



# Universidad Andrés Bello

**ACBSP**

## Self Studio

### FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

- CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- CARRERA DE CONTADOR AUDITOR
- CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

<b>I - Review of All Academic Activities .....</b>	<b>3</b>
<b>II - Organizational Charts.....</b>	<b>5</b>
<b>III - Conditions of Accreditation .....</b>	<b>6</b>
<b>IV - Organizational Description .....</b>	<b>9</b>
<b>V - Organizational Challenges.....</b>	<b>17</b>
<b>1 - Standard 1: Leadership.....</b>	<b>20</b>
1.1 - Criterion 1.1.....	21
1.2 - Criterion 1.2.....	26
<b>2 - Standard 2: Strategic Planning .....</b>	<b>29</b>
2.1 - Criterion 2.1.....	30
2.2 - Criterion 2.2.....	31
<b>3 - Standard 3: Student and Stakeholder Focus .....</b>	<b>33</b>
3.1 - Criterion 3.1.....	34
3.2 - Criterion 3.2.....	36
3.3 - Criterion 3.3.....	39
3.4 - Criterion 3.4.....	41
3.5 - Criterion 3.5.....	43
3.6 - Criterion 3.6.....	47
3.7 - Criterion 3.7.....	48
3.8 - Criterion 3.8.....	50
<b>4 - Standard 4: Measurement and Analysis of Student Learning and Performance .....</b>	<b>51</b>
4.1 - Criterion 4.1.....	52
4.2 - Criterion 4.2.....	57
4.3 - Criterion 4.3.....	58
4.4 - Criterion 4.4.....	59
<b>5 - Standard 5: Faculty and Staff Focus .....</b>	<b>61</b>
5.1 - Criterion 5.1.....	63
5.2 - Criterion 5.2.....	65
5.3 - Criterion 5.3.....	69
5.4 - Criterion 5.4.....	71
5.5 - Criterion 5.5.....	72
5.6 - Criterion 5.6.....	74
5.7 - Criterion 5.7.....	77
5.8 - Criterion 5.8.....	80

<b>6 - Standard 6: Educational and Business Process Management.....</b>	<b>82</b>
6.1.1 - Criterion 6.1.1 .....	83
6.1.2 - Criterion 6.1.2.....	86
6.1.3 - Criterion 6.1.3.....	88
6.1.4 - Criterion 6.1.4.....	89
6.1.5 - Criterion 6.1.5.....	92
6.1.6 - Criterion 6.1.6.....	93
6.1.7 - Criterion 6.1.7.....	94
6.2.1 - Criterion 6.2.1 .....	96
6.2.2 - Criterion 6.2.2.....	99
6.3.1 - Criterion 6.3.1 .....	108
6.3.2 - Criterion 6.3.2.....	110
6.3.3 - Criterion 6.3.3.....	112
6.3.4 - Criterion 6.3.4.....	113
6.3.5 - Criterion 6.3.5.....	114
6.3.6 - Criterion 6.3.6.....	116
6.3.7 - Criterion 6.3.7.....	118

## I - Review of All Academic Activities

a) La FEN-UNAB ofrece los siguientes programas a ser incluidos en el alcance de la acreditación:

- Programa de Contador Auditor (CA).
- Programa Ingeniería en Administración de Empresas (IAE).
- Programa Ingeniería en Administración de Empresas, mención Finanzas.
- Programa Ingeniería en Administración de Empresas, mención Marketing.
- Programa Ingeniería Comercial (ICO), mención Economía y Finanzas.
- Programa Ingeniería Comercial, mención Administración.

b) Los programas indicados conducen a los siguientes grados académicos:

- Licenciado en Contabilidad y Auditoría y título profesional de Contador Auditor.
- Licenciado en Administración de Empresas y título profesional Ingeniero en Administración de Empresas.
- Licenciado en Administración de Empresas y título profesional Ingeniero en Administración de Empresas mención Finanzas.
- Licenciado en Administración de Empresas, y título profesional Ingeniero en Administración de Empresas mención Marketing.
- Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas y título profesional de Ingeniero Comercial mención Economía y Finanzas.
- Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas y título profesional de Ingeniero Comercial mención Administración.

c) No aplica.

d) Los programas se dictan en las 3 sedes de la Universidad (Santiago, Viña del Mar y Concepción), en jornada diurna y vespertina (ver detalle en cuadro a continuación) y se encuentran acreditados por la Agencia Acreditadora de Chile Auditing Accountant Accreditation Agreement, Business Administration Engineering Accreditation Agreement, Business Engineering Accreditation Agreement, Business Engineering Accreditation Agreement (Special Program) (autorizada por la Comisión Nacional de Acreditación, CNA Chile). En conjunto, estos programas representan aproximadamente el 95% de la matrícula total de la Facultad.

UNAB – FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS PROGRAMAS DE PREGRADO POR SEDE Y JORNADA			
	Santiago	Viña del Mar	Concepción
CA	diurno y vespertino	diurno y vespertino	vespertino
IAE	vespertino	vespertino	vespertino
IAE - Finanzas	diurno y vespertino	diurno y vespertino	vespertino
IAE - Marketing	diurno y vespertino	N/A	N/A
ICO - Economía y Finanzas	diurno y vespertino	diurno y vespertino	diurno y vespertino
ICO - Administración	diurno y vespertino	diurno y vespertino	diurno y vespertino

En algunas figuras (FIG) los programas se diferencian por sus modalidades regulares y Advance, la modalidad Advance, son programas de continuidad de estudios conducentes al mismo título y grado académico.

Para lograr los objetivos del Plan Estratégico FEN-UNAB 2013-2017, se ha priorizado avanzar en el proceso de acreditación internacional con ACBSP con los programas que ya han obtenido

la certificación nacional, razón por la cual no se incluyen los dos programas de pregrado en el ámbito del Turismo y Hotelería y los programas de postgrado detallados en la Tabla 1 (Tabla1. FEN Programs) (ACBSP Excluded Programs). Hasta el año 2014, la mención Administración del Programa de Ingeniería Comercial ofrecía las especialidades en Marketing, Recursos Humanos y Finanzas. Desde el año 2015 ya no forman parte de la oferta académica de FEN, por lo tanto, no se reportan en este informe.

Para efectos de la comunicación pública, la acreditación internacional será informada a nivel de los programas acreditados, tal como se procede con la certificación nacional (UNAB: carreras y programas acreditados)

## II - Organizational Charts

---

Los Organigramas de la Institución (UNAB Organizational Chart (University Governance)), de la Facultad de Economía y Negocios (Organigrama FEN) y de las Escuelas se presentan en los anexos a continuación.

### III - Conditions of Accreditation

---

**a. Autorización y certificación institucional:** La UNAB es una universidad oficialmente reconocida por el Ministerio de Educación y por consiguiente está autorizada para otorgar títulos y grados académicos de acuerdo a lo establecido por la legislación chilena vigente ([MINEDUC Certificate of Good Standing](#)). A nivel nacional está acreditada institucionalmente por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile) e internacionalmente por la Middle State Commission on Higher Education de USA (MSCHE) (ver en Anexos los respectivos certificados de acreditación [MSCHE Statement of Accreditation Status](#), [Resolución 456 Acreditación CNA-UNAB 2017](#)).

**b. Misión institucional:** *“Ser una universidad que ofrece a quienes aspiran a progresar, una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo globalizado, apoyado en el cultivo crítico del saber, y en la generación sistemática de nuevo conocimiento”*. La misión institucional declarada está incluida en la página web (home page) y en el catálogo institucional on line de la universidad, accesible a toda la comunidad.

**c. Misión de la Facultad de Economía y Negocios (FEN):** *“Contribuir en la formación de profesionales sólidamente capacitados para desempeñarse en las áreas de la economía y de los negocios, asumiendo los desafíos que representa un mundo complejo, dinámico, y globalizado. Lograr un desarrollo personal que sea efectivo para alcanzar sus propósitos, abierto a la reflexión crítica y tolerante de la diversidad. Aportar al progreso de la sociedad, al conocimiento disciplinario y al debate público en las áreas relacionadas con nuestro quehacer académico y profesional”*. La misión de la FEN está publicada en la página web de la facultad.

#### **d. Información pública:**

**d.1.** En el link [Carreras y programas FEN](#) (también a través de [Catálogos UNAB](#)) se detallan los programas que ofrece la facultad.

**d.2. Cuerpo docente:** Los académicos de la Facultad de Economía y Negocios por sede están detallados en la respectiva página web de la Facultad en el siguiente link [Académicos FEN](#).

**d.3. Políticas institucionales:** La FEN se rige por la normativa institucional, cuya reglamentación vigente, que afecta tanto a los estudiantes como a los académicos de la FEN, está disponible en la página web de la universidad ([Reglamentos institucionales UNAB](#)). De especial interés para los estudiantes de pregrado son:

- Contrato de prestación de servicios educacionales.
- Reglamento de admisión al pregrado.
- Reglamento del alumno de pregrado.
- Reglamento de las normas y procedimientos sobre matrícula y aranceles.
- Reglamento para reconocimiento y certificación de aprendizajes previos.
- Reglamento de Disciplina.
- Reglamento de servicios de Biblioteca.
- Reglamento de títulos y grados.

De igual forma están disponibles como información pública los reglamentos para los Académicos, tales como:

- Reglamento del Académico.

- Reglamento de evaluación de desempeño académico.
- Reglamento de Jerarquización Académica.
- Reglamento de responsabilidad docente de los académicos regulares.

**d.4. Misión institucional UNAB (UNAB Institutional Mission)**

**d.5. Misión FEN (FEN Mission)**

**d.6. En el sitio web institucional y de la Facultad, puede encontrar la siguiente información UNAB Plan Estratégico, Plan de Desarrollo FEN e Indicadores Académicos FEN.**

**Plan, Plan de Desarrollo FEN e Indicadores Académicos FEN.**

**f. Sedes y Campus:**

- Sede Santiago: Campus Casona de Las Condes, Campus Los Leones, Campus Bellavista y Campus República).
- Sede Viña del Mar.
- Sede Concepción.

**g. Informes de desempeño y resultados:**

Desde el año 2011 la FEN realiza un informe anual, con la finalidad de dar a conocer a la comunidad una síntesis de las actividades realizadas durante el año (Memoria FEN 2016). Dicho informe da cuenta de los resultados de las actividades de los programas de pregrado y postgrado impartidos, las innovaciones a los programas curriculares, las actividades de extensión y de investigación realizadas (Publicaciones FEN), actividades de emprendimiento e internacionalización de los diversos programas, y las actividades más destacadas realizadas tanto por académicos como estudiantes de la Facultad en todas sus sedes. Junto con dar cuenta de los logros alcanzados, en este informe se establecen las prioridades de cada una de sus unidades de acuerdo al plan estratégico de la Facultad. Las Memorias se encuentran disponibles en página web FEN ver enlace Memorias FEN.

La información de UNAB respecto a los indicadores de resultados de los programas, se muestran en la página web:

- Resultados de la evaluación de resultados de aprendizaje de los estudiantes: resultados de aprendizaje para cada programa:

- Programa Contador Auditor (ECA) FIG 4.2 Resultados Evaluación de RA ECA
- Programa de Ingeniería en Administración de Empresas (IAE) FIG 4 2 Resultados Evaluación del Plan Común de IAE.
- Programa de Ingeniería en Administración de Empresas (IAE), mención Finanzas FIG 4 2 Evaluación de resultados de RA IAE Minor en Finanzas.
- Programa de Ingeniería en Administración de Empresas (IAE), mención Marketing FIG 4 2 Evaluación Resultados de RA IAE Minor in Marketing.
- Programa de Ingeniería Comercial (ICO), mención Economía y Finanzas FIG 4.2 Resultados Evaluación de RA ICO Mention Economy.
- Programa de Ingeniería Comercial (ICO), mención en Administración FIG. 4.2 Resultados Evaluación de RA ICO Mención de administración.

La información UNAB respecto de indicadores de resultados de los programas, como tasas de retención, tasa de egreso, matrícula nueva y total, tiempo de titulación, está disponible en el enlace web Memorias UNAB ([Memoria UNAB](#)) y en las FIG 6.10 (ver [FIG 6.10 ICO Resultados Desempeño Organizacional 2013-2017](#), [FIG 6.10 ECA Resultados Desempeño Organizacional 2013-2017](#) y [FIG 6.10 IAE Resultados Desempeño Organizacional 2013-2017](#)). Esta información está centralizada en Dirección General de Planificación y Análisis Institucional de la Universidad, unidad responsable de comunicar dichos indicadores.

La información oficial del sistema de educación superior chileno, incluida la UNAB, sobre indicadores académicos y financieros, se encuentran publicados en la página web del Servicio de Información de Educación Superior (SIES), del Ministerio de Educación de Chile, surge del mandato establecido en la Ley 20.129 el año 2006, la que en su artículo 49° señala “corresponderá al Ministerio de Educación, a través de su División de Educación Superior, desarrollar y mantener un Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, que contenga los antecedentes necesarios para la adecuada aplicación de las políticas públicas destinadas al sector de educación superior, para la gestión institucional y la información pública de manera de lograr una amplia y completa transparencia académica, administrativa y contable de las instituciones de educación superior” ([Datos nacionales carreras de Negocios \(MINEDUC\)](#), [Datos por carreras de Negocios \(MINEDUC\)](#)).

## IV - Organizational Description

---

### 1. Ambiente organizacional

El sistema de Educación Superior en Chile: La educación en Chile se encuentra organizada como un sistema nacional que incluye los siguientes niveles: Educación Pre-escolar; Educación Básica (8 años); Enseñanza Media o Secundaria (4 años); y Educación Superior. El sistema de Educación Superior (ES) contempla 60 universidades (25 que reciben un aporte financiero directo del Estado; y 35 privadas sin tal aporte estatal, la mayoría de ellas fundadas alrededor de 1990). Adicionalmente, funcionan 45 Institutos Profesionales y 73 Centros de Formación Técnica, todas organizaciones privadas, que focalizan, aunque no exclusivamente, en programas técnico-profesionales (2 – 4 años de duración).

La mayoría de las universidades están organizadas en Facultades (Schools or Colleges) y éstas en Escuelas y/o Departamentos, pudiendo existir además Centros e Institutos, que se abocan a estudios e investigación en ciertas áreas. La estructura usual de gobierno contempla una Junta Directiva o Directorio (Board); un Rector y su Gabinete (Vicerrectores y otros directivos); un Consejo Académico o Consejo Superior (Decanos de Facultad y otros directivos); y directores de unidades sectoriales (Escuelas, Departamentos, Centros, Institutos) y unidades centrales de apoyo (Docencia, Postgrado, Asuntos Estudiantiles, Personal, Análisis Institucional, Admisión, Biblioteca y otros servicios, etc.).

Las universidades chilenas otorgan grados o títulos profesionales, habilitantes para ejercer un oficio (Médico – Cirujano, Ingeniero, Contador Auditor, Biólogo Marino, Psicólogo, Periodista, Arquitecto, etc.). Previo al grado Profesional, el estudiante recibe el grado de Licenciado (similar al Bachelor's degree en USA), usualmente a los 4 años. La Licenciatura y/o el grado profesional permite continuar a programas conducentes al grado de Magíster o Maestría (equivalente al Master's degree en USA), de Doctor (asimilable al Ph.D. en USA), o una Especialidad Médica u Odontológica. También pueden acceder a certificaciones menores de especialidad (Educación Continua).

Por ley, las universidades chilenas son organizaciones sin fines de lucro. En general, la fuente de financiamiento son los aranceles que pagan los alumnos, fondos concursables o competitivos (esencialmente para investigación y desarrollo docente), donaciones, venta de servicios y un aporte directo del Estado; esto último es exclusivo para las instituciones públicas o tradicionales (agrupadas en el denominado Consejo de Rectores). Los estudiantes pueden optar a becas y préstamos otorgados o avalados por el Estado), y a veces por las propias instituciones.

Existe un sistema de acreditación institucional, iniciado en 2003, que es administrado por una Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), de índole estatal, que acredita también los programas de Doctorado. Agencias especializadas de acreditación (privadas), autorizadas y reguladas por la CNA-Chile, están habilitadas para acreditar programas de Educación Profesional (grados profesionales), de Magíster y de Especialización Médica. El Consejo Nacional de Educación (CNED), organismo estatal, autoriza el funcionamiento de nuevas instituciones privadas y además las supervisa hasta que eventualmente les sea otorgado el estatus de institución con Plena Autonomía o acuerde su clausura. El estatus de Plena Autonomía permite que las instituciones sean elegibles para participar luego en el sistema de acreditación nacional.

**Universidad Andrés Bello:** La UNAB es una institución privada de educación superior, fundada en 1988, que inició sus actividades académicas en Santiago en 1989. La UNAB no está vinculada

ni es dependiente de organizaciones de índole religiosa o ideológica. A poco más de una década de su funcionamiento, enfrentó el desafío de avanzar hacia una plena institucionalización e incursionar en la internacionalización y preparar profesionales para un mundo global. Luego de evaluar alternativas, los sostenedores nacionales se decidieron por el consorcio educacional que es hoy Laureate Education, Inc. Esto en atención a dos atributos esenciales: la oportunidad de contar con una contribución financiera significativa; y conformaba un portafolio de experiencias académicas exitosas en Europa y Estados Unidos (hoy también en otros países de América Latina, Asia y África), que implica una red internacional de instituciones educacionales. La alianza garantiza una adhesión al proyecto de desarrollo de la UNAB, como también una absoluta autonomía en el ámbito académico.

Laureate provee o facilita servicios académicos y administrativos importantes a la UNAB, entre otros: Laureate English Program (franquicia Cambridge; capacitación docente; etc.); Desarrollo docente (distintos cursos y talleres para profesores); Laureate Discover (colecciones; biblioteca virtual; repositorio de material académico); Global Worl Portal (acceso a eventos como world business forum; world leadership forum; worl innovation forum); Programas MBA; mejores prácticas (apoyo a programas académicos y en gestión y administración; transferencias de mejores prácticas financieras; capacitación en planificación estratégica); colaboración en intercambio de estudiantes y docentes; junta de los líderes de Laureate ; y apoyo tecnológico para control financiero, sistemas de información; administración de recursos humanos.

UNAB recibió la Plena Autonomía en 1999; está acreditada institucionalmente y lo ha sido consecutivamente por la CNA-Chile en 2004, 2008 y 2013. La oferta educacional de la UNAB cubre hoy todo el espectro del conocimiento, y en distintos niveles de enseñanza (Licenciatura, Educación Profesional, Magíster o Maestría, Doctorado, Especialidad Médica, Diplomado, Certificaciones especiales) y con diversas modalidades (jornada diurna y vespertina, presencial, semi-presencial) y es impartida mediante 13 unidades: 12 Facultades (Schools or Colleges) formales y tradicionales y el llamado Campus Creativo (a partir de 2012). La UNAB tiene actualmente una matrícula total de 45743 estudiantes, siendo el último ingreso de 15399, y sus egresados 48597 (agosto 2016).

## **La Facultad de Economía y Negocios (FEN):**

### **a) Oferta académica:**

La Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Andrés Bello (FEN-Unab) comienza su actividad educativa en el año 1989, impartiendo inicialmente los programas de pregrado de Ingeniería Comercial y Contador Auditor. En el año 1994, se crea el programa de Ingeniería en Administración de Empresas; posteriormente, en 2005, inicia sus actividades académicas la Escuela de Turismo y Hotelería. El área de postgrado –cuyas actividades académicas se iniciaron el año 2004, cuenta con una oferta de siete programas de magíster.

Aproximadamente el 95% de la matrícula total de la FEN corresponde a programas de pregrado que otorgan el grado académico de licenciatura y el título profesional. La admisión a los programas de pregrado tradicionales se realiza a través del Sistema Único Nacional de Selección y Admisión, al cual la Unab se adscribió en el año 2012, donde los requisitos de ingreso son académicos y similares al resto de las instituciones universitarias.

Los programas de pregrado se ofrecen en la modalidad presencial, incluyendo cursos que utilizan la metodología blended learning, es decir, incorporan actividades en aulas virtuales, que utilizan la plataforma Moodle (UNABVirtual) y Campus on line), que usa blackboard, y se imparten tanto

en jornada diurna como vespertina, mientras que los postgrados y programas de pregrado especiales se dictan en jornada vespertina.

Toda la información respecto de los programas y servicios a los estudiantes se realiza a través de las instancias centrales y canales oficiales de la Universidad, las que –además de material impreso- utilizan el portal web institucional:

- Portal Unab ([www.unab.cl](http://www.unab.cl)), a través del cual postulantes, estudiantes y egresados pueden acceder a toda la información institucional, catálogo de programas de pre y postgrado, requisitos de admisión, actividades de extensión académica, investigación, convenios nacionales e internacionales, vinculación con el medio, becas y beneficios estudiantiles, actividades extracurriculares, reglamentos, noticias. Administrado por nivel central, la información es proporcionada por las unidades correspondientes (Dirección de Admisión, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Dirección de Relaciones Internacionales, Facultades y Escuelas, Alumni).
- Homepage FEN-Unab: donde se entrega toda la información de la Facultad: programas de pregrado y postgrado, informes de actividades, proyectos, publicaciones, extensión, convenios.
- Intranet Unab: espacio administrado por nivel central, que permite a los estudiantes acceder y conocer todos los servicios académicos y administrativos.
- Visitas a colegios y participación en eventos (Ferias) realizadas por la Dirección de Admisión y Difusión para entregar información de las carreras de pregrado de la universidad.

En la última década, tanto la formación de pregrado como de postgrado han estado marcadas por una perspectiva de internacionalización de las experiencias de aprendizaje, a través de convenios de intercambio y programas de doble grado con universidades extranjeras, entre los que se destacan: Kedge Business School y Neoma Business School (Francia), UCI Extension (California, USA), Universidad Europea de Madrid (España), Missouri State University, Universidad de Chicago, Santa Fe University of Art and Design, Universidad Externado de Colombia, Blue Montains (Australia) y Glion Institute of Higher Education (Suiza).

En la actualidad la FEN tiene presencia en las tres sedes de la Universidad, que se localizan en las principales regiones del país: Santiago, Viña del Mar y Concepción.

## **b) Contexto/cultura organizacional**

La Facultad de Economía y Negocios: la FEN, se define como entidad privada y pluralista, en cuanto alberga una comunidad diversa de profesionales y académicos, donde los estudiantes, los profesores y los funcionarios administrativos se integran sin discriminación de índole social, económica, racial, religiosa, ideológica, edad, género, ni de origen geográfico, y tienen todos ellos el mismo tratamiento en cuanto evaluación, derechos y obligaciones.

Lo anterior es consistente con lo establecido en su Misión de “contribuir en la formación de profesionales sólidamente capacitados para desempeñarse en las áreas de la economía y de los negocios, asumiendo los desafíos que representa un mundo complejo, dinámico, y globalizado y lograr un desarrollo personal que sea efectivo para alcanzar sus propósitos, abierto a la reflexión crítica y tolerante de la diversidad”. En dicho marco, la FEN ha definido como sus principales propósitos:

- Proveer una educación de calidad a sus estudiantes a nivel de pregrado y posgrado, consolidando la implementación del Modelo Educativo UNAB 2.0; que busca centrar plenamente el accionar docente, en la efectividad del aprendizaje, destacando las habilidades comunicacionales, directivas y éticas, de forma transversal al currículum de las carreras impartidas; lo que implica una perspectiva de responsabilidad social para contribuir al desarrollo de los estudiantes y sensibilizarlo socialmente para su futuro desempeño en las comunidades en que éstos se inserten.
- Facilitar una experiencia educativa que, mediante la modalidad presencial complementada con la metodología blended learning, fomente la inserción laboral y con ello la movilidad social, el respeto por la diversidad cultural, y una actitud de innovación y emprendimiento, que se certifica con el otorgamiento del respectivo grado académico y título profesional, que puede extenderse a certificación de especializaciones, perfeccionamiento y/o capacitaciones.
- Propiciar la investigación, desarrollo cultural y social estableciendo alianzas de colaboración mutua con otras instituciones y organismos relacionados con el quehacer profesional del estudiante de la facultad.
- Potenciar el emprendimiento, por medio de favorecer un entorno que facilite los procesos de emprendimiento de los estudiantes de pre y posgrado.
- Desarrollar una mayor vinculación efectiva con el medio académico y empresarial local e internacional.
- Mantener la efectividad y eficiencia por medio de un sistema de aseguramiento de la calidad, centrado en la revisión permanente de los indicadores, que comprenden el ámbito académico, organizacional y funcional.

Para el logro de sus propósitos la FEN se estructura en las siguientes unidades:

- Decanatura: integrada por: Decano, responsable de toda la gestión académica, administrativa y financiera de la Facultad.
- Dirección de Postgrado: unidad responsable de la coordinación académica y administrativa de los programas de postgrado de la FEN en todas las sedes.
- Coordinación de Innovación y Emprendimiento: unidad orientada a promover y apoyar integralmente el desarrollo de actividades emprendedoras por parte de los estudiantes y egresados de FEN, en todas las sedes, fomentando la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor.
- Coordinación de Internacionalización: responsable de la operacionalización y generación de convenios con instituciones extranjeras, de intercambio estudiantil, doble titulación, pasantías para académicos y estudiantes de las escuelas FEN.
- Coordinación de investigación: unidad de apoyo y difusión de las actividades de investigación de las unidades académicas de FEN.
- Direcciones de Escuela (4), responsables de la gestión académica y administrativa de la Escuela en todas las sedes, la supervisión de los Directores de Carrera en la implementación y desarrollo de los planes de estudio de sus respectivos programas en cada sede; y de los Coordinadores Académicos en la permanente actualización de contenidos, estandarización de los recursos de aprendizaje, validación de instrumentos de evaluación, seguimiento de los resultados de aprendizaje y propuesta de acciones remediales en el área disciplinaria o de especialización a su cargo, en todas las sedes.
- Como unidades administrativas y de apoyo a procesos relevantes, la FEN cuenta con las instancias centrales de la universidad, entre las cuales cabe mencionar las que dicen relación con los ámbitos del personal; los servicios estudiantiles; las finanzas; la planificación; la infraestructura; la innovación curricular; las bibliotecas; la evaluación y aseguramiento de la calidad; la capacitación de profesores; las relaciones

internacionales; el control de procesos; el análisis institucional; las tecnologías de la información; las comunicaciones; la admisión; la transferencia tecnológica; la vinculación con el medio y servicios a la comunidad.

### **c) Visión**

La FEN ha definido como visión “Ser un referente en la formación profesional de calidad en las áreas de la Economía y los Negocios para grupos numerosos de estudiantes, con contenidos y metodologías actualizadas, un ambiente plural, cercanía a la realidad y una gestión basada en la evidencia del aprendizaje”.

### **d) Valores**

Los ejes valóricos de la FEN que orientan su plan estratégico son los siguientes:

- Excelencia, implica la decisión por hacer las cosas bien, enlazado con un espíritu de autocrítica y de mejoramiento continuo;
- Responsabilidad, impone el buen uso de los recursos, sobriedad en el accionar y el compromiso con la sustentabilidad y el entorno social de la Universidad;
- Pluralismo, en el sentido de dar espacio a la expresión de todas las formas de pensamiento en el marco del rigor académico;
- Respeto, que coloca a la persona como centro del quehacer de la Universidad e Integridad, que involucra honestidad, transparencia, ética y lealtad al accionar personal y académico.
- Integridad, que involucra honestidad, transparencia, ética y lealtad al accionar académico de cada Escuela y sus estudiantes.

### **e) Perfil de los docentes y personal administrativo:**

La Facultad ha procurado que los académicos tengan las calificaciones pertinentes en relación a las actividades principales que desempeñan: directivas, coordinación de áreas o líneas disciplinarias, investigación y docencia en aula. En la actualidad (año 2015), la Facultad cuenta con un total de 58 académicos regulares y 262 docentes adjuntos: el 5% tiene grado de doctor, 70% de magister y 25% licenciatura o título profesional, con experiencia práctica en el ámbito de la gestión de negocios, tanto en el ámbito público como privado, y con capacidad para realizar actividades de docencia directa, extensión o investigación. Su permanencia en las unidades académicas de la FEN ha permitido generar un núcleo docente articulado y cohesionado. Las actividades directivas y de coordinación son realizadas por los académicos regulares (contrato de jornada completa o parcial), quienes también realizan docencia directa conforme a la normativa vigente de la institución; mientras que los docentes adjuntos son contratados prioritariamente para la función docente.

La Facultad cuenta con personal administrativo de apoyo a las actividades docentes y directivas en todas sus sedes, con calificaciones técnicas y profesionales de acuerdo a las actividades que desempeñan (secretaría, estafeta, encargados de laboratorios de computación, biblioteca). Los recursos humanos relacionados con aspectos financieros, infraestructura y servicios a los estudiantes son provistos por las instancias pertinentes de nivel central.

### **f) Instalaciones, equipos y recursos tecnológicos:**

En cada campus las instalaciones de la Facultad incluyen infraestructura propia, destinadas a la gestión académica y administrativa e instalaciones compartidas con otras unidades académicas para las actividades docentes. Todas las salas de clases utilizadas están equipadas con proyector multimedia, los campus cuentan con auditorio, laboratorios de computación, biblioteca, además de áreas de servicio para los estudiantes y docentes (casino, cafetería, centro de multicopiado, polideportivos).

Los laboratorios de computación cuentan con las siguientes licencias: Defontana, Sistema Operativo MS Windows 7 y 8 Profesional, Sistema Operativo MS Windows XP Profesional, Suite MS Office 2007 Profesional, que incluye MS Excel, MS Access y MS Word entre otros, MS Visio 2007, MS Project 2007 y SPSS. Existe conexión a internet por medio de redes de tecnología wifi en todas las sedes, lo que permite una conectividad inalámbrica desde dispositivos móviles y notebooks a los estudiantes y profesores.

La biblioteca, en todos los campus, cuenta con salas de acceso a internet con modernos computadores; salas multimedia, catálogos electrónicos, boxes de estudio para trabajo grupal y salas de estudio en silencio. La gestión del servicio se realiza a través de sistemas automatizados para la consulta libre del catálogo electrónico a través de la página web de la Universidad; y un software especializado en administración de bibliotecas permite búsquedas en el catálogo electrónico y reservas de material en línea a través de su plataforma de usuario con acceso a través de Internet. La Biblioteca Virtual cuenta con 50 bases de datos, 134.000 títulos de revistas y 39.000 ebooks, y 5.1.44.942 recursos en línea disponibles), que cubren todas las áreas del conocimiento correspondientes a los programas de pre y postgrado que imparte la Universidad.

Para la gestión académica la Facultad utiliza la plataforma computacional institucional (Banner) que concentra la mayor parte de la información necesaria para la gestión de los programas académicos, como base de datos única, y Peoplesoft para la gestión financiero-contable. Además, la plataforma WEB Luminis (intranet institucional) centraliza la información académica de la Universidad, conectada a BANNER en forma sincrónica a la cual directivos, docentes y estudiantes pueden acceder por vía remota desde cualquier lugar, con una clave de acceso personal. Permite a los docentes el ingreso de toda la información académica relevante y oficial de cada asignatura (notas, apuntes, tareas, guías de ejercicios, trabajos de investigación, programas y otros documentos) y a los estudiantes verificar asignaturas inscritas, calificaciones, evaluar a sus docentes, acceder a aulas virtuales y documentación relevante de cada curso, además de información general (calendario académico, reglamentos y otros servicios académicos).

## **2.- Relaciones organizacionales:**

### **a) Principales grupos de interés:**

Atendiendo a su misión y valores, las actividades de la FEN se orientan a los siguientes segmentos:

- Jóvenes recién egresados de enseñanza media que no trabajan y disponen de dedicación exclusiva para los estudios, interesados en obtener un título profesional en el ámbito de la economía y negocios, con formación de calidad respaldada por la acreditación nacional.
- Jóvenes y adultos que trabajan y que desean obtener un título profesional en el ámbito de la economía y negocios, en una modalidad que les permita compatibilizar estudios y

actividad laboral, y que privilegian programas e instituciones en que la calidad de la formación esté respaldada por la acreditación nacional.

- Adultos que trabajan y cuentan con estudios superiores inconclusos o título técnico en programas relacionados con economía y negocios, y que desean continuar o completar sus estudios para obtener un título profesional que favorezca la promoción y movilidad laboral, en una modalidad que les permita compatibilizar actividad laboral y estudios, con reconocimiento de los aprendizajes previos y con la misma certificación de calidad de los programas tradicionales.
- Estudiantes y egresados de las carreras de pregrado de la FEN, que pueden optar a la continuidad de estudios en los programas de postgrado de la misma facultad y/o a un segundo título profesional o doble titulación.
- Ejecutivos y profesionales que requieren especializarse a través de formación de postgrado, en el ámbito de los negocios y la gestión de empresas y organizaciones.
- Empresarios y ejecutivos de la pequeña, mediana y gran empresa, productiva o de servicios, públicas y privadas, que participen en el proceso de formación a través de actividades docentes, supervisión de prácticas profesionales, y en el establecimiento de alianzas para asesorías y proyectos conjuntos de investigación, emprendimiento e innovación en el ámbito de los negocios.
- Académicos con estudios de postgrado que compartan la misión y valores institucionales, y se integren a un equipo que junto con la actividad docente entrega opciones de perfeccionamiento y desarrollo profesional.
- Instituciones y organizaciones internacionales, nacionales y locales que busquen desarrollar proyectos en el ámbito del desarrollo económico, gestión y crecimiento de negocios e innovación.

## **b) Relaciones de asociación y mecanismos de comunicación**

Externas:

Las relaciones con instituciones extranjeras e internacionales con las cuales la universidad y la FEN tienen convenios, incluyendo la red Laureate son canalizadas por la Dirección de Relaciones Internacionales de la FEN, que se coordina, además, con la Dirección General de Relaciones Internacionales de la UNAB, mientras que las comunicaciones con instituciones gubernamentales en materia de Educación Superior se realizan a través de la Vicerrectoría Académica.

Para la formalización de convenios con otras instituciones, públicas y privadas nacionales, la FEN se apoya en distintas instancias centrales de la UNAB, dependiendo de las características de la vinculación: Dirección de Relaciones Institucionales, Dirección General de Vinculación con el Medio y para la difusión de las actividades, en la Dirección General de Comunicaciones y Marketing. Una vez definidos convenios las unidades de la FEN se comunican en forma directa con las respectivas contrapartes.

Internas:

En el ámbito académico, la estructura organizacional contempla dos instancias colegiadas definidas en el reglamento institucional: Consejo de Facultad (integrado por los directivos de todas las unidades académicas de la FEN) y Consejo de Escuela (programa) en la cual participan los respectivos académicos regulares, y reuniones semestrales de cada programa con su cuerpo docente (regulares y adjuntos).

En el ámbito de Recursos Humanos, los funcionarios de la FEN tienen derecho a organizarse en la asociación de funcionarios de la Universidad, afiliación que es voluntaria y agrupa tanto al personal académico como administrativo, instancia que interactúa directamente con el nivel central de la institución.

Los estudiantes, por su parte se organizan a través de los respectivos Centros de Alumnos de cada programa, cuyo Presidente participa también en los Consejos de Escuela y se vinculan tanto con la unidad académica como con la instancia central de la universidad en el ámbito de los asuntos estudiantiles.

La Facultad ha potenciado el uso de las tecnologías de información y comunicación para facilitar el contacto entre estudiantes y docentes, docentes y directivos y administrativos, además del contacto directo entre los distintos estamentos. Los principales mecanismos son:

- Plataforma virtual FEN/Escuelas: por medio del cual se difunden las actividades académicas, procesos administrativos, noticias, publicaciones y documentos de interés para los estudiantes de la Facultad. Para reforzar la comunicación, las autoridades de cada carrera informan mediante correo electrónico a sus estudiantes la publicación de nueva información.
- Aulas virtuales: además de las actividades académicas y contenidos propios de las asignaturas, es un medio de comunicación adicional de información académica relevante.
- Paneles informativos: publicación de información impresa relacionada con aspectos académicos, administrativos y servicios en todas las sedes.
- Intranet Unab, administrada por nivel central de la Universidad, tanto para funcionarios administrativos, académicos y estudiantes, a través de la cual cada estamento accede a información pertinente a sus funciones a través de claves de acceso personales.

## V - Organizational Challenges

### 1. Ambiente competitivo:

a) Con una trayectoria de 29 años, la FEN-UNAB se ha consolidado como una de las facultades de negocios con mayor matrícula del país, concentrando actualmente el 10% de la matrícula total del sistema universitario nacional en las áreas de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas y Contador Auditor, lo que es relevante considerando el número de universidades estatales y privadas que actualmente tienen en su oferta académica algunos de estos programas en el país. En el año 2017, veinte universidades impartían carreras equivalentes en las tres áreas, de las cuales sólo 3, incluyendo a la FEN-UNAB tienen sus programas acreditados.

Programa / Ámbito	Matrícula primer año (2017)			Matrícula total (2017)		
	FEN-UNAB	Sistema Nacional	% FEN-UNAB	FEN-UNAB	Sistema Nacional	% FEN-UNAB
Contador Auditor	243	3.261	7,5%	1.082	13.011	8,3%
Administración de Empresas e Ingenierías asociadas	413	3.783	10,9%	1.539	17.067	9,0%
Ingeniería Comercial	1.009	10.803	9,3%	4.847	44.613	10,9%
<b>Total</b>	<b>1.665</b>	<b>17.847</b>	<b>9,3%</b>	<b>7.468</b>	<b>74.691</b>	<b>10,0%</b>

Fuente: se refiere al sistema universitario nacional ([www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)); matrícula de instituciones 2017) **Datos matrícula por carrera FEN-UNAB (MINEDUC)**

Como se puede observar en la tabla anterior, la participación de las carreras FEN en la matrícula total nacional corresponde a un 8,3% Contador Auditor; 9,0% Ingeniería en Administración de Empresas y 10,9% en Ingeniería Comercial, con un promedio de empleabilidad de 89% al primer año de egreso.

b) Entre los principales factores diferenciadores de la FEN que apoyan su posicionamiento a nivel nacional se pueden considerar:

- Capacidad permanente de adaptación a las exigencias del mercado y las tendencias de la enseñanza de la disciplina en las carreras que imparte.
- Ofrecer distintas menciones y especializaciones, dada la oferta académica de pregrado y postgrado que se imparten en la Facultad
- Promover los intercambios académicos de alumnos y profesores a través de diversos convenios con instituciones extranjeras y programas de continuidad de estudios de pregrado y postgrado que imparte la misma Facultad, incluyendo doble titulación con instituciones extranjeras.
- Uso de tecnologías educativas para el desarrollo de la docencia y programas de pregrado que responden a los requerimientos de los grupos de interés (programas tradicionales, diurnos y vespertinos y programas especiales) en todas sus sedes.
- Ser una institución inclusiva y pluralista.
- Formar parte de una universidad acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile) en las áreas de gestión institucional, docencia de pregrado, investigación y vinculación con el medio, y acreditada internacionalmente por la MSCHE de USA.

Estas características le permiten a la FEN-UNAB afrontar el ambiente altamente competitivo, dada la amplia oferta académica en el área de Administración y Comercio a nivel nacional, y el desafío que implica el nuevo escenario de la educación superior en Chile -impulsado por el

Gobierno desde el año 2014- que implica modificaciones al sistema de aseguramiento de la calidad y avanzar hacia un sistema de gratuidad universal para los estudiantes, proyecto que inicia su debate legislativo en el 2016; la persistencia de un ambiente de desconfianza respecto de la calidad de las universidades privadas en el país –la mayoría de ellas creadas a partir de los años 90- y las crecientes exigencias de calidad (acreditación) de los postulantes y estudiantes.

## 2. Desafíos estratégicos:

La FEN ha identificado como sus principales ejes estratégicos para el período 2018-2022, los siguientes:

- Consolidar una gestión académica efectiva y de calidad centrada en brindar una experiencia educativa satisfactoria para los estudiantes.
- Expandir y potenciar la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento.
- Liderar la interacción y la generación de alianzas con el entorno social, económico, productivo y cultural.
- Asegurar la sustentabilidad del proyecto FEN-UNAB y la aplicación de su modelo de gestión centrado en la prosecución de su Misión.

### Situación de Doctorados en América Latina y Chile

A diferencia de países como EEUU, Alemania, Reino Unido, otros países de Europa o de Asia como Corea del Sur y Japón, existe una alta brecha falta en la formación doctoral de Latinoamérica con el resto del mundo, y esto se ahonda en áreas como la Ingeniería o las Ciencias. Esto hace prácticamente imposible alcanzar los valores mencionados en los estándares para la calificación académica de Doctores.

En el caso particular de Chile, en cuanto al nivel de formación de los académicos, para el año 2017, como se aprecia en la tabla adjunta, el 24,9% posee grado de Magíster y el 11,8% grado de Doctor. Ello implica que en Chile el 36,6% del personal académico de instituciones de educación superior (considerando universidades, IP y CFT) poseen estudios de posgrado. Si bien esta cifra representa un avance de 5,1 puntos porcentuales respecto del año 2013, cuando el 31,5% de los académicos contaba con posgrados, los niveles aún son muy bajos.

Nivel de Formación	2013	2014	2015	2016	2017
Doctor	7.828	8.601	9.105	9.596	10.272
Magíster	16.891	19.928	19.863	21.132	21.682
Especialidad médica u odontológica	3.696	4.280	4.452	5.006	5.076
Título profesional	35.889	36.805	40.838	42.932	41.473
Licenciado	9.637	8.877	7.060	5.354	5.185
Técnico de nivel superior	2.333	2.372	2.500	2.345	2.363
Técnico de nivel medio	200	139	137	107	118
Sin título o grado	526	630	610	1.272	1.047
Sin información	1.372	883	494	9	0

Como se puede apreciar en la tabla siguiente, dentro de un grupo de instituciones privadas acreditadas por 5 años en Chile que poseen escuelas de negocios y características similares, podemos apreciar que la UNAB, con un 20,3%, está entre las 3 instituciones que poseen un porcentaje mayor, en jornadas completas, de académicos con doctorado que el promedio.

Nombre de la institución	Total general	Doctor	Magíster	Especialidad médica u odontológica	% Doctor	% de Doctor y Magíster	% Doctor, Magíster y Especialidad médica u odontológica
Universidad Diego Portales	716,1	196,7	263,2	61,4	27,5%	64,2%	72,8%
Universidad Mayor	1.378,0	72,8	426,5	114,6	5,3%	36,2%	44,5%
Universidad Andrés Bello	<b>2.038,1</b>	<b>414,3</b>	<b>858,6</b>	<b>163,3</b>	<b>20,3%</b>	<b>62,5%</b>	<b>70,5%</b>
Universidad de Los Andes	598,2	158,8	142,0	149,3	26,5%	50,3%	75,2%
Universidad San Sebastián	1.576,5	113,7	512,4	138,8	7,2%	39,7%	48,5%
Universidad del Desarrollo	885,1	112,7	311,0	200,7	12,7%	47,9%	70,6%
<b>Total</b>	<b>6.306,9</b>	<b>956,3</b>	<b>2.202,6</b>	<b>627,3</b>	<b>15,2%</b>	<b>50,1%</b>	<b>60,0%</b>

### 3. Sistema de mejora del desempeño:

Para la evaluación sistemática y mejora del desempeño, la FEN utiliza los mecanismos formales establecidos por la universidad que abarcan tanto el seguimiento de indicadores de calidad y gestión académica y administrativa:

- Sistema de aseguramiento de la calidad, originado en los procesos de acreditación institucional, nacional e internacional, y de carreras, que establecen planes de mejora, con detalle de actividades, plazos, presupuestos y responsables, cuyo avance es revisado y evaluado sistemáticamente por las autoridades e instancias colegiadas correspondientes.
- Plan estratégico quinquenal de la facultad, el que, a partir de su misión y visión, establece los objetivos a lograr en el período, metas e indicadores anuales de medición y sus responsables, y cuyo avance es revisado semestralmente por el decano y Consejo de Facultad, estableciendo acciones correctivas de ser necesarias, a partir de los informes de actividades académicas, de extensión y de investigación entregados cada semestre por los directivos de las diversas unidades de la facultad.
- Indicadores de gestión académica y administrativa: las plataformas computacionales de información permiten la evaluación semestral de los resultados de los procesos académicos (por ejemplo: admisión, promoción académica, tasas de aprobación, deserción, cumplimiento programas de estudio, evaluación de los estudiantes a sus docentes, biblioteca); que son analizados en los consejos de Escuela y Facultad, además de la revisión mensual de la gestión financiera.
- Evaluación de desempeño anual del staff académico, directivos y administrativos, en base a los objetivos acordados, metas a alcanzar, incluyendo evaluación intermedia para retroalimentación y ajustes.
- Encuestas de satisfacción de estudiantes, egresados, docentes y empleadores, realizada periódicamente como parte de los procesos de autoevaluación de los programas de pregrado, y que permiten la implementación de acciones concretas comprometidas en los respectivos planes de mejora continua de las carreras.
- Resultados Encuestas de clima organizacional (bianuales), realizado centralmente y que permite conocer el grado de satisfacción de los colaboradores de los distintos estamentos de la facultad, y definir e implementar medidas de mejora.

## 1 - Standard 1: Leadership

---

La Facultad de Economía y Negocio de Universidad Andrés Bello cuenta con un marco normativo que establece la autoridad del Decano, sus funciones y responsabilidad en la conducción y mejora continua de los procesos académicos y administrativos de la Facultad, de acuerdo a la Misión y valores institucionales, y en el cumplimiento de los objetivos y metas acordados en el respectivo plan de desarrollo, en el cual se explicitan las expectativas de desempeño organizacional, cuyos resultados son reportados a la Vicerrectoría Académica.

En los criterios siguientes se evidencia:

- a) La existencia de procesos formales para la difusión de los valores institucionales y objetivos estratégicos en los distintos estamentos internos como también a la comunidad.
- b) La existencia de políticas, normas y procedimientos que facilitan la autorregulación y contribuyen a velar por la integridad en la gestión académica y administrativa, resguardar los derechos de estudiantes, académicos y funcionarios; promover un clima de convivencia adecuado para la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, las actividades de servicios y la relación con el entorno.
- c) La implementación de procesos institucionales para la evaluación periódica de los resultados de la gestión académica y operacional de la facultad, así como de sus unidades y programas, y la evaluación de desempeño de sus académicos y personal administrativo en todas las sedes.

## 1.1 - Criterion 1.1

---

La Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad Andrés Bello cuenta con normativas, procedimientos y acciones que demuestran el cumplimiento de este criterio, las que se describen a continuación:

**1.1.** De acuerdo a establecido en el reglamento institucional (Reglamento General), el Decano es responsable de la organización, coordinación, administración y supervisión de la ejecución y desarrollo de todas las actividades académicas, administrativas y de difusión que se lleven a cabo en la Facultad, y debe reportar al Vicerrector Académico sobre la gestión académica de la Facultad, que principalmente es:

- Cumplimiento del Plan de Desarrollo FEN, que considera la acreditación de sus programas.
- Programación y ejecución de las actividades académicas, investigación y extensión.
- Cumplimiento de compromisos académicos.
- Mejoramiento permanente de los indicadores de calidad académica.
- Administración del presupuesto.
- Cumplimiento del proceso de Jerarquización Académica.
- Evaluación de desempeño del personal académico y administrativo.
- Plan de promoción y difusión pública de sus programas académicos y Memoria Anual.

Además, de los informes específicos de los procesos detallados anteriormente, a partir del año 2016, la Vicerrectoría Académica (VRA) ha definido un informe global de cumplimiento del plan de acción institucional para todas las Facultades de UNAB, que incluye metas, indicadores y modo de verificación del logro alcanzado para cada objetivo estratégico ( ver Plan Operativo y Cumplimiento FEN 2017 y Plan Operativo FEN 2018).

Adicionalmente, la Facultad ha implementado nuevos procedimientos internos de planificación y gestión de sus aplicaciones académicas, con la finalidad de incorporar los estándares de ACBSP, y define los planes de acción específicos para facilitar y promover su cumplimiento, los que están formalizados en el proceso de planificación estratégica.

El cumplimiento del Plan de Desarrollo de cada unidad forma parte de la Matriz de Objetivos de Desempeño, que es parte de la evaluación de desempeño que ha sido implementado por la Dirección de Recursos Humanos. Se trata de una evaluación periódica que busca reconocer el nivel de logro de ciertas metas y de establecer planes de mejora.

**1.1.a)** Para conducir la Facultad de acuerdo con los principios contenidos en la misión institucional y los lineamientos y metas de desempeño del plan estratégico de la Universidad, el Decano cuenta con las siguientes instancias:

- *Consejo de Facultad:* Instancia presidida por el Decano e integrada por los directores de todas las unidades académicas de FEN. En esta instancia, que sesiona mensualmente, se informan los lineamientos y acuerdos del Consejo Superior de la Universidad; se definen, analizan y evalúan las acciones académicas y administrativas para el cumplimiento de la misión, la promoción de los valores institucionales y el logro de los objetivos de cada programa acorde con el plan estratégico.
- *Consejo de Escuela (Programa):* es presidido por el Director de Escuela (programa) y está integrado por el personal académico de todas las sedes, incluido un representante

de los estudiantes. Constituye la instancia en la que se comunican los acuerdos del Consejo de Facultad, del Consejo Académico y del Consejo Superior de la Universidad y se determina y evalúa el funcionamiento de las actividades académicas del programa, cuyos resultados se informan en el Consejo de Facultad. El Consejo de Escuela se realiza una vez al mes y es replicado en cada sede por el Director de Carrera.

Ambas instancias contemplan la realización de Consejos ampliados anuales que incorporan al personal administrativo, para dar cuenta de la gestión global de la Facultad o del programa.

La difusión de la misión, los valores institucionales, el modelo educativo, el plan estratégico y las metas de desempeño, han sido una preocupación creciente de la institución. En la actualidad se incluyen todas las publicaciones, como revistas internas, memoria, documentos de planificación, decretos universitarios, paneles y página web; y en actividades sistemáticas de inducción a funcionarios, profesores y estudiantes:

- *Inducción UNAB*: Proceso de Capacitación Institucional obligatorio para todas las personas que se incorpora a la Institución, ya sea en el ámbito académico, administrativo, operativo o servicios, se aborda la misión, valores, plan estratégico, estructura y actividades de la institución y la información relevante relacionado con los derechos, deberes, y beneficios de los colaboradores (ver Manual de Inducción UNAB ). Esta actividad es coordinada y llevada a cabo por el área de Recursos Humanos a nivel central de la Universidad en todas las Sedes.
- *Inducción docente*: proceso obligatorio para la incorporación de nuevos académicos, y consta de dos partes: curso organizado por la Vicerrectoría Académica a través de la Dirección de Innovación y Desarrollo Docente (ver Estándar 5) y la inducción de la propiedad FÉN en todas las sedes, instancia en la cual se comunica y explica la misión y los valores de la Universidad y Facultad, los objetivos estratégicos, los reglamentos y las evaluaciones.
- *Inducción a modalidad Blended*: al inicio de cada semestre los profesores deben cumplir el programa de Enseñanza y Aprendizaje Digital (DTL). Para prepararse como docente en modalidad Blended, el académico debe aprobar 8 módulos del programa DTL (Programa DTL UNAB Docencia Modalidad Blended).
- *Curso Modelo Educativo UNAB*: curso online que todos los docentes que dictan alguna asignatura deben aprobarlo al ingresar a una Escuela (Curso Modelo Educativo objetivos y contenido).
- *Inducción alumnos nuevos*: realizada a inicios de cada año académico en todas las sedes por las autoridades académicas de la FEN, actividad en la cual también se informa a los estudiantes de la misión y valores institucionales, además de información específica relacionada con sus programas de estudio. Los mismos planes de estudio han incorporado los valores institucionales en los perfiles de egreso de los programas como parte del sello formativo UNAB.
- *Inducción Código de Conducta y Ética*: obligatoria para todos los funcionarios (académicos y administrativos) de la Universidad, con el propósito de difundir los principios de integridad y conducta ética que establece la UNAB.
- *Curso Modelo de Prevención del Delito*: El curso de modelo de prevención del delito tiene como objetivo conocer las principales características de la Ley N° 20.393 (Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas) y ver de qué manera se aplican sus normas a los procedimientos y tareas que se realizan en la institución. Los delitos que contempla la Ley son los siguientes: (1) Lavado de activos, (2) Financiamiento del terrorismo, (3) Cohecho a funcionario público nacional o extranjero y (4) Receptación. El

Encargado del Modelo de Prevención del Delito de UNAB es el Secretario General de la institución, quien es designado por la Junta Directiva.

Es importante tener un modelo de prevención de delitos ya que UNAB deberá responder por la comisión de cualquiera de estos delitos cuando hayan sido cometidos por sus dueños, controladores, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración o quienes estén bajo directa supervisión de cualquiera de los anteriores o sean cometidos en beneficio directo de la UNAB. Al tener un modelo de prevención de delitos, si se comete algunos de estos delitos, se presume que la Universidad cumplió con los deberes de dirección y supervisión por lo que será el Ministerio Público quien debe probar la negligencia de UNAB en un eventual juicio.

Estas actividades se han implementado sistemáticamente desde los últimos años, y su evaluación se ha concentrado hasta ahora en asegurar la cobertura.

**1.1.b)** La gestión académica y administrativa se revisa periódicamente en los Consejos de Escuela y Facultad, para analizar el desarrollo de las actividades, el cumplimiento de los objetivos, las propuestas de mejora y la resolución de diversas situaciones para cumplir con el plan de estudio y los objetivos del plan estratégico. Los principales indicadores de gestión revisados son:

- *Resultados del proceso de admisión y selección de alumnos:* análisis anuales a nivel de Programa y Facultad para la planificación académica de corto y mediano plazo, evaluación de recursos, cambios en la posición relativa del programa en el contexto nacional y regional, y, en conjunto con la Dirección de Admisión, realizar estudios de tendencia y análisis comparativo con programas equivalentes en otras instituciones.
- *Tasa de retención y causales de retiros :* revisados anualmente por Programa y Facultad para verificar impacto de acciones implementadas, revisar tendencias a nivel institucional, regional y nacional, e identificar eventos eventuales en las causas de la muerte que requieran planos de acción específicos.
- *Tasas de egreso y titulación:* revisados anualmente por Programa y Facultad para evaluar la eficacia de acciones implementadas o de cambios en los planes de estudio y revisar tendencias.
- *Tasas de aprobación:* Son analizadas semestralmente por los coordinadores académicos de área de cada programa para identificar acciones de mejora en conjunto con los profesores de las asignaturas, proponer al Director y al Consejo de Escuela modificaciones a los programas de estudio, recursos o actividades adicionales si son necesarias.
- *Resultados de la evaluación docente por parte de los estudiantes:* analizadas semestralmente por el Director del Programa en cada sede con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los estudiantes con el cuerpo docente, identificar con cada profesor las oportunidades de mejoramiento de la docencia, realizar ajustes en la asignación de cursos, o derivar a las instancias correspondientes los aspectos deficitarios que no se relacionan con el ámbito académico (como temas vinculados a infraestructura, por ejemplo).
- *Resultados de la encuesta de satisfacción estudiantil:* analizados anualmente, en particular los índices de satisfacción en la dimensión calidad académica y resultado global (NPS).
- *Análisis de las inquietudes de los estudiantes:* revisados permanentemente por el Director de Escuela/Programa para identificar la persistencia de problemas y analizar con el Director del Programa en cada sede las alternativas de solución o con el Decano los ajustes que sean necesarios de implementar.

- *Resultados del cuestionario de Práctica Profesional:* Información externa de empleadores respecto al desempeño de estudiantes en práctica, analizada anualmente por el Director del Programa para identificar las fortalezas de la formación y las debilidades a superar a través de ajustes de contenidos o modificaciones en el plan de estudio.

Además del resultado de los procesos académicos indicados, los Consejos analizan situaciones operativas y de servicios:

- *Análisis de la gestión presupuestaria:* La FEN cuenta con presupuesto anual aprobado por la comisión de presupuesto (Vicerrectoría Económica, Vicerrectoría Académica y Consejo Superior), cuyos recursos para gastos e inversión son asignados centralmente, y segmentados por las distintas unidades académicas y sedes de la Facultad. La administración y gestión presupuestaria es responsabilidad de cada unidad, y su ejecución es revisada periódicamente por los directivos y por el decano para evaluar los ajustes que sean necesarios atendiendo a los objetivos del plan estratégico.
- *Infraestructura y servicios:* los requerimientos, funcionamiento y nivel de satisfacción de los estudiantes en este ámbito son revisados en los Consejos de Escuela y Facultad para hacer los requerimientos correspondientes a las instancias centrales de la Universidad responsables de su gestión.
- *Comité de Operaciones:* cada una de las Sedes cuenta con un Director de Campus que depende de la Vicerrectoría de Sede y, funcionalmente, de la Vicerrectoría de Servicios Universitarios y Asuntos Estudiantiles. Este director está a cargo de la administración, servicios y operaciones. En cada Sede y Campus existe un Comité de Operaciones donde participa el director, representantes de las Facultades y Unidades de Servicio, de manera que la toma de decisiones y la gestión operativa sean, en esas instancias, más expeditas.
- *Encuesta de Percepción de la Calidad:* instrumento centralizado que la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad UNAB aplica todos los años a los estudiantes, académicos y titulados. La encuesta se divide en ámbitos para obtener la opinión de los encuestados, las dimensiones y preguntas están basadas en las encuestas de acreditación nacional de la CNA (Encuesta Percepción Calidad FEN 2017 Resultados).

### **1.1.c) Evaluación del desempeño**

Los directivos y académicos de cada unidad académica están sujetos a un proceso de evaluación de desempeño realizado por la jefatura directa: El Decano es evaluado por el Vicerrector Académico, los Directores de Unidades Académicas son evaluados por el Decano, los directores de carrera en cada sede son evaluados por el Director de Escuela o Unidad correspondiente; y los académicos y administrativos por el director de la unidad a la cual están adscritos en cada sede.

Desde el año 2015 esta evaluación se realiza a través de una plataforma institucional (Strategic Human Resources Planning System) y con procedimientos claramente establecidos (Procedimiento de evaluación de desempeño UNAB). El proceso es anual, se inicia con una reunión entre la jefatura y el colaborador para la definición de los objetivos a evaluar, los que se enmarcan en las prioridades y lineamientos del plan estratégico. Para cada objetivo se establece el indicador, para lo cual se cuenta con el apoyo de un catálogo de objetivos y actividades académicas (Procedimiento de evaluación de desempeño UNAB (Page 17)) las metas esperadas, plazo y peso relativo para la evaluación final. El proceso de evaluación contempla una fase intermedia de retroalimentación, en la que se evalúan los avances respecto de los objetivos planteados y de ser necesario, se realizan ajustes, registrándose en el sistema las observaciones y comentarios correspondientes. La

última fase es la evaluación final que realiza la jefatura de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y que incluye la autoevaluación del colaborador y la correspondiente reunión de retroalimentación final. La escala de evaluación considera cinco niveles, y la calificación final es el promedio ponderado de todos los objetivos.

Los docentes también están sujetos a otros procesos de evaluación definidos por la normativa institucional, como el cumplimiento de compromisos académicos, evaluación por parte de los estudiantes, y las políticas de habilitación y promoción definidas en el Reglamento de Jerarquización Académica (ver estándar 5). Que se realiza cada 2 años.

El personal de apoyo administrativo se incorporó a este proceso de evaluación del desempeño del 2017. Es necesario indicar que la mayor parte del personal de apoyo administrativo de la FEN está adscrito a las unidades centrales, dada la estructura organizativa matricial de la Universidad.

## 1.2 - Criterion 1.2

---

**1.2. Responsabilidad Social:** Junto con la declaración pública de su Misión, la FEN ha declarado también su compromiso con los valores institucionales de Excelencia, Responsabilidad, Pluralismo, Respeto e Integridad, que aspira imprimir en sus estudiantes, académicos y funcionarios. Para la consecución de estos fines, cuenta con diversas políticas y mecanismos orientados a la promoción de estos valores:

### 1.2.a) Desarrollo de un ambiente y comportamiento organizacional legal y ético:

- La FEN y sus unidades académicas cuentan con un amplio cuerpo normativo institucional que define los derechos, obligaciones y responsabilidades de sus autoridades, organismos colegiados (Reglamento General Unab-2016, Reglamento General UNAB (mod. 2017), académicos (Reglamento del Académico), estudiantes (Reglamento de Alumno de Pregrado), y procedimientos que ordenan el funcionamiento operativo y académico en concordancia con la misión y declaración de principios de la facultad. Dicha reglamentación, como se ha indicado previamente (Sección III) es de acceso público y reforzada en los procesos de inducción (indicados en el Criterio 1.1) y se especifican en el reporte de los estándares 5 y 6.
- La existencia del Código de Conducta y Ética UNAB, que establece las expectativas de comportamiento individual e institucional a todos los funcionarios (directivos, académicos y administrativos) y entrega orientación sobre cómo actuar frente a posibles faltas al código (cuenta con un centro de apoyo confidencial para consultas o denuncias ante eventuales infracciones a las políticas y valores institucionales); y el Modelo de Prevención del Delito, que se impone en el marco de una ley de la República y para cumplir con la certificación a través de BH Compliance, a la cual se ha adherido la UNAB de manera voluntaria.
- La reciente definición de una nueva Política de Convivencia: Inclusión y Promoción del Respeto, que enfatiza el desarrollo de un ambiente inclusivo, de respeto mutuo y trato digno, entre todos los miembros de la institución (Política de Convivencia Inclusión y Promoción del Respeto, Protocolo de Prevención y Acompañamiento ante Faltas a la Sana Convivenc, Recomendaciones para el comportamiento de docentes, Reglamento de Conducta para la Convivencia de la Comunidad, Reglamento de orden, higiene y seguridad, Lineamientos de conducta para miembros de nuestra comunidad en su trato frente a menores).
- Cumplimiento institucional con todos los requerimientos solicitados por el MINEDUC y otros organismos externos oficiales respecto de información académica y financiera (disponible en el sitio web institucional).

### 1.2.b) Impacto social de programas, servicios y operaciones:

- Admisión inclusiva, beneficios estudiantiles y formación profesional con responsabilidad social: la UNAB cuenta con un sistema de becas internas que aportan a la inclusión de estudiantes de sectores económicamente menos favorecidos -el 15% proviene de colegios municipales y el 55% de colegios particulares subvencionados- (ver FEN Colegio de origen de los estudiantes); y mecanismos de apoyo integral a los alumnos (detallados en Criterio 3.2); un sistema de admisión a los programas Advance, que reconoce los aprendizajes previos (RAP-UNAB) facilitando la incorporación a la educación superior de un grupo de personas que habiendo estado fuera del sistema educativo durante un período de tiempo, cuentan con conocimientos, habilidades y aptitudes para los estudios

superiores y programas de pregrado que incluyen en forma explícita la formación en Responsabilidad Social como parte de la educacional general sello de la universidad.

- Política institucional de infraestructura orientada a privilegiar alternativas sustentables en cuanto a implementación y equipamiento de edificios, de manera de contribuir a la eficiencia y cuidado del medio ambiente y criterios de inclusión en el diseño de sus proyectos, asegurando el cumplimiento de las normas de construcción nacionales y manual de accesibilidad universal), a lo cual se suma el convenio de reciclaje suscrito el 2017 por la FEN en el Campus Los Leones (Certificado Recycla UNAB Los Leones)(Certificado Recycla UNAB Casona).
- Existencia de instancias transversales que promueven y articulan iniciativas sociales y ambientales desarrolladas por los estudiantes, profesores y funcionarios de la UNAB, incluyendo fondos concursables para actividades extracurriculares de los alumnos (Fondos Concursables y RSS), generando alianzas y convenios de colaboración interuniversitarios (Protocolo Campus Sustentable y Red Campus Sustentables); vinculación con instancias internacionales (Pacto Global) coordinadas centralmente por la Dirección de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, dependiente de la Dirección General de Vinculación con el Medio de la UNAB (ver FIG 1.1 Table for impact on society FEN).

### **1.2.c) Mecanismos que promueven conductas éticas en la operación de negocio:**

- El Código de Conducta y Ética establece parámetros de conducta y conflicto de intereses, en el marco de una política de anticorrupción y se hace extensivo a todos los prestadores de servicios externos (Código de Ética para Proveedores).
- Contrato de prestación de servicios educacionales a los estudiantes visado por el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) y disponible en el sitio web de la universidad (Contrato de prestación de servicios Educacionales Pregrado).
- La existencia de procesos de auditorías internas y externas para verificar el correcto uso de los recursos financieros, cumplimiento de las normas contables IFRS y tributarias chilenas; certificación Ley de Fraude (ver FIG 1.2 Table for ethical behavior FEN).

### **Acciones que promueven prácticas académicas éticas:**

- Existencia de políticas y criterios transparentes respecto a requisitos para la postulación, admisión (Reglamento de Admisión al Pregrado), permanencia y desvinculación de los estudiantes en los programas (ver criterio 6.3.4), como también en la evaluación del aprendizaje y la aprobación de cursos o asignaturas y las condiciones para egresar y recibir el título o grado profesional (ver en Evidence File ST. 6 Planes de Estudio). Esto se encuentra explicitado en la normativa general y, en lo particular, en las normas internas de las Facultades y en los planes de estudios y syllabus de cada programa, con pautas y rúbricas de evaluación previamente informadas (Ver en Evidence File ST.6. Syllabus), asegurando la equidad y objetividad del proceso. Los estudiantes tienen acceso a verificar el registro correspondiente de sus datos y resultados académicos a través de la plataforma Banner.
- Aspectos disciplinarios de los estudiantes regulados, resguardándose el debido proceso de los eventuales inculpados (Reglamento de Conducta).
- Resguardo de la propiedad intelectual en materia de investigación y desarrollo académico, lo cual se refleja en los estatutos de la institución desde su fundación; en las definiciones del rol del docente, contenidas en el Modelo Educativo; y en la política de propiedad intelectual que regula y protege los derechos en esta materia (Política de propiedad intelectual UNAB).

La FEN y la UNAB tienen procedimientos claros que permiten atender los reclamos y conflictos estudiantiles con imparcialidad, lo que está difundido entre los alumnos y la comunidad interna en general (Criterio 3.6).

#### **1.2.d) Mecanismo de aseguramiento del cumplimiento de las normativas**

La FEN cuenta con mecanismos institucionales para asegurar y evaluar el cumplimiento de las normativas internas. Entre los mecanismos existentes están:

- Validación de la información que publica la FEN por las autoridades correspondientes (Dirección General de Comunicaciones y Marketing).
- Visación de los planes de estudio de los programas FEN por la Vicerrectoría Académica para asegurar su concordancia con el modelo educativo y legalmente por la Secretaría General para garantizar su concordancia con otras normativas institucionales vinculantes.
- Actividades operacionales sujetas a auditorías internas, externas, nacionales e internacionales.
- Encuestas internas y externas que incluyen la percepción de los *stakeholders* respecto de la integridad organizacional: clima organizacional, que incluye en forma explícita la dimensión cultura y ética, en que la FEN obtiene niveles de satisfacción altamente positivos (ver FEN Encuesta de Clima y Compromiso 2015 y 2016 pág. 20); y las encuestas a estudiantes, docentes, egresados y empleadores en los procesos de acreditación de programas, que incluyen variables relacionadas con la veracidad de la publicidad, conocimiento de la reglamentación interna, instancias para presentación y solución de problemas, cumplimiento de lo establecido en el plan de estudios de la carrera, por ejemplo (ver detalle de cuestionarios en criterio 3.2.b).
- Procesos de auditorías internas y externas para verificar el correcto uso de los recursos financieros, cumplimiento de las normas contables IFRS y tributarias chilenas; certificación Ley de Fraude.

## 2 - Standard 2: Strategic Planning

---

El proceso de planificación estratégica de la FEN-UNAB se realiza cada cinco años, de acuerdo con la planificación institucional. En los criterios 2.1 y 2.2 a continuación, se describe el proceso, se presenta el plan de la facultad, con sus planes de acción, metas e indicadores de medición para el período 2013-2017, los mecanismos de difusión y monitoreo de cumplimiento.

Las evidencias entregadas demuestran que la FEN cuenta con un proceso formal de definición de objetivos estratégicos, que incluye el análisis de un "mapa estratégico FEN" con participación de todos sus académicos en distintas instancias y que deriva en una propuesta consensuada de Plan Estratégico FEN, con metas anuales, cuya concordancia con los lineamientos estratégicos de la universidad es validada por las autoridades superiores de la UNAB, para la asignación de recursos.

El presente reporte coincide con el inicio del proceso de planificación 2018-2022 que se lleva a cabo de acuerdo al mismo esquema descrito para el período anterior.

## 2.1 - Criterion 2.1

---

### 2.1. Proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica de la FEN es quinquenal, y se inicia una vez definida y consensuada en los lineamientos estratégicos del Plan Estratégico de la Universidad. Ver Plan Estratégico Institucional UNAB 2013-2017 Plan Estratégico Institucional 2018-2022 UNAB. Con esta orientación, el Proceso de Planificación Estratégica FEN se desarrolla de acuerdo a las siguientes etapas:

- Elaboración, por parte del Consejo de Facultad, de una primera propuesta del "mapa estratégico FEN" para el período correspondiente, basado en la evaluación del logro de los objetivos estratégicos del período anterior, resultados de encuestas de satisfacción, consultas a *stakeholders*, análisis del entorno, tendencias y factores diferenciadores FEN-UNAB
- Con esta propuesta se organizan grupos de trabajo temáticos, con la participación de académicos de todas las sedes coordinadas por un académico de planta, para desarrollar los contenidos del mapa.
- Los resultados de los grupos de trabajo se presentan en una sesión plenaria, solo para el fin, presidida por el decano, con todos los académicos de la FEN para socializar y discutir las propuestas de los grupos de trabajo, proponer objetivos específicos, indicadores y metas ; y designar al Comité que redactará el documento con la propuesta del plan.
- El documento es analizado en los Consejos de la escuela y las observaciones que surjan son analizadas posteriormente en el Consejo de Facultad para su versión definitiva.
- El proceso finaliza con la presentación del Plan de la Facultad a las instancias centrales (Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Económica y Consejo Superior) para validar su correspondencia con el plan institucional y la aprobación de los recursos necesarios.

#### 2.1.a) Proceso participativo:

El proceso de planificación dirigido por el decano convoca a todo el personal académico de la facultad, incluyendo directivos, coordinadores y docentes, a través de las instancias colegiadas formales y también a través de su participación activa como integrantes y coordinadores de los grupos trabajo que se organizan para abordar los principales ejes estratégicos del plan y su discusión en la jornada de planificación (Año 2017: Programa Jornada Planificación FEN 09-01-2017, Asistencia Jornada Planificación FEN 09-01-2017, Presentación para Trabajo Grupos Jornada Planificación FEN 09-01-2017 y Trabajo Grupos Jornada Planificación FEN 09-01-2017)

#### 2.1.b) Plan Estratégico FEN:

El Plan Estratégico FEN en la UNAB a partir del año 2018 se denomina Plan de Desarrollo, ver Plan Estratégico FEN UNAB 2013-2017, Plan de Desarrollo FEN 2018-2022 , donde se presenta el plan vigente de la facultad, que contiene una síntesis del contexto de la FEN respecto a la Educación Superior en el país, la Visión, Misión, Valores y Propósitos; el Modelo Educativo; los objetivos o ejes estratégicos, los objetivos específicos, metas e indicadores, que se resumen en la FIG. 2.1 Objetivos y Metas estratégicos FEN 2018-2022.

## 2.2 - Criterion 2.2

---

**2.2.a)** El Plan de Desarrollo FEN 2018-2022 contempla los siguientes ejes estratégicos y sus acciones para conseguirlo son:

*Eje Estratégico 1:* Asegurar una gestión académica efectiva y de calidad centrada en brindar una experiencia educativa enriquecedora para los estudiantes. Las acciones para conseguirlo: (a) Evaluar el Modelo Educativo y el rediseño curricular para optimizar la efectividad del proceso formativo; (b) Consolidar la internacionalización como elemento distintivo de la formación integral de los estudiantes; (c) Integrar modalidad online; (d) Profundizar sistema de mejora continua del proceso de aprendizaje; (e) Optimizar el desempeño del cuerpo académico; (f) Mejorar los procesos claves relacionados con la atención de alumnos; (g) Perfeccionar el modelo de relación con los estudiantes; y (h) Formular oferta de programas de calidad, pertinente y atractiva.

*Eje Estratégico 2:* Expandir y potenciar la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento. Las acciones para conseguirlo: (a) Aumentar investigación aplicada, innovación y transferencia tecnológica; y (b) Asegurar sustentabilidad y eficiencia para la generación de conocimiento.

*Eje Estratégico 3:* Liderar la interacción y la generación de alianzas con el entorno social, económico, productivo y cultural. Las acciones para conseguirlo: (a) Cautelar el impacto interno de las actividades de vinculación con el medio; y (b) Cautelar el modelo de gestión y evaluación de la vinculación con el medio.

*Eje Estratégico 4:* Asegurar la sustentabilidad del proyecto FEN-UNAB y la aplicación de su modelo de gestión centrado en la prosecución de su Misión. Las acciones para conseguirlo: (a) Consolidar el modelo de aseguramiento de la calidad y de evaluación periódica del desempeño de la Facultad; (b) Asegurar el uso eficiente de los recursos; y (c) Reforzar procesos de comunicación de alto impacto.

En la FIG. 2.2 Objetivos estratégicos y plan de acción FEN 2018-2022 se presentan los planos de acción de corto y mediano plazo correspondientes a cada objetivo indicado.

**2.2.b)** Los indicadores para medir el cumplimiento de cada objetivo específico se presentan en la Fig. 2.3. (FIG. 2.3 Indicadores Plan Desarrollo FEN 2018-2022). La verificación del cumplimiento se realiza a través de planes operativos anuales, que permite hacer ajustes al plan quinquenal. Los resultados de los indicadores son entregados en algunos casos por las unidades académicas de FEN y en otros por las centrales de la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Económica, la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado y la Dirección General de Análisis Institucional (Plan Operativo y Cumplimiento FEN 2017).

**2.2.c)** Como ya se indicó en el criterio 2.1, el plan de desarrollo de FEN es el resultado de un proceso en el que participan todos los académicos regulares de todas las sedes de la facultad. Una vez que el plan ha sido aprobado por el Consejo Superior, su comunicación se realiza a través de las instancias formales de la facultad en todas sus sedes:

- A los académicos regulares (tiempo completo) a través de los Consejos de Escuela
- A los docentes adjuntos: a través de los Consejos de Escuela / carrera ampliados y procesos de inducción institucional y de cada Programa;

- A los estudiantes: a través de los centros de estudiantes de cada programa, en las visitas específicas a través de la participación de su representante en los Consejos de la Escuela o Programa.

El Plan Estratégico de la Universidad y de la Facultad es público y está disponible para todos los grupos de interés en la página web institucional en los enlaces [Plan Estratégico Institucional UNAB](#) y [Plan de Desarrollo FEN](#).

### 3 - Standard 3: Student and Stakeholder Focus

---

FEN-UNAB cuenta con mecanismos formales e instrumentos institucionales para identificar las expectativas y niveles de satisfacción de sus principales grupos de interés (internos y externos), información que es incorporada tanto en la definición de la oferta académica y en la mejora continua de los planes de estudio de los programas, como también en la definición y mejora de los servicios de apoyo y actividades complementarias al proceso formativo. La importancia de esta información queda reflejada en que algunos de estos indicadores forman parte de los objetivos estratégicos y de la evaluación del desempeño organizacional del programa y de FEN.

En el criterio 3.1 se evidencia la concordancia entre las características de los segmentos de interés de estudiantes y la modalidad de la oferta de los programas de pregrado. Los instrumentos utilizados para recoger la opinión de estudiantes, empleadores, egresados, profesores y administrativos y su periodicidad se presentan en detalle en el criterio 3.2 y 3.5. La existencia de procesos formales, supervisados por instancias centrales de la universidad a las cuales se adscriben los métodos que recogen y utilizan la opinión de los estudiantes y *stakeholders* se evidencia en los criterios 3.3 y 3.4 y los mecanismos institucionales de atracción y retención de los grupos de interés en el criterio 3.6. Finalmente, en los criterios 3.7 y 3.8 se presentan los criterios y resultados de los principales indicadores de satisfacción para FEN, por programa y sede.

### 3.1 - Criterion 3.1

#### 3.1 Segmentos de interés / Estudiantes:

Acorde con lo establecido en la misión institucional "ofrecer a quienes aspiran a progresar, una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo globalizado, apoyado en el cultivo crítico del saber, y en la generación sistemática de nuevo conocimiento" y al pluralismo, como uno de sus valores principales, la FEN-UNAB orienta sus programas sin discriminación de índole social, económica, racial, religiosa, ideológica, edad, sexo u origen geográfico de los estudiantes, por lo tanto pretende constituirse en una opción académica que, combinando formatos y tecnologías educativas, permitan a jóvenes y adultos acceder a la formación profesional en el ámbito de los negocios. En este contexto, los programas de pregrado de la FEN se orientan a los siguientes segmentos de interés, y la composición de la matrícula nueva del año 2017 se encuentra dentro de la siguiente tabla:

Carreras	Modalidad		
	a) Diurno	b) Vespertino	c) Advance
Ingeniería en Administración de Empresas	29,1%	27,4%	43,6%
Contador Auditor	40,7%	38,3%	21,0%
Ingeniería Comercial	64,0%	13,4%	22,6%

a) Jóvenes recientemente egresados de enseñanza media interesados en obtener un título profesional en el ámbito de la economía y negocios, que no trabajan y disponen de dedicación exclusiva para los estudios. Para ello la FEN cuenta con programas presenciales en todas sus áreas de pregrado en formato tradicional, en jornada diurna. Según Servicio de Información de Educación Superior (SIES) este segmento representa el 64.0% de la matrícula de primer año en Ingeniería Comercial, 40.7% en Contador Auditor y 29,1% en Ingeniería en Administración de Empresas (año 2017).

b) Jóvenes y adultos que trabajan y que desean obtener un título profesional en el ámbito de la economía y negocios, en una modalidad que les permita compatibilizar estudios y actividad laboral. A este segmento apuntan los programas de pregrado de Contador Auditor, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Administración de Empresas, en formato tradicional, modalidad principalmente presencial, en jornada vespertina. Según SIES este grupo representa el 38,3% de la matrícula de primer año de Contador auditor, 27,4% en Ingeniería en Administración de Empresas, y el 13,4% en Ingeniería Comercial (Año 2017).

c) Adultos que trabajan y cuentan con estudios superiores inconclusos o título técnico en programas relacionados con economía y negocios, y que desean continuar o completar sus estudios para obtener un título profesional que favorezca la promoción y movilidad laboral, en una modalidad que les permita compatibilizar actividad laboral y estudios y reconozca los aprendizajes previos. Para este segmento se ha diseñado el formato Advance (programa ejecutivo de pregrado), que es trimestral, modalidad semipresencial, jornada vespertina, y de menor duración que los programas de formato tradicional. El programa Advance concentra el 43,7% de la matrícula nueva en Ingeniería en Administración de Empresas, 22,6% en Ingeniería Comercial y 21,0% en Contador Auditor (Año 2017).

Las características de los alumnos de jornada tradicional diurna y vespertina de ingreso el año 2017 según SIES, esta se puede apreciar en la siguiente tabla:

Característica	Ingeniería Comercial	Contador Auditor	Ingeniería en Administración de Empresas
<b>% de Estudiantes Género Femenino</b>	30,5%	47,4%	43,5%
<b>% de Estudiantes que provienen de establecimientos Científico-Humanistas</b>	93,8%	64,6%	80,9%
<b>% de Estudiantes que ingresaron a la carrera al año siguiente de salir de enseñanza media</b>	52,7%	55,3%	56,5%
<b>% de Estudiantes que provienen de establecimientos Subvencionados</b>	63,9%	92,8%	79,7%

La composición en género de las carreras es principalmente masculina, donde % de estudiantes de Género Femenino es de 30,5% en Ingeniería Comercial, un 47,5% en Contador Auditor y un 43,5% en Ingeniería en Administración de Empresas.

Dentro de los estudiantes que provienen de establecimientos Científicos Humanistas un 93,8% en Ingeniería Comercial, un 64,6% en Contador Auditor y un 80,9% en Ingeniería en Administración de Empresas. Es relevante mencionar que existe un grupo importante de estudiantes provenientes de establecimientos Técnico Profesional Comercial, que para el caso de Contador Auditor alcanza el 21,1%.

El % de estudiantes que ingresaron a la carrera al año siguiente al salir de enseñanza media alcanza un 52,7% en Ingeniería Comercial, un 55,3% en Contador Auditor y un 56,5% en Ingeniería en Administración de Empresas.

Los estudiantes que provienen de establecimientos subvencionados alcanzan un 63,9% en Ingeniería Comercial, un 92,8% en Contador Auditor y un 79,7% en Ingeniería en Administración de Empresas. El otro grupo lo componen estudiantes provenientes de establecimientos privados.

## 3.2 - Criterion 3.2

---

### 3.2.a) Stakeholders

Los grupos de interés de nuestra institución, además de los estudiantes, son los siguientes:

- Académicos con estudios de postgrado que compartan la misión y valores institucionales, e integren el equipo de la Facultad, que junto con la actividad docente entrega opciones de perfeccionamiento y desarrollo profesional.
- Empresarios y ejecutivos de la pequeña, mediana y gran empresa, productiva o de servicios, públicas y privadas, que participen en el proceso de formación a través de actividades docentes, supervisión de prácticas profesionales, y en el establecimiento de alianzas para asesorías y proyectos conjuntos de investigación, emprendimiento e innovación en el ámbito de los negocios.
- Funcionarios administrativos, que compartan los valores institucionales y contribuyan con espíritu de servicio a los objetivos de la Facultad, motivados por el perfeccionamiento continuo.
- Egresados de las carreras de pregrado de la FEN, que pueden optar a la continuidad de estudios en los programas de postgrado o que desean obtener un segundo título profesional en la misma facultad a través de los programas especiales.

**3.2.b)** La opinión de los estudiantes, académicos y empleadores es recogida periódicamente a través de diversos instrumentos y procesos formales de FEN-UNAB:

*Estudiantes:*

- *Encuesta de satisfacción estudiantil (NPS):* aplicada a nivel institucional anualmente para conocer el grado de satisfacción de los estudiantes respecto de aspectos académicos, administrativos e infraestructura (Cuestionario Satisfacción UNAB 2017). Los resultados son analizados a nivel de Facultad y también por la universidad para mejorar los servicios a los estudiantes en cada campus y por cada unidad académica. Los indicadores considerados y resultados de los últimos años se presentan en los Criterios 3.7 y 3.8.
- *Evaluación docente por parte de los estudiantes (semestral o trimestral),* aplicada al finalizar cada período académico, mediante la cual los alumnos califican contenidos, métodos pedagógicos y la infraestructura utilizada en cada curso. Los resultados son analizados por la dirección del programa correspondiente para realizar los ajustes que pudieran ser necesarios a los procesos docentes, y por la Vicerrectoría Académica a través de los informes emanados de la Dirección General de Planificación y Análisis Institucional (DGPAI). En el criterio 3.8 se presentan los resultados para los últimos semestres.
- *Encuestas de opinión* aplicadas durante los procesos de autoevaluación de los programas de pregrado, con cuestionarios basados en los sugeridos por la Comisión Nacional de Acreditación (Encuesta Percepción Calidad 2017 Estudiantes). Los resultados son utilizados por los directivos de los programas en la identificación y evaluación de posibles acciones de mejora.
- *Instancias permanentes:* (a) Consejos de Escuela, en los cuales participa un representante del Centro de Alumnos del respectivo programa y constituye una instancia que permite a los directivos y académicos recoger inquietudes y expectativas de los alumnos; (b) Sugerencias y requerimientos canalizados hacia los Directivos o docentes en forma directa o también a través de la plataforma virtual de la FEN. Esta información es analizada por la unidad académica para revisar los procesos académicos,

administrativos y de servicios a los estudiantes, derivando a otras instancias institucionales si corresponde.

#### *Egresados:*

- *Encuestas aplicadas durante los procesos de autoevaluación* de los programas de pregrado, con cuestionarios sugeridos por la CNA (Encuesta Percepción Calidad 2017 Titulados), que permiten conocer la perspectiva de los egresados respecto de la formación académica obtenida, servicios e infraestructura, además de los niveles y áreas de inserción laboral. Los resultados son utilizados por los directivos de los programas en la definición de acciones de mejora.
- *Entrevistas y focus group*, contemplados en los procesos de modificación curricular para validación de actualizaciones del perfil de egreso y del currículo.
- *Informes de Alumni-UNAB*, unidad central que coordina la red de egresados de la institución y apoya procesos de requerimientos de información de ex alumnos de las unidades académicas (Alumni Unab).
- Encuestas realizadas por FEN a egresados para evaluar algunos servicios incorporados en la plataforma EVIFEN e indagar sobre los intereses de los ex alumnos (EVIFEN Encuesta 2017 egresados)

#### *Empleadores:*

- *Cuestionarios de calificación de la práctica profesional* de los estudiantes, completados por el supervisor del alumno. La información es analizada anualmente por los directivos de los programas y revisada en los Consejos de Escuela para identificar eventuales acciones de mejora o ajustes a los planes de estudio.
- *Encuestas aplicadas durante los procesos de autoevaluación* de los programas de pregrado, con cuestionarios sugeridos por la CNA (Encuesta Percepción Calidad 2017 Empleadores) que permiten conocer la opinión de los empleadores respecto de la formación académica y desempeño de los profesionales formados en FEN-UNAB.
- *Entrevistas y focus group*, contemplados en los procesos de modificación curricular para validación de actualizaciones del perfil de egreso y del curriculum.
- *Consejos de empleadores* organizados nivel de Facultad, en conjunto con Alumni UNAB, en cada una de las sedes, con la finalidad de identificar aspectos de mejora en la formación de los estudiantes y oportunidades y requerimientos del mercado laboral en cada región. Esta actividad se inició el año 2016 (Consejo de empleadores FEN Concepción; Consejo de empleadores FEN Santiago; Consejo de empleadores FEN Viña del Mar).

#### *Docentes:*

- *Encuestas aplicadas durante los procesos de autoevaluación* de los programas de pregrado, con cuestionarios sugeridos por la CNA (Encuesta Percepción Calidad 2017 Académicos) que permiten conocer la opinión y nivel de satisfacción y expectativas del cuerpo docente respecto de calidad académica, servicios y desarrollo académico.
- *Consultas* realizadas durante los procesos de revisión y actualización del perfil de egreso y malla curricular (Ficha Trabajo Consulta Académicos Malla Curricular; Ficha Trabajo Consulta Académicos Perfil de Egreso).
- *Encuesta de satisfacción docente* para conocer el nivel de satisfacción de los docentes con la gestión de las respectivas unidades académicas de pregrado (Encuesta Académica Docentes FEN 2018). Los primeros resultados corresponden al período 2017-

2 (ver criterios 3.7 y 3.8), y se ha definido su aplicación en forma anual en todas las sedes).

- *Reuniones de profesores:* presididas por los directores de carrera en cada sede, con la participación de los docentes regulares y adjuntos, es una instancia que permite conocer inquietudes y expectativas de los docentes.

*Funcionarios (académicos y administrativos):*

- *Encuestas de clima organizacional (bianuales),* realizado a nivel central por la universidad, que informa a la FEN el grado de satisfacción de los colaboradores (académicos y administrativos) de planta de los distintos estamentos de la facultad, para definir e implementar medidas de mejora (En criterio 3.8 se entregan los resultados 2013 y 2015-2016).
- *Consejos de Facultad / Escuela / Carrera:* en los cuales participan todos los académicos y donde -además de revisar el funcionamiento de la(s) unidad(es) académica(s), se recogen inquietudes y expectativas de los distintos estamentos y se acuerdan las acciones y medidas pertinentes (Ejemplos: Acta Consejo Facultad Abril-2018 firmada; Actas Consejo Escuela Ing. Comercial 2017; Acta Consejo de Escuela Contador Auditor marzo 2018; Acta Consejo de Escuela Ing. en Adm. de Emp. octubre 2017).

### 3.3 - Criterion 3.3

---

**3.3.** Como se ha descrito en el criterio 3.2, para recoger la información de informantes claves, la FEN utiliza mecanismos e instrumentos propios de los programas, institucionales (definidos y aplicados por instancias centrales de la Universidad) e instrumentos sugeridos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), cuya revisión y actualización periódica depende de las instancias que las aplican:

*Cuestionario o ficha de evaluación de Práctica Profesional:* Definido internamente en la propia unidad académica, se revisa anualmente por el Consejo de Escuela. Los cuestionarios actuales de Ingeniería Comercial, Contador Auditor y de Ingeniería en Administración de Empresas son producto de la última revisión en los cuales se incorporó la evaluación de las habilidades transversales sello de la universidad descritas en los perfiles de egreso y la facilidad para el empleador de responder en formato *on line* (Inq. Comercial Manual Práctica profesional, Contador Auditor Instructivo Práctica Profesional e Inq. en Adm. de Emp. Reglamento Práctica Profesional).

*Consultas a académicos y profesionales para validación de perfil de egreso y mallas curriculares:* son instrumentos institucionales. Hasta el año 2013 las consultas eran diseñadas y aplicadas por cada programa, con distintas modalidades. Con la definición del nuevo modelo educativo institucional, la Vicerrectoría Académica (VRA) ha estandarizado los instrumentos y métodos para conocer los requerimientos y opinión de los grupos de interés internos y externos respecto de la pertinencia, coherencia interna, sello distintivo y viabilidad del perfil de egreso; y la consistencia, flexibilidad, viabilidad, pertinencia, integración y continuidad de la malla curricular. El procedimiento actualmente incluye asesoría institucional de expertos externos a la unidad académica, para asegurar una evaluación objetiva de las recomendaciones y opiniones (Inq. Comercial Informe Retroalimentación Entorno ; Contador Auditor Informe Retroalimentación Entorno e Inq. en Adm. de Emp. Informe Retroalimentación Entorno).

*Encuestas a estudiantes, egresados, docentes y empleadores, vinculadas a procesos de aseguramiento de la calidad con fines de acreditación de programas:* para estos procesos de consulta la FEN utiliza los formularios sugeridos por la CNA, con adaptaciones que realiza la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC) de la UNAB para incluir los aspectos de interés institucional, como las modificaciones en las capacidades específicas, de manera de tener una mejor concordancia con las habilidades transversales sello de los perfiles de egreso. Este proceso de recolección de información es supervisado por la VRAC y cuenta con certificación ISO 9001/2015 (UNAB VRAC Certificado ISO 9001).

*Encuesta de Evaluación docente:* es institucional y es aplicada semestral y trimestralmente según programa, por VRA a través de la Dirección de Docencia. La encuesta no ha tenido modificaciones significativas en el tiempo (Ejemplo: IAE Eval. Docente Santiago D 2015-2017).

*Encuesta de Satisfacción Estudiantil (NPS):* instrumento diseñado institucionalmente y aplicada y revisada anualmente por la Vicerrectoría de Servicios Universitarios con asesoría de expertos externos. En los últimos años se han mantenido las dimensiones evaluadas, existiendo espacio de respuestas abiertas, lo que permite identificar nuevos aspectos específicos de interés de los estudiantes (Cuestionario Satisfacción UNAB 2017).

*Encuesta de clima organizacional (bianual):* es institucional, aplicada y revisada cada dos años por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad. La última versión (2015) indagó más

específicamente sobre la percepción respecto de oportunidades para progresar y apoyo en la adaptación al cambio en la organización y más profundamente en aspectos de la cultura y valores organizacionales respecto del año 2013 (FEN Encuesta de Clima y Compromiso 2015 y 2016).

*Encuesta SUSESO ISTAS 21:* es una medición que realiza una empresa externa asociada a la prevención de riesgos laborales. La encuesta tiene como objetivo medir la existencia y magnitud de factores relacionados con los riesgos psicosociales en la organización, para luego generar y planificar acciones de intervención en busca de disminuir la incidencia y prevalencia de problemas de salud mental en los trabajadores relacionados a estos riesgos y prevenir futuras exposiciones a los mismos. (Plataforma ACHS de Gestión de Riesgos Psicosociales).

*Encuesta de satisfacción de Profesores:* este instrumento se incorporó recientemente (2017), para obtener información sistematizada, formal y objetiva que permitiera conocer el nivel de opinión y nivel de satisfacción de los docentes, respecto al funcionamiento de las unidades de gestión, coordinación académica y administrativa. En particular para el segmento de docentes adjuntos, ya que sólo se contaba con la información levantada durante los procesos de acreditación. Tanto el instrumento como el proceso están siendo evaluados (Encuesta Académica Docentes FEN).

### 3.4 - Criterion 3.4

---

**3.4.-** La información obtenida de estudiantes y *stakeholders* es utilizada por la FEN en forma directa -en los procesos que radican en la unidad académica o programa correspondiente- y también es derivada a las instancias centrales responsables de procesos o servicios de acuerdo a lo establecido en la estructura y funcionamiento organizativo de la universidad:

a) *Proceso de creación de programas y difusión de la oferta académica:* está normado en el Reglamento para la creación y modificación de carreras y programas Pregrado, que establece que la propuesta de nueva oferta académica debe necesariamente contar con estudios de mercado, los que son realizados por la Dirección de Planificación y Análisis Institucional (DGPAI) en conjunto con la Dirección de Admisión. En el criterio 6.1 se detalla la información requerida para este proceso (ver Flujo de evaluación y aprobación de carreras nuevas UNAB). Los aspectos que resaltan de estos estudios es la importancia de la acreditación y vinculación internacional en los estudiantes.

b) *Infraestructura y servicios:* están a cargo de diversas instancias centrales tales como Biblioteca, Dirección General de Desarrollo Estudiantil (DGDE), infraestructura, tecnologías educativas, Dirección de Egresados, hacia las cuales la FEN dirige sus requerimientos y/o sugerencias recogidas a través de los mecanismos indicados en el criterio 3.2. Además, estas unidades también utilizan los instrumentos institucionales y otros específicos de medición de satisfacción para identificar requerimientos y evaluar medidas de mejora.

c) *Clima organizacional:* los resultados de las encuestas son analizados en el Consejo de Facultad para identificar acciones de mejora, las que se traducen en un plan de acción específico, analizado y comprometido con la Dirección de Recursos Humanos de la universidad (ver Plan de Acción (Clima) FEN 2016).

d) *Proceso de innovación curricular:* las modificaciones y actualizaciones de los planes de estudio cuentan con un proceso formal, cuyas pautas han sido recientemente redefinidas (Metodología Innovación Curricular UNAB) y su aplicación es supervisada por la Vicerrectoría Académica (VRA). Este proceso se realiza cada 4 años y en ellos se incluye la participación de los estudiantes, académicos, egresados y empleadores, a través de la realización de encuestas y entrevistas en profundidad. Los instrumentos de consulta, registro y reportes de la opinión están también normados por la VRA, como se indicó en el criterio 3.3 y se detalla en el criterio 6.1, y han sido utilizados en el último proceso de innovación curricular llevado a cabo durante los años 2013-2014 para los programas de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas y Contador Auditor, y que dan origen a los planes de estudio actuales de los tres programas.

e) *Procesos de acreditación de programas:* Son supervisados institucionalmente por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC), tanto en la realización del autoestudio de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), como en el levantamiento de la opinión de estamentos claves (académicos, estudiantes, egresados y empleadores). El procesamiento de la información y los respectivos informes estadísticos son elaborados por la DGPAI para su posterior análisis en la unidad académica. Los resultados son considerados en planes de acción de corto plazo (Seguimiento Plan de Mejora Ing. Comercial 2016 al 2018; Seguimiento Plan de Mejora Contador Auditor 2016 al 2018; Seguimiento Plan de Mejora Ing. en Adm. de Empresas 2016 al 2018) y en los procesos de revisión de los planes de

estudio. Los procesos de Autoevaluación de Carreras y Programas y el Seguimiento Planes de Mejora están certificados con ISO 9001/2015 (UNAB VRAC Certificado ISO 9001).

En la FIG. 3.1 Requerimientos grupos de interés se resumen las expectativas de estos referentes, obtenidas a través de los distintos mecanismos de levantamiento de información: en varios aspectos se observa coincidencia en los requerimientos de los grupos de interés, como son las habilidades transversales y el idioma inglés, destacado por los empleadores, profesionales externos y egresados. Estos requerimientos están incorporados en los planes de estudio de todas las carreras de FEN. Por parte de los estudiantes, destaca el interés por mayor uso de metodologías de aprendizaje activo, en particular herramientas tecnológicas, lo que es transversal a todos los programas, al igual que las expectativas respecto del proceso de titulación.

Los requerimientos mencionados, además de aquellos específicos relacionados con la formación profesional en cada programa, levantados por empleadores, académicos y profesionales externos, han sido analizados e incorporados en forma explícita en los nuevos planes de estudio, dada su consistencia con el modelo educativo institucional (ver criterio 6.1.1, FIG 6.1 Modificaciones curriculares a 201810).

Otros aspectos, como internacionalización e innovación, han sido abordados a través de la FEN, generando instancias que faciliten la gestión y promuevan el desarrollo de estas actividades entre los estudiantes y académicos de los programas de la Facultad.

### 3.5 - Criterion 3.5

---

#### a) Mecanismos para atraer estudiantes:

**a.1) Acreditación:** los programas de pregrado de FEN están acreditados por la Comisión Nacional de Acreditación en todas las sedes y jornadas, lo que sumado a la acreditación institucional nacional e internacional (MSCHE) permite a los estudiantes acceder a beneficios estatales para financiamiento de estudios, dependiendo de su situación socioeconómica y puntaje en la prueba de selección universitaria.

**a.2) Beneficios internos de matrícula y/o arancel:** La FEN se adscribe a los mecanismos institucionales que otorgan condiciones especiales a los postulantes a sus programas de pregrado, y que son compatibles con los beneficios estatales para estudiantes de educación superior que otorga el Ministerio de Educación. La información es pública y los interesados pueden ver el detalle de los convenios, simulador de becas y formas de postular, en el sitio web de Admisión:

- Becas internas (matrícula primera preferencia, beca Académica UNAB; beca de fomento regional -para las sedes de Viña del Mar y Concepción; beca Antonio Varas, beca deportiva). La Universidad ha determinado que los beneficios externos no impiden acceder a las becas internas, política que redundará en una mayor cobertura, sobre todo en los deciles socioeconómicos con mayor necesidad de apoyo para financiar aranceles.
- Continuidad de Estudios para titulados AIEP en programas de pregrado tradicional y programa Advance, los alumnos acceden a una rebaja arancelaria y exención de pago de matrícula. El titulado AIEP postula a este beneficio y VRA UNAB aprueba mediante resolución la matrícula de los titulados (Programa Continuidad Estudios AIEP-UNAB pregrado tradicional). Además en programa Advance pueden convalidar asignaturas de la malla curricular de la carrera a la cual postulan, dichas asignaturas están indicadas en una resolución de VRA (Modifica Convalidaciones AIEP Advance).
- Beneficio *Alumni* (condiciones de colegiatura especiales para egresados y titulados de la UNAB que se interesan por una segunda carrera de pregrado).
- Reconocimiento de aprendizajes previos (RAP) para programas vespertinos
- Beneficios de matrícula y/o colegiatura para programas vespertinos: Convenios con instituciones y empresas públicas y privadas, asociaciones gremiales, institutos profesionales y colegios comerciales, cajas de compensación, a través de los cuales los postulantes pueden acceder a beneficios de matrícula y colegiatura, que incluyen a los afiliados o funcionarios de la institución, así como también a sus cónyuges e hijos, en cualquiera de las sedes o campus donde se ofrecen los programas en horario vespertino y Advance (Convenios Admisión Vespertino pregrado tradicional y Convenios Admisión Vespertino Advance).

La cobertura de estos beneficios es particularmente importante en los programas vespertinos (ver Estudiantes con beneficios de financiamiento FEN 2017).

**a.3) Internacionalización:** Los estudiantes FEN tienen acceso a todos los convenios internacionales que ha suscrito UNAB con instituciones extranjeras que permiten a sus estudiantes tener una experiencia internacional a través de programas de doble título o grado académico, y certificados internacionales sin costo para los estudiantes a los que pueden acceder los alumnos de las carreras de la facultad a través de la implementación de un modelo de *co-teaching*, desarrollado a partir del acuerdo entre la Universidad e instituciones extranjeras (UEM España), para impartir cursos en conjunto (académicos extranjeros -75%

online- y académicos de la Universidad -25% presenciales). Durante el primer semestre 2017, 445 estudiantes de las carreras FEN, de las tres sedes, han obtenido certificación de la UEM (Estudiantes FEN internacionalización 2018) (Convenios: Convenios Internacionales UNAB vigentes 2018, Convenio Universidad de Granada-España, Convenio Universidad Europea de Madrid-España, Convenio Universidad de Missouri-USA).

#### **b) Mecanismos de retención estudiantil:**

A partir del año 2014 se inicia la formalización -a nivel institucional- de un modelo de retención estudiantil con la finalidad de mejorar el desempeño de los estudiantes para asegurar su progresión y éxito académico. El modelo contempla cuatro actividades (ver Modelo de retención UNAB):

*Diagnóstico:* A partir del año 2016 la Vicerrectoría Académica diseña y organiza las actividades de diagnóstico y nivelación para los alumnos nuevos, mediante el Programa de Inducción Académica (PIA-UNAB) que vino a sistematizar las acciones que antes se efectuaban de manera aislada por las distintas unidades académicas. Junto con recibir información orientada a facilitar su inserción en la universidad, los alumnos de primer año responden una encuesta y rinden las evaluaciones diagnósticas de los cursos de ciencias básicas (matemáticas en el caso de las carreras FEN). Los resultados de las pruebas diagnósticas orientan a los estudiantes en el acceso a los cursos de nivelación. Estos cursos son impartidos en modalidad *blended u online* en las áreas de ciencias básicas, según las asignaturas de primer semestre de su Plan de Estudio. Además, se ofrece el curso presencial de habilidades comunicativas y lectoescritura a todos los estudiantes que se inscriben, en todas las sedes, procurando así una estrategia de nivelación masiva.

*Tutorías:* Constituyen como un espacio de estudio y reforzamiento. Se diseñan y ofrecen a los estudiantes de primer año que hayan sido alertados durante el proceso de caracterización que se realiza en la etapa de Diagnóstico del Modelo de Retención. En los años 2015 y 2016 los criterios para definir a los estudiantes alertados fueron poseer un promedio PSU bajo 500 puntos y una nota bajo 3,9 en la primera prueba solemne. Para el segundo semestre se consideró como estudiantes bajo alerta aquellos que reprobaron por primera vez una asignatura de las ciencias básicas consideradas en las tutorías. Las tutorías se imparten en el Centro Integral de Acompañamiento y Desarrollo del Estudiante (CIADE) de cada Campus y son coordinadas con la Facultad.

*Acompañamiento y apoyo integral:* permite conocer la situación de estudiantes en riesgo de deserción mediante un sistema de alerta temprana con apoyo de una plataforma electrónica para seguimiento personalizado, que permite identificar necesidades y acciones a seguir. Se han definido como factores de acompañamiento integral aquellos relacionados con aspectos personales (necesidad de asesoría o atención psicológica) derivadas a unidades específicas como la Dirección General de Desarrollo Estudiantil, la Dirección de Inclusión, Empleos UNAB, entre otros; aspectos pedagógicos (talleres de técnicas y estrategias de estudio, asesorías individuales), y aspectos académicos (derivación a Tutorías académicas según asignaturas).

*Desarrollo de habilidades y aprendizaje:* son talleres complementarios a la formación en aula, cuyo objetivo es promover el desarrollo del estudiante tanto en el ámbito personal como en el psicoeducativo y cognitivo, disminuyendo los factores de riesgo de deserción. Las temáticas definidas y priorizadas han sido validadas tanto por la literatura y la experiencia local como por las percepciones de los propios estudiantes, y para su desarrollo se han implementado metodologías de trabajo activas-participativas, donde los relatores facilitan los procesos de

enseñanza y aprendizaje. En 2016-2017 se ofrecieron los siguientes talleres a los estudiantes FEN, en Comunicación efectiva para el rendimiento y estrategias de estudio:

- Manejando la ansiedad y organización para la vida universitaria
- ¿Cómo hacer presentaciones exitosas?
- Como hablar en público
- ¿Cómo elaborar mapas conceptuales?
- Aprendiendo a mejorar mis habilidades matemáticas en la Universidad
- Aprendiendo a sacarle el jugo a mi memoria

*Plataforma Aleks:* tutoría en modalidad online, en el año 2015 el Departamento de Matemáticas incorporó la plataforma Aleks como sistema remedial para cursos de matemáticas. Esta plataforma online de aprendizaje adaptativo en matemáticas funciona sobre la base de un motor de inteligencia artificial que, a partir de un diagnóstico, define rutas de aprendizaje personalizadas y dinámicas para cada estudiante, las que se van ajustando en función de las evidencias de aprendizaje sobre los tópicos en su ruta.

La primera implementación en la Universidad se realizó el segundo semestre de 2015, para lo cual se adquirieron 350 licencias, que aumentaron a 1.340 en el año 2016 y posteriormente a 3.600 licencias en 2017. Los resultados obtenidos en los pilotos muestran que esta plataforma permitió incrementar en un 12% la aprobación de los cursos de matemáticas de carreras de la Facultad de Ingeniería y de la Facultad de Economía y Negocios.

Aleks enseña los temas que el estudiante está preparado para aprender. Mientras trabaja en Aleks, el programa lo evalúa periódicamente para asegurarse que los temas aprendidos hayan sido retenidos y utiliza estos resultados para ajustar su Plan de Estudios individual ([Plataforma Aleks](#)).

### **c) Estrategias de retención de Recursos Humanos. Académicos y administrativos:**

La FEN se adscribe a los mecanismos institucionales en materia de beneficios a sus funcionarios (académicos y administrativos), que con al menos un año de antigüedad en la institución, pueden optar por programas de perfeccionamiento en la misma universidad y en otras instituciones de la red Laureate, con descuentos en el arancel y matrícula y con acceso sin costo a diversos cursos y talleres que ofrece periódicamente la institución, así como al Diplomado de Docencia Universitaria y cursos de Desarrollo Docente de la red.

A través del área Recursos Humanos, la universidad apoya no solamente el bienestar de sus colaboradores, académicos y administrativos, sino también de sus familias, por medio de la entrega de beneficios en diversos ámbitos (seguros de salud, reembolsos y descuentos de atención en diversas instituciones médicas, oftalmológicas, odontológicas, beneficios para los funcionarios y sus familias en bancos, restaurantes, gimnasios, tiendas de vestuario, entre otros); continuidad de estudios y ayuda económica para los hijos de los colaboradores que ingresan a estudiar a la UNAB como a otras instituciones de la red Laureate, dando un reconocimiento especial a aquellos que obtienen altos puntajes PSU y optan por la UNAB.

### **d) Vinculación con instituciones públicas y privadas, productivas y de servicios:**

La FEN y sus unidades académicas han suscrito diversos convenios de colaboración mutua con organizaciones del sector público y privado, en las áreas relacionadas con las diversas disciplinas en el ámbito de la economía, administración y contabilidad. Estos convenios se

ingresan a plataforma SGL, para su formalización (Plataforma SGL de Gestión Legal Secretaría General UNAB).

Estos convenios no sólo permiten a las unidades académicas de la FEN facilitar la realización de las prácticas profesionales de los estudiantes requeridas en los planes de estudio, sino que al mismo tiempo facilitan a las áreas de recursos humanos de las empresas el proceso de reclutamiento y selección de profesionales jóvenes en distintas especialidades -en el área de los negocios- que requieren, ya sea para inserción laboral permanente en la empresa o para proyectos de corto o mediano plazo.

Adicionalmente, la FEN ha suscrito convenios de colaboración para actividades permanentes (por ejemplo, con el Servicio de Impuestos Internos, Cámara de la Producción y del Comercio y EY); e intercambio de experiencias académico-empresariales (por ejemplo, con Asociación de Exportadores de Manufacturas), tanto los convenios de prácticas como los de colaboración se han mantenido en el tiempo, lo que indica satisfacción de ambas partes con las actividades realizadas.

### 3.6 - Criterion 3.6

---

**3.6.** Además de las encuestas de satisfacción, en que los estudiantes cuentan con opciones de respuesta abierta para entregar su opinión, los alumnos cuentan con diversos mecanismos internos para realizar sus consultas, sugerencias y reclamos:

a) A nivel central, a través de la Plataforma de Servicios al estudiante, utilizando un formulario en línea o llamadas telefónicas. El sistema permite hacer un seguimiento caso a caso, siendo la retroalimentación que cada alumno entrega respecto a la calidad del servicio, un input para la mejora continua de la plataforma. Todos los casos reciben un seguimiento hasta que el alumno quede satisfecho con la respuesta entregada.

b) A nivel de Escuelas, los estudiantes pueden canalizar sus inquietudes a través de la plataforma denominada Espacio Virtual Informativo, administradas por Secretarías Académicas de cada Escuela (Ejemplo: Espacio Virtual Informativo Contador Auditor).

c) Reuniones directas con las autoridades de la Facultad y de cada carrera en las sedes y a través de la participación en los Consejos de Escuela del representante de la organización estudiantil (Centro de alumnos, cuando existe (A modo de ejemplo, ver Acta Consejo Escuela con estudiantes Contador Auditor, Acta Consejo Escuela Ing. Comercial y Acta Consejo de Escuela Ing. en Adm. de Emp. octubre 2017).

### 3.7 - Criterion 3.7

---

3.7. El sistema de evaluación de la satisfacción de estudiantes y *stakeholders* se basa en encuestas de opinión, de carácter institucional, que se aplican con distinta periodicidad. Los instrumentos de satisfacción de los estudiantes se utilizan desde hace más de una década con las mejoras correspondientes.

Los instrumentos y los indicadores de satisfacción se presentan en la FIG 3.2 Encuestas informantes claves FEN (una síntesis de los resultados de las últimas mediciones se informan en el criterio 3.8).

**a) Satisfacción estudiantil:** se mide a través de dos instrumentos.

- *Encuesta de evaluación docente:* Evaluación de los alumnos a los profesores de cada uno de los cursos que hayan realizado durante el semestre. Si bien la encuesta indaga en distintos aspectos asociados al desempeño del docente, para efectos de definir el nivel de satisfacción de los estudiantes, el indicador que se considera a nivel institucional es el porcentaje promedio de recomendación al profesor en cada programa y sede (los aspectos metodológicos son analizados por cada unidad académica en conjunto con el docente). La encuesta se aplica *on line* y está disponible para todos los estudiantes. Los datos son procesados por la Dirección General de Planificación y Análisis Institucional (DGPAI) e incorporados a la plataforma ClickView, a la cual acceden todos los directivos de carrera en todas las sedes. Los docentes tienen acceso a ver los resultados de estas evaluaciones a través del Portal Docente de la universidad.
- *Encuesta de satisfacción estudiantil (NPS):* es institucional, se aplica una vez al año, durante el segundo semestre, vía *on line*, está disponible durante cuatro semanas para todos los estudiantes. Como indicador de satisfacción se considera el resultado obtenido para las dimensiones Calidad Académica (por carrera y sede) y calidad de la Infraestructura (por sede o campus). Adicionalmente se considera el resultado global (NPS) por programa y campus obtenido a través del nivel de recomendación de los estudiantes. Este proceso cuenta con la asesoría e informes de resultados de una empresa externa. Estos resultados también son incorporados por la DGPAI a la plataforma ClickView, a través de la cual los directivos pueden obtener reportes periódicos de este indicador.

**b) Satisfacción del staff académico y administrativo:** se mide a través de la encuesta institucional de clima organizacional, actualizada el 2015 por la Dirección de Recursos Humanos de la UNAB, con asesoría externa. La encuesta se aplica cada dos años a todo el personal de planta de la organización, vía *on line*. La encuesta indaga sobre la percepción del personal respecto de once dimensiones (detalle en FIG 3.2 Encuestas informantes claves FEN). Los resultados se analizan para cada una de ellas, a nivel de Facultad, y también agrupadas en cuatro índices que combinan preguntas de la encuesta de distintas dimensiones y que permiten estimar:

- *Índice de compromiso:* grado en que el colaborador está motivado para contribuir al éxito de la organización para el logro de los resultados;
- *Índice de habilitación del desempeño:* combinación de los ítems de la encuesta enfocados en servicio y calidad, involucramiento, responsabilidad, acceso a recursos, entrenamiento y trabajo en equipo;

- *Índice de eficiencia del líder*: combinación de ítems de la encuesta enfocados en percepciones de supervisión efectiva y comportamientos del líder;
- *Índice de cultura*: mide el grado en el cual una cultura comunicada se traduce a acciones prácticas y visibles.

**c) Satisfacción de académicos:** si bien todos los programas de la FEN han levantado encuestas de opinión de los profesores durante los procesos de acreditación nacional, como se indicó en el criterio 3.3, la medición de la satisfacción de este grupo no se ha realizado en forma sistemática en la Facultad. Por ello se inicia en 2017 la aplicación de una encuesta anual orientada a medir la satisfacción de los docentes regulares y adjuntos con el ejercicio de la docencia en cada una de las unidades de pregrado y con la gestión de las autoridades para apoyar la función docente. Los resultados consideran las respuestas de los distintos enunciados, agrupados en tres dimensiones: Directrices académicas, perfeccionamiento, y aspectos administrativos asociados al desarrollo de las actividades de docencia. La encuesta es abierta a todos los docentes, vía *online*, y sus resultados se analizan por carrera y sede (Encuesta Académica Docentes FEN 2018).

**d) Satisfacción empleadores:** Existen diferentes estrategias que ha seguido la FEN para la medición de la satisfacción de los empleadores en las diferentes carreras, además de la realización de encuestas durante los procesos de acreditación nacional. La carrera de Contador Auditor desde el año 2015 realiza encuestas para sus empleadores de acuerdo a los criterios de la CNA, como continuidad a las consultas realizadas a los empleadores en su proceso de re acreditación nacional. Con el objetivo de unificar esfuerzos, el año 2017 Ingeniería Comercial se incorpora a la medición a través de la encuesta de Percepción de la Calidad, el cual es de carácter institucional y el año 2018 se incorporan las carreras de Contador Auditor e Ingeniería en Administración de Empresas a dicha encuesta.

**e) Satisfacción egresados:** la UNAB anualmente realiza la encuesta de percepción de calidad a sus egresados, con el propósito de generar mejoras institucionales y contar con insumos que permitan gestionar la calidad, desde las Carreras y Facultades. Los resultados de esta encuesta se analizan en el Consejo de Facultad para definir acciones de mejora continua.

Los criterios que se miden son: Personal docente, Infraestructura y recursos para el aprendizaje, Participación y bienestar estudiantil, Creación e investigación por el cuerpo docente, Efectividad y resultado del proceso formativo, Autorregulación y mejoramiento continuo, y Evaluación general sobre la UNAB.

### 3.8 - Criterion 3.8

---

**3.8.** En la FIG 3.2 Encuestas informantes claves FEN se presentan las dimensiones, instrumentos e indicadores utilizados por la FEN para medir la satisfacción de los distintos grupos de interés y en la FIG 3.3 FEN Resultados Indicadores de satisfacción 2017 se resume la evolución de los principales resultados por programa y por sede, cuando corresponde.

## 4 - Standard 4: Measurement and Analysis of Student Learning and Performance

---

De acuerdo con el modelo educativo institucional, todos los planes de estudio de la FEN tienen claramente explicitados sus resultados de aprendizaje, definidos para cada ámbito de formación del perfil de egreso, incluyendo las habilidades transversales.

A nivel institucional, la evaluación de estos resultados ha sufrido modificaciones en los últimos años, como consecuencia de mejoras implementadas a partir de procesos de acreditaciones nacionales e internacionales a los que se ha sometido la universidad. Hasta el año 2016, el logro de las habilidades del perfil de egreso eran medidas únicamente a través de indicadores globales de aprobación de las asignaturas o actividades finales de titulación. A partir del año 2016, la universidad diseñó un esquema general para reportar y hacer seguimiento a los resultados de aprendizaje de todas las carreras, que en primera etapa se concentra en los resultados de las actividades integradoras, las que - de acuerdo al modelo educativo - son las instancias de verificación del perfil de egreso.

Dado que dicho modelo de *assessment* del aprendizaje estudiantil está aún en una fase inicial, desde el 2017 los programas FEN incorporaron los criterios de ACBSP, y diseñaron un nuevo sistema de medición de los resultados de aprendizaje, que incluye componentes, instrumentos y rúbricas específicas, y utiliza indicadores de evaluaciones internas, externas, formativas y sumativas. Los procesos de evaluación de cada programa se detallan en el criterio 4.1 y los resultados para los últimos tres períodos se reportan en el criterio 4.2. Las mejoras realizadas en los programas a partir del análisis de estos resultados, se indican en el criterio 4.4. Este sistema está aún en evaluación, dada su reciente implementación.

## 4.1 - Criterion 4.1

---

### 4.1.- Evaluación de resultados de aprendizaje:

El año 2014, la Vicerrectoría Académica (VRA), a través de la Dirección de Evaluación de la Efectividad Educativa (DEEE), hoy 2018 se denomina Dirección de Innovación Curricular y Efectividad Educativa (DICEE), se diseñó una política institucional de *Evaluación y Evaluación* (Política de Evaluación y Evaluación UNAB) y un modelo de informe que deben completar semestralmente todos los programas de la UNAB a partir del año 2016 (Modelo Evaluación del Aprendizaje UNAB) concordante con el Modelo Educativo Institucional. Resultados Aprendizaje Perfil de Egreso Contador Auditor 2018.

El modelo se enfoca en reportar los resultados de los indicadores del desempeño estudiantil: asignaturas integrales, porque asignaturas de alta reprobación requiere mejoras y a partir del segundo semestre 2017 se incorporó también las asignaturas de alta aprobación. Para estos indicadores, el sistema de evaluación institucional contempla el análisis de los resultados cuantitativos, las muestras de evidencias directas de aprendizaje estudiantil y los planes de acción para mejorar los resultados de la carrera obtenida (Plataforma Assessment UNAB).

Esto ha significado que a partir de 2016, los programas FEN han reformado sus procesos de evaluación de los métodos de evaluación (RA), atendiendo a las nuevas normativas institucionales, al mismo tiempo que han explicitado y sistematizado sus respectivos procesos de acuerdo a los criterios de ACBSP. Las principales acciones de mejora de este proceso son (a) la identificación, selección y / o definición de instrumentos de evaluación más específicos; (b) la instalación de indicadores concretos para cada resultado de aprendizaje y (c) la instalación de un plan de evaluación y reportes estandarizados para todos los programas. Las particularidades de cada uno se resumen a continuación y se detallan en los anexos que se indican.

### Programa Contador Auditor

**4.1 a)** El perfil de egreso de la carrera se encuentra definido en el plan de estudio (DU 2015 Contador Auditor (Página 3)) para el pregrado tradicional y en el plan de estudios (DU 2018 Contador Auditor Advance (Página 5)) para el programa Advance. A partir de estos se han definido los siguientes resultados de aprendizaje, cuya descripción y componentes se detallan en Resultados de Aprendizaje Contador Auditor:

- o Generar información contable financiera para la toma de decisiones de los usuarios
- o Evaluar los resultados de la empresa, considerando los planes establecidos por ésta.
- o Desarrollar el proceso de auditoría
- o Aplicar la legislación tributaria
- o Desarrolla habilidades blandas para su futuro desempeño profesional

**4.1.b)** Los Resultados de Aprendizaje (RA) son evaluados a partir del Sistema de Evaluación de Aprendizaje, diseñado según los lineamientos de ACBSP, incorporando evaluaciones tempranas para cada ámbito de formación y considerando en forma explícita la evaluación de los saberes fundamentales, que forman parte del sello de la Facultad y de la Universidad, El Sistema de Evaluación está conformado por el Plan de Evaluación, donde se detallan los instrumentos de evaluación por cada competencia, los momentos de aplicación, las metas y los responsables.

Adicionalmente se describen los instrumentos que son usados en la evaluación y las rubricas para cada componente (ver Plan de Evaluación, Instrumentos, rúbricas Contador Auditor).

Para la aplicación del Sistema, según el plan de evaluación, se entrenan a los docentes y la información que es recogida se analiza al término de cada semestre, por sede y jornada en el Consejo de Escuela, para identificar las oportunidades de mejora del proceso de enseñanza aprendizaje que son implementadas en los semestres posteriores.

**4.1.c)** Las evaluaciones internas consideran evaluaciones tempranas y finales por cada ámbito de aprendizaje definido en el perfil de egreso. Las evaluaciones tempranas consisten en cuestionarios, controles y Trabajos de Investigación Grupal (TIG). Las evaluaciones finales consideran talleres y casos aplicados en las asignaturas integradoras (ver 4.1.b).

**4.1.d)** La evaluación externa considera la actividad de Práctica Profesional II. Esta se mide a través del Cuestionario de Calificación Personal Práctica Profesional II, que mide el nivel de logro alcanzado de las habilidades transversales declaradas en el perfil de egreso, cuya calificación es realizada por el supervisor directo. Esta evaluación no aplica para el programa especial Advance, ya que en su perfil de ingreso requiere un título previo o acreditar conocimientos previos en área afín (DU 2018 Contador Auditor Advance, pág. 3).

**4.1.e)** Dentro de las evaluaciones formativas se consideran cuestionarios, controles, avances de Trabajos de Investigación grupal (TIG) y el cuestionario de Práctica Profesional II. Las evaluaciones sumativas corresponden a los talleres y casos de las asignaturas integradoras (FIG 4.1 Información y datos para evaluación FEN 2018).

## **Programa Ingeniería en Administración de Empresas**

**4.1.a)** Los Resultados del Aprendizaje del Ingeniero en Administración de Empresas de la UNAB, son los siguientes y se detallan en IAE Resultados de Aprendizaje del Perfil de Egreso, para cada uno de los ámbitos de formación -común y de especialidad- del perfil de egreso definidos en el plan de estudio (DU 2015 IAE (Page 3) y DU 2018 IAE ADV (Page 4)).

### Ingeniero en Administración de Empresas

- o Administrar Unidades de Negocios
- o Evaluar Proyectos de Inversión Productiva
- o Tomar decisiones en el ámbito de su formación profesional

### Ingeniero en Administración de Empresas Mención Marketing

- o Administrar Unidades de Negocios
- o Evaluar Proyectos de Inversión Productiva
- o Tomar decisiones en el ámbito de su formación profesional
- o Ejecutar planes comerciales

### Ingeniero en Administración de Empresas Mención Finanzas

- o Administrar Unidades de Negocios
- o Evaluar Proyectos de Inversión Productiva
- o Tomar decisiones en el ámbito de su formación profesional

- o Administración Financiera

**4.1.b)** Los Resultados de Aprendizaje (RA) (ver IAE Resultados de Aprendizaje del Perfil de Egreso) son evaluados a partir del Sistema de Evaluación de Aprendizaje, diseñado según los lineamientos de ACBSP, incorporando evaluaciones tempranas para cada ámbito de formación y considerando en forma explícita la evaluación de los saberes fundamentales, que forman parte del sello de la Facultad y de la Universidad. El Sistema de Evaluación está conformado por el Plan de Evaluación, donde se detallan los instrumentos de evaluación por cada Resultado de Aprendizaje (RA), los momentos de aplicación, las metas y los responsables (ver IAE Plan de Evaluación de RA). Adicionalmente se describen los instrumentos y las rubricas que son utilizados en la evaluación para cada RA (ver IAE Instrumentos y Rúbricas de Evaluación RA).

Para la aplicación del Sistema, según el plan de evaluación, se entrenan a los docentes y la información que es recogida se analiza al término de cada semestre, por sede y jornada en el Consejo de Escuela, para identificar las oportunidades de mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, que serán implementadas en los semestres posteriores.

**4.1.c)** Los instrumentos de evaluación interna consisten en estudios de casos, talleres y TIG elaborados por el profesor de la asignatura, especialmente las correspondientes a asignaturas Integradoras, los que son validados centralmente por el coordinador del área correspondiente para todas las sedes. La información analítica corresponde a los informes elaborados por los estudiantes, en forma semestral en las sedes Santiago, Viña del Mar y Concepción.

**4.1.d)** Como información externa se utilizan los resultados del cuestionario de Práctica Profesional, cuya evaluación es realizada por el supervisor directo del estudiante en la empresa o la organización en la que se desarrolló la actividad, y se analiza en formato anual, por sede. Esta evaluación no aplica para el programa especial Advance, ya que posee un perfil de ingreso que requiere un título técnico / profesional o acreditar conocimiento previos en área afín (DU 2018 IAE ADV, pág. 2).

**4.1.e)** Los instrumentos de evaluación utilizados en las actividades integradoras finales son sumativos y corresponden a la Preparación de Resolución del Caso y exposición de su Propuesta de Solución, con respectiva rubrica de evaluación. La evaluación formativa se realiza a través de cada exposición sobre la resolución de casos. Las pautas y rúbricas son las mismas en todas las sedes y jornadas. (FIG 4.1 Información y datos para evaluación FEN).

## **Programa Ingeniería Comercial**

**4.1 a)** El perfil de egreso de la carrera está definido en el plan de estudios (DU 2011 Ing. Comercial (Pág. 2) y DU 2015 Ing. Comercial pág. 7) para el pregrado tradicional y en el plan de estudios (DU 2018 Ing. Comercial Advance (Pág. 4)), para el programa Advance. Por lo tanto, éste es común para el programa diurno y vespertino y Advance mención Administración en todas las sedes. Los resultados de aprendizaje de Ingeniería Comercial para las menciones Administración y Economía Financiera, son las siguientes y se detallan en ICO Resultados de Aprendizaje

Ingeniero Comercial con Mención en Administración

- o Buscar constante oportunidades en el entorno. (Emprendedor)

- o Aplicar conocimientos económicos en la gestión empresarial (Razonamiento económico)
- o Aplicar conocimientos financieros en la gestión empresarial (Razonamiento financiero)
- o Analizar situaciones, tendencias y oportunidades del mercado (Razonamiento Comercial)
- o Aplicar los conocimientos de la Administración y Gestión de las Empresas (Gestión Empresarial)

#### Ingeniero Comercial con Mención en Economía y Finanzas

- o Buscar constante oportunidades en el entorno. (Emprendedor)
- o Aplicar conocimientos económicos en la gestión empresarial (Razonamiento económico)
- o Aplicar conocimientos financieros en la gestión empresarial (Razonamiento financiero)
- o Analizar situaciones, tendencias y oportunidades del mercado (Razonamiento Comercial)
- o Aplicar métodos prácticos de la Economía en la problemática de los contextos empresariales

**4.1.b)** Los Resultados de aprendizaje (RA) se evalúan mediante los lineamientos establecidos por el sistema de evaluación de aprendizaje diseñados por ACBSP. Se consideran, como aspectos estratégicos los conocimientos reconocidos como sellos de la Facultad y la Universidad. El sistema de evaluación está formado por un Plan de Evaluación, que establece los instrumentos de evaluación por cada una de las competencias. Se describen de manera adicional los instrumentos y rúbricas utilizados (Plan Evaluación Instrumentos y Rúbricas Ingeniería Comercial). El Plan de Evaluación, incorpora una evaluación al final del proceso de formación. Dicha evaluación, examen de título considera 3 instrumentos de evaluación para medir los aprendizajes de los alumnos en las áreas: Economía y Finanzas, Gestión y Marketing, y área de Especialidad. Adicionalmente se han incluido a esta evaluación al final del proceso como indicadores los resultados de los informes de investigación grupales de asignaturas claves para cada resultado de aprendizaje, como se detalla en Plan de Evaluación Resultados de Aprendizaje Perfil de Egreso Ing. Comercial Mención Administración y Plan de Evaluación Resultados de Aprendizaje Perfil de Egreso Ing. Comercial Mención Economía.

**4.1.c)** Los instrumentos de evaluación interna en Ingeniería Comercial son: Informes de trabajos grupales (TIG), que son propuestos por el profesor de la asignatura y validados por el coordinador de área correspondiente para todas las sedes y programas; y los Exámenes de Título (Examen de Título General de Economía y Finanzas, Examen de Título de Gestión y Marketing y Exámenes de Título Específicos. Los dos primeros son rendidos por todos los alumnos de manera común, en cambio el tercero lo rinde cada alumno en función de su especialidad), elaborados por un *Comité Ad hoc*, que consisten en instrumentos de evaluación que cubren las áreas de: administración, economía, gestión de empresas, marketing y finanzas. El Examen de Título es un instrumento único y su aplicación es simultánea en todas las sedes y programas de manera semestral. La información que se analiza a continuación corresponde a la evaluación de los informes grupales y el resultado obtenido para todos los estudiantes que rinden los exámenes de Título (Instrumentos y Rúbricas Evaluación de Resultados de Aprendizaje Ing. Comercial Mención Administración e Instrumentos y Rúbricas Evaluación de Resultados de Aprendizaje Ing. Comercial Mención Economía).

A partir de 2018 se dicta la asignatura Integrador I a raíz del avance en la implementación de malla curricular innovada.

**4.1.d)** Como evaluación externa se utilizan los resultados del cuestionario de Práctica Profesional solo para los estudiantes del programa regular, para evaluar sus capacidades y habilidades transversales. El cuestionario de práctica profesional fue diseñado por la Escuela, y la evaluación es realizada por el supervisor directo del estudiante en la empresa, cuando el estudiante finaliza su práctica. La información es analizada por sede y jornada (semestralmente en sede Santiago, y cada año en Viña del Mar y Concepción). Esta evaluación no aplica para el programa especial Advance, ya que es un perfil de ingreso requiere un título profesional o acreditar conocimientos previos en área afín (DU 2018 Ing. Comercial Advance, pág. 3).

**4.1.e)** Los instrumentos de evaluación formativa usados son los informes de TIG. Estos son desarrollados por los estudiantes, de manera grupal, durante el semestre o el trimestre de duración de la asignatura. La evaluación externa de la práctica profesional y la calificación de los exámenes de título corresponden a evaluaciones sumativas (FIG 4.1 Información y datos para evaluación FEN 2018).

La Escuela de Ingeniería Comercial ha realizado una innovación curricular el año 2015, la que - de acuerdo al modelo de diseño curricular derivado del actual modelo educativo- ha definido una estructura por ámbitos de formación del perfil de egreso, la incorporación de una instancia específica de evaluación del aprendizaje previa a la obtención del grado académico de Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas, y el reemplazo de los exámenes finales de titulación por una experiencia integradora para cada mención, como se detalla en el Criterio 4.4. El nuevo sistema de evaluación de los Resultados de Aprendizaje debe iniciarse su aplicación a partir de 2018 y está siendo revisado por la unidad (Proceso de mejora evaluación Resultados de Aprendizaje Ing. Comercial).

## 4.2 - Criterio 4.2

---

### 4.2.- Resultados de la evaluación del perfil de egreso

El actual programa de evaluación de los resultados de aprendizaje establecidos en los perfiles de egreso de cada carrera -como ya se indicó en el criterio 4.1- inició su aplicación en el primer semestre del 2017. Los resultados a la fecha para cada programa se detallan en FIG. 4.2 ICO Resultados Evaluación de RA Mención Administración; FIG. 4.2 ICO Resultados Evaluación de RA Mención Economía; FIG 4.2 ECA Resultados Evaluación de RA, FIG. 4.2 IAE Resultados Evaluación de RA Plan Común; FIG. 4.2 IAE Resultados Evaluación de RA Mención Finanzas y FIG. 4.2 IAE Resultados Evaluación de RA Mención Marketing.

La comunicación de estos resultados abarca los estamentos directivos y académicos de cada carrera y programa y a las autoridades académicas de la Universidad a través de los siguientes mecanismos:

- a) La información es sistematizada por el coordinador académico de cada área disciplinaria o ámbito de formación de cada programa e integrada por el responsable (Director de Escuela o Coordinador de actividades integradoras), quien reporta semestralmente al Consejo de Escuela los resultados obtenidos en cada período académico, instancia donde se analizan los resultados generales y las situaciones particulares y las medidas a ser implementadas propuestas por los profesores y su posterior efectividad.
- b) Adicionalmente, los resultados globales de las instancias integradoras son reportados semestralmente a la Vicerrectoría Académica de acuerdo al modelo de *Assessment del Aprendizaje* de UNAB, iniciado el 2016, quien evalúa las medidas de mejora propuestas y hace seguimiento del proceso.
- c) El sistema de evaluación de resultados de aprendizaje se ha aplicado en las carreras de Ingeniería en Administración de Empresas y Contador Auditor en sede Santiago y a partir de esta experiencia se ha implementado en las sedes de Viña del Mar y Concepción, en razón en que en las sedes las asignaturas se imparten anualmente, se muestran los datos obtenidos hasta el momento de hacer el reporte de autoestudio. Durante la visita se mostrará la información complementaria que se obtendrá hasta ese momento.

### 4.3 - Criterion 4.3

**Criterion 4.3 - Assessment plans should be designed to yield comparative information and data both over time and with respect to benchmarks and intended outcomes.**

El diseño del Sistema de Evaluación de Aprendizaje, ha considerado la posibilidad de comparar los resultados por modalidad de impartición (regular y Advance), por modalidad de enseñanza (diurno y vespertino), así como como por sede (Santiago, Viña del Mar y Concepción).

Los resultados de estas comparaciones se muestran en las tablas siguientes en las que se incluyen también las acciones de mejora identificadas como resultados del análisis de la información (ver FIG 4.3 Comparación Resultados de Aprendizaje ICO Mención Administración, FIG 4.3 Comparación Resultados de Aprendizaje ICO Mención Economía, FIG 4.3 Comparación Resultados de Aprendizaje ECA y FIG 4.3 Comparación Resultados de Aprendizaje IAE).

#### 4.4 - Criterion 4.4

Los programas de pregrado FEN-UNAB permanentemente utilizan los resultados de aprendizaje para incorporar mejoras en el proceso formativo. Estás incluyen tanto aspectos metodológicos, algunos comunes a todos los programas de la Facultad, y otras son curriculares, y responden tanto a las particularidades de cada programa como al modelo educativo institucional. Se incluyen aquí las acciones de mejora introducidas en los actuales planes de estudio:

**a) Fortalecimiento de las habilidades transversales:** Las actividades finales de titulación hasta el 2012 evidenciaban la necesidad de fortalecer las habilidades de planteamiento de problemas, razonamiento científico y pensamiento crítico, que no se medían en forma explícita antes de la implementación del modelo educativo actual. Para ello, los programas de pregrado de la FEN incluyeron paulatinamente en asignaturas profesionales claves la realización de trabajos de Investigación Grupal (TIG) orientados a desarrollar la capacidad de los estudiantes para investigar temas específicos, integrar conocimientos teóricos y prácticos, desarrollar capacidad reflexiva y de síntesis, habilidades relacionales (trabajo en equipo), redactar informes técnicos y exponer sus conclusiones. Actualmente los TIG forman parte de 8 asignaturas del programa de Contador Auditor; 9 asignaturas en el plan regular y 6 en el formato Advance, en el programa de Ingeniería en Administración de Empresas y de la mayoría de los cursos profesionales de Ingeniería Comercial (ver en Evidence file St. 6 Syllabus). Los TIG también se han incorporado como indicadores del logro de los resultados de aprendizaje de los programas. Los planes de estudio actual incorporan el desarrollo de estas habilidades como parte de la formación general obligatoria a través de cursos específicos y en forma transversal en los cursos de especialidad.

**b) Estudio de casos:** incorporados en los syllabus de los cursos para mejorar las habilidades de resolución de problemas, las cuales evidencian los estudiantes durante las actividades finales de titulación (seminario de título). Las horas de prácticas o de taller que aumentaron de 11% a 19% ha permitido que los estudiantes enfrenten de mejor manera las actividades integradoras de la nueva malla curricular (casos en administración, casos en marketing y casos en finanzas).

**c) Control de logros de aprendizajes previos (CLA):** los resultados de las tasas de aprobación de las asignaturas profesionales en Contador Auditor indicaron la necesidad de identificar tempranamente las debilidades de los estudiantes para programar actividades remediales en forma oportuna. El sistema actual incorpora formalmente una evaluación diagnóstica con la finalidad de medir los conocimientos previos que los estudiantes poseen y que son necesarios para enfrentar de buena forma la asignatura que cursarán durante el semestre respectivo y orientar al estudiante y al profesor en los aspectos que se requieren reforzar para alcanzar los objetivos del curso. Esta medida ha mostrado ser particularmente efectiva en aquellos casos en que los resultados del CLA son muy bajos y ha sido implementada también por los otros programas FEN.

**d) Instrumentos de evaluación:** El análisis comparativo de los resultados de las tasas de aprobación de las asignaturas fundamentales y de los exámenes de título condujo a la Escuela de Ingeniería Comercial a revisar el alineamiento entre los instrumentos de evaluación y los objetivos definidos en los programas de los cursos; y a ajustar el nivel de complejidad de dichos instrumentos evaluativos de acuerdo a la taxonomía de Bloom. Los resultados evidenciaron que los docentes realizaban evaluaciones basadas mayoritariamente en el logro de objetivos básicos, enfocados en Definir, Explicar y Aplicar. Se ha fortalecido las categorías de las Aplicaciones y se continúa avanzando en las taxonomías de Analizar, Crear y Predecir,

habilidades que requiere el mercado para validar la labor de un Ingeniero Comercial en ambas menciones y que son las que caracterizan los instrumentos evaluativos finales para la titulación.

## 5 - Standard 5: Faculty and Staff Focus

El cuerpo académico FEN-UNAB incluye profesores de planta y adjuntos, con formación profesional y de postgrado en número suficiente de acuerdo al volumen de estudiantes y en las disciplinas principales de la formación de pregrado: economía, administración, contabilidad, así como también las especialidades ofrecidas en sus programas, como finanzas, marketing y tributaria.

En los criterios 5.2 al 5.4 se presentan las credenciales académicas y profesionales del cuerpo docente FEN, que demuestran la pertinencia de la formación teórica y práctica de los profesores con los ámbitos de formación de los programas de pregrado FEN, que se resume en que el 85% de las horas estudiante son dictadas por profesores académica y/o profesionalmente calificados, según la clasificación de ACBSP, en todas las sedes.

El desarrollo del cuerpo docente es un objetivo estratégico permanente de FEN, proceso que incluye desde las actividades de inducción y monitoreo de la enseñanza, evaluación y perfeccionamiento. En el relato de los criterios 5.5 al 5.7 se evidencia que la FEN cuenta con procesos y normativas que regulan los derechos y obligaciones de los académicos, desde su contratación hasta su evaluación de desempeño y promoción académica.

La evaluación de los docentes de planta contempla instrumentos definidos por la universidad, que se aplican sistemáticamente, y que incluyen evaluación de estudiantes, objetivos de desempeño establecidos anualmente de acuerdo a las funciones asignadas, y otras actividades académicas y de vinculación con el medio (resumidas en criterio 5.8). Actualmente se ha definido un instrumento complementario, con la finalidad de incorporar indicadores objetivos para las evaluaciones cualitativas respecto del desempeño de los docentes (Encuesta Académica Docentes FEN 2018).

Como se mencionó en punto V, las actividades de perfeccionamiento abarcan tanto el ámbito académico-disciplinario como las habilidades y recursos pedagógicos, para las cuales existen políticas y recursos disponibles en forma permanente a través de las instancias centrales de la universidad.

A diferencia de países como EEUU, Alemania, Reino Unido, otros países de Europa o de Asia como Corea del Sur y Japón, existe una alta brecha falta en la formación doctoral de Latinoamérica con el resto del mundo, y esto se ahonda en áreas como la Ingeniería o las Ciencias. Esto hace prácticamente imposible alcanzar los valores mencionados en los estándares para la calificación académica de Doctores.

En el caso particular de Chile, en cuanto al nivel de formación de los académicos, para el año 2017, como se aprecia en la tabla adjunta, el 24,9% posee grado de Magíster y el 11,8% grado de Doctor. Ello implica que en Chile el 36,6% del personal académico de instituciones de educación superior (considerando universidades, IP y CFT) poseen estudios de posgrado. Si bien esta cifra representa un avance de 5,1 puntos porcentuales respecto del año 2013, cuando el 31,5% de los académicos contaba con posgrados, los niveles aún son muy bajos.

Nivel de Formación	2013	2014	2015	2016	2017
Doctor	7.828	8.601	9.105	9.596	10.272
Magíster	16.891	19.928	19.863	21.132	21.682
Especialidad médica u odontológica	3.696	4.280	4.452	5.006	5.076
Título profesional	35.889	36.805	40.838	42.932	41.473
Licenciado	9.637	8.877	7.060	5.354	5.185
Técnico de nivel superior	2.333	2.372	2.500	2.345	2.363
Técnico de nivel medio	200	139	137	107	118
Sin título o grado	526	630	610	1.272	1.047
Sin información	1.372	883	494	9	0

Como se puede apreciar en la tabla siguiente, dentro de un grupo de instituciones privadas acreditadas por 5 años en Chile que poseen escuelas de negocios y características similares, podemos apreciar que la UNAB, con un 20,3%, está entre las 3 instituciones que poseen un porcentaje mayor, en jornadas completas, de académicos con doctorado que el promedio.

Nombre de la institución	Total general	Doctor	Magíster	Especialidad médica u odontológica	% Doctor	% de Doctor y Magíster	% Doctor, Magíster y Especialidad médica u odontológica
Universidad Diego Portales	716,1	196,7	263,2	61,4	27,5%	64,2%	72,8%
Universidad Mayor	1.378,0	72,8	426,5	114,6	5,3%	36,2%	44,5%
Universidad Andrés Bello	<b>2.038,1</b>	<b>414,3</b>	<b>858,6</b>	<b>163,3</b>	<b>20,3%</b>	<b>62,5%</b>	<b>70,5%</b>
Universidad de Los Andes	598,2	158,8	142,0	149,3	26,5%	50,3%	75,2%
Universidad San Sebastián	1.576,5	113,7	512,4	138,8	7,2%	39,7%	48,5%
Universidad del Desarrollo	885,1	112,7	311,0	200,7	12,7%	47,9%	70,6%
Total	<b>6.306,9</b>	<b>956,3</b>	<b>2.202,6</b>	<b>627,3</b>	<b>15,2%</b>	<b>50,1%</b>	<b>60,0%</b>

## 5.1 - Criterion 5.1

---

**5.1.a)** El Plan de Recursos Humanos FEN (ver Política y Plan RRHH FEN 2018-2022) se enmarca en la Política General de Recursos Humanos UNAB y forma parte del Plan de Desarrollo FEN 2018-2022. En este período se ha focalizado en el fortalecimiento de su cuerpo académico, como se explicita en los objetivos específicos y en FIG. 2.2 Objetivos estratégicos y plan de acción FEN 2018-2022.

- *Incrementar la cantidad de docentes contratados con credenciales de postgrado:*

En la actualidad, el cuerpo académico de planta se compone de 13 doctores (23%) y 39 (70%) de académicos con grado de máster o magíster. La meta es alcanzar el 2018 un 25% de académicos con grado de doctor. En el período 2013-2017 se ha incorporado el 41% de la actual planta académica de la FEN quedando vacantes de Profesor Jornada que se debe completar durante el año 2018.

Además de la contratación directa, para alcanzar este objetivo, FEN se adscribe a las políticas de incentivo definidas por la Universidad, que permiten otorgar becas para apoyar a sus académicos en el financiamiento de programas de postgrado en UNAB o en otras instituciones (en el año 2017 4 académicos de planta finalizaron sus estudios de doctorado).

- *Fortalecer el cuerpo académico, a través de procesos de capacitación y otras acciones que promuevan el perfeccionamiento pedagógico.*

En forma adicional al Curso de Inducción al Modelo Educativo UNAB, obligatorio desde 2014 para profesores de planta y adjuntos, FEN se ha propuesto ampliar la cobertura de académicos con perfeccionamiento en métodos y técnicas pedagógicas, e identificar áreas prioritarias a partir de los resultados de la encuesta de evaluación docente. Para este objetivo, la facultad pone a disposición de sus docentes cursos gratuitos ofrecidos por la Vicerrectoría Académica y por la Red Laureate, en todas las sedes UNAB, entre los cuales se puede mencionar el Diplomado en Docencia Universitaria, Cursos de Habilitación y Talleres de Adquisición de Habilidades Docentes Básicas (Plataforma One Faculty by Laureate, Catalogo DTL UNAB curso BB para profesores y Curso Modelo Educativo objetivos y contenido).

- *Mantener un clima organizacional que favorezca la motivación, el desempeño y trabajo en equipo de todos los colaboradores FEN-UNAB*

A partir de los resultados de la última encuesta de Clima Organizacional (2015-2016) FEN ha definido acciones específicas para fortalecer las dimensiones orientadas al reconocimiento y comunicación, cuyos resultados muestran que, si bien las personas perciben un clima laboral satisfactorio y están comprometidas, se observan puntos de mejora. Para ello ha propuesto el establecimiento de una jornada anual colaborativa con los funcionarios de todas las sedes y los FEN-Awards a partir del año 2016 (Plan de Acción (Clima) FEN 2015-2016 y Curso Liderazgo Positivo para colaboradores UNAB-2018).

**5.1.b)** Relación del plan de recursos humanos con los objetivos estratégicos:

Alcanzar las metas de desarrollo académico es un pilar fundamental para avanzar en el logro del primer objetivo estratégico de *"proveer una educación pertinente, integradora, de excelencia y calidad"*, y contribuye también a la consecución del segundo objetivo estratégico de *"potenciar la generación de nuevo conocimiento"*. La profundización en el ámbito disciplinario a través de postgrados, favorece el desarrollo de investigación y actualización permanente del académico en su especialidad; contribuye al dominio, profundidad, flexibilidad y significatividad de los

contenidos de los cursos asignados, facilitando a sus estudiantes la comprensión de las implicancias teóricas y conexiones de su disciplina (Curso Modelo Educativo objetivos y contenido y Plataforma One Faculty by Laureate).

El perfeccionamiento pedagógico, por su parte, también forma parte del primer objetivo estratégico específico, y es un aspecto fundamental para la correcta implementación del modelo educativo institucional, que establece como rol del profesor "*ser un facilitador del proceso enseñanza- aprendizaje*", para lo cual debe contar con habilidades de comunicación, flexibilidad y manejo grupal, utilizar nuevas metodologías para guiar y mediar el aprendizaje acorde a los estilos de aprendizaje predominantes en los estudiantes FEN, poner al servicio de la docencia sus conocimientos, experiencia laboral y rigurosidad académica, contribuyendo de esta forma al logro de un aprendizaje significativo.

## 5.2 - Criterion 5.2

### Criterion 5.2 - Employment Practices

---

#### Criterion 5.2.1 -

##### 5.2.1.a) Composición del cuerpo académico:

El perfil del docente UNAB, tal como lo indica el Modelo Educativo es experto en su disciplina, siendo capaz de transferirlo a sus estudiantes, demostrando un interés por conocer y comprender cómo aprende el estudiante, incentivando la cooperación en la sala de clase.

Bajo este enfoque, el académico deja de ser el depositario único de conocimiento y se convierte en el responsable y agente facilitador del aprendizaje del estudiante. En este proceso el profesor canaliza las inquietudes académicas de los jóvenes, guiando y orientando su proceso formativo mediante la retroalimentación oportuna, el respeto por la diversidad de talentos y el uso de metodologías activas. Adicionalmente, el académico ayuda a incentivar el perfeccionamiento de idiomas y a promover las oportunidades de desarrollo internacional del estudiante.

Es capaz de convertir en beneficio para el aprendizaje de sus estudiantes sus experiencias laborales y ejemplos de la vida diaria o del acontecer nacional e internacional. Finalmente es un docente que reflexiona sobre su propia práctica, utilizando los resultados de las estrategias que implementa para mejorar su docencia y favorecer el aprendizaje significativo de sus estudiantes.

El cuerpo académico FEN está conformado por profesores regulares o de planta y profesores adjuntos, que son contratados en cada período académico sólo para la función docente, se privilegia a académicos que se encuentren insertos en el mundo laboral de los negocios, para los primeros años se privilegia a académicos. La calificación de los docentes cubre las distintas áreas de especialidad que requieren los programas de la Facultad, a través de la formación profesional inicial y la formación de postgrado pertinente a los requerimientos de cada uno de los programas de pregrado en todas las sedes: los doctorados se concentran en las ciencias económicas y empresariales, y la especialización y subespecialización a través de magister y diplomados o certificaciones, cubren todas las áreas de enseñanza de los programas: economía, finanzas y contabilidad, administración y gestión de empresas, recursos humanos, marketing, tributación, metodologías educativas para la educación superior (ver Criterio 5.3).

##### 5.2.1.b) Experiencia teórica y práctica:

La currícula de los programas de pregrado de FEN requiere de un cuerpo académico cuya formación armonice la rigurosidad académica -que se expresa en los estudios de postgrado- con la experiencia profesional en el mundo de la gestión en el área de los negocios, ya sea en el ámbito público como privado. Este último aspecto es considerado fundamental tanto para la vinculación con situaciones reales del ejercicio de la profesión como para la formación de las habilidades generales de los estudiantes, y es una de las características principales de los profesores adjuntos (el 55% cuenta con experiencia laboral relevante en actividades profesionales relacionadas con la asignación de sus actividades docentes, desde funciones de analista a gerenciales). En Doctores hemos crecido a la fecha en un 18,7%, en Magíster un 3%, en tanto los licenciados han disminuido en un 43%, conformando un equipo académico equilibrado en la formación teórica y práctica.

#### Criterion 5.2.2

### 5.2.2. a) Desarrollo del cuerpo docente:

FEN utiliza los mecanismos institucionales para el desarrollo del cuerpo docente, que incluyen los procesos de evaluación (de desempeño y evaluación docente), el proceso de promoción y jerarquización académica, y las actividades de perfeccionamiento académico y pedagógico, centralizadas en el Vicerrectoría Académica (VRA) y en la Vicerrectoría de Investigación y Doctorados, que permiten postular a becas y facilidades para realizar estudios de postgrado, actividades de especialización, pasantías con instituciones en convenio, de la misma red Laureate y otras; cursos, talleres y diplomados para el desarrollo de habilidades pedagógicas específicas, participación en congresos nacionales e internacionales, y acceder a fondos para proyectos de investigación (Plataforma Evaluación del Desempeño colaboradores UNAB, Ejemplos Cursos para Colaboradores y Plataforma One Faculty by Laureate).

### 5.2.2.b) Inducción al programa de estudios:

La orientación y preparación de los docentes de planta y adjuntos a los programas académicos contempla dos actividades de inducción:

- *FEN / Programa*: es realizada por el director del programa en cada campus/sede al inicio del período académico. En esta actividad se entrega información respecto de la misión de la FEN, principales objetivos estratégicos, modelo educativo, perfil de los estudiantes, perfil de egreso y plan de estudios de la carrera, principales indicadores del programa y resultados del proceso formativo, recursos y materiales para la enseñanza; se informan los marcos normativos, estructura organizativa-funcional, y los aspectos académico-administrativos para el desarrollo de la función docente, con entrega de instructivos con detalle de la información necesaria (Ejemplo: Instructivo Docente Contador Auditor 2018).
- *Modelo educativo*: desde el 2015, todos los docentes (regulares y adjuntos) tienen como capacitación obligatoria la Inducción Modelo Educativo para nuevos docentes, que es realizada por VRA. En los últimos dos años, 161 docentes adjuntos de la FEN han realizado esta capacitación y 47 académicos regulares (Perfeccionamiento docente FEN 2016-2017, pag. 1; Académicos FEN con curso Modelo Educativo aprobado 2018).

### 5.2.2.c) Inducción a las asignaturas:

La orientación a los docentes a los cursos se realiza a través de una inducción específica del Coordinador Académico de la disciplina o ámbito de formación de perfil de egreso de la escuela, a los docentes de todos los campus/sedes, a partir de los contenidos del programa de la asignatura -que es el mismo para todas las sedes- documento que contiene toda la información requerida por el profesor para planificar su curso (horas directas, horas personales del estudiante, descripción del curso, contribución al perfil de egreso y a las habilidades transversales a desarrollar, aprendizajes esperados, contenidos y distribución relativa de horas de aula que el docente debe dedicar a cada actividad, sugerencias de modalidad didáctica y procedimientos de evaluación, condiciones de evaluación, la bibliografía obligatoria y complementaria) (Ejemplos: Acta reunión Coordinador-Docente ICO y Acta reunión Coordinador-Docente ECA).

### 5.2.2.d) Interacción entre profesores:

La principal instancia formal de comunicación, colaboración e intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los académicos regulares y adjuntos de la misma especialidad o ámbito de formación es la reunión de área, al menos una vez al semestre, dirigida por el respectivo Coordinador Académico, en la que participan todos los docentes de una misma especialidad en un campus, pudiendo también incluir simultáneamente a las distintas sedes a través de comunicación virtual. Adicionalmente, en los programas donde las asignaturas contemplan talleres y actividades integradoras son impartidas en forma colegiada, es decir, participa más de un profesor durante el semestre (Ejemplos: Reunión semestral Profesores del área Economía de Ingeniería Comercial y Acta reunión Coordinador-Docente ECA).

#### **5.2.2.e) Capacitación en métodos y recursos pedagógicos:**

La FEN utiliza los recursos institucionales de la Dirección General de Docencia que pone a disposición de todas las unidades académicas, talleres de formación/perfeccionamiento en métodos pedagógicos (ver Desarrollo Docente) como elaboración de pruebas objetivas, elaboración de rúbricas, diseño de portafolios, diseño de Syllabus, método de caso, aprendizaje basado en proyectos, aprendizaje basado en equipos (*Team Based Learning*). Estos talleres son presenciales y semestralmente la dirección o secretaría académica de cada programa coordina con la Dirección General de Docencia los cursos que requiere en cada sede. En los últimos semestres, la FEN ha focalizado estos requerimientos en tres tipos de talleres sobre instrumentos de evaluación, en los cuales 30 docentes participaron al menos en uno de ellos (Perfeccionamiento docente FEN 2016-2017 pág. 2).

La Dirección General de Docencia permanentemente tiene a disposición de los docentes otros recursos de apoyo *on line*, incluyendo los del portal de Desarrollo Docente Laureate, cursos completamente autoinstructivos, sin costo, en tres categorías: habilidades académicas profesionales, métodos de aprendizaje y aprendizaje orientado a proyectos, a los que se ha incorporado recientemente la enseñanza y aprendizaje digital para docentes.

Los cursos de los programas de la FEN utilizan como un recurso importante para la docencia las Aulas Virtuales bajo la plataforma Moodle, para lo cual cada programa establece sus esquemas y realiza la inducción a los nuevos docentes para la elaboración de las aulas virtuales de sus respectivos cursos (Ejemplo: Ejemplo Aula Virtual Moodle).

#### **5.2.2.f) Monitoreo de la enseñanza:**

Los docentes en cada programa son informados de cómo se conduce el seguimiento y evaluación de los cursos, así como la supervisión de la actividad docente, para mantener los estándares de calidad y cumplir con los resultados de aprendizaje de cada asignatura en todas las sedes (Manual de Descripciones de Cargo UNAB (Pág. 53)). Este monitoreo se realiza a través de varios mecanismos:

- Validación de los contenidos detallados de los Syllabus y de los recursos de aprendizaje utilizados. Este seguimiento se realiza a través de la supervisión permanente de las aulas virtuales, que además del Syllabus, incluyen guías de ejercicios, bibliografía de apoyo, temas de discusión y casos de estudio.
- Validación de las evaluaciones solemnes y exámenes finales -y sus respectivas pautas de evaluación- propuestas por el docente, validadas por el Coordinador, para asegurar su pertinencia con los objetivos de aprendizaje de la asignatura; identificando también necesidad de capacitación para el desarrollo de instrumentos evaluativos y/o sugerir la

incorporación de nuevos métodos (Ejemplo exámenes: Examen CAUD202 201720, Examen CAUA601 201805).

- Seguimiento a través de la plataforma Banner de los resultados parciales y finales obtenidos por los estudiantes, y brindar asesoría a los docentes para implementar acciones remediales (Ejemplo: Ejemplo Seguimiento Académico Alumnos Contador Auditor 2018-1).

## 5.3 - Criterion 5.3

---

**5.3.1.a)** Las credenciales académicas y profesionales de los docentes regulares y adjuntos de la FEN para cada sede, calificados según las definiciones de ACBSP, se presentan en FIG. 5.1 FEN Calificaciones Académicos.

Para la calificación de los docentes se han tenido en cuenta los parámetros definidos por ACBSP para los académicamente calificados (AQ) y los profesionalmente calificados (PQ), así como para las excepciones.

Los docentes calificados como excepción son aquellos profesionales que tienen el grado de licenciado o título profesional y además ocupan cargos directivos en una organización de prestigio, con amplia experiencia práctica en el área de los negocios. Esta característica es fundamental para nuestra docencia, por la vinculación con situaciones reales del ejercicio de la profesión, para complementar la formación teórica-práctica del estudiante.

**5.3.1 b)** Las horas/estudiantes dictadas por cada profesor por sede, según su calificación se presentan en FIG 5.2 FEN Faculty credit hour production or equivalent.

**5.3.1.c).** En FIG 5.3 FEN Faculty Coverage Summary se presenta el detalle de la cobertura de horas/estudiante realizadas por profesores académica y/o profesionalmente calificados para el conjunto de la facultad.

**5.3.2.a)** Document every full-time and part-time faculty member teaching courses in the business unit. A recent curriculum vitae (not more than two years old) for all business faculty should be provided in the Evidence File (ver FIG. 5.1 FEN Calificaciones Académicos).

**5.3.2. b)** En los resultados de la Tabla 5.3 se puede apreciar que el % de AQ +PQ está en 87%, valor por encima del estándar de ACBSP, mientras que el % de doctores está en 9% valor que aún no llega al estándar aun cuando ha tenido una evolución positiva.

Esta situación no es un quiebre del estándar en razón a que, como se explica por la situación de doctores en Latinoamérica, mostrada en la sección V ítem 2 de Retos Estratégicos, el nivel resulta adecuado para la realidad país y alineado a la misión de la escuela de negocios. Adicionalmente también se debe considerar los siguientes puntos:

- El buen nivel de empleabilidad de nuestros egresados, como lo muestra en los resultados de empleabilidad a nivel nacional, donde en todos los programas la FEN está por encima del promedio (ver Comparación Tasa Empleabilidad carreras FEN)
- La satisfacción de los estudiantes está en buen nivel y muestra resultados cada vez mejores (ver estándar 3)
- La satisfacción de los empleadores (ver estándar 3) que muestra evolución positiva
- La evolución positiva de los resultados de aprendizaje en las diversas competencias, como se muestra en las tablas de resultados del estándar 4.2

Como se explica en el estándar 5.1 en nuestro plan de recursos humanos, se tiene previsto continuar avanzando en mejorar la ratio de doctores bajo diversas acciones de apoyo al docente. Adicionalmente se viene aplicando la política de contratación de docentes, a través del cual se establece que se priorizará la contratación de docentes con grado doctoral, siendo el nivel mínimo el de magister.

**Horas/estudiante (% total) dictadas por profesores AQ y PQ**

	2015	2016	2017-201810
<b>Total FEN</b>	78%	77%	90%

## 5.4 - Criterion 5.4

---

**5.4.1.** En todas las sedes el cuerpo docente -tanto de planta como adjunto- participa en actividades docentes en jornada diurna y vespertina, y también entre el programa regular y la modalidad Advance. En sede Santiago, algunos docentes también distribuyen sus actividades de enseñanza en más de un Campus, y varios imparten cursos en más de un programa, en todas las sedes (ver FIG 5.4 ICO Secciones dictadas por Académicos, FIG 5.4 ECA Secciones dictadas por Académicos e FIG. 5.4 IAE Secciones dictadas por Académicos).

FEN cuenta con profesores de planta académica y/o profesionalmente calificados en todas las disciplinas principales -Administración, Economía, y Finanzas- en todas las sedes, en un número adecuado al volumen de alumnos en cada campus (ver Distribución Docentes Regulares AQ-PQ por disciplina y campus FEN). Si bien algunas de las sub-especialidades no son dictadas por académicos jornada completa en todos los campus, los estudiantes cuentan con asesoría permanente por parte del staff de profesores, que, aunque no dicten la asignatura específica, cuentan con la formación y experiencia profesional requerida para atender las consultas de los alumnos de cada programa fuera del horario de clases.

**5.4.2.** Todas las sedes cuentan con un staff académico y administrativo en número suficiente para la gestión académica y asesoría de estudiantes, asociado al número de alumnos, para atender y resolver solicitudes académicas y administrativas de cada programa, ya sea en forma presencial o por comunicación electrónica (FEN Cargos de Dirección y Coordinación académica por Campus). La estructura presentada en los organigramas (ver anexo II en Evidence Files) es similar en todas las sedes: Dirección de carrera y Secretaría Académica (diurna y vespertina en las sedes que ofrecen programas en ambas jornadas). En las sedes de Viña del Mar y Concepción, atendiendo al número de estudiantes, la secretaría académica es compartida. Los Directores de Escuela y los Coordinadores Académicos son instancias centralizadas.

El campus República en la sede Santiago tiene una situación especial, ya que sólo se imparten los programas en jornada vespertina de Ingeniería en Administración de Empresas y Contador Auditor, por lo tanto, los respectivos directores de carrera y/o secretarios académicos distribuyen su tiempo en cada campus.

Todas las sedes cuentan con las unidades de servicios a los estudiantes entregados por la Dirección General de Desarrollo Estudiantil (bienestar -apoyo psicológico, orientación vocacional, autocuidado y desarrollo integral, beneficios, inclusión- y de apoyo financiero -becas, convenios).

## 5.5 - Criterion 5.5

**5.5 UNAB** cuenta con la cantidad de docentes necesarios para el desarrollo de todas sus actividades de formación de acuerdo a su modelo educativo, así como el desarrollo de las actividades de investigación, gestión, servicios a los estudiantes y otros garantizando la calidad de sus servicios. En la FIG 5.5 FEN Faculty Load full time faculty se muestra las diversas actividades en las que han participado los docentes en el periodo 2017.

### 5.5.1.

**a)** FEN asigna las horas de docencia de acuerdo a lo establecido en el Artículo 1 de la Política de Responsabilidad Docente de los académicos regulares de la Universidad, que establece un máximo de 20 horas pedagógicas semanales (equivalentes a 15 horas cronológicas) por semestre, las que deben realizarse en el horario de su correspondiente jornada laboral, pudiendo realizar docencia adicional en una jornada distinta con la autorización conjunta del Decano y de la Dirección General de Recursos Humanos. Esto permite que los docentes puedan dedicarse a otras actividades académicas y profesionales

**b)** UNAB tiene establecido una estructura de cargos que pone énfasis en tres áreas para los académicos de planta: académico profesor -con funciones principales de docencia y coordinación académica), académico de gestión -directivos de escuelas, programas, unidades académicas y secretarios(as) académicos- y académico investigador -con dedicación principal a investigación y docencia (Instructivo estructura de cargos UNAB (Pág. 2)).

La misión de la Universidad Andrés Bello identifica la formación de los estudiantes como la función principal de la institución y reconoce que a ella contribuyen la investigación, la vinculación con el medio y la gestión académica. En consecuencia, el cuerpo académico regulares de FEN está organizado en unidades académicas que facilitan el cumplimiento de las distintas funciones (Pregrado, Postgrado, Investigación, Innovación y Extensión) en grados diferentes de acuerdo a las especialidades y cargos que desempeña cada académico.

El 90% de los académicos regulares cumple funciones de gestión y coordinación académica: Directivas (gestión de la unidad académica o programa, en el caso de las sedes), Secretaría Académica (apoyo a la gestión del programa en cada sede/jornada), y Coordinación Académica (ámbito de formación específico de un programa o unidad de la Facultad).

En la producción académica, en términos de publicaciones de trabajos de investigación, participan fundamentalmente los docentes que han sido incorporados como académicos investigadores (FIG 5.6 FEN Actividades académicas y profesionales). Como parte de las acciones para potenciar el desarrollo de esta actividad entre los académicos de las distintas unidades, FEN tiene una Coordinación de Investigación, cuyos lineamientos se indican en el criterio 5.8 (Investigación y Publicaciones FEN).

Las actividades de interacción con el medio profesional de negocios y vinculación con el medio son realizadas tanto a nivel de escuela, como a través de FEN y de la Universidad en todas las sedes (Vinculación con el Medio UNAB).

La actividad docente la realizan todos los académicos de acuerdo a la normativa vigente, junto a la atención y asesoría a estudiantes, la que es parte de las actividades permanentes de los profesores y directivos; al igual que la participación en las instancias colegiadas correspondientes a sus funciones (Consejo Superior, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Consejo de

Escuela, Comité de Autoevaluación y Comité de Innovación Curricular) y en los proyectos especiales que requieran su concurso, acorde a su especialidad.

**c)** La normativa institucional para organizar las horas de docencia directa de los académicos se detallan en Política de Responsabilidad Docente de los académicos regulares y Reglamento de Responsabilidad Docente de los académicos regulares

**d)** El cuerpo académico regular es el que participa en todas las áreas esenciales, en distinto grado, siendo la docencia directa y la gestión académica las actividades de mayor dedicación. Así mismo participan también en las demás funciones esenciales, que consideran actividades de investigación y vinculación con el medio (Seminarios FEN, Asistencia como Relator FEN en Congresos).

**e)** Los docentes adjuntos son los académicos que mayor vinculación tienen con el ámbito de la industria y los negocios y no tienen actividades administrativas, excepto las que conciernen a las de su docencia directa. También participan en la elaboración de documentos de trabajo de FEN y en proyectos especiales, como la elaboración de material docente para cursos en la modalidad *b-learning* e *e-learning* y procesos de acreditación e innovación curricular.

**5.5.2.** La misma normativa institucional establece situaciones especiales de menor carga docente cuando el académico desempeña funciones de gestión académica, tales como dirección de escuela, de carrera y secretarios académicos, o si participa en otras actividades, como proyectos de investigación, proyectos especiales, o docencia en más de un campus, actividades que también permiten una reducción de su carga docente, la que debe ser aprobada por el Decano (Reglamento de Responsabilidad Docente de los académicos regulares (Page 2)). Otras situaciones especiales de reducción de horas de docencia requieren la aprobación del Vicerrector Académico.

El cumplimiento de esta normativa es verificado anualmente por el Vicerrector Académico con el Decano de la Facultad, quien debe justificar las situaciones especiales.

## 5.6 - Criterion 5.6

---

### 5.6. Evaluación del cuerpo docente

#### **a) Monitoreo/evaluación de la enseñanza:**

El seguimiento lo realiza el Coordinador Académico del ámbito de formación o disciplina principal e incluye los cursos correspondientes en todas las sedes, reportando mensualmente al Consejo de Escuela. La evaluación incluye la participación en las reuniones de área, elaboración de los Syllabus detallados de las asignaturas, instrumentos evaluativos, contenidos de las aulas virtuales, los resultados de las evaluaciones parciales y finales, rendimiento de los estudiantes en las respectivas asignaturas, y los resultados de la evaluación docente que realizan los estudiantes al final del período académico, en los aspectos metodológicos, estimulación al aprendizaje y cumplimiento de las actividades programadas en el Syllabus.

Además de la Evaluación Docente (profesores regulares y adjuntos) y Evaluación del Desempeño (profesores regulares), se incorporó en el segundo semestre 2017 un instrumento adicional (Ficha Calidad Docente) a modo de complementar la información necesaria para evaluar a los profesores (regulares y adjuntos) en su desempeño docente.

#### **5.6.b) Monitoreo/evaluación del asesoramiento y la orientación de los docentes a los estudiantes:**

Estas actividades son evaluadas a los académicos que tienen asignadas responsabilidades en la dirección de proyectos o talleres conducentes a la obtención del grado académico o título profesional, y consideran los rendimientos finales obtenidos por los estudiantes y el nivel de satisfacción con el profesor expresado por los estudiantes en la encuesta de evaluación docente.

#### **5.6.c) Monitoreo/evaluación de las actividades de servicio, consultorías, profesionales y académicas:**

Estas actividades son evaluadas individualmente en forma anual y en sus avances (mitad del período) de acuerdo a los compromisos adquiridos por cada académico al inicio de cada año, cuando se acuerdan los objetivos para la evaluación del desempeño y cada dos años son revisadas junto con los otros antecedentes para el proceso de promoción y jerarquización académica.

Las actividades académicas y profesionales son coordinadas y evaluadas por la Coordinación de Investigación de la facultad y considera (i) proyectos de investigación presentados/adjudicados internos y externos (ii) publicación de artículos en revistas científicas, (iii) la transferencia del conocimiento al sector productivo, sector público y a la sociedad a través proyectos o consultorías; (iv) la participación con trabajos aceptados en congresos de la disciplina, nacionales e internacionales (v) la realización de actividades conjuntas entre académicos y estudiantes de pregrado y postgrado, (vi) la participación/organización de seminarios internos y/o externos.

Las actividades de servicios académicos están consideradas como proyectos de vinculación con el medio. Si la actividad es parte de un proyecto financiado por la Dirección General de Vinculación con el Medio, el seguimiento lo realiza dicha unidad. Para efectos de la evaluación de sus académicos, la FEN considera la participación y/o realización de actividades en este ámbito acordadas en el plan de evaluación del desempeño.

#### **5.6.d) Evaluación de las relaciones con la industria y los negocios:**

En este ámbito se consideran las relaciones directas de los académicos con el medio profesional en el ámbito de los negocios (como la pertenencia a asociaciones gremiales -profesionales o empresariales-, la participación en foros y/o mesas de trabajo) que contribuyen a su actualización respecto de nuevos problemas, requerimientos y desafíos a los cuales debe contribuir la facultad; así como también las actividades de vinculación que van en relación directa con las actividades de enseñanza, como son la generación y mantenimiento de convenios para prácticas profesionales (Plataforma SGL de Gestión Legal Secretaría General UNAB), organización de visitas técnicas de los estudiantes a empresas e instituciones públicas y privadas, organización de charlas de invitados externos destacados en el ámbito de los negocios o de políticas públicas en el ámbito de la economía y finanzas (Seminarios FEN).

#### **5.6.e) Monitoreo/evaluación de las actividades de desarrollo académico:**

El seguimiento se realiza semestralmente a través de los reportes de la Dirección General de Docencia que informa a la unidad académica los profesores que han asistido a los cursos de perfeccionamiento docente solicitados por cada Escuela/Sede, incluyendo los cursos obligatorios para los nuevos docentes (Modelo Educativo, DTL), el cumplimiento de actividades de perfeccionamiento en habilidades docentes específicas sugeridas por los coordinadores académicos derivados del monitoreo de la enseñanza, la participación en las actividades de capacitación organizadas por cada unidad académica y los cursos voluntarios de desarrollo pedagógico ofrecidos por la Red Laureate a los cuales pueden acceder todos los profesores de acuerdo a su interés.

Las actividades de desarrollo académico (conducentes a certificaciones de especialidad, programas de magíster o doctorado) de los profesores regulares se rigen de acuerdo a los compromisos acordados en el proceso anual de evaluación de desempeño y cada dos años son revisadas por la Comisión de Promoción y Jerarquización Académica dependiente de Vicerrectoría Académica.

#### **5.6.f) Participación en las instancias de gestión de programa y proyectos especiales:**

Este seguimiento lo realiza el director de cada programa de acuerdo a las responsabilidades de las funciones de cada profesor regular y cumplimiento de los compromisos adquiridos en los Consejos de Escuela, como informes de actividades específicas y los reportes de coordinación académica; la contribución en propuestas de mejoramiento de la docencia, generación de nuevas actividades y/o innovación en los recursos de aprendizaje (casos de estudio, apoyos a través de aulas virtuales y desarrollo de cursos *on line*, por ejemplo) y procesos de autoevaluación.

#### **5.6.g) Promoción del enfoque hacia los estudiantes:**

La universidad ha establecido un modelo educativo que pone al estudiante en el centro del proceso de enseñanza aprendizaje, requiriendo de los docentes el diseño, selección y planificación de estrategias pedagógicas innovadoras, significativas y desafiantes, que se ajustan a los resultados esperados del proceso formativo y en metodologías activo participativas. Al logro de este propósito no sólo contribuyen las actividades directas de perfeccionamiento docente, sino que también es reforzado a través de las políticas de investigación y vinculación con el medio, en que la participación activa de los estudiantes forma parte de sus objetivos.

**5.6.h) Reconocimiento para reforzar el sistema general de trabajo, el desempeño estudiantil, y los objetivos de aprendizaje:**

Además de la valoración y compensaciones a través de los procesos formales institucionales de evaluación del desempeño y de la promoción y jerarquización académica, FEN incorporó el 2016 un reconocimiento interno bianual -FEN AWARDS- para distinguir a los colaboradores académicos y administrativos (uno por estamento, ver Certificado FEN Awards) de la facultad, que en la ejecución de sus funciones destaca por su compromiso con la Misión y aportan a la implementación del modelo educativo (Convocatoria y Bases FEN Awards). Se espera que este reconocimiento contribuya a fortalecer la consecución de los propósitos organizacionales a través del quehacer de cada uno de los colaboradores FEN.

**5.6.i) Mejoras en el sistema de evaluación del desempeño:**

La evaluación del desempeño de académicos regulares se realiza de acuerdo a lo establecido en el Reglamento del Académico y en el Reglamento de Evaluación de Desempeño Académico de la UNAB, que actualmente se operacionaliza en el sistema de evaluación de desempeño institucional. Este proceso ha sido recientemente mejorado, particularmente en los aspectos metodológicos y técnicos, a través de la incorporación el año 2015 de la plataforma *Strategic Human Resources Planning System*; con la elaboración y difusión el año 2016 del Procedimiento de evaluación de desempeño UNAB, que contiene una descripción detallada del cronograma del proceso, definiciones, escala de evaluación, catálogo de actividades académicas e indicadores de medición; y el año 2017 con la habilitación de una plataforma que contiene los currículos de los docentes, facilitando a los académicos su actualización y a los directivos su revisión para el proceso de jerarquización académica (Plataforma Evaluación del Desempeño colaboradores UNAB).

## 5.7 - Criterion 5.7

---

**5.7.1 a) Normativa para el cuerpo académico:** la Universidad cuenta con normativas explícitas que definen las funciones, derechos, deberes, criterios y procedimientos para la gestión y desarrollo del cuerpo docente:

- *Criterios de elegibilidad:* están establecidos en las Normas para la selección de académicos VRA, Procedimiento selección de académicos UNAB, Manual de Descripciones de Cargo UNAB y Reglamento de Jerarquización Académica.
- *Políticas de promoción y de contratación indefinida* están definidas en el Reglamento del Académico, Pág. 3 y en el Reglamento de Jerarquización Académica.
- *Procedimientos y criterios de evaluación* para los académicos regulares están normadas en el Reglamento del Académico (Pág. 3), Reglamento del Académico (modificación), el Reglamento de Evaluación de Desempeño Académico, y en el Procedimiento de evaluación de desempeño UNAB.
- *Política de carga laboral:* está explicitada en el Reglamento de Responsabilidad Docente de los académicos regulares y en la Política de Responsabilidad Docente de los académicos regulares.
- *Políticas de servicio:* no están definidas en forma explícita en los reglamentos institucionales como actividad obligatoria para los académicos, no obstante se entiende que forman parte de las actividades de vinculación con el medio, cuya política ha sido definida por la Universidad (Política de Vinculación con el Medio) y que, junto con la docencia y la investigación, forman parte de las funciones de los académicos regulares (Artículo 1, del Reglamento del Académico).
- *Expectativas Profesionales y expectativas académicas:* definidas a través de las categorías y tiempo de permanencia en ellas establecido en el Reglamento de Jerarquización Académica (Page 3).
- *Política de término laboral:* la desvinculación de los académicos regulares procede de acuerdo a lo establecido en el Reglamento del Académico (Page 5). Esta acción está además regulada por legislación laboral (Código del Trabajo), que rige también para el personal administrativo.

**5.7.1.b) Actualización de normas y procedimientos:** Las normativas institucionales son permanentemente revisadas, actualizadas y/o complementadas para mantener su correspondencia con los objetivos de desarrollo institucional, atendiendo a los resultados de los procesos evaluativos internos y externos y a las buenas prácticas institucionales. El proceso de actualización lo lidera la Vicerrectoría correspondiente, con una comisión *ad hoc*, para su presentación a las instancias colegiadas superiores (Consejo Superior y aprobación final de la Junta Directiva de la universidad). En los últimos años se han incorporado modificaciones en la evaluación del desempeño (2014) reglamento del académico (2015), procedimientos de evaluación del desempeño (2016) y se formalizó la normativa para la selección y contratación de académicos (2016).

**5.7.2. a) Detección de necesidades de cuerpo docente y administrativo:** el seguimiento de los procesos y resultados de las responsabilidades docentes asignadas, los resultados de la evaluación docente y la evaluación del desempeño del cuerpo académico y administrativo, permite a los directivos de los programas y unidades identificar los ámbitos o habilidades que requieren ser fortalecidas de acuerdo a los objetivos esperados, las que pueden ser atendidas a través de actividades que diseña e implementa la misma unidad académica o solicitadas a las

instancias centrales de la universidad, que cuentan con actividades de apoyo y perfeccionamiento a profesores y administrativos.

**5.7.2. b) Programas de orientación y capacitación:** Los académicos al igual que los administrativos cuentan con las capacitaciones de inducción y con cursos de capacitación general realizados por la Dirección General de Recursos Humanos (ver Inducción y Capacitaciones Institucionales UNAB-FEN), además de los incentivos para realizar estudios en los programas de pre o postgrado en UNAB.

Orientación y capacitación general (académicos y administrativos)

- Inducción institucional
- Herramientas digitales (básicas y de gestión de plataformas especializadas)
- Inglés

Capacitación y perfeccionamiento para académicos:

- Inducción a Modelo Educativo UNAB (obligatorio)
- Diplomado en Docencia Universitaria (DDU)
- Cursos-Talleres (formación focalizada en herramientas pedagógicas concretas)
- Cursos desarrollo docente (Portal *Laureate*)
- Programas de Magíster en el ámbito de la Educación Superior (UNAB)
- Programas de Pasantías, Diplomas y postgrados de FEN (Postgrados FEN) y programas de Magister y Doctorados en otras instituciones de la red *Laureate*, con beneficios arancelarios.

**5.7.2. c) Requerimientos de desarrollo:** los docentes y administrativos plantean su interés en forma individual y directa a los directivos de los programas; o en el contexto del proceso de definición de objetivos para la evaluación del desempeño con su jefatura directa. Aspectos más transversales se proponen en las instancias colegiadas (Consejos de Carrera, Escuela y de Facultad) y también a través de los instrumentos de consulta (encuestas) que aplican las instancias centrales de la universidad para definir una oferta de capacitaciones generales.

**5.7.2. d) Asignación de recursos para el desarrollo del cuerpo académico y administrativo:** los recursos requeridos deben estar en concordancia con lo establecido en el plan de desarrollo de la facultad (proceso descrito en el Criterio 2.1), cuya aprobación por las instancias superiores implica la asignación de los recursos necesarios. Parte de esa asignación deriva al presupuesto de la facultad y otra parte deriva a las instancias centrales responsables de entregar los servicios y/o apoyos para el perfeccionamiento y desarrollo del personal académico y administrativo, como las unidades de formación docente e innovación a la docencia de Vicerrectoría Académica (VRA), Vicerrectoría de Investigación y Doctorado (VRID), área de capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos.

**5.7.2. e) Desarrollo del cuerpo docente adjunto:** Como ya se indicó en el criterio 5.2.2, los profesores adjuntos, al igual que los docentes regulares, acceden en forma gratuita a todas las capacitaciones internas ofrecidas por los programas, la facultad, la universidad y la red *Laureate* (Formación docente) en el ámbito del perfeccionamiento en habilidades pedagógicas, incluyendo el Diplomado en Docencia Universitaria; y recursos de apoyo tecnológico para la enseñanza, a los cuales pueden acceder en forma directa a través de Desarrollo Docente, y también cuentan con beneficios de matrícula y arancel para cursos de perfeccionamiento académico disciplinar. Además, los docentes adjuntos pueden acceder a los fondos concursables de VRA, con el

patrocinio de un académico regular y a los fondos de la VRID en asociación con académicos regulares.

#### **5.7.2. f) Apoyo al proceso de desarrollo de los académicos y administrativos:**

*Permisos académicos:* están definidos y normados por la universidad, a través del Reglamento de permisos académicos, que establece los requisitos, condiciones y procedimientos para la obtención de permisos por razones de perfeccionamiento, asistencia a eventos científicos y/o profesionales y año sabático; incluyendo permisos sin goce de remuneración por requerimientos para asumir cargos de relevancia en el sector público o privado. A estos beneficios acceden sólo los académicos regulares.

*Asignación de ayudantes:* en los programas de pregrado la asignación de ayudantes para la docencia procede de acuerdo a las actividades que cada asignatura tiene definidas en el respectivo plan de estudio. Sólo el programa de Ingeniería Comercial de FEN tiene establecido este apoyo en varios de sus cursos, y la asignación de ayudantes se realiza según lo establecido en la normativa interna de la Escuela (ICO Política de Ayudantías). En el caso de ayudantes de investigación, la asignación de ayudantes opera según lo establecido en las actividades y presupuesto del respectivo proyecto de investigación.

*Financiamiento de proyectos e incentivos a publicaciones:* La VRID dispone de fondos concursables regulares (Resumen concursos DGI-VRID) para financiar proyectos de investigación disciplinar (VRID Proyectos internos, VRID Bases Proyectos Regulares UNAB), apoyo de pasantías para académicos que realizan su tesis doctoral, y asistencia a eventos científicos nacionales e internacionales (VRID Eventos científicos, VRID Bases AAEC); también otorga compensaciones por las publicaciones indexadas y documentos presentados en congresos de especialidad (Incentivo publicaciones 2016, Incentivo publicaciones (modificación)). La Coordinación de Investigación de FEN entrega apoyo a los académicos de la facultad en la elaboración de proyectos para su presentación a fondos concursables internos y externos. Por su parte, la VRA cuenta con un Fondo de Innovación de la Docencia, que otorga financiamiento a proyectos orientados al mejoramiento de la calidad de la docencia, de acuerdo a los lineamientos del Modelo Educativo (Bases Proyectos de Innovación, Rúbrica Evaluación Proyectos VRA) y la Dirección General de Vinculación con el Medio también cuenta con fondos concursables para apoyar iniciativas de los docentes (ver ejemplo convocatoria a proyectos de extensión académica en Fondos Concursables DEA Docentes 2018).

*Becas:* la universidad ofrece a sus académicos y personal de apoyo administrativo descuentos arancelarios y beneficios de matrícula para estudiar programas de pre y postgrado en la misma UNAB o en las instituciones de la red *Laureate* con quienes se han establecido acuerdos.

## 5.8 - Criterion 5.8

**5.8.1. Actividades académicas:** La naturaleza de la investigación realizada en FEN es esencialmente empírica, en temas relacionados con la empresa, los mercados y el funcionamiento del sistema económico. Si bien, la línea de investigación está abierta dentro del contexto de la economía, negocios y finanzas, FEN concentra una proporción mayor de sus proyectos de investigación en el área de economía, principalmente en microeconomía aplicada.

Los principales temas de investigación están relacionados con organización industrial, economía laboral, economía de la educación, estrategia y negocios. Los resultados de la investigación de los académicos de FEN están publicados como artículos científicos en revistas de selección vía referato, como también a través de su discusión en seminarios y congresos de especialidad. Todos esos documentos están disponibles en Investigación y Publicaciones FEN, al igual que otros documentos de análisis, documentos docentes y seminarios.

Con la finalidad de promover y ampliar los ámbitos de la investigación al interior de la facultad, FEN creó en 2014 la Coordinación de Investigación, cuyo objetivo estratégico principal, en el mediano plazo, es que el área de investigación de FEN sea reconocida en Chile como una entidad que realiza actividades de investigación en el ámbito de la economía, negocios y finanzas. Para ello ha definido un Plan de Desarrollo de Investigación cuyo objetivo es contribuir a la consecución de la misión y de los objetivos del plan de desarrollo, a través de su aporte a los programas y procesos académicos, como a su vez al desarrollo de los académicos y de una inclusión sistemática de los estudiantes en los proyectos de investigación, este último aspecto es reciente y aún no ha sido evaluado (Plan de Desarrollo FEN 2018-2022 Pág. 14).

FEN incentiva a los académicos investigadores a publicar sus investigaciones en revistas indexadas en Web of Science o Scopus. Dentro de este contexto, FEN organiza seminarios académicos internos, en que los académicos FEN y estudiantes involucrados en proyectos de investigación puedan presentar sus proyectos, con el fin de generar discusión académica y obtener retroalimentación. Por su parte, también se invita a académicos de otras universidades a presentar sus investigaciones, lo que permite una actualización de nuestros académicos (Seminarios FEN). A su vez, se apoya a los académicos investigadores para que presenten sus proyectos de investigación en congresos internacionales (Asistencia como Relator FEN en Congresos).

El Plan de Desarrollo de la facultad incluyó objetivos específicos en el ámbito de la investigación (Plan de Desarrollo FEN 2018-2022 Pág. 14) cuyos resultados a la fecha demuestran su cumplimiento en materia de publicaciones, presentación de *papers* y participación en congresos de la disciplina:

Objetivo Estratégico: Potenciar la generación de nuevo conocimiento		
Actividad	Indicador (N°)esperado al 2017	Resultado (diciembre 2017)
<b>Papers presentados en congresos relevantes de la disciplina</b>	13	14
<b>Participación en congresos de la disciplina</b>	13	14
<b>Publicación en revistas ISI o SCIELO (actualizado a revistas WoS o Scopus)</b>	7	16

**5.8.2.a) Actividades profesionales:** Los académicos de FEN participan activamente en eventos nacionales e internacionales en el ámbito de los negocios (Asistencia como Relator FEN en Congresos), tales como el World Business Forum y World Innovation Forum, auspiciados por la Red Laureate; Global Conference on Business and Finance; ENEFA, CAPIC, CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración).

Entre las actividades profesionales permanentes de vinculación con la industria y los negocios destacan la elaboración semestral de un Índice de Percepción Económica entre las empresas de la zona de Concepción, que se realiza en conjunto con la Cámara de la Producción y del Comercio y EY, indicador contemplado en los análisis económicos regionales (ver IPER Concepción); el convenio con la Asociación de Exportadores de Manufacturas para intercambio de experiencias entre las actividades académicas y las actividad empresarial de este sector y apoyo en la capacitación de socios de la asociación gremial; y la participación en la Comisión Universidad Empresa de la Asociación de Industrias de la Región de Valparaíso; además de seminarios y capacitaciones específicas de acuerdo a requerimientos de grupos de interés, como capacitación en facturación electrónica en convenio con el SII (Servicio de Impuestos Internos); en el marco de la Reforma Tributaria; y Diplomado en Gestión Comercial de Retail (empresas HITES), por ejemplo.

FEN también participa en actividades profesionales de servicio a la comunidad, asociada con otras instituciones públicas y privadas, tales como las actividades INNOVA-CORFO con las Municipalidades orientadas a apoyar con capacitación a la pequeña y mediana empresa (PYME); actividades de promoción del emprendimiento, orientadas a PYMES, líderes emprendedores e instituciones de asesorías a PYMES, algunas realizadas en conjunto con la Fundación “Trabajo para un Hermano” orientada al fomento del emprendimiento social y otras con la Fundación Proyecto B para desarrollar actividades en conjunto, como realización de ferias y capacitaciones.

**Criterio 5.8.2.b - Resumir las actividades académicas y profesionales de cada miembro de la facultad durante los últimos tres años en una tabla similar a la Figura 5.6 que se encuentra en la pestaña Archivo de Evidencia (carpeta Documentos ACBSP) más arriba.**

En FIG 5.6 FEN Actividades académicas y profesionales se resume el grado de participación de los académicos regulares de la Facultad.

## 6 - Standard 6: Educational and Business Process Management

---

En los criterios siguientes se demuestra que FEN-UNAB cuenta con directrices claramente establecidas y formalmente documentadas para el diseño curricular de los programas de pregrado y con procedimientos centralizados que permiten asegurar la disponibilidad y eficiencia en el uso de los recursos, así como también mecanismos para su permanente evaluación. Este último aspecto se ha visto favorecido con la implementación de mejoras derivadas de los procesos de acreditación nacional e internacional a los que se ha sometido la institución.

Por una parte, el modelo educativo institucional define las áreas de la estructura curricular para la formación de pregrado, que incluye la formación general, básica, especializada y profesional. Los planes de estudio de los programas FEN responden a dicho modelo y se han diseñado de acuerdo a la metodología establecida (criterios 6.1.1 al 6.1.4), y en todos los casos se evidencia el cumplimiento de los requisitos de los CPC. Los programas son evaluados anualmente a través de indicadores y metas acordadas entre la facultad y la Vicerrectoría Académica (criterio 6.1.7), seguimiento facilitado por la existencia de plataformas computacionales que entregan a los directivos la oportuna información para la gestión de sus unidades académicas.

Por otro lado, la Universidad cuenta con instancias centrales y procedimientos definidos que aseguran la disponibilidad y manejo adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir los objetivos establecidos en el plan estratégico y los requerimientos de los programas académicos, lo que se evidencia en los procesos de planificación de la infraestructura y elaboración presupuestaria, en el seguimiento anual de su correcta ejecución (criterios 6.2.1 y 6.2.2), tasas de uso y niveles de satisfacción de los estudiantes.

La existencia de políticas, normativas y procedimientos claramente establecidos y públicamente difundidos para la admisión y requisitos para la permanencia de los estudiantes en los programas de pregrado de FEN se evidencian en el relato de los criterios 6.3.1 al 6.3.6.

## 6.1.1 - Criterion 6.1.1

---

**6.1.1.** Los mecanismos para la creación y modificación de carreras y programas de pregrado están establecidos a nivel institucional en el Reglamento para la creación y modificación de carreras y programas Pregrado, y en el Manual Diseño Curricular UNAB, que establece los procedimientos para asegurar la coherencia de los planes de estudio con el paradigma centrado en el aprendizaje y con los componentes formativos declarados en el modelo educativo institucional y que dan el sello UNAB. Estos procedimientos incluyen protocolos de consulta y sistematización de opiniones del medio interno y externo para validación de perfiles de egreso y estructura curricular (ver Manual de Diseño Curricular UNAB Anexos).

A continuación, se presenta un resumen de la metodología mencionada:

**a) Creación de nuevas carreras:** la propuesta de una nueva carrera o programa de la Facultad requiere un diagnóstico de contexto que sustente la relevancia y necesidad para el país de la existencia de la nueva carrera. La fundamentación aborda las siguientes dimensiones:

- Responsabilidad social (aporte de la oferta formativa para la generación de conocimiento; necesidades sociales o problemas que resolverán los egresados);
- Relevancia laboral (demandas laborales que justifican la oferta formativa y campo ocupacional que emplearía a los egresados);
- Área de conocimiento (qué disciplinas del conocimiento sustentan la oferta formativa);
- Análisis del entorno (oferta formativa similar o equivalente que presentan otras instituciones; cómo están definidos sus perfiles de egreso y planes de estudio);
- Marco Institucional (armonía de la propuesta con las directrices del Modelo Educativo Institucional y plan de desarrollo de la facultad);
- Análisis FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a considerar en el diseño y ulterior implementación de la nueva carrera).

La creación de carreras o programas ya existentes en otra sede o jornada, también se debe fundamentar a través del análisis de las dimensiones de responsabilidad social, relevancia laboral, análisis del entorno y su pertinencia para el desarrollo de la Carrera y del Plan de Desarrollo de la Facultad. Confirmado esos aspectos, la Dirección General de Planificación y Análisis Institucional realiza el estudio de factibilidad que garantice la viabilidad de la Carrera y, en paralelo, la Vicerrectoría Económica realiza el estudio de sustentabilidad financiera. Con la información y estudios proporcionados por ambas unidades, se realiza la propuesta de oferta al Consejo Superior y Junta Directiva, quien acepta o no su apertura (ver Flujo de evaluación y aprobación de carreras nuevas UNAB).

**b) Rediseño de una carrera o programa:** en este caso la propuesta de la Facultad se debe fundamentar con una evaluación del Plan de Estudios actual y contempla:

- Información y análisis del estado del arte de la disciplina y de la formación a nivel nacional e internacional
- Contexto institucional
- Evaluación del perfil de egreso de la Carrera o Programa, para la toma de decisiones con relación a los aspectos que se deberían mejorar o que se consideran fortalezas del perfil de egreso y el Plan de Estudios vigente.

- La elaboración y presentación del proyecto responde a mecanismos y procedimientos que se encuentran claramente definidos en el Manual de Diseño Curricular UNAB Anexos (Pág. 11).

Tanto para las carreras nuevas como para la innovación curricular, el proceso lo conduce cada unidad académica, de acuerdo a la metodología establecida y bajo la asesoría de la Vicerrectoría Académica (VRA). Los principales aspectos de este proceso son:

- **Definición, revisión y validación de perfiles de egreso:** La metodología de trabajo comprende la instalación en cada Escuela de un Comité de Innovación Curricular de funcionamiento permanente, la consulta a todos los docentes que participan en el programa y la retroalimentación del medio externo a través de referentes profesionales, empleadores y egresados. Este proceso cuenta con la asesoría de la Dirección de Innovación Curricular de la VRA.

La validación del Perfil de Egreso de los programas FEN se ha desarrollado tanto a través de la técnica de grupos focales, mesas de expertos y entrevistas semi-estructuradas a referentes externos (profesionales, expertos, empleadores y ex alumnos que cuenten con dos años de experiencia ejerciendo la profesión). El resultado de esta validación es un informe que contiene todas las sugerencias realizadas por el medio externo, las que son analizadas por el Comité de Innovación Curricular de cada programa para finalmente decidir aquellos comentarios que serán incorporados al perfil (ver Contador Auditor Informe Retroalimentación Entorno, Ing. en Adm. de Empresas Informe Retroalimentación Entorno, Ing. Comercial Informe Retroalimentación Entorno).

La nueva versión del Perfil de Egreso validado por referentes internos y externos es posteriormente se retroalimenta y socializada con académicos y estudiantes. Esta actividad se lleva a cabo mediante el formato de plenario organizado por la Dirección de Carrera de cada Sede (ver Contador Auditor Reporte Soc. Int. Perfil de Egreso, Ing. en Adm. de Empresas Reporte Soc. Int. Perfil de Egreso, Ing. Comercial Reporte Soc. Int. Perfil de Egreso). Luego de este proceso, la versión final se presenta al Consejo de Facultad.

- **Organización y Estructuración Curricular:** la definición, revisión y/o actualización del plan de estudios, considera la definición de los resultados de aprendizaje que tributan a los ámbitos tanto disciplinares, profesionales y de formación general con que cuenta el perfil de egreso. Contempla el diseño de todas las actividades de aprendizaje (malla curricular y Syllabus), incluidas las prácticas y actividades de titulación, requisitos y carga académica, realizando la estimación del tiempo de trabajo académico que requieren los estudiantes para alcanzar los resultados de aprendizaje del perfil de egreso, de acuerdo al Sistema de Créditos Transferibles (SCT-Chile). Las horas y números de cursos, formas de obtención del grado académico, las actividades integradoras, la formación general, los créditos mínimos para otorgar menciones o especializaciones están definidos de acuerdo a los lineamientos del modelo educativo en el Manual Diseño Curricular UNAB (Pág. 18).

Este proceso de formulación, revisión y actualización cuenta con la validación interna y externa de informantes claves, como estudiantes, académicos, empleadores, titulados, representantes gremiales, investigadores, entre otros, para cuya consulta también existen mecanismos y protocolos institucionales (ver descripción del proceso en Manual de Diseño Curricular UNAB Anexos (Pág. 45) y los reportes de las tres carreras Contador

Auditor Reporte Soc. Int. Malla Curricular, Ing. en Adm. de Empresas Reporte Soc. Int. Malla Curricular, Ing. Comercial Reporte Soc. Int. Malla Curricular).

Los planes de estudio actuales de los programas de Contador Auditor, Ingeniería en Administración de Empresas e Ingeniería Comercial son resultado de un proceso de innovación curricular llevado a cabo durante los años 2013-2014, de acuerdo a los procedimientos anteriormente descritos. Los principales cambios curriculares incorporados a partir de los aportes de los referentes internos y externos durante los procesos de socialización se sintetizan en FIG. 6.1 Modificaciones curriculares 2015 y FIG 6.1 Modificaciones curriculares a 201810.

**c) *Modificación curricular.*** Este proceso se implementa cuando se requiere introducir mejoras en un plan de estudios, de tal manera de responder de forma más directa al perfil de egreso y se utiliza para la incorporación de ajustes mayores o menores a nivel de la malla curricular (sustitución de cursos, actualización en algunos contenidos de los programas de las asignaturas, sin alterar la definición del perfil de egreso), derivados de sugerencias de los docentes y coordinadores académicos, como parte del seguimiento periódico que realiza cada unidad académica respecto de los resultados de aprendizaje y de las evaluaciones externas, incluyendo los procesos de autoevaluación, y que son analizados en el respectivo Consejo de Escuela. El Reglamento sobre el establecimiento y la modificación de carreras y programas de pregrado debidamente regula la formalización de estas modificaciones a los planes de estudio.

## 6.1.2 - Criterion 6.1.2

---

**6.1.2** Los planes de estudio de todos los programas se oficializan mediante un decreto universitario en el cual se establece la duración del programa, la secuencia y requisitos de cada asignatura, las horas de docencia directa, el tipo de actividad de cada curso (teórica/práctica), las horas de dedicación personal del estudiante, la modalidad en que se imparte la asignatura (presencial/online), el número de créditos de cada asignatura y los requisitos adicionales para la obtención del grado académico o título profesional (práctica profesional, por ejemplo), siendo el mismo plan de estudio para todas las sedes y jornadas.

**a) Duración de los programas:** Las carreras de Contador Auditor y de Ingeniería en Administración de Empresas están diseñados con una duración de cuatro años (8 semestres) para la obtención del grado académico de Licenciatura y el título profesional (D.U 2015 Contador Auditor (Pág. 4), D.U. 2015 Ingeniería en Administración de Empresas (Pág. 6)), con una duración real promedio de 10 semestres para Contador Auditor y de 9 semestres para el caso de Ingeniería en Administración de Empresas. La carrera de Ingeniería Comercial requiere de cuatro años para el grado de Licenciado y un año adicional para la obtención del título profesional en ambas menciones; es decir, la duración completa de este programa es de diez semestres (D.U. 2011 Ingeniería Comercial (Pág. 6) y D.U. 2015 Ingeniería Comercial (Pág. 14)), con una duración real promedio de 11,4 semestres. En los tres programas la duración real promedio es menor a la estimación realizada por el Ministerio de Educación, para el promedio nacional de las carreras profesionales equivalentes (FIG. 6.2 Programas-Modalidades-Créditos FEN) (Estadísticas Ministerio de Educación).

**b) Modalidad de enseñanza:** Los programas Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas y Contador Auditor contemplan asignaturas que se imparten en modalidad presencial y *Blended*, es decir, la interacción profesor-estudiante tiene lugar mayoritariamente dentro de la sala de clases, combinado con el uso de aulas virtuales, utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación.

**c) Carga académica del estudiante:** el sistema de créditos UNAB considera 1 hora pedagógica semanal (de 45 minutos) equivalente a 1 crédito durante un semestre (18 semanas). La implementación del Modelo Educativo institucional establece que la carga académica debe ser calculada de acuerdo al Sistema de Créditos Transferibles (SCT), lo que implica explicitar la carga académica en horas cronológicas, considerando trabajo en aula y estudio personal. La carga máxima de un estudiante por semestre equivale a 30 créditos SCT, lo que significa 50 horas de trabajo semanal (directo y autónomo) por parte del estudiante. Los planes de estudio adjuntos explicitan ambas mediciones.

### **d) Programas especiales de pregrado**

**d.1)** Corresponden a la modalidad Advance, que está definida en el modelo educativo institucional y se fundamenta "en el reconocimiento de aprendizajes previos de estudiantes que han logrado conocimientos, destrezas y habilidades en el marco de procesos formales, no formales y en el mundo del trabajo" (Modelo Educativo UNAB (Pág. 12)). El compromiso institucional es que ningún estudiante debe repetir lo ya aprendido, lo que es consistente con la misión de la Universidad y de FEN, y con el propósito de "*facilitar una experiencia educativa que, mediante la modalidad presencial complementada con la metodología blended learning, fomente la inserción laboral y con ello la movilidad social*".

Estos programas están orientados a estudiantes que cuentan con experiencia profesional y/o estudios técnicos completos o profesionales inconclusos en el ámbito de los negocios o en áreas afines a la economía, administración, o contabilidad; como se detalla en los respectivos decretos (ver D.U. 2018 Contador Auditor Advance (Pág. 2), D.U. 2018 Ingeniería en Administración de Empresas Advance (Page 2) y D.U. 2018 Ingeniería Comercial Advance (Pág. 3)).

**d.2)** Los programas Advance se estructuran en módulos trimestrales, con una carga máxima de trabajo del estudiante de 20 SCT trimestrales, puesto que se dictan solo en jornada vespertina. La duración es de 9 trimestres para Ingeniería Comercial, y de 8 trimestres para Contador Auditor e Ingeniería en Administración de Empresas.

**d.3)** Al igual que los programas tradicionales, los estudiantes se rigen por el mismo Reglamento del Alumno de Pregrado y aplican las mismas normas de evaluación y promoción académica. El currículo del programa Advance se concentra en los cursos profesionales, cuyos Syllabus tienen los mismos contenidos de los programas tradicionales (ver en Evidence File, Standard 6, Syllabus), vinculados a los resultados de aprendizaje especificados en el Perfil de Egreso, excluyendo los cursos de formación básica y práctica profesional, aspectos que son reconocidos a través de la experiencia previa que el estudiante debe acreditar.

Los programas de Ingeniería Comercial, Contador Auditor e Ingeniería en Administración de Empresas se imparten en modalidad presencial y *blended*, con un porcentaje mayor en actividades presenciales, como se detalla en FIG. 6.2 Programas-Modalidades-Créditos FEN.

**d.4)** En los estándares anteriores se ha demostrado la equivalencia entre los programas tradicionales y los especiales. En los criterios 4.1 y 4.2 se muestran evidencias de la homogeneidad en cuanto a los objetivos de aprendizaje y mecanismos de evaluación de los resultados de aprendizaje. Los instrumentos de evaluación aplicados en las asignaturas del programa Advance son validados por el Coordinador Académico del área curricular de cada programa, de forma de velar por la pertinencia con los objetivos y rigurosidad de la evaluación, al igual que en el programa tradicional para todas las sedes. En general se puede observar que los resultados académicos en términos de rendimiento global son mejores (ver FIG. 4,2 en Standard 4 criterio 4.2), debido a que son estudiantes adultos que ya tienen experiencia laboral en áreas relacionadas con los negocios. Además, como se ha demostrado en el Standard 5, gran parte del cuerpo académico, en particular los regulares, tiene asignaciones de docencia tanto en pregrado tradicional como en Advance (ver FIG 5.4 ICO Secciones dictadas por Académicos, FIG 5.4 ECA Secciones dictadas por Académicos, FIG. 5.4 IAE Secciones dictadas por Académicos).

### 6.1.3 - Criterion 6.1.3

6.1.3.- El cumplimiento del estándar de cobertura de los CPC se detalla en las respectivas Fig. 6.5 para cada programa y se resume en la tabla a continuación.

Tópicos CPC	Total horas de cobertura de tópicos del CPC por programa						
	Contador Auditor (2017)	IAE		ICO - Administración		ICO- Economía	
		Finanzas	Marketing	plan 2007	plan 2015	plan 2007	plan 2015
Marketing	30	68	282	196	209	83	100
Finanzas	147	375	163	265	319	280	379
Contabilidad	348	188	101	149	167	149	143
Gestión	252	287	372	540	351	364	233
Ambiente legal de negocios	441	121	105	62	63	91	122
Economía	152	189	178	316	284	562	561
Ética	96	87	83	61	59	82	59
Dimensión global	73	123	143	136	105	119	86
Sistemas de información	66	86	73	146	147	150	167
Técnicas estadísticas	132	124,5	144,5	357	349	377	435
Políticas/ Experiencia integradora	290	238	228	51	108	51	118

Las dos menciones de Ingeniería en Administración de Empresas cumplen con las horas mínimas requeridas para cada tópico de los CPC (FIG. 6.5 IAE Horas de clase por tópico del CPC), al igual que Ingeniería Comercial, tanto en el plan de estudios actual (2015) como en el plan 2007 que aún está vigente para la promociones anteriores (FIG. 6.5 ICO Horas de clase por tópico del CPC).

El programa de Contador Auditor realizó durante 2016 una revisión de los programas y se reforzaron contenidos de Marketing en las asignaturas de Gestión de Empresas y Gestión Estratégica para dar cumplimiento al estándar de ACBSP (FIG. 6.5 ECA Horas de clase por tópico de CPC).

Además de la cobertura de los distintos tópicos de los CPC a través de los cursos centrales del área de negocios, con el énfasis correspondiente a las menciones o especialidades de cada programa, algunos componentes son reforzados en otras asignaturas de carácter transversal no incluidas en la Fig. 6.5, como es el caso de Ética (programas de Contador Auditor e Ingeniería Comercial) Legislación Comercial y Laboral (programas de Contador Auditor e Ingeniería en Administración de Empresas, en ambas menciones), informática en todos los programas y otros tópicos de los CPC que son abordados en los cursos electivos profesionales de las menciones de Ingeniería Comercial.

Dado que el plan de estudios es único, el cumplimiento del estándar aplica para todas las sedes, campus y jornadas en que se dictan los tres programas.

## 6.1.4 - Criterion 6.1.4

---

**6.1.4. a)** El diseño curricular de los programas FEN responden a lo establecido en el Modelo Educativo UNAB, que establece las siguientes áreas para la estructuración del currículo de pregrado (Manual Diseño Curricular UNAB (Pág. 17)):

- *Ciencias básicas o saberes fundamentales:* incluye asignaturas o actividades en que los alumnos aprenden las disciplinas que constituyen la base de la profesión o licenciatura.
- *Formación General:* incluye asignaturas o actividades curriculares que fortalecen el desarrollo de habilidades y actitudes fundamentales para el desempeño profesional del egresado de la UNAB, independientemente de su especialidad. Se trabajan en forma focalizada y longitudinalmente durante todo el plan de estudios.
- *Saber especializado:* Incluye asignaturas o actividades destinadas a entregar los conocimientos y métodos propios de la disciplina o profesión.
- *Profesional:* Provee la inmersión del estudiante en el campo laboral, teniendo en consideración el efecto de la globalización, el emprendimiento, la creatividad y los desafíos y oportunidades que esto genera para los futuros profesionales y graduados.

La normativa institucional establece que la matriz curricular debe contemplar cuatro asignaturas de inglés no especializado, cuatro cursos electivos de educación general (ver Manual Diseño Curricular UNAB (Pág. 19)) y al menos dos experiencias integradoras, que permitan evaluar globalmente el avance en relación con el logro de los Resultados de Aprendizajes declarados en el Perfil de Egreso (Manual Diseño Curricular UNAB (Pág. 20)).

Los programas de cuatro años no contemplan cursos electivos de formación profesional, Ingeniería Comercial incluye en el quinto año tres cursos electivos para cada especialidad. Como requisito adicional para la obtención del título profesional los programas de pregrado FEN contemplan la realización de práctica profesional y las actividades integradoras (FIG. 6.6 Estructura curricular y créditos).

**6.1.4. b)** El objetivo de la Educación General UNAB es “*desarrollar habilidades comunicativas, analítico-críticas, científico-cuantitativas y tecnológicas, desde una perspectiva de responsabilidad social para contribuir al desarrollo de nuestros estudiantes y de las comunidades en que éstos se inserten*” y se desarrolla en un plan de formación común para todas las carreras y programas de pregrado de la Universidad que comprende:

- Comunicación oral y escrita
- Razonamiento científico y cuantitativo y Manejo de recursos de la información (TIC)
- Pensamiento analítico y crítico
- Responsabilidad social

Para el desarrollo focalizado de estas habilidades los programas de pregrado de FEN contemplan cuatro asignaturas, que son impartidas centralmente por la Universidad y que forman parte de las habilidades generales sello de la institución. Además, las mallas curriculares incluyen cursos obligatorios sobre técnicas y razonamiento matemático y estadístico, informática, ética.

La estructura de créditos de los planes de estudio se resume en la FIG. 6.6 Estructura curricular y créditos, y muestra que la formación general en ciencias básicas y transversales, incluyendo los cursos electivos de educación general e inglés, representa el 35% del total de créditos en

Contador Auditor, 27% en las dos menciones de Ingeniería en Administración de Empresas, y 23% en ambas menciones de Ingeniería Comercial.

Si bien esta distribución indicaría que los programas están bajo el estándar del 40% para formación general, es necesario destacar que el modelo educativo establece que los cursos profesionales y de especialidad deben tributar al desarrollo de las habilidades transversales (Manual de Diseño Curricular UNAB Anexos (Pág. 28)), lo que queda explicitado en los respectivos programas de asignaturas. En las matrices curriculares de cada programa (Contador Auditor Estructura Curricular, Ing. en Adm. de Empresas Estructura Curricular, Ing. Comercial Estructura curricular) se grafica a cuáles habilidades tributan los diferentes cursos.

Adicionalmente, los cursos profesionales utilizan la metodología de aprendizaje colaborativo y su evaluación incluye informes y presentaciones orales. Ejemplo de lo anterior son los cursos que contemplan la realización de Trabajo de Investigación Grupal (TIG), los talleres y las actividades integradoras.

Los TIG se realizan en las asignaturas profesionales claves de cada programa y se elaboran durante todo el período académico que dura el respectivo curso, son realizados como actividad grupal para fomentar el trabajo en equipo, entre pares, y el desarrollo de habilidades para investigar, resolver problemas y plantear soluciones a casos prácticos reales o simulados de empresas, y permiten verificar el grado de avance en el desarrollo de las habilidades de Educación General y los conocimientos y habilidades específicas del Perfil de Egreso, como se evidencia en las respectivas rúbricas.

En el caso del programa de Contador Auditor, los TIG forman parte de las actividades obligatorias de 6 asignaturas: Gestión de Empresas, Legislación Laboral y Comercial, Legislación Tributaria, Economía I, Auditoría y Gestión de Riesgos (Instructivo TIG Contador Auditor, Rúbrica Evaluación Informes TIG Contador Auditor, Rúbrica Evaluación Disertaciones TIG Contador Auditor).

En el programa de Ingeniería en Administración de Empresas se incluyen TIG en las siguientes asignaturas: Plan Común: Marketing, Pronósticos para Administración, Costos y Control de Gestión, Formulación de Proyectos, Evaluación de Proyectos; Mención Marketing: Investigación de Mercados, Marketing de Servicios, Administración de Ventas y Marketing Internacional; Mención Finanzas: Administración de Capital de Trabajo, Presupuestos y Control de Gestión, Análisis Financiero y Mercado de Capitales (Ing. en Adm. de Empresas Rúbrica TIG).

El programa de Ingeniería Comercial incorpora la realización de TIG en la mayoría de los cursos profesionales de ambas menciones y otros cursos que se desarrollan en la modalidad de taller que desarrollan habilidades de innovación y emprendimiento (mención administración) (Instructivo TIG Ing. Comercial).

Los talleres de las actividades integradoras, que se orientan a la verificación del logro de los resultados de aprendizaje establecidos en el perfil de egreso, incluyen también en su desarrollo y evaluación las habilidades técnicas, comunicacionales y analíticas (Ejemplo: Rúbrica Evaluación Informes Integradores Contador Auditor, Rúbrica Evaluación Disertaciones Integradores Contador Auditor).

Las habilidades transversales de educación general también son evaluadas semestral o anualmente en forma externa en todos los programas a través de los cuestionarios de calificación de práctica profesional y a través de consultas periódicas realizadas a los empleadores durante

los procesos de acreditación de los programas con instrumentos sugeridos por la CNA (Ejemplo: Manuel Práctica Profesional Ing. Comercial).

## 6.1.5 - Criterion 6.1.5

---

**Criterio no evaluado.**

## 6.1.6 - Criterion 6.1.6

---

**Criterio no evaluado.**

## 6.1.7 - Criterion 6.1.7

---

**6.1.7.-** La evaluación de cada programa académico se realiza a través de indicadores institucionales establecidos por la Vicerrectoría Académica, que forman parte de los objetivos del plan operativo anual de pregrado, indicadores pertenecientes a las asignaturas integradoras del Modelo de Assessment del Aprendizaje Estudiantil de la UNAB, y otros definidos internamente por cada Escuela (FIG. 6.8 Evaluación del proceso de formación).

Los instrumentos de evaluación se encuentran contenidos en el Reglamento del alumno de pregrado y en el programa de cada asignatura. La nota mínima de aprobación es un cuatro coma cero (4,0) y se determina en base a un 70% de la nota de presentación más un 30% de la nota obtenida en el examen.

La nota de presentación corresponde al 100% que se calcula en base a dos o tres pruebas solemnes, el porcentaje de cada solemne varía entre el 25% a 40% y el porcentaje restante puede comprender, instrumentos evaluativos tales como: trabajos grupales e individuales TIG, Trabajos Software específico, talleres, controles presenciales o virtuales, presentaciones, análisis de casos y cualquier otro método de evaluación dispuesto por el profesor de la asignatura.

El examen es una evaluación integradora que comprende todas las unidades del programa.

**a) Aprobación (%) de asignaturas de primer año dictadas por la escuela:** El resultado es utilizado semestralmente por la unidad académica, por programa y sede, para identificar acciones de alerta temprana, solicitando al CIADE cursos y/o talleres que apoyen el aprendizaje de los alumnos, tanto transversales como específicos, focalizando las acciones de retención necesarias para asegurar su continuidad en la Universidad (Talleres CIADE realizados 2017, Tutorías CIADE para FEN 2017).

**b) Aprobación (%) de las actividades curriculares que tradicionalmente tienen alta reprobación:** indicador de la política de Assessment del Aprendizaje UNAB. Constituyen un punto crítico que requiere permanente implementación y monitoreo de acciones remediales, ya que impacta en el avance curricular de los estudiantes, puesto que generalmente se concentran en los dos primeros años del plan de estudios de la carrera y afectan también a la retención estudiantil. En este grupo se diferencian las asignaturas que no son dictadas por FEN (como los cursos de matemáticas, por ejemplo), ya que las acciones de mejora radican en el departamento específico, y al ser de carácter transversal, permiten a la VRA diseñar programas preventivos de reforzamiento comunes a distintos programas (Ej. plataforma Aleks de matemáticas). Desde 2016, los resultados y acciones de mejora se reportan semestralmente a VRA por programa, jornada y sede (y a partir de 2017, a través de la plataforma Clickview) (Plataforma Aleks, Reporte Aleks 201720, Plataformas U-Improve y U-Learning, Política de Assessment y Evaluación UNAB).

**c) Tasa de aprobación de asignaturas dictadas por la Escuela y promedio de notas:** Este indicador global es requerido por la Vicerrectoría Académica (VRA) para estimar la progresión académica y la efectividad del proceso formativo. Cada Escuela por su parte, desagrega esta información para su análisis por ámbito (área o disciplina principal) de formación del perfil de egreso (Ejemplo Tasas Aprobación y Reprobación Ing. Comercial 2013 a 2017). A partir de estos resultados, la Escuela se identifica posibles intervenciones en el itinerario de formación y verifica la homogeneidad del proceso formativo en todas las sedes /campus en que se dicta la carrera,

puesto que el plan de estudio es único. Este seguimiento se realiza semestralmente, por programa, campus y jornada.

**d) Aprobación (%) en las actividades integradoras:** indicador que forma parte de la política de Assessment del Aprendizaje UNAB. Las actividades integradoras son instancias intermedias y finales del proceso formativo, donde se verifica la adquisición de los resultados de aprendizaje declarados en los respectivos perfiles de egreso. La información es utilizada por cada unidad académica para identificar las acciones de mejora a ser incorporadas en el plan de estudio, programas de los cursos o metodología del proceso enseñanza aprendizaje en el ámbito correspondiente y evaluar los resultados de su implementación en el período siguiente, por programa, sede y jornada. Tanto las medidas como la eficacia de ellas son evaluadas por VRA, con la finalidad de apoyar a la unidad académica en eventuales alternativas metodológicas para mejorar los resultados (Ejemplo: Ficha de Calidad Integrador II Finanzas IAE, Ficha de Calidad Integrador II Marketing IAE).

**e) Tasas de retención de primer año:** indicador institucional incluido en los objetivos de los planes operativos anuales: su seguimiento incluye el análisis de las causales de retiro o deserción (Información Retiros Definitivos y Temporales FEN), y la revisión de las acciones realizadas por la unidad académica con estudiantes en riesgo académico, lo que permite tanto a los directivos de las carreras como a las instancias centrales revisar la efectividad y eficacia del modelo de retención estudiantil. Su seguimiento es anual por programa, sede y jornada (Ejemplo: Ejemplo Seguimiento Académico Alumnos ECA).

**f) Tasa de titulación y duración real de la carrera:** considera tres indicadores que se revisan anualmente por carrera, sede y jornada: titulación oportuna (duración teórica de la carrera más un año), titulación total y tiempo promedio de titulación. Requeridos institucionalmente (forman parte de los objetivos del desempeño organizacional), permiten a la escuela evaluar la comparación con programas de otras instituciones (Comparación Tiempos de Titulación con otras instituciones) y la efectividad de las actividades de mejora del proceso formativo, al igual que las modificaciones a los planes de estudio (Ejemplo: Ficha Calidad Remediales IAE y Ficha Calidad Tasa de Titulación IAE).

**g) Evaluación de los estudiantes a los docentes:** semestralmente se revisan los resultados de la encuesta de evaluación docente que realizan los alumnos a los profesores, para conocer la opinión y grado de satisfacción de los estudiantes con los cursos y docentes. Este indicador también forma parte de los planes operativos anuales de pregrado, y la información que se considera es el porcentaje de recomendación de docentes de las asignaturas dictadas por la Escuela. A nivel interno, cada programa también analiza otros resultados de la encuesta, relacionados con los aspectos metodológicos, para identificar necesidades de perfeccionamiento en habilidades pedagógicas específicas para los docentes (Resultados CLA y Remediales Contador Auditor y Ficha de Calidad Proceso Evaluación CLA Contador Auditor).

**h) Indicadores internos de las escuelas:** cada programa realiza además, seguimiento a los resultados de instancias de evaluación del aprendizaje específicas, como los Trabajos de Investigación Grupal en asignaturas seleccionadas del plan de estudio, que permiten evaluar el desarrollo de habilidades de razonamiento científico y pensamiento crítico; y los resultados de las evaluaciones diagnósticas, cuya finalidad es implementar medidas de reforzamiento en ámbitos específicos de la formación para enfrentar los contenidos de los nuevos cursos (Ejemplo: Instructivo TIG Contador Auditor, Ficha de Calidad Proceso Evaluación CLA Contador Auditor 2018 y Resultados CLA y Remediales ECA).

## 6.2.1 - Criterion 6.2.1

---

### 6.2.1. a) Recursos de apoyo al proceso formativo:

- **Infraestructura y equipamiento:**

Esta gestión está a cargo de unidades centrales de la universidad, las que diseñan, proveen y gestionan los recursos requeridos para las funciones de docencia y administrativas:

- La Vicerrectoría de Servicios Universitarios y Asuntos Estudiantiles (VSUAE) lidera el proceso de gestión de infraestructura y equipamiento en todos los recintos de la Universidad, validando y aprobando todo proyecto de ampliación, modificación, reducción o remplazo de infraestructura. El desarrollo de infraestructura y recursos para el logro de los aprendizajes, responden a una política institucional contenida en los sucesivos planes de desarrollo estratégico con el propósito de un mejoramiento continuo de todas las áreas. Esta unidad es, además, responsable de los proyectos de mejora que se originan a partir de (a) políticas y mecanismos que le permiten hacer seguimiento a los proyectos de infraestructura y equipamiento; (b) monitoreo de estándares, requerimientos normativos e innovaciones curriculares; y (c) continuidad operativa y solicitudes de infraestructura anual de las unidades.

Las solicitudes de nuevas instalaciones que requiera la FEN son validadas por VSUAE, que desarrolla y provee los espacios y servicios comunes (salas de clases, laboratorios de idiomas, laboratorios de computadores, laboratorios polifuncionales, salas de profesores y otros) y específicos, de manera de optimizar la eficiencia en el uso de los recursos físicos en cada Campus de la Universidad.

- *El soporte tecnológico (informático) institucional* es entregado por la Dirección de Tecnologías de la Información que tiene como propósito colaborar con la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros institucionales. Provee tecnología a toda la Universidad, incluyendo el soporte a usuarios, la operación y administración de la plataforma tecnológica y el desarrollo de proyectos de informática, tanto para los requerimientos de docencia (aulas virtuales, cursos e-learning o b-learning a través de las plataformas Blackboard y Moodle), como para la gestión académica (sistema Banner, Intranet, Workflow), administrativa (Peoplesoft, Share Point, QlickView) y de servicios (internet, telefonía, Wi-Fi), en todas las sedes y campus de la universidad. Consultado los estudiantes, un 76% opina que Los equipos y programas computacionales son adecuados y suficientes, mientras que los académicos con un 90% sobre la misma afirmación

- El equipamiento y servicio bibliográfico está a cargo de la Dirección de Sistema de Bibliotecas quien se encarga de la administración de estos recursos para todas las carreras en todas las sedes. La adquisición de nuevo material bibliográfico busca cubrir los requerimientos de los diferentes planes y programas de estudio, contemplando su renovación, de acuerdo a los siguientes lineamientos: (a) el año de edición de los títulos solicitados no debe exceder los 3 años de antigüedad con respecto al año en curso de la solicitud presupuestaria (o la más actual disponible en caso de que no existan ediciones); (b) considerar libros en formato electrónico (ebooks); (c) solicitud de adquisición de bibliografía para nuevas carreras y para las bibliografías modificadas de asignaturas ya existentes y (d) adquisición de publicaciones periódicas. Consultado los estudiantes, un 83% opina que la biblioteca cuenta con instalaciones, procesos y horarios de funcionamiento adecuados y un 81% que siempre tiene material actualizado y suficiente 81%. Mientras que en los Académicos un 90% opina que el material bibliográfico físico

o virtual que requiero para dictar mi asignatura está disponible 90% y un 89% que la biblioteca siempre tiene material actualizado y suficiente. Además sus procesos tienen certificación ISO (Ejemplo: [Solicitud CAPEX de Recursos Bibliográficos Contador Auditor](#), [Indicadores Biblioteca Ing. Comercial](#), [Indicadores Biblioteca Contador Auditor](#), [Indicadores Biblioteca Ing. en Adm. de Empresas](#), [Biblioteca Certificado ISO](#))

La administración de las instalaciones y del equipamiento en cada sede está a cargo de la Dirección General de Servicios Universitarios, con unidades descentralizadas por Campus/Sedes, unidad que también gestiona las acciones de atención a los estudiantes (servicios financieros, Dirección General de Desarrollo Estudiantil, sitios web, títulos y grados, call center, biblioteca, salas de estar) y servicios complementarios (como centros de fotocopiado, servicios de alimentación, servicios generales de mantenimiento, y otros) que están presentes en cada uno de los campus y que atienden las necesidades a los estudiantes, académicos y funcionarios de los programas de todas las facultades ([Informe FEN Plataforma Servicios al Estudiante](#)).

**Apoyo académico:** estas actividades entregadas en forma centralizada por la Vicerrectoría Académica, a través del Centro Integral de Acompañamiento y Desarrollo del Estudiante (CIADE) y consisten en:

- *Tutorías presenciales estudiantes de primer año:* son impartidas por el CIADE (Centro Integral de Acompañamiento y Desarrollo del Estudiante) de cada Campus y son coordinadas con las Facultades, entregan apoyo académico extracurricular en los ámbitos de las disciplinas con mayores nivel de reprobación, particularmente en el área de matemáticas, para las carreras FEN, y fundamentos de economía y microeconomía para el caso particular de Ingeniería Comercial ([Informe Tutorías CIADE 201710](#), [Informe Tutorías CIADE 201720](#)).

- *Tutorías on line:* en el año 2015 el Departamento de Matemáticas incorporó la plataforma Aleks como sistema remedial para cursos de matemáticas, que constituyen las asignaturas de mayor reprobación de los estudiantes de las carreras FEN. La primera implementación en la Universidad se realizó el segundo semestre de 2015. Los resultados obtenidos en los pilotos muestran que esta plataforma permitió incrementar en un 12% la aprobación de los cursos de matemáticas de carreras de FEN (ver reporte 2017 para FEN en [Reporte Aleks 201710](#) y [Reporte Aleks 201720](#)).

- *Talleres de habilidades para el estudio y la vida universitaria:* A solicitud de los directivos de los programas, el CIADE realiza talleres específicos en el marco de sus Programas de Estrategias de Estudio, Manejo de la Ansiedad/Estrés y Comunicación Efectiva, dirigidos particularmente a los estudiantes de primer año. (ver ejemplos de talleres: [Taller Habilidades ECA CIADE Concepción](#), [Taller Habilidades ECA LNS CIADE](#), [Taller Habilidades ECA REP CIADE](#), [Informe Taller IAE CIADE Los Leones](#) and [Charla Estrategias de Estudio CIADE Ing. Comercial](#)).

- *Remediales:* son acciones que están a cargo de las propias unidades académicas y se programan de acuerdo a los resultados obtenidos tanto en evaluaciones diagnósticas como en evaluaciones sumativas realizadas durante el período académico (Ejemplo: [Informe CLA y Remediales Contador Auditor](#), [Ficha de Calidad Proceso Evaluación CLA Contador Auditor](#) and [Ficha Calidad Remediales IAE](#)).

#### **6.2.1.b) Evaluación de la gestión de infraestructura y actividades de apoyo:**

La Universidad ha iniciado procesos de evaluación de la efectividad de sus distintas unidades académicas y administrativas, para identificar en qué nivel se están cumpliendo sus

metas y objetivos. Esto se realiza en el marco del proceso de mejora continua de la efectividad institucional, respondiendo al Estándar 6 de la MSCHE. En este contexto, sistemáticamente, cada unidad académica y administrativa implementa el ciclo de mejora continua (planificar, ejecutar, evaluar y mejorar de acuerdo a los resultados), a través de la Ficha de Mejora. A la fecha tres unidades ya van en la segunda fase de este proceso, una de ellas el Sistema de Biblioteca (ver Reporte Efectividad Sistema de Biblioteca 2016, Pág. 5), y recientemente lo han iniciado otras doce unidades, entre las cuales están la Dirección General de Desarrollo Estudiantil, la Dirección General de Servicios Universitarios y la Dirección de Infraestructura.

Por otro lado, las actividades de apoyo realizadas por el CIADE y el Departamento de Matemáticas incluyen un informe con una evaluación en términos de participación, resultados y satisfacción por parte de los estudiantes, los que se incluyen en los respectivos reportes a las Escuelas. Las tutorías son evaluadas por el nivel de asistencia y aprobación de la actividad y los talleres por el nivel de satisfacción de los estudiantes (Informe Tutorías CIADE 201710, Informe Tutorías CIADE 201720).

Adicionalmente, a nivel institucional, los servicios de apoyo al proceso educativo son también evaluados a través de la encuesta de satisfacción estudiantil, que se aplica anualmente y permite conocer la opinión de los estudiantes respecto de diversos aspectos: apoyo académico, apoyo administrativo, biblioteca, infraestructura (calidad y equipamiento de las salas de clases, de los laboratorios de computación, de las salas de estudio, conectividad Wi Fi, y satisfacción general con la sede o campus. Ver FEN 2015 Informe Satisfacción Estudiantes, FEN 2016 Informe satisfacción estudiantes y FEN 2017 Informe Satisfacción Estudiantes, Resultados Encuesta Percepción Calidad FEN 2017). Las acciones de mejora de indicadores NPS, ver Acciones NPS Sede Santiago-Campus Casona 2017-2018, Acciones NPS Sede Stgo-Campus de Providencia 2017-2018, Acciones NPS Sede Viña del Mar 2017-2018, Acciones NPS- Sede Concepción 2017-2018.

## 6.2.2 - Criterion 6.2.2

---

### 6.2.2. Procesos operativos de negocios:

a) Los principales procesos de operación de FEN se relacionan con la formación de pregrado, que concentra el (97%) de la matrícula total de la Facultad, e implica el (95%) de los ingresos operacionales. Estos procesos involucran el seguimiento de las variables que impactan directamente en la matrícula (admisión, retención, acreditación, egreso) y los procesos operacionales y de inversión (recursos humanos, infraestructura, y equipamiento) requeridos para la implementación de cada programa en las tres sedes.

- El proceso de admisión está centralizado -para todos los programas de la UNAB- en la Dirección General de Admisión y Difusión (dependiente de la Vicerrectoría de Servicios Universitarios y Asuntos Estudiantiles), instancia responsable de la implementación de todos los aspectos relacionados con la postulación e ingreso a los programas de la universidad (vacantes, puntajes, vías de ingreso, becas y beneficios) y actividades de difusión y marketing, las que se describen en los criterios 6.3.1 y 6.3.5.
- Las actividades de retención estudiantil están focalizadas en entregar apoyo integral al estudiante, a través de actividades académicas extracurriculares (tutorías) asociadas a las áreas del currículo donde tradicionalmente se observan dificultades en los estudiantes para el logro de los aprendizajes esperados, y también en actividades de apoyo para una mejor inserción en la vida universitaria, ya descritos en Criterio 3.5.b (Modelo de retención UNAB). Estas acciones se orientan de preferencia a los estudiantes de los primeros años, y son canalizadas por las direcciones de las carreras en cada sede al Centro Integral de Acompañamiento y Desarrollo del Estudiante.
- Los procesos de acreditación y de mejora continua son conducidos por cada Escuela bajo los lineamientos y supervisión de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC), quien, valida la metodología, informes planes de acción y realiza seguimiento de los compromisos.
- La planificación y uso de los recursos físicos (financieros, infraestructura y equipamiento) y desarrollo de los recursos humanos requeridos para la operación de las unidades académicas se realiza de acuerdo a los procedimientos institucionales definidos en cada ámbito y que se detallan en el punto (e) de este criterio.
- Marketing, el proceso de marketing es el encargado de difundir la oferta académica de la universidad, apoyando el proceso de prospección para cada uno de los grados académicos que ofrece la UNAB. Desarrolla insights y diferenciadores para cada carrera/facultad basada en los sellos de cada una de ellas. Desarrolla también las campañas de branding que refuerzan el posicionamiento y los pilares institucionales de la Universidad tales como: investigación, vinculación con el medio, calidad académica, logros de acreditación, internacionalidad, empleabilidad y avances en infraestructura. Todas estas campañas contribuyen al posicionamiento y prestigio de la Universidad. Acompaña el proceso de difusión en los Colegios, entregando a los futuros prospectos toda la información relevante sobre la universidad y sus respectivas carreras. Es el área encargada de conocer a cabalidad el perfil de los prospectos futuros de las distintas jornadas. Realiza, en conjunto con agencias externas, los estudios de mercado relevantes para el desarrollo de la estrategia comunicacional. (Variables de decisión de una universidad vs otras, variables claves de decisión de los prospectos, empleabilidad, precios, etc.). Es el área encargada de desarrollar y difundir el contenido relevante que genera prospección y construcción de imagen para la universidad. Entrega el apoyo y difusión de todos los eventos de Facultades, VRA, VRID, etc. Está a cargo de difundir la

agenda de eventos de la universidad <http://agenda.unab.cl/>. Trabaja en conjunto con el área de Planificación Estratégica y Análisis Institucional las tendencias de mercado y las estrategias de rankings. Desarrolla en conjunto con el equipo académico análisis y definición de planes de acción que permitan mejorar el desarrollo y la diferenciación de cada una de las Facultades. Equipo encargado de la implementación y manejo de la página institucional de la UNAB como un medio clave de difusión del quehacer universitario.

- Comunicaciones, área encargada de desarrollar los planes de comunicaciones institucionales, externos e internos de las distintas actividades de la UNAB. Encargada de la vocería y actividades de relacionamiento de la Rectoría. Entrena y desarrolla a los voceros institucionales. Desarrolla los planes de comunicaciones para apoyo a los procesos académicos: matrícula, toma de ramos, semana de bienvenida, etc. Encargada de la coordinación y desarrollo de la Memoria Institucional. Coordina los planes de comunicación y sintonización internos en un trabajo muy en conjunto con el área de RRHH.
- Imagen, el área de Marketing y Comunicaciones de la Universidad tiene como principal objetivo el velar por el prestigio y la construcción de la imagen institucional: Su rol es posicionar a la Universidad Andrés Bello como una institución de excelencia académica con estándares internacionales, que genera un aporte país a través de la investigación y la vinculación con el medio, con una comunidad de alumnos, egresados y académicos destacados, orgullosa y defensora del proyecto educativo, blindándola del entorno adverso y haciéndola una universidad deseable para los futuros estudiantes. Buscamos posicionar a la Universidad Andrés Bello como una institución de excelencia. Este proceso se realiza en conjunto con las acciones del equipo de Marketing, el de Comunicaciones y el de Relaciones Públicas, pues cada una de sus acciones aporta en el día a día en la construcción y protección de la imagen institucional.
- Relaciones Públicas, es el área encargada del desarrollo, coordinación e implementación de los Claustros, Consejos Académicos, Seminarios del Rector, y eventos institucionales de alta importancia. Vela por el cumplimiento del protocolo en cada una de las ceremonias de la institución. Bajo su responsabilidad están la coordinación e implementación de las Ceremonias de Titulación. Apoya la agenda de relacionamiento externo del Rector.
- Soporte Tecnológico Institucional, el soporte tecnológico institucional es entregado por la Dirección de Tecnologías de la Información que provee tecnología a toda la Universidad, incluyendo el soporte a usuarios, la operación y administración de la plataforma tecnológica y el desarrollo de proyectos de informática. Esta área se preocupa de mantener operativos y actualizados todos los procesos de la Universidad (considerando el diseño de cada proceso) y todos los sistemas necesarios para su correcta operación, tanto a nivel de equipamiento físico como de software, acorde a los servicios requeridos por la Institución, de modo de proveer los servicios educacionales comprometidos a sus estudiantes. La Dirección de Tecnologías de la Información contempla implementar, desarrollar y mantener los sistemas computacionales de la Universidad, dirigir la instalación y administrar la puesta en marcha de nuevos proyectos de soporte informático, contribuir a la innovación y optimización de la plataforma tecnológica de la Institución, asegurar la continuidad operativa de los servicios computacionales que consume la comunidad universitaria en su conjunto, evaluando los resultados y proponiendo las modificaciones que se estimen necesarias. La Dirección de Tecnologías de la Información entrega principalmente los siguientes servicios: Desarrollo y mantención de Aplicaciones, Mesa de Ayuda, Servicio de Redes alámbricas e inalámbricas, Servicio de telefonía, Servicio de equipamiento informático, Servicio de impresión, Servicio de correo corporativo, Servicios de aplicaciones Microsoft, Servicios de Infraestructura TI, Servicio de gestión de Accesos y Servicio de consultoría TI.

- Soporte de Infraestructura: La unidad que se encarga de la administración de estos recursos corresponde a la Dirección General de Servicios Universitarios. La unidad ha desarrollado un modelo de gestión descentralizado, con definiciones de distintos cargos en relación a la gestión operativa, servicio para los alumnos y alumnas y de comunicación estudiantil. Hoy cuenta con Directores de Campus, Directores de Administración y Operación, Jefes de Servicios Tecnológicos, Prevencionista de Riesgo, entre los principales cargos presentes en todos los Campus, quienes tienen la autonomía para resolver problemas en la operación administrativa y de servicios, bajo la supervisión del Director de Campus. Las principales tareas que hoy resuelven los campus son las siguientes: instalación y configuración de equipos académicos y administrativos, mantención de edificios, remodelaciones menores, administración de los servicios complementarios (servicios de alimentación, centros de fotocopiado, salas de profesores, gimnasios, etc.). La descentralización ha optimizado el uso eficiente en la asignación de las salas de clases, aportando con informes sobre las tasas de uso para dichas salas y otros espacios, permitiendo una asignación más adecuada y una optimización en el uso de los recursos. La Universidad cuenta en la actualidad con un Modelo de Servicios General del Estudiante, que consiste en un conjunto interrelacionado de procesos y actividades desarrolladas para satisfacer expectativas, necesidades e intereses de la comunidad universitaria. Mediante los servicios que la Institución entrega se generan continuas acciones que otorgan valor agregado e impactan positivamente en las y los estudiantes. Estas acciones se relacionan con los servicios académicos, servicios financieros, dirección de asuntos estudiantiles, servicios web, títulos y grados, Call Center, Biblioteca, entre otros.
- Tesorería y Contabilidad: La Vicerrectoría Económica planifica, organiza, ejecuta y controla el uso de los recursos financieros. Entre sus funciones se encuentran: Elaborar y someter a la aprobación de las autoridades superiores de la Universidad las políticas administrativas y las relacionadas con la gestión de los recursos financieros de la Universidad, preparar periódicamente informes de la gestión financiera de la Universidad y controlar la administración descentralizada del presupuesto. La Universidad cuenta con políticas financieras que abarcan tanto el proceso de admisión, la fijación de aranceles, la política de compras, la política de endeudamiento y el manejo de excedentes de caja, donaciones y auspicios, gastos e ingresos incrementales, entre otros. Estas políticas son revisadas para su actualización en forma periódica y buscan normar los aspectos financieros y económicos que la Universidad ha establecido para garantizar la sustentabilidad económica del proyecto educativo, así como el uso de mejores prácticas y el cumplimiento de las leyes. Políticas de cobranza: La política de crédito y cobranza busca asegurar el cobro oportuno de los compromisos financieros de los alumnos y alumnas con la Universidad, por los servicios que esta otorga. Esta política considera el perfil de los alumnos y alumnas, buscando darles facilidades considerando su perfil económico, con el propósito de analizar su perfil de deudas, realizar campañas de pago de deudas vencidas y evitar el sobreendeudamiento de quienes tienen viabilidad económica y académica en la Institución. Políticas de endeudamiento y manejo de excedentes de caja: La Universidad, con el propósito de mantener la sustentabilidad financiera, ha establecido políticas para manejar el eventual endeudamiento con instituciones financieras. Estas políticas establecen, para determinar si se generan necesidades de financiamiento de corto plazo o se tiene exceso de recursos disponibles (excedentes de caja), una estimación mensual del Flujo de Caja del Área de Tesorería. Dicha estimación proporcionará una descripción detallada de los ingresos y egresos esperados del mes, y determinará la eventual necesidad de financiamiento para cubrir las necesidades de la operación o la toma de depósitos a plazo para maximizar el costo de oportunidad de los excedentes de caja. Política de Compras: El propósito de esta

política es definir los métodos de compras, identificando las diferencias entre compras tácticas y estratégicas, además de definir los requisitos de cotizaciones para cada una de ellas. Al utilizar un proceso más eficiente de compras se ha logrado economías de escala, la mejora de servicios y bienes adquiridos, y una disminución en los tiempos de respuesta en las actividades de compras. Los principales mecanismos para la obtención, manejo y control de los recursos financieros de la Universidad se relacionan principalmente con hacer cumplir de manera eficiente y efectiva las políticas establecidas en apoyo al proyecto educativo. Entre otras, encontramos las siguientes:

- Auditorías externas de Pricewaterhouse Coopers (PwC) u otra auditora de clase mundial.
- Auditorías internas que abarcan todos los procesos que inciden en los estados financieros.
- Sistema de control de gestión, que abarca el envío mensual a las unidades y Comité de Rectoría de los principales indicadores de gestión y cumplimiento operacional y presupuestario.
- Sistema de control presupuestario; procedimiento de formulación, ejecución y control presupuestario.
- Normas de gestión: correcto uso de Normas contables IFRS y tributarias chilenas; procedimiento de control y aprobación de inversiones en activo fijo; procedimiento de provisión de incobrable, fianzas Crédito con Aval del Estado (CAE), y gastos devengados no contabilizados al cierre de mes.
- Certificación Ley de Fraude (Ley 20.393: responsabilidad penal de personas jurídicas).

#### **b) Determinación de requerimientos de los clientes:**

La FEN utiliza mecanismos de consulta y de satisfacción propios y otros institucionales para identificar requerimientos de sus clientes internos y externos (detallados en el estándar 3), entre los que se destacan:

- Staff académico/administrativo y cuerpo docente: encuesta de clima organizacional, encuesta de satisfacción de los docentes, encuesta de percepción de calidad de opinión de los docentes respecto de la gestión de la unidad académica (Ejemplos: FEN Encuesta de Clima y Compromiso 2015 y 2016, Encuesta Percepción Calidad Académicos);
- Estudiantes: encuestas de satisfacción (calidad académica, calidad infraestructura, equipamiento y servicios), encuesta de evaluación docente; cuestionario percepción de calidad para procesos de autoevaluación (Ver Encuesta Percepción Calidad Estudiantes, ECA Informe Resultados Encuesta Docente).
- Empleadores y egresados: Consejos regionales de empleadores, evaluación de prácticas profesionales, cuestionario percepción de calidad de los procesos de autoevaluación y encuestas específicas de Alumni (Ejemplo: Encuesta Percepción Calidad Empleadores, Encuesta Percepción Calidad Titulados).

Los resultados de estos procesos son analizados en conjunto con instancias centrales de la universidad (Recursos Humanos, VRAC, Alumni, Dirección de Servicios Universitarios, por ejemplo), con las cuales la FEN identifica qué aspectos abordar y define un plan de acción para mejorar los niveles de satisfacción de dichos estamentos.

### **c) Definición de metas e indicadores:**

Las metas de desempeño de la FEN están establecidas en el plan operativo anual (el que a su vez se deriva del plan estratégico de la Facultad, ver estándar 2), con indicadores que consideran el desempeño histórico de la FEN y sus programas, los compromisos adquiridos en los procesos de acreditación institucional y de carreras, y los eventuales cambios en el contexto normativo, social y económico, nacional y regional, en el cual la FEN realiza sus actividades.

Este marco define los objetivos, indicadores, planificación y asignación de recursos para cada unidad académica. Las metas son acordadas entre la facultad/unidad académica con la Vicerrectoría Académica, quien define los indicadores (ver Plan Operativo anual carreras FEN 2018). Para la medición se utiliza la información oficial institucional, entregada por la DGPAI. El proceso se realiza mediante la plataforma SharePoint (como ejemplo del proceso de validación ver Plan Operativo FEN cierre 2017).

### **d) Seguimiento de los procesos:**

FEN cuenta con diversos sistemas de información institucionales que permiten hacer un seguimiento periódico para la gestión y análisis estratégico, a nivel agregado por Facultad y también desagregado por programa, sedes y jornadas. Como se indicó en el criterio 1.1, este seguimiento se revisa semestral y anualmente en el Consejo de Facultad y en los Consejos de Escuela para verificar el avance en el plan operativo y realizar los ajustes necesarios. A continuación, se indican los principales sistemas y reportes:

**d.1. QlikView:** plataforma de *Bussiness Intelligence* (BI) en la cual la Dirección General de Planificación y Análisis Institucional (DGPAI) mantiene información de gestión para la generación de reportes dinámicos a través del dashboard de pregrado disponible para todas las autoridades y cargos directivos académicos. Ejemplos de estos reportes son: resultados del proceso de admisión (Ej. Ind. Admisión), indicadores académicos como retención, titulación, aprobación de asignaturas (Ej. Ind. Académicos; Ej. Ind. Aprobación), satisfacción estudiantil, Evaluación docente (ejemplo Ind. Eval. Docente).

**d.2. SharePoint:** plataforma que permite el diseño de sitios de colaboración y de optimización de procesos manuales, utilizado para seguimiento en línea del proceso de elaboración y validación de indicadores y metas de los planes operativos y su cumplimiento (Procesos SharePoint).

**d.3. PeopleSoft:** sistema para registro y seguimiento de los procesos financiero-contables. Permite realizar verificación *online* por parte del director administrativo de FEN y de las autoridades de los programas con respecto de la ejecución presupuestaria (Plataforma Gestión Presupuestaria y Sistema de Compras).

**d.4. Banner:** esta plataforma contiene el registro académico detallado de los resultados parciales y finales de las actividades curriculares de los estudiantes, de todas las sedes y jornadas, información a la que acceden directores, secretarios académicos y coordinadores (con perfiles de acceso asignados a la función que corresponda) (Plataforma Banner Gestión Académica).

**d.5.** Seguimiento de los procesos de mejora continua y reporte anual del cumplimiento de planes de acción de procesos específicos, como los planes de acción derivados de los procesos de acreditación de carreras (Seguimiento Plan de Mejora Ing. Comercial 2016 al 2018, Seguimiento Plan de Mejora Contador Auditor 2016 al 2018, Seguimiento Plan

de Mejora Inq. en Adm. de Empresas 2016 al 2018) y los reportes de Assessment del Aprendizaje (resultados de actividades integradoras) recientemente implementados en la UNAB, indicados en el estándar 4.

**e) Evaluación y mejora en la eficiencia organizacional:**

FEN cuenta con procedimientos claramente establecidos para evaluar y mejorar la eficiencia en sus procesos académicos, financieros, administrativos y de servicios en todas las sedes. Estos procedimientos están definidos centralmente en la universidad, a través de instancias que entregan las herramientas y la supervisión para asegurar la eficiencia en la gestión y uso de los recursos de las distintas unidades académicas y administrativas en todas las sedes:

**e.1) Gestión de recursos humanos:** en este ámbito FEN cuenta con la asesoría y supervisión de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad, que a través de diversas acciones permite asegurar el uso adecuado de los recursos institucionales, apoyando la eficiencia y eficacia de la estructura organizacional en las distintas unidades, de acuerdo a las normativas de la universidad y los presupuestos aprobados para el logro de los objetivos estratégicos. Los procesos involucrados son:

- (i) reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral, remuneraciones, acciones de retención, promoción, gestión de talentos, inducción institucional, comportamiento ético dentro de la organización, y efectividad organizacional;
- (ii) Gestión de las compensaciones del personal de planta, con el fin de alcanzar las metas del Plan Estratégico y de los planes operativos de la Facultad;
- (iii) Coordinación de todas las actividades de Recursos Humanos que involucren beneficios para el personal;
- (iv) Desarrollo del Plan de Capacitación Estratégico para personal no académico;
- (v) Las relaciones con organismos de competencia de Recursos Humanos y comunicación constante con todos los trabajadores respecto a las necesidades que involucren subsistemas de recursos humanos, así como la aplicación de beneficios vigentes (Plataforma Evaluación del Desempeño colaboradores UNAB).

**e.2) Gestión de los recursos financieros:** El presupuesto anual de FEN se elabora de acuerdo al Plan Operativo (en línea con el Plan de Desarrollo FEN) e incluye el detalle de los requerimientos de recursos financieros, materiales y planes de mejora y eficiencia de cada unidad o programa, priorizando la excelencia académica y operacional. Los presupuestos son revisados por la Dirección de Planificación Financiera de la Vicerrectoría Económica (VRE), para validar los recursos solicitados y su pertinencia con el proyecto educativo y objetivos estratégicos. Esta validación se realiza en conjunto con las áreas de soporte (infraestructura académica y administrativa, biblioteca, tecnologías de la información), para alinear que estas incorporen estos supuestos en apoyo al cumplimiento de los Planes Operativos de Facultades (Plataforma Gestión Presupuestaria y Sistema de Compras).

El seguimiento de la ejecución presupuestaria también se realiza de acuerdo a mecanismos definidos institucionalmente para monitorear permanentemente la eficiencia en el uso de los recursos y la efectividad de las acciones y proyectos desarrollados por las unidades académicas, permitiendo corregir desviaciones o reasignar recursos. La proyección específica y el estado del presupuesto de cada unidad pueden seguirse en el software *PeopleSoft* al que acceden los Directivos de Escuela y el Director Administrativo de FEN. El presupuesto de gastos (*Opex*) y el de inversiones (*Capex*) son revisados mensualmente por el Director Administrativo, comparando lo estimado con lo ejecutado e informando al Decano y/o Director de Escuela, para identificar necesidades de ajustes.

*Política de compras:* el sistema de adquisiciones institucional provee mecanismos de control que tienden a resguardar el buen uso de los recursos vía un proceso de cotizaciones y negociación previo a la adjudicación de erogaciones, a través de un registro de proveedores pre-licitados con tarifas especiales para la institución. Esto ha permitido economías de escala, la mejora de servicios y bienes adquiridos, y una disminución en los tiempos de respuesta a las unidades académicas y administrativas en las actividades de compras. Además, los funcionarios tuvieron que cursar y aprobar un curso online sobre las políticas de compras (Curso Políticas de Compras).

**e.3) Gestión de la infraestructura y equipamiento académico, administrativo y de servicios:** La validación a nivel central de los requerimientos de nuevas instalaciones o mejoras a las existentes por parte de la Dirección General de Infraestructura, permite optimizar la eficiencia en el uso de los recursos físicos en cada Campus de la Universidad, los que albergan programas de pre y postgrado pertenecientes a distintas facultades. De igual forma la Dirección de Tecnologías de la Información, se encarga de la estandarización de los equipos audiovisuales en las oficinas, salas de clases, auditorios y salas de reuniones, con características de aulas tecnológicas, apoyándose en la licitación de catálogos que permitan generar economías de escala. Esta unidad dirige y evalúa el planeamiento tecnológico institucional, así como también optimiza los recursos de sistemas e infraestructura, facilitando la ejecución de los procesos operativos mediante sistemas informáticos, de soporte técnico y soporte en el procesamiento y seguridad de la información. La política es satisfacer las necesidades de las diferentes áreas de la universidad, por medio de soluciones acordes para tales fines en un enfoque de plataformas unificadas, entregando soluciones transversales de infraestructuras tecnológicas modernas, funcionales y flexibles, lo que permite mayor eficiencia y reducción de costos operacionales en la infraestructura de TI y servicios asociados (mantención de aplicaciones, mesa de ayuda, servicio de redes alámbricas e inalámbricas, telefonía, equipamiento informático, servicio de impresión, correo electrónico corporativo).

Como se indicó en el Criterio 6.2.1. la administración de estos recursos está a cargo de la Dirección General de Servicios Universitarios, con unidades descentralizadas por Campus/Sedes, lo que contribuye a la optimización de los recursos humanos y materiales requeridos en estos servicios.

**e.4) Nuevas herramientas para la gestión del currículum:** la Vicerrectoría Académica adquirió las plataformas *U-Improve* y *U-Learning*. Estas plataformas -en proceso de implementación-, permiten gestionar de forma automatizada, ordenada y coordinada la información de los programas de estudio, que incluye desde el perfil de egreso hasta los contenidos de los syllabus de cada asignatura. Los criterios de los planes de estudio

a medir por la plataforma son: consistencia (relación entre los distintos elementos del Plan de Estudio), pertinencia (vinculación entre los elementos de la estructura curricular y los fundamentos del perfil de egreso), continuidad (análisis de la trazabilidad o fluidez del itinerario de formación), eficiencia (resultados obtenidos y recursos utilizados), eficacia (resultados obtenidos y las metas propuestas); rendimiento académico (deserción, aprobación de asignaturas, avance curricular, entre otros). La plataforma cuenta también con una matriz específica para los resultados de aprendizaje, incluyendo el de Formación General, a la que deben tributar tanto los cursos específicos del ámbito como también las distintas asignaturas disciplinares de las carreras (Plataformas U-Improve y U-Learning).

#### **f. Información y datos para la evaluación del desempeño organizacional:**

Para la evaluación del desempeño organizacional de cada programa se consideran los resultados de los procesos de admisión, resultados del proceso formativo, resultados de los procesos de acreditación (ver Fig. 6.10), y de satisfacción de informantes claves FIG 3.3 FEN Resultados Indicadores de satisfacción):

**f.1) Opinión de informantes claves:** incluye el análisis de los resultados de las encuestas de opinión de estudiantes, egresados, profesores y empleadores realizados en los procesos de autoevaluación, *focus group* con profesionales y expertos respecto del perfil de egreso y opinión de empleadores respecto del desempeño de los egresados; y las encuestas de satisfacción internas a estudiantes y profesores, cuya incorporación en los procesos de evaluación y mejora del desempeño de FEN y/o del programa se reportan en el estándar 3.

**f.2) Análisis del entorno:** contempla el estudio de la evolución de la situación promedio nacional y regional en el ámbito de la formación universitaria en el área de los negocios, y la comparación con otras instituciones que ofrecen programas equivalentes utilizando información oficial del SIES-MINEDUC (Sistema de información en Educación Superior del Ministerio de Educación). Este análisis es realizado por la DGPAL en conjunto con las unidades académicas a partir de las bases de datos del MINEDUC, que permite conocer la evolución de la matrícula nueva por carreras, acreditación, jornada, institución, tipo de programa, puntajes de ingreso, aranceles, y evolución de la matrícula total, entre otros datos. Estos datos son utilizados para las proyecciones de crecimiento de la oferta académica, analizar las variables de competitividad, identificar nuevos segmentos de estudiantes; proceso de admisión y marketing.

A nivel institucional, la DGPAL realiza análisis de becas y de los beneficios que ofrecen otras instituciones de educación superior en el país y de los indicadores de infraestructura, tales como mts2 construidos, mts2 construidos/alumno, % de mts2 destinados a salas de clases, laboratorios-talleres y biblioteca por tipo de universidad. Información que es utilizada por las instancias centrales de la UNAB en los procesos de planificación para la mejora de los servicios universitarios, procesos académicos y de apoyo a la docencia; proceso de admisión y marketing.

Los indicadores de resultados del proceso formativo (tasas de retención, titulación, duración de las carreras) también son comparados con los informes de Futuro Laboral (SIES), para identificar las tendencias del sistema en cada programa y sede. Esta información es utilizada para los procesos de aseguramiento de la calidad (diseño de mejora en los procesos académicos y de apoyo al estudiante), y también en los procesos de admisión y marketing. Los resultados y evolución de estos indicadores se presentan

en [FIG. 6.10 ECA Resultados de desempeño organizacional 2013-2017](#); [FIG. 6.10 IAE Resultados de desempeño organizacional 2013-2017](#); [FIG. 6.10 ICO Resultados de desempeño organizacional 2013-2017](#). En el sitio web de la Facultad, también hay información académica, en el siguiente enlace [Indicadores Académicos FEN](#).

**f.3)** Las observaciones realizadas por los pares evaluadores externos en los procesos de acreditación nacional quedan reflejadas en los respectivos acuerdos de acreditación de cada carrera, y son incorporadas en un plan de mejora, junto con las acciones propuestas por cada unidad académica, como resultado del proceso de autoevaluación. Este plan establece acciones, plazos y resultados concretos, del cual se hace un seguimiento anual hasta su cumplimiento total, y son supervisados por la VRAC, a través de los reportes de avance elaborados por cada programa (anexos indicados en este mismo criterio, apartado d.5), proceso que además cuenta con certificación ISO 9001/2015 ([Certificado ISO 9001 Procesos de Autoevaluación VRAC](#)) ([Acuerdo Acreditación Nacional Ing. Comercial](#), [Rectificación Acuerdo Acreditación Nacional Ing. Comercial](#), [Acuerdo Acreditación Nacional Contador Auditor](#), [Acuerdo Acreditación Nacional Ing. en Adm. de Empresas](#)).

**f.4)** Además de los indicadores mencionados anteriormente -que forman parte de los reportes que se entregan a la autoridad central- FEN analiza también otros datos que tienen efectos en la admisión y retención, como son:

**(i)** *Evolución de las causales de retiros* (temporales y definitivos) de los estudiantes seguimiento que se realiza sistemáticamente desde 2009, por programa, sede y jornada. Los resultados son analizados en conjunto con las instancias centrales de la UNAB para mejorar o ampliar los mecanismos de apoyo y servicio integral a los estudiante incluidas en el modelo de retención (Criterio 3.5) ([Información Motivos RD y RT FEN 2018](#)).

**(ii)** *Evolución de las tasas de empleabilidad* al primer año de los egresados de las carreras de pregrado ([FEN Datos de Empleabilidad \(2015-2017\)](#)) para determinar el nivel de inserción laboral y su relación con los egresados de carreras equivalentes de otras universidades. Esta información es utilizada en conjunto con Alumni UNAB para diseñar acciones de mejora en el apoyo a los egresados, por ejemplo a través del portal de empleos, y generación de convenios de articulación entre práctica profesional y empleo (ver [Minuta FEN Alumni \(Marzo 2017\)](#)).

**(iii)** *Internacionalización*: anualmente FEN analiza el funcionamiento de los convenios y resultados de los programas de intercambio estudiantil, certificados internacionales y doble titulación ([Informe Internacionalización Alumnos FEN 2018](#)).

### 6.3.1 - Criterion 6.3.1

---

**6.3.1.a).** El proceso de admisión a las carreras de pregrado de FEN se rige por lo establecido en el Reglamento de Admisión de Pregrado, que considera cuatro sistemas de ingreso:

- Sistema Integrado de Admisión.
- Sistema de Admisión Especial.
- Sistema de Continuidad de Estudios.
- Sistema Advance.

- *Sistema Integrado de Admisión:*

Desde el año 2012 UNAB es parte del Sistema Único de Admisión (SUA) y comparte las regulaciones del sistema y criterios de admisión de las universidades chilenas del Consejo de Rectores y de las otras universidades del país adscritas al SUA, cuya implementación técnica - inscripción de postulantes, rendición de pruebas, publicación de resultados, postulaciones- es de exclusiva responsabilidad del Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo (DEMRE). La Vicerrectoría Académica oficializa anualmente la Política de Admisión a la Universidad, donde quedan consignadas las características generales y particulares del proceso de admisión en cuanto a las vacantes, y requisitos para cada carrera o programa, la que es publicada por la universidad (Ponderaciones PSU FEN-UNAB) y también a través del DEMRE (Portal DEMRE).

Los postulantes a una carrera o programa, diurno o vespertino, que han egresado de la Enseñanza Media y han rendido la Prueba de Selección Universitaria (PSU), debe cumplir con uno de los siguientes requisitos:

- Proceso Postulación Sistema Único de Admisión: pruebas PSU de los últimos dos años (Admisión Selectiva). La postulación se debe realizar mediante portal habilitado por el DEMRE en las fechas establecidas.
- Proceso Postulación Directo: prueba PSU tres o cuatro años anteriores al período de postulación (Admisión Directa). El postulante debe presentar Licencia de Enseñanza Media Chilena o su equivalente; certificado de Puntaje promedio PSU y ponderados UNAB en la prueba vigente de ingreso a la Universidad; y copia de ambas caras de la cédula de identidad.

- *Sistema de admisión especial:* para el caso de postulantes a programas diurnos o vespertinos que (1) Acrediten aptitud universitaria con estudios anteriores, logros académicos especiales o experiencia laboral significativa; (2) Alumnos destacados en diversas disciplinas tales como, deporte, ciencias, humanidades, artes, ciencias sociales, creatividad, entre otras; (3) Alumnos con Bachillerato Internacional inglés, francés o italiano; (4) Alumnos con Estudios en el Extranjero que cuenten con homologación de estudios realizada por el Ministerio de Educación; y (5) Alumnos Trabajadores.

- *Sistema de continuidad de estudios:* postulantes de traslado desde otras Instituciones de educación superior nacionales o extranjeras, egresados de los programas de Bachilleratos de la UNAB y titulados nacionales o extranjeros, que cumplan con los requisitos establecidos en el Art. 8 del Reglamento de Admisión al Pregrado.

- *Sistema ADVANCE*: Los estudiantes nuevos que ingresan al programa Advance se rigen por los requisitos que cada programa tiene claramente especificados en los respectivos decretos de los planes de estudio (ver DU 2018 ECA ADV (Page 2), DU 2018 IAE ADV (Page 2), DU 2018 ICO ADV (Page 3)) y que se resumen en estudios técnicos o profesionales completos en el ámbito de los negocios o en áreas afines a la economía, ingeniería, administración o contabilidad. A partir de 2016, la política de admisión para las Carreras con Plan Especial Advance incorporó el Sistema de Reconocimientos de Aprendizajes Previos (RAP UNAB) como una certificación de conocimientos previos (Ver Criterio 6.3.2).

**6.3.1.b)** Los cambios de carrera internos están normados en el Título Cuarto del Reglamento de Alumno de Pregrado (Page 3) que establece el derecho, requisitos y procedimiento a seguir por estudiantes regulares para cambiarse de carrera, incluyendo los cambios de sede o jornada de un mismo programa. Los requisitos mínimos son haber cursado al menos un período académico en el programa de origen, no contar con impedimentos de orden académico, administrativo, o disciplinario para su permanencia en la universidad, y haber cumplido con los requisitos específicos de admisión de cada programa al momento de ingresar a UNAB. Los estudiantes deben elevar una solicitud al Director de Carrera de destino, pudiendo solicitar homologación de asignaturas si corresponde.

## 6.3.2 - Criterion 6.3.2

---

### 6.3.2. Procesos de articulación externa

a. FEN cuenta con un único convenio de continuidad de estudios con el Instituto Profesional AIEP, que permite a los alumnos egresados de las carreras técnicas del área de negocios de dicha institución acceder a los programas de pregrado de FEN-UNAB, en cualquiera de sus sedes y jornadas (Convenio AIEP-UNAB). Para ello se ha establecido un mecanismo específico de convalidación de asignaturas, basado en la comparación de programas acordado entre ambas instituciones y oficializado mediante resolución de la VRA (ver ejemplo para programas especiales en Modifica Convalidaciones AIEP Advance). En cada proceso de admisión, UNAB informa anualmente a AIEP el número de vacantes para cada programa. El convenio está asociado a una beca otorgada por AIEP, por lo tanto la selección de estudiantes es responsabilidad de dicha institución, quien informa a UNAB el resultado de las postulaciones, y la universidad emite la resolución que autoriza la continuidad de estudios en la carrera correspondiente (Continuidad de Estudios AIEP-UNAB). El número de estudiantes que ingresan a las carreras FEN por esta vía es reducido (ver Ingreso Advance convenio AIEP y RAP).

b. La Escuela de Ingeniería Comercial es la unidad académica que recibe mayor número de estudiantes vía traslado de otras instituciones, y provienen mayoritariamente de universidades privadas, de localización cercana al Campus Casona, que concentra la mayor preferencia. Las principales instituciones de origen de estos estudiantes no han variado en los últimos años, concentrándose casi el 70% en las mismas 6 universidades (ver: ICO Informe de Convalidaciones 2013-2017).

c. Los requisitos para el ingreso vía traslado desde otras instituciones de educación superior, nacionales (reconocidas por el Estado) o extranjeras, corresponde al sistema de admisión de continuidad de estudios definido en el Reglamento de Admisión al Pregrado (Page 3). Esta opción requiere del postulante acreditar que no tiene impedimentos disciplinarios ni académicos para continuar sus estudios en la institución de origen y presentar la concentración de las notas obtenidas en las distintas asignaturas y actividades aprobadas y reprobadas, y cumplir con los demás requisitos de la carrera a la que postula.

d. FEN utiliza los siguientes mecanismos para reconocer estudios y/o aprendizajes previos, que están autorizados y normados por la Universidad:

- *Homologación de asignaturas*: es la aceptación de equivalencia entre los contenidos temáticos de asignaturas cursadas y aprobadas en algún programa de UNAB (Reglamento de Admisión al Pregrado (Page 12)).
- *Convalidación de asignaturas*: es la aceptación de equivalencia entre los contenidos temáticos de asignaturas cursadas y aprobadas en otra institución (Reglamento de Admisión al Pregrado (Page 11)).
- *Exámenes de conocimientos relevantes*: es la validación de conocimientos de una o más asignaturas de idioma y computación que solicite el estudiante (Reglamento de Admisión al Pregrado (Page 12)).
- *Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP-UNAB)*. Los programas especiales de pregrado de FEN están adscritos al sistema RAP, que se inserta dentro de la vía de admisión extraordinaria establecida para postulantes a programas de la Universidad. El sistema es una certificación de los requisitos de conocimientos previos; permite evaluar y validar las competencias adquiridas en contextos no formales e informales de

aprendizaje, como, por ejemplo, experiencia laboral, trabajos de voluntariado, diplomados y certificados de capacitación, para articularlos con estudios formales universitarios. El Sistema RAP se centra especialmente en personas sin título profesional que han estado fuera del sistema educativo por años; adultos que vuelven a la educación, personas desempleadas que buscan validar sus aprendizajes previos, trabajadores que se han formado en la empresa y personas que se han formado en voluntariados. La evaluación es realizada por el director del Programa y el proceso está debidamente reglamentado a nivel institucional en el Reglamento-RAP (ver Ingreso Advance convenio AIEP y RAP).

**e)** En los programas de pregrado la validación de los créditos está determinada por la equivalencia de contenidos entre los cursos aprobados en la institución de origen y los del programa FEN de destino. Para la comparación de programas, el postulante debe entregar la documentación debidamente certificada por la institución de origen y su concentración de notas. Los programas de las asignaturas transversales (formación general, ciencias básicas, idioma) son analizados por las respectivas unidades académicas (Depto. de Formación General, Depto. de Matemáticas, depto. de Inglés) y los cursos de negocios por los directivos y/o coordinadores del programa FEN correspondiente (Reglamento del Alumno de Pregrado (Título XII, Artículo 56 al 66)).

La política FEN para sus carreras en todas las sedes, es que debe existir un 75% de equivalencia de contenidos temáticos para proceder a la convalidación, existiendo en algunos casos requisitos adicionales, que se especifican en Proceso Convalidación y Homologación Ing. Comercial, Proceso Convalidación y Homologación Contador Auditor y Proceso Convalidación y Homologación 2017 Ing. en Adm. de Empresas). Los créditos validados son los que tiene la asignatura en el currículo de la carrera en la FEN-UNAB.

**f)** Por el momento no hemos recibido estudiantes procedentes de instituciones acreditadas por ACBSP, sin embargo, esto se encuentra dentro de la estrategia de internacionalización de FEN.

**g)** Aún no se pone en práctica y forma parte del Plan de Desarrollo futuro FEN.

**6.3.3 - Criterion 6.3.3**  
**Criterio no evaluado.**

### 6.3.4 - Criterion 6.3.4

---

**6.3.4.-** El Reglamento de Alumno de Pregrado (Page 9) establece que la reprobación en dos oportunidades de dos o más asignaturas obligatorias o electivas, o la reprobación por tercera vez de una misma asignatura, será causal de pérdida de la calidad de alumno regular por razones académicas. Los estudiantes que se encuentran en causal de eliminación académica pueden elevar una solicitud de continuidad de estudios al director del programa, quien evalúa la solicitud atendiendo a los antecedentes del estudiante. La solicitud puede ser aprobada con condiciones que no son apelables. En caso de rechazo, el estudiante puede apelar la decisión al Decano, de ser confirmada la resolución en esta instancia, el alumno puede solicitar una reconsideración especial a la Vicerrectoría Académica.

Los estudiantes eliminados académicamente de un programa de UNAB, no pueden matricularse nuevamente en el mismo programa en la universidad.

El reglamento también establece otras situaciones en que un estudiante pierde la calidad de alumno regular de la universidad: por razones disciplinarias (Reglamento de Conducta); razones administrativas (morosidad en el pago de arancel o colegiatura); razones de salud (cuando se demuestre que durante su permanencia en la universidad el estudiante no tiene las condiciones de salud compatibles con la carrera) y por deserción (Reglamento de Alumno de Pregrado (Page 10)).

### 6.3.5 - Criterion 6.3.5

---

#### a) Reclutamiento:

El proceso de admisión está centralizado institucionalmente -para todos los programas y sedes- en la Dirección General de Admisión y Difusión, a quien le corresponde implementar, dirigir, coordinar y evaluar el proceso de admisión anual de alumnos conforme a las políticas y normas impartidas por la Vicerrectoría Académica e implementar los programas para difundir las actividades de la Universidad en establecimientos educacionales, asociaciones profesionales y otros con el objeto de dar a conocer la Universidad, las carreras y programas que ésta imparte, coordinando las acciones que se desarrollen en las distintas Sedes y Campus.

Anualmente el Consejo Superior UNAB define los criterios, requisitos y vacantes para cada uno de los programas de pregrado, oportunidad en que FEN realiza su correspondiente propuesta. La Vicerrectoría Académica oficializa anualmente, mediante una resolución, la política de admisión a la universidad, en la cual quedan consignadas las características generales y particulares del proceso de admisión en cuanto a las vacantes, periodos y requisitos para cada carrera de pregrado.

Los criterios de selección y admisión a las carreras están claramente definidos y se encuentran a disposición de los interesados en la página web de la universidad [Admisión UNAB](#). En dicho sitio, los postulantes encuentran el simulador de becas y beneficios ([Becas y Beneficios Admisión UNAB](#)), portal al cual el postulante accede para informarse en forma inmediata de los beneficios que le otorga la universidad de acuerdo con los puntajes obtenidos.

A través de la unidad de Difusión de la Oficina de Admisión, se entrega información de los programas a los postulantes. La información incluye las características de los estudios en los programas; tasas de retención, graduación y empleabilidad; tiempo para completar los programas; aranceles, empleabilidad, posicionamiento de la universidad en distintos rankings internacionales, internacionalización, vinculación con programas de postgrado, entre otras materias.

Adicionalmente, UNAB realiza en todas sus sedes dos actividades de amplia cobertura territorial, orientadas a los estudiantes de los últimos años de las comunidades escolares de diversas regiones del país:

(i) El Programa Universidad Abierta, que permite a los eventuales postulantes visitar la institución, conocer en terreno las opciones, requisitos de admisión de las carreras, exigencias de los estudios, resolver dudas del campo profesional, empleabilidad y recorrer las instalaciones.

(ii) El programa PreUNAB, que apoya a alumnos de la Educación Media a prepararse para la Prueba de Selección Universitaria (PSU). Las diversas actividades que realiza Preunab son organizadas en todas las sedes de la universidad (Santiago, Viña del Mar y Concepción), así como también en ciudades donde UNAB no cuenta con Campus. A través de colaboraciones y alianzas estratégicas, se disponen diversos establecimientos educacionales en regiones como Arica y Parinacota, Atacama, Coquimbo, Libertador General Bernardo O'Higgins, de Magallanes y Antártica Chilena, principalmente.

## b) Admisión:

*Proceso Regular:* El SUA contempla la rendición de una prueba nacional (PSU) y las notas obtenidas en la Enseñanza Media. Recientemente se ha incluido, además, el ranking o posición que el postulante logró en su establecimiento educacional. Los requisitos de postulación que tienen las carreras FEN se indican a continuación y son los mismos para todas las sedes y jornadas:

Requisitos de postulación carreras FEN (SUA)	Ponderación
Notas de enseñanza media (NEM)	10%
Ranking	40%
PSU Lenguaje y Comunicación	10%
PSU Matemáticas	30%
PSU Historia, Geografía y Ciencias Sociales	10%
Puntaje ponderado mínimo de postulación	450
Puntaje promedio PSU LEN y MAT mínimo de postulación	450

Fuente página Web: Ponderaciones Carreras Admisión UNAB

La postulación se realiza a través del sitio oficial del DEMRE. Los postulantes pueden establecer cierto número de preferencias respecto de instituciones y carreras. El Sistema determina el programa e institución donde el postulante es aceptado, según estricto orden de puntaje de acuerdo a los requisitos y ponderaciones de cada programa, y a las vacantes disponibles, siendo decisión del postulante concretar o no su matrícula.

*Proceso especial:* Los estudiantes que postulan por cualquiera de las vías especiales indicadas en el criterio 6.3.1 deben acreditar la documentación correspondiente directamente en la Dirección General de Admisión de UNAB, en forma presencial u *online*. En caso que se trate de traslados de otras instituciones que requieren convalidación de estudios o reconocimiento de aprendizajes previos, los antecedentes son remitidos a la Dirección de Escuela/Carrera para su evaluación. Una vez resuelta la evaluación de los antecedentes, el postulante decide su matrícula (ver informe Admisión carreras FEN).

## c) Permanencia:

Los derechos y deberes de los alumnos de pregrado de la universidad están claramente establecidos y la normativa es de acceso público Reglamentos institucionales UNAB. Desde el ámbito académico, la permanencia de los estudiantes en la universidad se rige por el Reglamento de Alumno de Pregrado, y desde el ámbito disciplinario por el Reglamento de Conducta. De igual forma, los planes de estudio de los respectivos programas establecen los requisitos de promoción académica y obtención del grado y título profesional (Política de Convivencia Inclusión y Promoción del Respeto).

La información respecto de los beneficios a los cuales pueden optar los estudiantes está debidamente informada por la Dirección General de Desarrollo Estudiantil, y son de acceso público. A través de Desarrollo Estudiantil. Los estudiantes tienen información permanente de las Becas que otorga UNAB, los requisitos para la obtención y para la renovación de dichas becas, y también otros beneficios como becas de alimentación y becas especiales para estudiantes de cursos superiores. Además, los estudiantes que lo requieran cuentan con apoyos extracadémicos, como servicio de apoyo psicológico, autocuidado y desarrollo integral, y acompañamiento a grupos específicos.

### 6.3.6 - Criterion 6.3.6

#### Resultados del proceso de Admisión:

Considerando las tres escuelas, la matrícula total de FEN alcanza a 7416 estudiantes el 2017: 65% en Ingeniería Comercial, 21% en Ingeniería en Administración de Empresas y 14% en Contador Auditor; y se concentra en la sede Santiago (66%).

La matrícula de primer año de FEN durante el último quinquenio se ha mantenido en los niveles promedio esperados, no obstante el año 2017 se ha observado un leve descenso, situación que está siendo evaluada por los directivos de los programas y por la Dirección General de Admisión, para identificar si es una situación puntual, o estimar los posibles efectos del nuevo sistema de gratuidad en la educación superior -al cual no está adscrito UNAB-, impacto en el aumento de la oferta académica en programas de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas y Contador Auditor.

Dos universidades privadas, acreditadas, no adscritas al Sistema Único de Admisión, iniciaron estos programas el 2017, y evaluación de los mecanismos de difusión y otros aspectos asociados al proceso de admisión. El comportamiento de la matrícula de primer año para cada programa se detalla en FEN Indicadores de admisión 2013-2017.

La vía de ingreso a los programas también ha mostrado variaciones, a favor del sistema especial de admisión, si bien aún la vía PSU sigue siendo mayoritaria. Esta vía de ingreso aplica en los programas diurnos y vespertinos tradicionales, alcanzando más del 80% en el caso de Contador Auditor y sobre 90% para Ingeniería Comercial en la sede Viña del Mar (ver FEN Indicadores de admisión 2013-2017) observándose en el período 2013-2017 un aumento en el peso relativo de la admisión en los programas tradicionales vespertinos, que utilizan la vía especial de ingreso a la universidad y al programa Advance.

FEN-UNAB: matrícula primer año según vía de ingreso					
	2013	2014	2015	2016	2017
Admisión primer año	1939	2150	1858	2003	1683
% ingreso programas diurnos	60%	62%	59%	57%	51%
% ingreso vía PSU	62%	64%	66%	61%	53%

#### Retención:

Los esfuerzos realizados por las unidades académicas han permitido mejorar los niveles de retención de primer año, pero aún con resultados dispares entre jornadas y sedes. La jornada diurna en los programas ECA e IEA, en las tres sedes, supera los niveles promedio nacionales de las respectivas carreras y supera el promedio UNAB en cada sede, situación que en Ingeniería Comercial se observa en la sede de Concepción. La evolución de este indicador por carrera, sede y jornada se presenta en FIG. 6.10 ECA Resultados de desempeño organizacional 2013-2017, FIG. 6.10 IAE Resultados de desempeño organizacional 2013-2017, FIG. 6.10 ICO Resultados de desempeño organizacional 2013-2017.

Las cifras muestran que los programas especiales (ADVANCE) presentan una tendencia positiva en todos los sitios y programas, en tasas mucho más altas que los programas tradicionales de pregrado de la tarde.

FEN-UNAB: Tasa de retención primer año (2018)							
Programa	Santiago		Viña del Mar		Concepción		Promedio nacional (2016)
	D	V	D	V	D	V	
Contador Auditor	84%	54%	87%	77%	n/a	37%	80%
Ingeniería en Administración de Empresas	80%	44%	85%	50%	n/a	39%	69%
Ingeniería Comercial	84%	46%	76%	47%	74%	n/a	81%
Promedio UNAB	78%		81%		80%		

Fuente: Reporte de Deserción UNAB 2018

### 6.3.7 - Criterion 6.3.7

---

FEN está coordinando con la Dirección General de Admisión y con la Dirección de Comunicaciones y Marketing, el diseño de estrategias comunicacionales focalizadas, que permitan una mejor difusión en los posibles postulantes de las características diferenciadoras de los programas de pregrado de FEN, en particular los logros alcanzados por los estudiantes en materia de emprendimiento, intercambio internacional, certificación y doble graduación con instituciones extranjeras.

A lo anterior se suman los estudios que está realizando UNAB para evaluar el impacto de los cambios en el contexto nacional (propuesta de nueva normativa y política de gratuidad para la educación superior chilena), y las características y requisitos de ingreso de los nuevos programas en el área de los negocios que se han abierto el último año en otras universidades privadas.

La Universidad Andrés Bello considera dos tipos de ingresos: el primero, Sistema de Admisión Regular y el segundo, Sistema de Admisión Especial. Es bajo estas directrices que desde el 2012, la Universidad es parte del Sistema Único de Admisión (SUA) en el cual participa de las regulaciones y criterios del sistema de admisión de las universidades pertenecientes al Consejo de Rectores y de las otras instituciones de educación superior universitarias adscritas al SUA.

Para ambos tipos de ingreso, existen 5 vías de admisión a los programas de la Universidad, los cuales son: Ingresos vía PSU, Ingresos Especiales, Continuidad de Estudios, Ingreso a Carreras Vespertinas e Ingreso Programa Ejecutivo Advance.

Es por el Ingreso Vía PSU, que existe un puntaje promedio mínimo de postulación, que se establece desde 450 puntos (Lenguaje y Matemáticas) y donde se canaliza el 50% de la admisión de nuestros estudiantes. Cada carrera de la oferta UNAB tiene puntajes distintos de corte para su ingreso.

En estos 3 últimos periodos, para los programas de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas y Contador Auditor, se han instaurado procesos de mejora en Admisión y Difusión con el objetivo de contribuir a la sociedad en su conjunto, formando profesionales en las áreas de la economía y negocios. Es en este enfoque, que se ha realizado el análisis de un panorama competitivo y se han actualizado los objetivos y estrategias en los procesos tanto de admisión como en la difusión de los programas.

A contar de la Admisión 2016, se dio inicio al sistema de Gratuidad asumiendo este proceso de manera gradual, impactando directamente a los estudiantes que pertenecen al 40%, 50% y 60% de las familias de menores ingresos de la población, obteniendo estos alumnos el beneficio de gratuidad, que significa; “el no pago de arancel ni matrícula en las instituciones adscritas durante la duración formal de la carrera”. Este beneficio se hizo extensivo para los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica además de las Universidades –y en la nueva ley de financiamiento, pronto a aprobarse en el congreso, se incluye el aumento de la gratuidad para el 70% de las familias más vulnerables, en los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.

Es en este contexto al cual se enfrentaron los programas analizados, teniendo un fuerte impacto en la matrícula, ya que las instituciones con gratuidad lograron atraer una mayor demanda que mermó la matrícula de aquellas instituciones como la nuestra que no son parte de este beneficio. A raíz de este nuevo escenario, se definieron nuevos pilares estratégicos de Difusión, enfocados

a buscar postulantes en segmentos socioeconómicos más altos, para incentivar la postulación de estudiantes sobre el puntaje mínimo promedio de ponderación; se elevaron las tasas de conversión entre Convocados Lista de Espera y Matriculas, lo que derivó en que las metas estipuladas para cada carrera sobrepasaran entre 1% a un 5% dependiendo de la carrera y régimen.

Para el periodo 2017, los programas se enfrentaron a un escenario en donde se sumaron dos pilares más relacionamos al tipo de colegio y decil del estudiante, esto debido a que para ese proceso de admisión la Gratuidad se incrementó en 10 puntos, llegando al 50% de las familias de menores ingresos. Así como también se incorporaron al SUA 3 nuevas universidades, lo que significó que mil convocados de la UNAB terminaron matriculándose en las instituciones adscritas a la gratuidad, y que finalmente, llevó a una baja en el ingreso de estudiantes para estos programas, siendo Viña del Mar, la sede más afectada a nivel general y la carrera de Contador Auditor la que marcó un mayor impacto en nuestras 3 sedes.

A raíz de lo anterior, para el proceso de Admisión 2018, se tomaron medidas que se tradujeron en: incrementar servicios académicos y vocacionales entregados a escolares de 4° medio; así como la redistribución de los cupos, con focalización en colegios de dependencia particular pagado, como contramedida a la gratuidad;

También, durante el proceso de admisión, se realizaron activaciones tempranas de los futuros alumnos con foco en la matrícula de los convocados, lo que finalmente, se reflejó en las preferencias de los estudiantes en cuanto a la selección de su carrera, ya que se mantuvo un contacto activo con los alumnos por medio de comunicación, relacionada a las fechas, becas otorgadas por la universidad y las vías de ingreso (ver Tablas Análisis Matrícula FEN).

En el año 2016: las variables a considerar para trabajar, fueron la vocación y la elección de los colegios según el puntaje PSU, la tasa de conversión del establecimiento secundario, las matriculas aportadas del último año de enseñanza media y la cantidad de convocados para el período.

Año 2017: se incorporaron, producto del impacto de la gratuidad, dos nuevos elementos; el decil que determina el nivel socioeconómico de la familia y por ende postulante y por último el tipo de colegio, como factor diferenciador en términos de búsqueda de mercado que pueda acceder a las carreras que tienen beneficios, pero también donde se cancele el precio del arancel y matrícula.

Año 2018: se suman a los 6 factores antes mencionados, la preferencia que tuvo el estudiante, en consideración de que dicha variable es un condicionante del interés por la institución y además la distancia de los colegios con las distintas sedes que tiene UNAB. Todo esto, producto de un diagnóstico del último proceso que indicaba que el 84% de la matrícula se generaba en las regiones donde UNAB cuenta con sedes (ver Características Proceso de Admisión ICO, Características Proceso de Admisión ECA and Características Proceso de Admisión IAE).

Se adjunta Plan de Comunicaciones institucional y Carta Gantt con sus acciones (ver Plan de Comunicaciones UNAB, Carta Gantt Acciones Plan de Comunicaciones UNAB) y Plan de Comunicaciones FEN (ver Plan de Comunicaciones FEN).