institucional M\$49.276.

Financiamiento y Uso de los recursos

Presupuesto y Gasto Ejecutado

Este Convenio de Desempeño de Formación Técnico Profesional, se adjudicó al Instituto Profesional DUOC UC en diciembre del 2012 con un presupuesto total de M\$ 989.184 para 3 años de ejecución, finalizando en diciembre de 2015.La totalidad del presupuesto se financia con un aporte del Ministerio de Educación de M\$ 700.000 y una contraparte institucional de M\$ 289.184.

A diciembre del 2015, de los M\$700.000 asignados por el Mineduc, se gastó en efectivo M\$686.518, lo que representa un 98%, con un compromiso por pagar de M\$13.482 lo que significa una ejecución presupuestaria de un 100%. Por su parte la institución con sus M\$ 289.184 de contraparte gastó efectivamente M\$289.184, es decir un 100% quedando un saldo por pagar de M\$3.815 lo que implica un aumento de la contraparte por sobre el monto presupuestado. Esto significa que el gasto total ejecutado es superior al presupuestado y se financió con un aporte mayor de contraparte. La contraparte institucional inicial de M\$ 289.184 y el gasto

¹³ Procesos desarrollados: pasantías, compra de bienes, obras, servicios de no consultoría, consultoría individual, consultoría de firmas. En cada proceso se considera emisión de orden de compra, pagos y rendición.

total de la contraparte registra un total de M\$293.063, que implica M\$ 3.879 más que lo comprometido inicialmente.

Uso y Destino de los Recursos Ejecutados¹⁴

El total de gasto ejecutado a diciembre de 2015 (Mineduc más contraparte Institucional) incluyendo gastos efectivos más gastos que quedaron por pagar al cierre del proyecto, equivale a un 100,4 %, más que el presupuesto autorizado (M\$989.184 v/s M\$993.206), lo que significa que aumentó la contraparte institucional para cubrir el mayor gasto registrado en la rendición de cuenta financiera a la fecha de cierre del proyecto.

La mayor parte del gasto total se destinó a “operación” con un 68,7 %, seguido por “asistencia técnica” con un 22,9%, y los menores porcentajes de gastos corresponden a “bienes” y “formación de recursos humanos” con un 4,3% y 4,1% respectivamente. Los gastos de operación corresponden, entre otros, a actividades con empresarios, realización de talleres, seminarios, capacitación de personal de la institución, y otros similares.

Sustentabilidad de los Resultados Logrados

Algunos de los resultados logrados que a futuro deben mantenerse con financiamiento institucional para no correr riesgos de retrocesos en los avances logrados con el PMI, son los siguientes:

En Reconocimiento de Aprendizajes Previos

- Continuidad de la aplicación a nivel institucional, en todas las carreras que cumplan con los requisitos establecidos, el Mecanismo RAP adoptado por la Institución, en base al modelo de gestión e implementación de este mecanismo.
- Difusión amplia de esta nueva vía de admisión especial, de modo de aumentar la matrícula DUOC-RAP.
- Continuación de las actividades de capacitación de docentes en mecanismo RAP.

En Formación de Formadores

- Actualización y continuidad del Diplomado en “Gestión y Formación de Docentes en Educación Vocacional” orientado a la formación de formadores tanto del personal docente de la institución como docentes externos de otras IES o EMTP.
- Consolidación e institucionalización del equipo docente “formador de formadores” mediante la certificación del total de docentes del instituto.

En Estandarización del Sistema de Prácticas

- Asegurar la aplicación a nivel transversal, en todas las sedes y carreras, del Reglamento Institucional del Sistema de Prácticas, con la plataforma en línea.
- Continuidad de la vinculación con el sector productivo, mediante eventos tales como encuentros, reuniones y charlas en temas de interés del mundo empresarial.

En Gestión de Proyectos de Desarrollo Institucional

- Implementar la política institucional sobre gestión de proyectos y el manual de procedimientos respectivo.
- Mantener/ aumentar la inversión institucional en proyectos de desarrollo académico (PDA).

¹⁴ Fuente: Sistema Financiero Fondo FDI, Resumen de cuentas, IDU 1201 del período 31.12.2012 al 29.02.2016.

Conclusiones

1. De los cuatro objetivos específicos propuestos en el PMI, ninguno fue cumplido con un 100% de desempeño. No obstante, los objetivos 3 y 4 son los mejor logrados ya que tuvieron avances significativos al término de los 3 años de ejecución del proyecto, como por ejemplo el sistema de prácticas y el mejoramiento de la gestión de proyectos de desarrollo académico.
2. Los 3 años de duración del CD no son suficientes para finalizar la aplicación, implementación e institucionalización de los resultados notables logrados al cierre y que quedaron pendientes de aplicación transversal, como es el caso del mecanismo RAP adoptado por la Institución, la capacitación y certificación de un equipo docente “Formador de Formadores”, el reglamento institucional del sistema de práctica, la plataforma en línea y la política institucional sobre gestión de proyectos.
3. Queda un importante desafío para la institución en el post cierre del PMI, y es lograr que toda la experiencia adquirida durante los 3 años de ejecución del PMI se sistematice y transfiera al interior de la institución, así como también, asegurar la institucionalización de todos los resultados relevantes logrados en cada uno de los 4 objetivos específicos del PMI.

Documentación de Referencia

1. Decreto Exento N°3199 de diciembre de 2012, aprueba convenio celebrado entre el Ministerio de Educación y el Instituto Profesional DUOC UC, para el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) denominado: “Sistematización y Mejoramiento en la Gestión de 3 proyectos prioritarios para la formación de estudiantes de Educación Superior Técnico Profesional: Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP), Formación de Formadores y Sistemas de Prácticas; código IDU 1201.
2. Plan de Mejoramiento Institucional Definitivo (PMI), propuesto por el IP DUOC UC, con una duración de 36 meses. Código IDU 1201
3. Informe de Cierre, Convenio de Desempeño Institucional, IP DUOC UC. Período de Evaluación: enero 2013 al 31 de diciembre de 2015.
4. Sistema Financiero Fondo FDI, Resumen de Cuentas al 31 de diciembre de 2015 y al 31 de marzo de 2016. Código PMI, IDU 1201