



SUBERCASEAUX
INSTITUTO DE BANCA Y FINANZAS



Proceso de Acreditación 2017

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Palabras del Rector	4
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.	6
1.1 Historia de la Institución.	7
1.2 Datos Institucionales Relevantes.	9
1.3 Propósitos Institucionales.	13
1.4 Estructura de Gobierno de la Institución.	18
CAPÍTULO II: PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.	21
2.1 Organización del Proceso.	23
2.2 Etapas del Proceso de Autoevaluación.	25
CAPÍTULO III: ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL.	30
3.1 Introducción del Área.	30
Dimensión I: Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional.	34
3.2 Misión y Propósitos Institucionales.	36
3.3 Integridad Institucional.	40
3.4 Plan de Desarrollo Institucional (PDI).	46
3.5 Estructura Organizacional.	55
3.6 Gobierno Institucional.	60
3.7 Capacidad de Autorregulación.	65
Dimensión II: Administración y Recursos.	77
3.8 Gestión de Personas.	79
3.9 Información Institucional.	87
3.10 Recursos Materiales e Intangibles.	96
3.11 Sustentabilidad Económica y Financiera.	106
Dimensión III: Servicios Orientados a los Estudiantes.	116
3.12 Servicios Estudiantiles.	117
3.13 Difusión y Publicidad.	126
Evaluación General del Área de Gestión Institucional.	128
3.14 Síntesis Evaluativa.	128
3.15 Fortalezas y Debilidades de cada Dimensión.	139
3.16 Planes de Mejora Área Gestión Institucional.	142

CAPÍTULO IV: ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO.	146
4.1. Introducción del Área.	146
Dimensión I: Carreras.	151
4.2. Diseño y Provisión de Carreras.	153
4.3. Proceso de Enseñanza Aprendizaje.	168
4.4 Innovación Curricular.	186
Dimensión II: Docentes.	195
4.5 Dotación Académica.	196
4.6. Calificación.	202
Dimensión III: Resultados.	209
4.7. Progresión.	210
4.8. Inserción Laboral.	217
4.9. Seguimiento de Titulados.	226
Evaluación General del Área Docencia de Pregrado.	229
4.10 Síntesis Evaluativa.	229
4.11 Fortalezas y Debilidades de cada Dimensión.	235
4.12 Planes de Mejora Área Docencia de Pregrado.	237
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORA PROCESO ANTERIOR.	242
5.1 Área de Gestión Institucional.	242
5.2 Área de Docencia de Pregrado.	255
5.3 Avance en Planes de Mejora producto del Proceso de Autoevaluación 2014.	274
Índices	282
Tablas	282
Gráficos	284
Esquemas	284
Figuras	284
Anexos (por orden alfabético).	285
Acrónimos	287

Palabras del Rector

En el contexto de un nuevo proceso de acreditación institucional en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado durante el año 2016, el Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux se ha abocado a la importante tarea de autoevaluarse en estas mismas áreas. Esto ha constituido una nueva oportunidad para demostrar públicamente nuestro compromiso con la calidad y la mejora continua, así como con nuestros estudiantes y la comunidad.

Este proceso de autoevaluación ha permitido un análisis profundo de todas las áreas del Instituto, quedando demostrado que la institución ha consolidado sus fortalezas y ha sido capaz de avanzar consistentemente en la superación de las debilidades detectadas en el proceso anterior.

La tarea emprendida, que implicó analizar y evaluar de manera crítica la gestión y los resultados obtenidos en el período, ha constituido un esfuerzo significativo de cada uno de los diferentes organismos de nuestra casa de estudios y fue acometida con gran dedicación y compromiso por parte de todos los involucrados.

Agradezco a los Cuerpos Colegiados, Autoridades, Directivos, Jefaturas, estudiantes, docentes, egresados, empleadores y a todos los colaboradores de la institución por hacerse parte activa de este proceso, que concluye en el presente Informe de Autoevaluación Institucional. Cada uno de ustedes forma parte de nuestra historia de más de 87 años y con su quehacer dan vida al Proyecto Institucional que cumple con la misión de formar profesionales con las competencias que aseguren empleabilidad en el sector bancario y financiero.

Mario Merino Gamé
Rector



CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.

En este capítulo se presenta una reseña de la historia de la institución, sus principales antecedentes, propósitos, resultados y organización, con el fin de contextualizar el análisis realizado en el proceso de autoevaluación. Se presentan así, los elementos basales de la extensa trayectoria del Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux (“Instituto Guillermo Subercaseaux”) en el sector bancario y financiero, entregando formación aplicada y de calidad.

El Instituto ofrece y dicta las siguientes carreras técnicas y profesionales en modalidad presencial: Técnico Financiero, Contador de Empresas Financieras, Técnico en Administración de Empresas Financieras, Ingeniería Financiera, Contador Auditor e Ingeniería en Administración de Empresas Financieras, las cuales están distribuidas en cinco Sedes: Santiago, Concepción, Temuco, Viña del Mar y Rancagua. En modalidad semipresencial ofrece y dicta: Técnico en Operaciones Financieras y Bancarias y Técnico en Administración de Empresas Financieras.

Para estos efectos, la institución cuenta con un Modelo Educativo¹ que orienta y da contenido a las actividades académicas que desarrolla, con apego a su Misión y a la estrategia de desarrollo definida con el mismo objetivo. Este modelo es la base para cumplir todo el ciclo de planificación, implementación, evaluación y mejoramiento del proceso de enseñanza – aprendizaje del Instituto Guillermo Subercaseaux, en su dimensión curricular, metodológica, evaluativa y de gestión académica. El Modelo Educativo abarca toda la oferta formativa del Instituto Guillermo Subercaseaux, conformada por carreras técnicas y profesionales.

La institución ha definido un cuerpo de Políticas Institucionales² que constituyen las directrices para hacer operativas las estrategias el proyecto institucional, entregando orientaciones precisas para que sus Directivos, Autoridades, Cuerpos Colegiados y personal en general, dirijan su accionar hacia el logro los objetivos estratégicos definidos en el PDI, generando cohesión entre todos los niveles de la organización en la toma de decisiones. Estas políticas están debidamente formuladas en el documento “Políticas Institucionales”.

Dentro del mismo contexto, el Instituto dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad (“SGC”) que articula los mecanismos de aseguramiento de la calidad de su gestión institucional y académica, el cual está basado en el estándar de la Norma de la Organización Internacional para la Estandarización ISO 9001:2008, que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos de modo de desarrollar, implementar y mejorar la eficacia institucional con el fin de aumentar la satisfacción de sus alumnos. Este SGC se explicita en extenso en el Capítulo III “Área de Gestión Institucional”.

¹ Anexo 56: “Modelo Educativo”.

² Anexo 65: “Políticas institucionales”.

1.1 Historia de la Institución.

El Instituto Guillermo Subercaseaux fue fundado el año 1929 por iniciativa del Directorio del Banco Central de Chile, quien convocó a todas las instituciones bancarias y financieras de la época, nacionales y extranjeras acreditadas en el país, con el fin conformar una institución educativa de nivel superior orientada a la formación y capacitación de las personas para el trabajo en el ámbito de la actividad bancaria y financiera.

Desde su fundación y hasta mediados de los años setenta, funcionó al alero del Banco Central. Una vez que adquirió independencia del instituto emisor se le otorgó el nombre de “Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux”, en honor a quien fuera Presidente del Banco Central de Chile en el momento de la fundación de esta institución.

Don Ramón Guillermo Subercaseaux Pérez, ingeniero civil de la Universidad de Chile (1872-1959), fue profesor de economía política en la Universidad de Chile y realizó diversos trabajos en Alemania, Bélgica, Francia y Estados Unidos. Además de ejercer un rol de gran importancia en el desarrollo bancario de Chile, tuvo gran injerencia en el servicio público de nuestro país, como Diputado, Senador, Ministro de Hacienda (en varios periodos) y Presidente del Banco Central.

El año 1982, el Ministerio de Educación (“MINEDUC”) otorgó reconocimiento al Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux para operar como Instituto Profesional, según Decreto Exento de Educación N° 6, de fecha 12 de enero de 1982.

El 13 de enero del año 2004, según resolución exenta N° 375, el MINEDUC declaró la plena autonomía del Instituto. De esta forma, quedó autorizado para otorgar en manera independiente toda clase de títulos técnicos y profesionales que no requieran licenciatura.

En el año 2005 el Instituto se presentó de manera voluntaria al proceso de acreditación institucional ante la Comisión Nacional de Acreditación siendo acreditada y manteniendo esta condición en los procesos siguientes, hasta la fecha.

En el año 2009 se incorpora a la operación de esta institución un nuevo edificio que permite ampliar las actividades de la Sede Santiago ubicado en la calle San Martín N° 76, a media cuadra de la Avenida Libertador Bernardo O’Higgins. En el 2013 se integra el nuevo Campus Huérfanos logrando de esta forma nuevos estándares de calidad en infraestructura y servicios al alumno.

A través de los años el Instituto ha realizado una labor de transmisión de conocimiento y experiencia hacia su entorno, por medio de diversos proyectos como son el de Implementación de Itinerarios Educativos Orientados a la Gestión de los Servicios Financieros, Chile Califica – 2010, el cual permitió comenzar la articulación de los niveles educativos de nivel medio y superior con el aporte de la industria bancaria. Asimismo, en el año 2012, el Instituto es designado por la Bolsas de Valores para Administrar el Sistema de Aplicación de los Exámenes de Idoneidad de Conocimientos para la Intermediación de Valores y de esta forma acreditar los conocimientos de las personas que trabajan en esta actividad.

Consistente con sus propósitos institucionales y la génesis de su quehacer, en el año 2012, se crean tres nuevas carreras: Técnico e Ingeniero en Administración de Empresas Financieras y Contador de Empresas Financieras, manteniendo en todas ellas la formación aplicada en el ámbito de la actividad bancaria y

financiera. En el mismo año, el Instituto logra la acreditación de las carreras Técnico Financiero e Ingeniería Financiera, por 7 años, las cuales concentran al 65 % de su matrícula, reafirmando así su compromiso con la calidad expresado en la acreditación institucional.

En el año 2015, se inicia la innovación curricular de sus carreras, con el propósito de profundizar la aplicación del modelo formativo de enfoque por competencias en las salas de clases. Gradualmente se rediseñan los programas de estudio, se implementan cronogramas para cada módulo, se capacita a los docentes en el modelo centrado en el aprendizaje del estudiante y se estandarizan evaluaciones finales e intermedias en todos los cursos del Instituto.

Coherentemente con lo anterior y el plan de desarrollo trazado, en el año 2015 se habilitan nuevas dependencias para la operación de la Sede Temuco, en el 2016 se traslada la Sede Viña del Mar a un nuevo edificio y en el 2017, lo hace la Sede Rancagua, habilitando además en todas las sedes Simuladores para el desarrollo de las competencias definidas en los planes de estudio.

Así, con sus 87 años de existencia, el Instituto Guillermo Subercaseaux se ha constituido en una de las instituciones más antiguas de América Latina en su especialidad y su experiencia ha servido de fundamento para la creación de institutos similares en otros países de la región y tiene a su haber la titulación de más de 16.000 técnicos y profesionales para el sector bancario y financiero.

1.2 Datos Institucionales Relevantes.

La información que se presenta a continuación constituye una síntesis de referencia de los datos que se integran con mayor nivel de desagregación en la Ficha de Datos Institucional y en el desarrollo de los elementos propios de cada área sometida al proceso de autoevaluación.

Identificación de la Institución.

Tabla 1 Identificación del Instituto Guillermo Subercaseaux.

Nombre de la institución:	Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux
Año de fundación:	1929
Año de certificación de la autonomía:	2004
Número de sedes:	5 Sedes + 1 Sede Virtual
Niveles de formación ofrecidos (Número de carreras ofrecidas por nivel):	4 Carreras Técnicas 3 Carreras Profesionales sin licenciatura
Áreas del conocimiento:	Administración y Comercio

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 2 Localización geográfica.

Nombre de la instalación	Ciudad	Dirección
Campus Agustinas (Casa Central)	Santiago	Agustinas N° 1.476
Campus San Martín	Santiago	San Martín N° 74
Campus Huérfanos	Santiago	Huérfanos N° 1.840
Sede Concepción	Concepción	Víctor Lamas N° 1.150
Sede Rancagua	Rancagua	Almarza N° 670
Sede Rancagua	Rancagua	Gamero N° 546
Sede Temuco	Temuco	Lynch N° 594
Sede Viña del Mar	Viña del Mar	Av. 1 Norte N° 1.001
Sede Viña del Mar	Viña del Mar	Pasaje Anwandter N° 10

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Autoridades de la Institución.

Tabla 3 Directorio.

Nombre director	Estamento al que representa	Modo de designación	Título profesional / grado académico	Año de nombramiento
Segismundo Schulin-Zeuthen Serrano	Asociación de Bancos e Instituciones Financieras	Estatuto	Ingeniero Comercial	2015
Eric Parrado Herrera	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras	Estatuto	Ingeniero Comercial, Máster en Economía, Ph.D. en Economía	2014
Boris Buvinic Guerovich	Banco Itaú	Estatuto	Ingeniero Comercial	2003
Jorge Rodríguez Grossi	BancoEstado	Estatuto	Ingeniero Comercial, Master of Arts in Economics	2016
Enrique Marshall Rivera	Profesional Independiente	Estatuto	Ingeniero Comercial, Máster en Economía y Doctor en Economía.	2000
Ricardo Matte Eguiguren	Asociación de Bancos e Instituciones Financieras	Estatuto	Ingeniero Comercial y Master en Economía	2012
Renato Peñafiel Muñoz	Banco Security	Estatuto	Ingeniero Comercial y Máster en Economía	2015
Juan Manuel Matheu Loitegui	Banco Falabella	Estatuto	Master of Business Administration (MBA)	2015
Luis Opazo Roco	Asociación de Bancos e Instituciones Financieras	Estatuto	Ingeniero Comercial, Máster en Economía y Ph.D. en Economía.	2015

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 4 Autoridades.

Cargo	Nombre	Título profesional / grado académico	Año de nombramiento	Modalidad contractual	Dedicación horaria
Rector	Mario Merino Gamé	Ingeniero Comercial. Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas.	2011	Contrato Indefinido	Completa
Prorrector	Lucía Pardo Vásquez	Ingeniero Comercial. Licenciado en Ciencias Económicas. Magister en Ciencias Mención Economía.	2011	Contrato Indefinido	Completa
Vicerrector Académico	Fernando Saavedra Díaz	Administrador Público. Licenciado en Ciencias Políticas y Gestión Pública. Magister en Gestión y Dirección de Empresas.	2012	Contrato Indefinido	Completa
Vicerrector Económico y Administrativo	Mauricio Rivadeneira Jaederlund	Ingeniero Civil Industrial.	2015	Contrato Indefinido	Completa
Director de Aseguramiento de la Calidad	Rosario González Jiménez	Ingeniero Civil. Magister en Ciencias Económicas y Administrativas.	2015	Contrato Indefinido	Completa
Director de Registro Académico	Marcela Ovando Green	Técnico Financiero.	2013	Contrato Indefinido	Completa
Director de Admisión	Gonzalo Vergara Pérez	Ingeniero Comercial. Magister en Finanzas.	2012	Contrato Indefinido	Completa
Director de Formación Continua	Mario Ernst Barra	Ingeniero Comercial. Executive MBA.	2013	Contrato Indefinido	Completa
Director de Administración y Finanzas	Juan Herrera Verdugo	Contador Público y Auditor.	2016	Contrato Indefinido	Completa
Director de Sede Viña del Mar	Cynthia Cortés Olivares	Ingeniero Comercial. Magister en Administración.	2014	Contrato Indefinido	Completa
Director de Sede Rancagua	Cristian Pérez Lagos	Ingeniero de Ejecución en Informática. Profesor de Educación Técnico Profesional.	2014	Contrato Indefinido	Completa
Director de Sede Concepción	Francisco Gutierrez Sandoval	Ingeniero Comercial.	2012	Contrato Indefinido	Completa
Director de Sede Temuco	Álvaro Lara Jaque	Contador Público y Auditor.	2014	Contrato Indefinido	Completa
Director de Sede Santiago	Enrique Pereira	Ingeniero en Ejecución Financiera.	2016	Contrato Indefinido	Completa
Director de Docencia	Patricio Aguirre Herrera	Administrador de Empresas con Mención en Proyectos Hoteleros y Turísticos. Magister en Dirección de Recursos Humanos.	2016	Contrato Indefinido	Completa
Director de Recursos Humanos	Edith Arce Calderón	Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial. Magister en Administración de Empresas Mención Recursos Humanos.	2016	Contrato Indefinido	Completa
Director de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Gustavo Igor Igor	Ingeniero Civil en Informática. Licenciado en Ciencias de la Ingeniería.	2016	Contrato Indefinido	Completa

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Carreras del Instituto.

Tabla 5 Distribución de carreras por Sede en el primer semestre 2016.

Carrera / Jornada	Sede		Santiago		Viña del Mar		Rancagua		Concepción		Temuco		Virtual	Total Carrera			
	D	V	D	V	D	V	D	V	D	V	D	V	Semi	D	V	Semi	Total
Técnico Financiero	240	606	79	106	81	67	113	88	119	94	37			632	961	37	1.630
Contador Empresas Financieras	13	84			37					17				67	84		151
Técnico Administración E. Financieras	51	203			72	20	62	32	77		125			262	255	125	642
Técnico Operaciones Financieras y B.											111					111	111
Técnico Gestión Servicios Financieros		3				1				2				2	4		6
Ingeniería Financiera	222	504	2		29	88	22	63	22	67				297	722		1.019
Contador Auditor	69	172				14				3				69	189		258
Ingeniería Administración E. Financieras	21	122		48				1		48				21	219		240
Ingeniería en Control de Gestión		3								4					7		7
Total Jornada	616	1.697	81	154	219	190	197	184	237	216	273			1.350	2.441	273	4.064
Total Sede	2.313		235		409		381		453		273			4.064			

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Matrícula del Instituto.

Tabla 6 Matrícula nueva y total por año.

Tipo de matrícula	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula nueva	1.138	1.231	1.542	1.708	1.605
Matrícula total	2.680	2.850	3.301	3.911	4.064

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 7 Matrícula total por Sede.

Sede	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago	1.867	1.867	2.055	2.326	2.313
Viña del Mar	180	229	267	237	235
Rancagua	200	236	263	351	409
Concepción	168	221	347	416	381
Temuco	190	212	311	411	453
Virtual	75	85	57	170	273

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 8 Matrícula Total por Jornada.

Jornada	2012	2013	2014	2015	2016
Diurna	685	737	989	1.296	1.350
Vespertina	1.920	2.028	2.255	2.445	2.441
Semipresencial	75	85	57	170	273

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Docentes de la Institución.

Tabla 9 Evolución de los Docentes por Sede (Personas).

Sede	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago*	133	168	181	150	155
Concepción	34	48	64	63	42
Rancagua	36	45	40	46	41
Temuco	26	39	40	47	54
Viña del Mar	28	35	34	36	33
Total	257	335	359	342	325

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016. Instituto Guillermo Subercaseaux. *Incluye Docentes Sede Virtual

Tabla 10 Jornadas Completas Equivalentes (JCE).

Ítem	2012	2013	2014	2015	2016
Total Horas Docentes	1.601	1.436	2.958	4.413	4.061
Jornadas Completas Equivalente	36,39	32,64	67,23	100,30	92,30
Estudiantes / JCE	73,65	87,33	49,1	38,99	44,03

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Superficie Construida.

Tabla 11 Metros cuadrados construidos por Sede.

Sede	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago	5.540	9.163	9.823	9.890	9.990
Viña del Mar	280	445	445	657	1.372
Rancagua	628	664	664	744	2.088
Concepción	580	1.054	1.115	1.166	1.166
Temuco	493	493	757	913	913
Total	7.521	11.818	12.804	13.370	15.529

Fuente: Ficha de Datos Institucional 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Principales Indicadores Financieros³.

Tabla 12 Principales indicadores financieros auditados.

Ratios	2012	2013	2014	2015	2016 ²
Razón Circulante (Veces)	3,59	2,54	2,32	1,70	1,96
Capital de Trabajo (KT) MM\$	1.841	2.460	1.658	1.104	974
KT/Ingreso	0,42	0,41	0,25	0,13	0,10
Endeudamiento	0,37	0,52	0,26	0,29	0,23
Pasivo exigible sobre Patrimonio	0,49	0,75	0,35	0,40	0,30
EBITDA sobre deuda	0,13	0,29	0,42	0,22	0,58
Margen Bruto (%)	66%	72%	71%	74%	77%
Gastos. Adm. y Vta. sobre Ing. de Explot. (%)	66%	57%	67%	74%	73%
Rentabilidad Operacional (%)	0,2%	13%	5%	-0%	3%
EBITDA a Ingresos	6%	19%	10%	5%	10%

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

³ Los datos presentados en esta sección se obtienen según los Estados Financieros Auditados para los años 2015 y anteriores y de los Estados Financieros 2016 son los preliminares al 18 de enero de 2017 (no auditados a la fecha de la generación de este informe). Los Estados Financieros auditados 2016, serán entregados a la CNA en cuanto el Instituto disponga de ellos.

1.3 Propósitos Institucionales.

Los propósitos fundamentales del Instituto están expresados en su Misión y Visión:

Misión: “Somos una institución de educación superior dedicada a brindar formación técnica y profesional aplicada a la actividad bancaria y financiera, con elevados estándares de calidad, contribuyendo a la empleabilidad de los estudiantes y agregando valor a las organizaciones en las que éstos se desempeñen”.

Visión: “Aspiramos a ser reconocidos por la comunidad nacional como la institución referente en formación aplicada y de calidad para el sector bancario y financiero”.

Como lo establecen sus Estatutos⁴ “para el cumplimiento de su propósito el Instituto orientará sus esfuerzos en forma preferente a la enseñanza, capacitación y formación, a la investigación, al desarrollo de la tecnología; a las labores de difusión e intercambio, asesoría y calificación de competencias laborales”. Con este objeto el Instituto programa, administra y ejecuta actividades académicas, propias de su área, y dicta y ofrece cursos, carreras y otras actividades académicas conducentes al cumplimiento de sus fines. En este contexto y desde su concepción como institución de educación superior, la propuesta de valor del Instituto Guillermo Subercaseaux⁵ para el sector bancario y financiero se traduce en formar técnicos y profesionales que permitan aportar capital humano pertinente y de calidad, con el fin de aumentar la competitividad del país.

Asimismo, sus propósitos institucionales se materializan en su Plan de Desarrollo Institucional (“PDI”) y en sus Focos Estratégicos son: Crecimiento y Desarrollo; Formación Aplicada y de Calidad; y Servicio de Excelencia. Estos, se expresan en objetivos que determinan el accionar estratégico institucional y se hacen operativos a través del diseño e implementación de Planes de Acción (“PDA”), con objetivos específicos, recursos, responsables, metas, indicadores y plazos claramente establecidos. Los objetivos estratégicos se resumen en la Tabla 13.

Tabla 13 Focos y Objetivos Estratégicos 2016-2020.

Focos estratégicos	Objetivos estratégicos
Crecimiento y Desarrollo	1. Garantizar la Sustentabilidad Financiera del Instituto. 2. Aumentar las preferencias de las instituciones bancarias y financieras por nuestra oferta de programas de formación. 3. Aumentar las preferencias de personas por nuestros programas de estudio. 4. Fortalecer la gestión de marca. 5. Desarrollar y sostener vinculación con Establecimientos de Educación Media (“EEM”).
Formación aplicada y de calidad	6. Desarrollar programas pertinentes e innovadores para cubrir los requerimientos de bancos e instituciones financieras. 7. Asegurar una alta tasa de empleabilidad a nuestros estudiantes dentro del sector bancario y financiero. 8. Asegurar la eficacia del proceso de colocación laboral para egresados.
Servicio de excelencia	9. Asegurar una experiencia memorable (jwow!) para actores claves. 10. Atraer y retener talento docente y de gestión.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El seguimiento y control de tales objetivos se realiza a través de la herramienta *Balanced Scorecard* (“BSC”) que contiene los indicadores clave de desempeño (“KPI”⁶).

⁴ Anexo 16: “Estatutos Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux”.

⁵ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

⁶ Por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*.

El avance en el logro de los objetivos, con la metodología antes indicada, se revisa mensualmente en el Comité de Calidad, instancia en donde se evalúa el cumplimiento de los KPI y los PDA. El Comité establece las acciones necesarias para impulsar el cumplimiento de las metas institucionales y corregir desviaciones, lo que incluye por ejemplo la definición de nuevas actividades, reasignación de recursos o determinación de nuevos plazos.

La institución cuenta con vasta experiencia en el ámbito de la gestión estratégica y ha evolucionado positivamente desde 1982, año en el que el MINEDUC le otorga el reconocimiento para operar como Instituto Profesional. Esto se reafirma en el año 2004, cuando el Instituto logra su autonomía plena bajo la supervisión del entonces Consejo Superior de Educación (hoy Consejo Nacional de Educación). A partir de ese momento, el Instituto mantiene procesos de planificación formales que han sido claves en los avances institucionales que registra hasta la fecha.

El proceso de planificación para el periodo 2011 – 2015 se genera con la llegada de un nuevo Rector y la necesidad de realizar ajustes a los objetivos existentes, mediante metodologías de planificación con enfoque holístico orientadas al desarrollo de una estrategia institucional. Este proceso de planificación se sustenta en un análisis profundo del entorno y de las fortalezas y debilidades identificadas en ese entonces, dando origen al Plan Estratégico 2011-2016⁷.

Durante el año 2016, se formula el Plan de Desarrollo Institucional⁸ para el periodo 2016-2020, que ya consolida una cultura institucional de evaluación y cumplimiento de objetivos estratégicos y planes de acción. El cumplimiento de metas ha sido parte de la estrategia de gestión, lo que ha permitido obtener resultados tangibles de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional.



Foto: Alumnos jornada Vespertina en Sede Huérfanos

⁷ Anexo 64: “Plan Estratégico 2011 - 2016”.

⁸ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

Como elemento central de su gestión, la institución aplica con una serie de Políticas Institucionales y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad. Las Políticas se resumen en la Tabla 14.

Tabla 14 Políticas Institucionales.

Área Gestión Institucional	Área Docencia de Pregrado
<p>Dimensión Planificación y Desarrollo Institucional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión estratégica. 2. Análisis institucional. 3. Calidad. 4. Vinculación con el medio. 5. Institución inclusiva. 6. Conflictos de intereses. <p>Dimensión Administración y Recursos</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Compras y contratación de servicios. 8. Endeudamiento. 9. Provisiones. 10. Provisión Contable del Crédito con Aval del Estado. 11. Aranceles y descuentos. 12. Créditos y financiamiento de los alumnos. 13. Capitalización. 14. Compensaciones. 15. Contrataciones 16. Desvinculaciones. 17. Presupuestación y Control de la ejecución Financiera. 18. Desarrollo de infraestructura. 19. Tecnologías de Información y Comunicaciones. 20. Robo, pérdida o destrucción de bienes de terceros. <p>Dimensión Servicios Estudiantiles</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Servicios al Estudiante. 22. Difusión y publicidad. 23. Editorial. 	<p>Dimensión Carreras</p> <ol style="list-style-type: none"> 24. Determinación de oferta académica. 25. Innovación Curricular. 26. Gestión Académica. 27. Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. <p>Dimensión Docentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 28. Vinculación Docente. <p>Dimensión Resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 29. Progresión y Seguimiento Académico del Alumno. 30. Gestión de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Resultados obtenidos en los últimos cinco años.

A continuación, se resumen los principales resultados obtenidos en diversos ámbitos de desarrollo institucional, en los últimos cinco años:

Gestión.

- Consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad para la actividad académica, contando con 22 procesos, 120 procedimientos y 60 instructivos, todos certificados bajo la Norma ISO 9001:2008.
- Consolidación del proceso de Gestión Estratégica institucional y su medición.
- Consolidación de la Unidad de Análisis Institucional (“UAI”), con resultados por sobre la media (Índice 142,7 versus 86,2) en el Informe “Evaluación de los niveles de desarrollo de la gestión de la información en el sistema de educación superior chileno, medido a través de los niveles de desarrollo de las oficinas de análisis institucional 2016”, desarrollado por la consultora canadiense Díaz *Pinsent Mercier Research* Inc. (DPM Research), por encargo del Departamento de Financiamiento Institucional, MINEDUC.
- Modernización y profesionalización del proceso de admisión de alumnos, mediante la implementación del sistema CRM *Dynamics* de Microsoft.
- Fortalecimiento de la Unidad de Investigación en Docencia.
- Acreditación de la institución por cuarta vez en el 2014 por un periodo de 3 años.
- Acreditación por 7 años de las Carreras de Técnico Financiero e Ingeniería Financiera, que representan el 65% de la matrícula del Instituto Guillermo Subercaseaux en Carreras.

- Certificación bajo la Norma ISO 9001:2008 del Sistema de Acreditación de Conocimientos para la Intermediación de Valores (“ACIV”) y de los servicios de capacitación (de la Dirección de Formación Continua).
- Aseguramiento de la sustentabilidad financiera, con niveles de endeudamiento y liquidez adecuados.
- Renovación de la imagen corporativa para el fortalecimiento de la marca.

Docentes.

- Incremento de 47 % de la disponibilidad de docentes por alumno, pasando de 65 alumnos por Jornada Completa Equivalente (“JCE”)⁹ de docentes en el 2011 a 44 alumnos por JCE en el 2016.
- Consolidación del Sistema de Categorización Académica, sustentado en el perfil profesional y académico de los docentes.
- Incremento en el número de docentes que desempeñan o han desempeñado cargos de responsabilidad en el sector financiero, pasando de un 38 % de docentes en el 2012 a 52 % en el 2016¹⁰.
- Implementación exitosa del Diplomado “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas Basadas en el Currículo por Competencias”, con una cobertura de 304 docentes entre el año 2014 y el 2016 a nivel nacional. En el 2016, el 84 % de los docentes que imparten clases en la institución cuenta con este tipo de certificación.
- Institucionalización de foros de encuentro entre autoridades y docentes a nivel nacional desde el año 2011. En Santiago se realiza el “Encuentro Anual de Docentes”, con la participación de representantes de todas las Sedes Regionales y docentes de Santiago. En Sedes Regionales se realizan encuentros locales, con alta participación de los profesores.

Docencia.

- Consolidación del Modelo Educativo de formación con enfoque por competencias en todas las carreras presenciales del Instituto. Esto incluye la actualización de los planes de estudio y el re enfoque de las prácticas docentes en el aula. Un 66 % de los alumnos a marzo de 2017¹¹, están cursando carreras innovadas bajo el enfoque por competencias.
- Incremento de un 40,9 % en la matrícula nueva entre el 2012 - 2016, pasando de 1.138 a 1.605 alumnos nuevos, mientras que la matrícula total lo hizo en un 51,6 % en el mismo periodo, pasando de 2.680 matrículas en 2012 a 4.064 alumnos a 2016.
- Cambio en la composición de la matrícula total, aumentando relevantemente la matrícula en carreras profesionales desde 20 % en el 2011 a 38 % en el 2016.
- Mejora en el servicio de inscripción de asignaturas para los alumnos a través de la implantación en el año 2014 de un sistema en línea que permite al estudiante elegir su carga académica, docentes y asignaturas que desea cursar en cada semestre.
- Consolidación de los mecanismos para el levantamiento de opinión de los estudiantes respecto a los servicios que proporciona el Instituto a través de instancias tales como “Programa Subercaseaux Escucha”, encuestas semestrales de calidad de servicio y evaluaciones instantáneas de experiencia al alumno (Encuestas de Pasada a través de tótems).
- Crecimiento y aseguramiento de las oportunidades de práctica pertinentes para los alumnos, a través de la firma de convenios con entidades del sector bancario y financiero para la generación de las mismas (Banco Crédito e Inversiones, Banco de Chile, Banco Santander, Banco Estado y Banco Internacional).

⁹ JCE corresponde al total de horas docentes dividido por 44 horas.

¹⁰ Corresponde al dato de 2016-2 (segundo semestre).

¹¹ Sobre la base de datos proyectados para la matrícula 2017 -1.

- Fortalecimiento de los mecanismos de colocación laboral, a través de un portal propio alojado en la plataforma *Trabajando.com*.

Resultados de la docencia.

- Alta tasa de retención de primer año, alcanzando un 75,03 % para la cohorte 2015, resultado superior al promedio de la Industria (Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica).
- Mejora la tasa de titulación oportuna, de un 43 % para la cohorte 2010 a un 51,8 % para la cohorte 2014.
- Se mantienen altas tasas de empleabilidad al momento de la titulación, superiores al 90% para el periodo 2012 y 2016.
- Se mantiene una alta tasa de pertinencia del empleo: al precisar la empleabilidad en el sector bancario y financiero por tipo de carreras se tiene que el 73,7 % de los titulados de carreras profesionales se emplea en este sector mientras que en las carreras técnicas lo hace el 63,2 %, en el periodo 2012 a 2016. De quienes trabajan en otro sector, el 96 % se desempeña en áreas directamente relacionadas con las competencias adquiridas durante su carrera.
- Exitosa implementación y funcionamiento del servicio de tutorías iniciado en el año 2014, para facilitar la progresión académica de los estudiantes que lo requieran, a través de actividades individuales de reforzamiento académico.

Infraestructura.

- Incremento en un 88,6 % en la cantidad total de metros cuadrados disponibles a nivel nacional, pasando de 7.521 m² en 2012 a 15.529 m² en 2016.
- Habilitación de edificio en el nuevo campus Huérfanos de la Sede de Santiago.
- Creación de nuevas salas y ampliación de infraestructura en la Sede de Concepción.
- Nuevo edificio para la Sede Temuco, ampliando la capacidad a 250 alumnos por jornada.
- Nuevo edificio para la Sede Viña del Mar, aumentando la capacidad a 230 alumnos por jornada.
- Nuevo edificio para la Sede Rancagua, aumentando la capacidad a 480 alumnos por jornada.
- Habilitación en todas las Sedes de Simuladores de Plataforma Comercial, según los requerimientos del Modelo Educativo vigente.

Programas de capacitación.

- Administración exitosa del Sistema de Acreditación de Conocimientos para la Intermediación de Valores (“ACIV”). En el periodo 2012-2015, ACIV ha certificado a 4.386 personas.
- Desarrollo de programas de capacitación con cobertura nacional para bancos, entre ellos, Banco Estado, Banco BBVA, Banco Falabella, Banco Chile, Banco Santander y Banco Ripley.
- Incremento de 34,1% entre el 2013 – 2015 en la cantidad de cursos de Formación Continua y de 21,5 % en el número de horas dictadas durante el periodo 2013-2015.
- Desarrollo de alianzas orientadas a fortalecer la propuesta de valor del Instituto. En particular, destacan la alianza con *E-Class* y la alianza con el Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) y la Fundación de Estudios Financieros (FEF),¹² para el desarrollo de programas conjuntos.

¹² Anexo 15: Convenios *E-Class*; Convenio Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) y Fundación de Estudios Financieros (FEF).

1.4 Estructura de Gobierno de la Institución.

La estructura de gobierno del Instituto se encuentra establecida en sus Estatutos, los cuales indican que la Dirección y Administración de la Corporación estará a cargo de un Directorio, cuya composición, deberes y atribuciones están contenidos en los artículos 12 y 14 de los mismos. A su vez, el Título V, Art. 18 establece que el Instituto tendrá un Rector designado por el Directorio, que será la máxima autoridad ejecutiva y a cuyo cargo estará la dirección superior de la Corporación en todos sus aspectos; será el jefe de personal de la institución; y dirigirá las labores administrativas, de enseñanza, capacitación, de estudio, investigación, y divulgación y asesoría, todo ello, de conformidad a las normas generales que establezca el Directorio.

Como una forma de hacer operativos los Estatutos y la gestión del Instituto se cuenta con un Reglamento Orgánico¹³ que tiene como objetivo regular el establecimiento y funcionamiento de los diversos órganos ejecutivos, académicos y administrativos del Instituto, las funciones, facultades y atribuciones que les corresponden a cada uno de ellos y a sus integrantes, y establecer la estructura jerárquica correspondiente.

Así, la estructura de gobierno está conformada por Cuerpos Colegiados, Autoridades y Direcciones. Los Cuerpos Colegiados (10) son los siguientes:

- Asamblea General de Socios
- Directorio
- Comité Ejecutivo del Directorio
- Comité de Auditoría del Directorio
- Consejo Asesor Externo
- Comité Académico
- Comité de Autoevaluación
- Comité de Calidad
- Comité de Presupuesto
- Consejo de Carreras

Las Autoridades unipersonales son las siguientes:

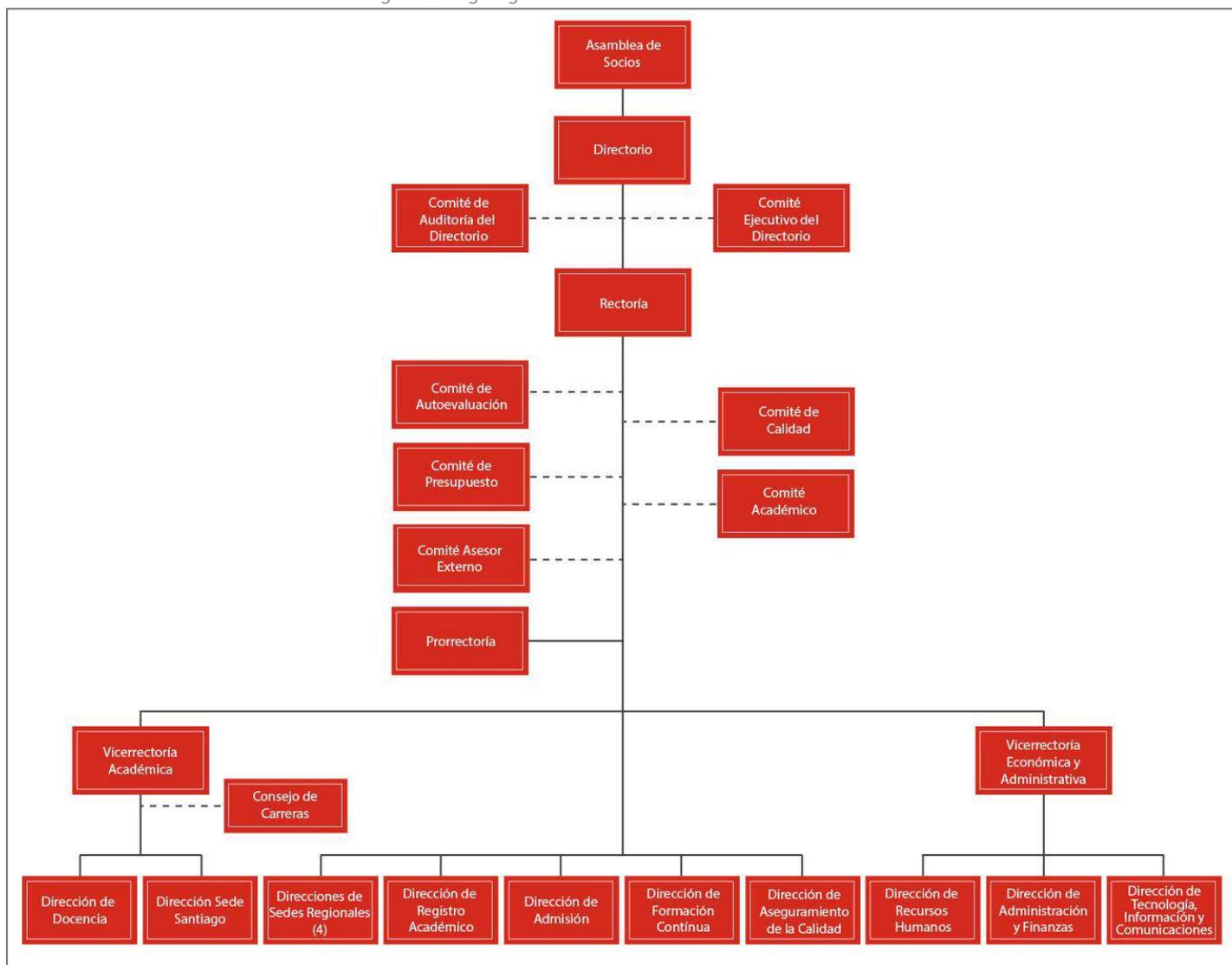
- El Rector
- El Prorector
- El Vicerrector Académico
- El Vicerrector Económico y Administrativo

La composición y las funciones de los Cuerpos Colegiados y la estructura de la Rectoría y las Vicerrectorías, está debidamente documentada en el Reglamento Orgánico, ya señalado.

De esta forma la estructura Orgánica del Instituto es la que se presenta a continuación:

¹³ Anexo 70: "Reglamento Orgánico".

Figura 1 Organigrama Instituto Guillermo Subercaseaux.



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Instituto Guillermo Subercaseaux.



CAPÍTULO II

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

CAPÍTULO II: PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.

El proceso de autoevaluación institucional se ha realizado en el contexto del compromiso institucional con la calidad y la mejora continua de todos sus procesos, verificando la aplicación y eficacia de las Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad en el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

La institución entiende la calidad y la mejora continua como un proceso permanente y basa su Modelo de Calidad¹⁴ en dos principios fundamentales: Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, de acuerdo a los estándares de la CNA, lo que implica llevar a cabo procesos de autoevaluación institucional y de carreras; y un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 que conlleva a la mejora continua de todos los procesos vinculados a la gestión académica.

Durante este proceso la institución también tuvo a la vista la propuesta de Reforma a la Educación Superior en el país y el Proyecto de Ley respectivo (“PDL”) enviado por el Ejecutivo al Congreso Nacional en junio de 2016. Asimismo, se generaron los análisis que permitieran en alguna medida considerar el impacto de dicha reforma en las decisiones estratégicas institucionales.

El análisis realizado identifica elementos del Proyecto que generan impactos relevantes en la gestión institucional:

- a. **Aseguramiento de la Calidad:** el Sistema de Calidad de la Educación podría modificarse, no solo por la nueva constitución de la CNA, sino también por nuevos criterios y estándares de acreditación.
- b. **Sistema de Acceso:** podría implicar modificar los mecanismos de ingreso al Instituto y el perfil de los alumnos.
- c. **Marco de Cualificaciones:** el mandato de contar con un marco de cualificaciones único, podría provocar la reorganización del sistema de títulos y grados y nuevas imposiciones respecto de los créditos de cada nivel.
- c. **Nuevos ámbitos ligados de la Innovación y a la Vinculación con el Medio:** la Institucionalización de ellos implicaría crear las capacidades y generar los resultados en dichas dimensiones en un período muy acotado de tiempo si fueran además exigibles obligatoriamente en la acreditación institucional.
- d. **Restricciones a la Autonomía Institucional:** Las atribuciones gubernamentales ligadas a la oferta académica, el crecimiento de la matrícula, los aranceles y el financiamiento a los alumnos limitarían la actual autonomía institucional.

En este contexto y con el objetivo de dar coherencia al desarrollo del proceso de autoevaluación se emplearon los siguientes criterios de trabajo:

- Uso permanente de la normativa de la Comisión Nacional de Acreditación (“CNA”) para Institutos Profesionales, incluyendo guías, formularios y criterios.

¹⁴ Anexo 57: “Modelo de Calidad”.

- Establecimiento y cumplimiento estricto de una carta Gantt con el objetivo de generar un accionar planificado y sistemático.
- Orientación, asesoría y coordinación permanente con los profesionales de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Participación de Directivos, Jefaturas y profesionales de diversas áreas del Instituto, Coordinadores de Área Académica, Directivos y profesionales de Sedes.
- Consulta regular a actores clave: alumnos, egresados, empleadores y docentes.

Lo antes expuesto permitió al Instituto identificar tanto sus fortalezas como oportunidades de mejora, visualizando los desafíos y capacidades actuales en las Dimensiones de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, con un espíritu autocrítico y de futuro.



Foto: Miembros del Comité de Autoevaluación Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

2.1 Organización del Proceso.

El proceso de autoevaluación institucional se inició en enero de 2015 y se extendió hasta marzo de 2017, para lo cual se estableció una organización ad-hoc para su dirección conformada por un Equipo Directivo, un Equipo Coordinador y el Comité de Autoevaluación.

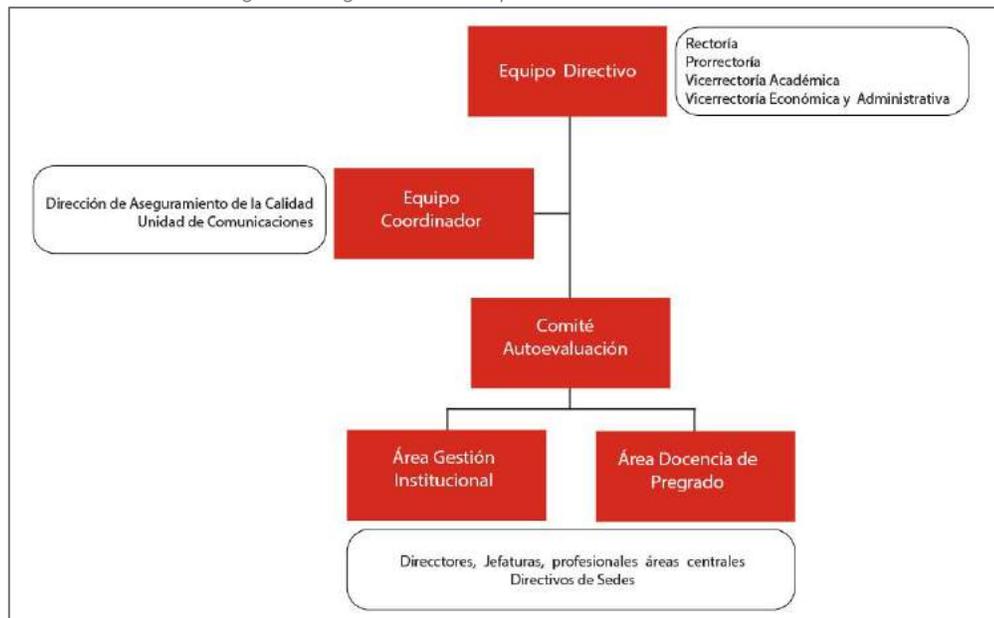
El Equipo Directivo estuvo encargado de la conducción del proceso y fue liderado por el Rector, Prorector, Vicerrector Académico y Vicerrector Económico y Administrativo.

El Equipo Coordinador estuvo a constituido por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (“DAC”) y la Unidad de Comunicaciones. Como parte de sus responsabilidades este equipo organizó el proceso proponiendo actividades, hitos y tiempos de ejecución para los equipos y responsables designados.

El Comité de Autoevaluación estuvo conformado por Directivos, profesionales de las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado y de las Sedes. Sesionó periódica y sistemáticamente, en una primera instancia de forma mensual y posteriormente, de forma semanal.

La organización ad- hoc del proceso de autoevaluación se muestra en la Figura 2.

Figura 2 Organización del proceso de autoevaluación.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 15 Miembros e Invitados del Comité de Autoevaluación.

Miembros permanentes	Miembros no permanentes e invitados
<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector Académico – Presidente • Prorrector • Vicerrector Económico y Administrativo • Director de Aseguramiento de la Calidad • Director de Registro Académico • Director de Admisión • Director de Recursos Humanos • Director de Administración y Finanzas • Director de Tecnologías de Información • Director de Docencia • Director de Sede Santiago • Director de Sede Viña del Mar • Director de Sede Rancagua • Director de Sede Temuco • Director de Sede Concepción 	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Jefe de Desarrollo Docente • Jefe de Desarrollo y Control de Gestión • Jefe de Egresados y Empleabilidad • Jefe de Infraestructura • Jefe de Comunicaciones • Analista Institucional • Ingeniero en Control de Gestión y Calidad • Asesor Jurídico • Coordinadores Académicos de áreas.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El proceso involucró la participación de toda la comunidad del Instituto Guillermo Subercaseaux a través de diversas instancias informativas y participativas:

- Consultas a través de encuestas a informantes claves: alumnos, docentes, egresados, empleadores;
- Encuentro Anual Docente 2016, en donde participaron las Autoridades del Instituto, jefes de unidades y profesores de todas las Sedes y;
- Participación de los Coordinadores Académicos como invitados en el Comité de Autoevaluación, en reuniones claves para analizar mecanismos operantes en el área de docencia.
- Campaña comunicacional, destinada a mantener informada a la comunidad a través de diversos medios internos sobre los hitos más importantes, los avances del proceso y sus resultados.

Se diseñó un Plan Comunicacional con acciones que incluyeron el envío de afiches digitales vía *mailing* y en IEBVirtual-SAC, instalación de pendones en todas las Sedes, actualización de la información sobre el proceso de autoevaluación en el sitio web institucional (Figura 3), desarrollo de noticias y entrevistas con actores relevantes; todo lo anterior con el objetivo de sociabilizar el desarrollo y los resultados del proceso de autoevaluación.

Figura 3 Sitio Web Institucional.



Fuente: Sitio web institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux

2.2 Etapas del Proceso de Autoevaluación.

El proceso de autoevaluación incluyó la realización de 4 etapas: inicio y organización, levantamiento de información, autoevaluación y aprobación y socialización. Cada etapa se presenta en la figura siguiente.

Figura 4 Etapas del proceso de Autoevaluación.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Inicio y Organización.

El Equipo Directivo, constituido para la supervisión y evaluación permanente de los procesos y resultados de la institución en relación a la Acreditación Institucional, presentó los resultados del proceso de acreditación anterior en sesión de Directorio realizada el 27 de enero del 2015, informando los aspectos de mejora y el plan de trabajo para el periodo correspondiente. En esta instancia, los miembros del Directorio tomaron conocimiento del contexto y los nuevos criterios de acreditación para IP, analizaron los resultados del proceso anterior, contenidos en el informe de pares de la CNA y acordaron los lineamientos generales a seguir y los principales hitos para el nuevo proceso de autoevaluación.

Como primera acción se constituyó el Equipo Coordinador, conformado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y la Unidad de Comunicaciones, al que le correspondió la labor de:

1. Coordinar las actividades a ejecutar por el Comité de Autoevaluación.
2. Asegurar la disponibilidad de información cualitativa y cuantitativa para disponer de la Ficha de Datos Institucional.
3. Recopilar y sistematizar la información generada en el Comité de Autoevaluación, para efectos del Informe de Acreditación Institucional ("IAI").
4. Compilación y redacción del IAI para revisiones de instancias superiores.
5. Sociabilizar entre todos los actores de la comunidad del Instituto Guillermo Subercaseaux, los análisis, conclusiones y juicios sobre el funcionamiento institucional a los que se llegó.

Luego se constituyó el Comité de Autoevaluación con el objetivo de implementar las directrices y los lineamientos de trabajo entregados por el Directorio al Equipo Directivo, de modo de generar un proceso participativo que propiciara el análisis y evaluación de las áreas a acreditar y la generación de planes de mejora.

Al Comité de Autoevaluación le correspondió desempeñar las siguientes funciones:

1. Analizar los juicios de evaluación emanados de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), pertinente a la acreditación institucional y de pregrado.
2. Evaluar los indicadores de gestión académica e institucional (resultados).
3. Analizar los resultados de las opiniones recabadas a través de encuestas aplicadas a los informantes claves (docentes, alumnos, egresados y empleadores).
4. Evaluar el funcionamiento y los resultados de las políticas aplicadas y mecanismos de aseguramiento de la calidad implementados por las diversas áreas del Instituto.
5. Analizar las fortalezas y debilidades relativas, entre otras áreas, a la gestión institucional y a la docencia de pregrado.
6. Generar conclusiones sobre el avance en la consecución de los propósitos institucionales, en general, y apoyar su sociabilización.
7. Determinar los ámbitos de mejora y las acciones a implementar según el análisis realizado.

Posteriormente, se revisaron las nuevas pautas para los Institutos Profesionales y teniendo a la vista la Guía para la Autoevaluación Interna Acreditación para Institutos Profesionales de la CNA, se determinaron las acciones a seguir y la mecánica de trabajo, de acuerdo a la carta Gantt fijada, estableciendo las pautas a aplicar por los distintos equipos para la autoevaluación de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad y su eficacia, así como las fortalezas y debilidades de la institución.

Un hito importante para el inicio del proceso lo constituyó el alineamiento de los equipos respecto a la importancia de la participación de las distintas Sedes y unidades del Instituto, y el compromiso asumido con los estudiantes y actores claves.

Levantamiento de Información.

Los hitos relevantes en la etapa de levantamiento de información fueron los siguientes:

- Análisis de indicadores institucionales por parte de la Comisión de Análisis Institucional conformada por profesionales de las Unidades de Análisis Institucional y de control de gestión de las Direcciones de Admisión y Aseguramiento de la Calidad y de la Vicerrectoría Académica.
- Recolección de opiniones de actores claves y análisis de resultados, utilizando diversas herramientas de medición como encuestas, entrevistas y *focus group* en todas las Sedes de la institución. En las siguientes tablas se detalla la cantidad de personas que participaron en este proceso.
- Recolección de información relevante por dimensión de acreditación, de cada una de las distintas áreas institucionales, realizando un trabajo operativo conjunto entre los distintos involucrados.
- Elaboración de la Ficha de Datos Institucional, a cargo de la Unidad de Análisis Institucional, dependiente de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

Tabla 16 Participación Encuesta de Autoevaluación de Alumnos 2016.

Sede	Universo	Participantes	% Participación
Santiago	1.980	1.421	72%
Concepción	303	217	72%
Rancagua	346	255	74%
Temuco	385	292	76%
Viña del Mar	180	123	68%
Total	3.194	2.308	72%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 17 Participación Encuesta de Autoevaluación de Docentes 2016.

Sede	Universo	Participantes	% Participación
Santiago	135	117	87%
Concepción	27	22	81%
Rancagua	37	32	86%
Temuco	38	32	84%
Viña del Mar	22	17	77%
Total	259	220	85%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 18 Participación Encuesta de Egresados 2016.

Sede	Universo	Participantes	% Participación
Santiago	1.830	299	16%
Concepción	213	19	9%
Rancagua	275	29	11%
Temuco	208	24	12%
Viña del Mar	226	27	12%
Total	2.752	398	14%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 19 Participación Encuesta de Empleadores 2016.

Sede	Participantes
Santiago	94
Concepción	2
Rancagua	24
Temuco	11
Viña del Mar	12
Total	144

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Proceso de Autoevaluación.

Para llevar a cabo el proceso de autoevaluación institucional, se realizaron las siguientes acciones:

- Análisis de los procesos internos de la institución de manera de determinar el estatus de cada uno al momento de la evaluación, y delinear las acciones o medidas para alcanzar los estándares definidos por la institución.
- Revisión y análisis de los avances, indicadores y resultados logrados por cada uno de los criterios de acreditación.
- Análisis evaluativo de las Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad y su eficacia.
- Detección y análisis de las fortalezas y debilidades y el establecimiento de los planes de mejora para cada debilidad detectada.
- Análisis de las debilidades detectadas en el proceso anterior, su evaluación y forma en las que han sido subsanadas.

El Comité de Autoevaluación se conformó en agosto del 2015 y se instauró como cuerpo colegiado permanente, sesionando mensualmente durante un año y posteriormente de forma semanal totalizando 27 sesiones¹⁵ previas a la emisión del presente informe.

Las sesiones del Comité de Autoevaluación fueron instancias que permitieron la revisión y el control del cumplimiento del mandato del Directorio y el Equipo Directivo respecto del proceso de autoevaluación.

¹⁵ Anexo 02: "Actas Comité de Autoevaluación y Actas Comisión de Autoevaluación de Carreras".

Elaboración y Sociabilización del Informe de Autoevaluación.

En esta etapa, se consolidó toda la información generada, los análisis efectuados por el Comité de Autoevaluación y las fortalezas y debilidades detectadas para elaborar el IAI. Las acciones desarrolladas, fueron las siguientes:

- Redacción del borrador del IAI por parte del Equipo Coordinador.
- El borrador del informe de autoevaluación, fue revisado el Comité de Autoevaluación, de manera de enriquecerlo y aportar para su posterior entrega a la Comisión Nacional de Acreditación.
- Análisis y recomendaciones al IAI por el Equipo Directivo.
- Análisis y recomendaciones del IAI por el Directorio, para su posterior envío a la CNA.
- Sociabilización de los resultados a los actores de la comunidad del Instituto Guillermo Subercaseaux, a través de Jornadas de Autoevaluación en todas las Sedes, logrando una importante participación de estos.

Cronograma de Actividades del Proceso de Autoevaluación.

En la Figura 5, se detalla el resumen de las diversas actividades del proceso de acreditación institucional llevadas a cabo entre los meses de enero de 2015 a marzo de 2017.

Figura 5 Cronograma del Proceso de Autoevaluación.

Etapas y Actividades	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sept-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sept-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	
Inicio y organización																												
Aprobación del Directorio del Plan de Autoevaluación.	■																											
Constitución del Equipo Coordinador.			■																									
Conformación del Comité de Autoevaluación.							■																					
Revisión de nuevas Pautas para la Acreditación de IP					■																							
Organización del plan de trabajo.			■																									
Alineamiento para la participación activa.						■																						
Levantamiento de información																												
Análisis de indicadores institucionales							■	■	■	■	■	■																
Análisis de opiniones de informantes clave.																							■	■	■			
Recolección de información en cada criterio.																												
Confección de Ficha de Datos Institucional.																	■	■	■	■	■							
Proceso de Autoevaluación																												
Análisis de procesos internos.																												
Análisis de Dimensiones y Criterio de acreditación.																												
Análisis de Mecanismos Aseguramiento de la Calidad.																												
Detección fortalezas y debilidades y planes de mejora.																												
Análisis de debilidades del proceso anterior.																												
Aprobación y Socialización del Informe.																												
Redacción de borradores del IAI																												
Revisión del informe por Comité de Autoevaluación.																												
Análisis del Informe por Equipo Directivo.																												
Conocimiento del Informe por el Directorio.																												
Sociabilización de los resultados a los actores clave.																												

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.



CAPÍTULO III

ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

CAPÍTULO III: ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

3.1 Introducción del Área.

“El Instituto Guillermo Subercaseaux, en su carácter de Corporación de Derecho Privado, tiene por objeto la creación, organización y mantención del Instituto Profesional del mismo nombre, que imparte educación profesional superior, otorgando títulos profesionales que no requieren licenciatura y títulos técnicos de nivel superior. Además, es parte de su objetivo la certificación de competencias laborales, conforme a la legislación vigente y la capacitación y asesoría a empresas, tanto públicas como privadas, en materias de su competencia, pudiendo además realizar toda actividad que contribuya a la consecución de los objetivos señalados”¹⁶.

El Instituto Guillermo Subercaseaux realiza su quehacer de manera reflexiva, crítica y autocrítica, evaluando de forma sostenida y constante el resultado de su accionar e incorporando innovaciones que garantizan la mejora continua de sus procesos y productos y da cuenta pública de ello. La gestión institucional se ha distinguido por su eficacia y eficiencia a través de sus ochenta y siete años de existencia formando profesionales especializados en el área financiera para satisfacer los requerimientos del sector bancario y financiero del país. En este sentido, el Instituto es una institución sin fines de lucro que se orienta principalmente a entregar una formación de calidad a sus alumnos.

Los **Estatutos** del Instituto definen los ámbitos de su quehacer, orientando sus esfuerzos en forma preferente a la enseñanza, capacitación y formación, a la investigación, al desarrollo de la tecnología; a las labores de difusión e intercambio, asesoría y de calificación de competencias laborales. Con este objeto el Instituto puede:

- a) Programar, administrar y ejecutar actividades académicas, propias de su área, y dictar y ofrecer cursos, carreras y las demás actividades académicas que estime conducentes al cumplimiento de sus fines;
- b) Colaborar en la planificación y ejecución de proyectos de investigación relativos a los sistemas financieros, estimulando la atención de organismos e instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras sobre tales materias;
- c) Organizar cursos, seminarios, conferencias y otros tipos de reuniones docentes sobre temas de interés del Instituto, publicar folletos, libros o recurrir a otros medios de difusión o extensión académica;
- d) Propiciar la dictación de normas que persigan el desarrollo de la investigación y capacitación en los campos de acción del Instituto, sea la solución de problemas que afecten al sistema financiero o que atiendan a su mejor funcionamiento y;
- e) Participar en la formación de centros de evaluación y certificación de competencias laborales conforme a la legislación vigente.

Recogiendo los propósitos estatutarios del Instituto, éstos se hacen operativos a través del **Plan de Desarrollo Institucional** que contiene, entre otras cosas, los análisis que el Instituto realiza de manera continua para evaluar su posición competitiva en el mercado y la de sus carreras.

¹⁶ Anexo 16: “Estatutos Instituto de Estudios Bancario Guillermo Subercaseaux”.

El **Modelo Educativo** es un ejemplo de cómo el Instituto se hace cargo del cumplimiento de su Misión y Visión e incluye los lineamientos para el ciclo de enseñanza aprendizaje en el marco de una formación con Enfoque por Competencias. Se fundamenta en los principios de: pertinencia de la formación para el sector financiero, formación a lo largo de la vida de los estudiantes y vinculación e integración con el sector bancario y financiero. Incluye pilares que implican desarrollar una formación aplicada para la actividad financiera, articulada en niveles de especialización, contextualizada a la dinámica de su entorno y de calidad con acompañamiento al estudiante¹⁷.

Dentro de las **Políticas Institucionales**¹⁸ se encuentran aquellas pertinentes a la Gestión Institucional, las cuales tienen como objetivo entregar las orientaciones y límites en los cuales pueden operar los miembros de la institución, proporcionando un marco de acción lógico y consistente que favorece la eficiencia institucional. Las Políticas Institucionales aplicadas en el área son las siguientes:

Tabla 20 Políticas Institucionales del Área de Gestión Institucional.

Dimensión Planificación y Desarrollo Institucional	Dimensión Administración y Recursos	Dimensión Servicios Estudiantiles
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica. • Análisis institucional. • Calidad. • Vinculación con el medio. • Institución inclusiva. • Conflictos de intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras y contratación de servicios. • Endeudamiento. • Provisiones. • Provisión Contable del Crédito con Aval del Estado. • Aranceles y descuentos. • Créditos y financiamiento de los alumnos. • Capitalización. • Compensaciones. • Contrataciones • Desvinculaciones. • Presupuestación y Control de la ejecución Financiera. • Desarrollo de infraestructura. • Tecnologías de Información y Comunicaciones. • Responsabilidad Institucional ante robo, pérdida o destrucción de bienes de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios al Estudiante. • Difusión y publicidad. • Editorial.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El Instituto aplica un **Modelo de Calidad**¹⁹ que tiene su fundamento en la corriente de estandarización de la calidad, adoptando dos principios:

- Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), que tiene por objetivo asegurar la calidad y pertinencia social de las actividades académicas, particularmente docentes.
- Implementación y mantención de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en el estándar de la Norma de la Organización Internacional para la Estandarización ISO 9001:2008²⁰, que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de

¹⁷ El Modelo Educativo se explica en detalle en el Capítulo IV, Dimensión I “Carreras”, Sección 4.3 “Proceso de enseñanza – aprendizaje”.

¹⁸ Anexo 65: “Políticas institucionales”.

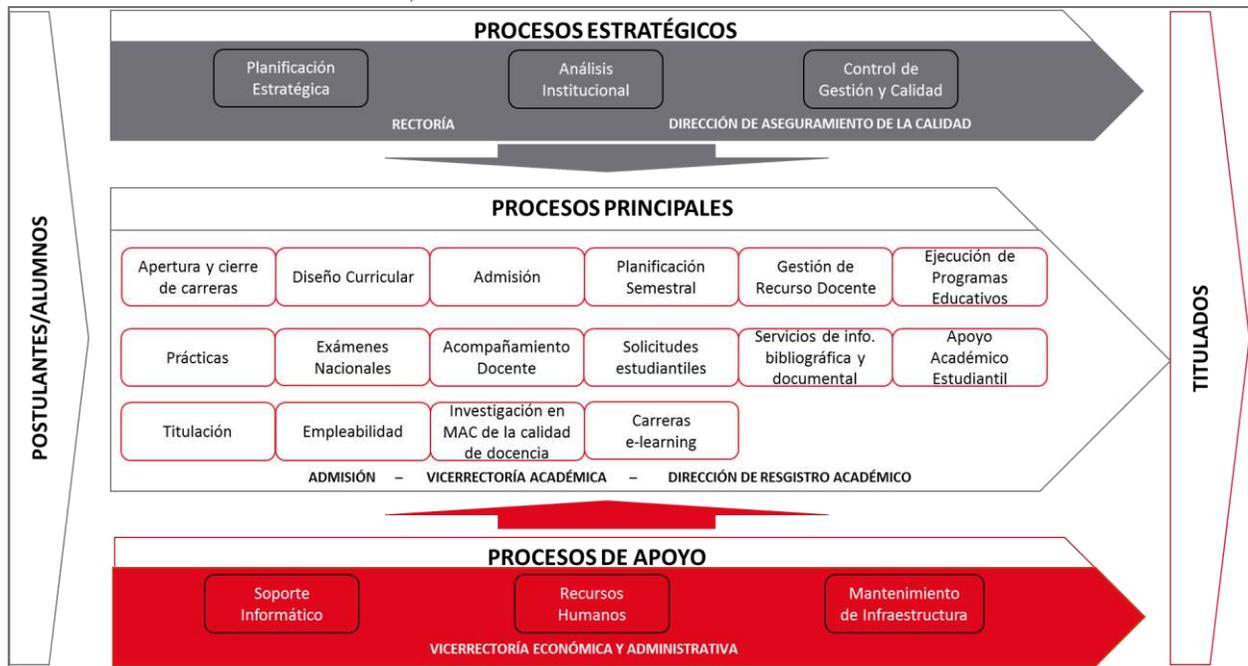
¹⁹ Anexo 57: “Modelo de Calidad”.

²⁰ ISO, por sus siglas en inglés International Organization for Standardization.

un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En este contexto, la gestión del Instituto está basada en un enfoque por procesos que permite mejorar la eficacia institucional para aumentar la satisfacción de sus alumnos. El Modelo de procesos incluye a la fecha 22 procesos, 120 procedimientos y 60 instructivos. Los Procesos Institucionales se resumen en el Esquema 1.

Esquema 1 Modelo de Procesos Institucionales.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Asimismo, el Instituto considera relevante que la calidad certificada de los procesos que hoy ostenta en diversas áreas de su gestión, le permite consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, fundamentado en una lógica de “mejoramiento continuo” como estrategia central de la gestión institucional.

Finalmente, en la Gestión Institucional, se aplican **Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad** que se sustentan en la normativa vigente, en el Plan de Desarrollo Institucional²¹, la estructura orgánica, el uso y análisis de información proveniente de actores internos (estudiantes y docentes) y externos (empleadores y egresados), entre otros.

Los mecanismos relacionados con los criterios a evaluar en el área de Gestión Institucional, estos son la planificación y desarrollo del proyecto institucional, la administración de los recursos y los servicios orientados a los estudiantes, se resumen en las tablas siguientes:

²¹ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

Tabla 21 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional.

Dimensión	Mecanismo de autorregulación
Planificación y desarrollo del proyecto institucional	Planificación Estratégica Institucional.
	Balanced Scorecard (BSC).
	Instrumentos de gestión institucional Actas y Decretos (Cuerpos Colegiados y Rectoría, respectivamente).
	Formulación de Planes de Acción
	Estatutos.
	Reglamento Orgánico.
	Reglamento de Becas.
	Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad.
	Reglamento Académico General.
	Autoevaluación y Acreditación Institucional y de Carreras.
	Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
	Evaluación Docente
	Memoria Anual.
	Jornada Estratégica.
	Auditorías Internas del SGC.
	Auditorías Externas del SGC.
	Encuesta Percepción Gerentes de la Banca.
	Programa Subercaseaux Escucha.
	Examen Nacional Estandarizado.
	Examen de Título Estandarizado.
Pruebas de Unidad y Exámenes Integrados en Módulos.	
Modelo de Análisis Institucional.	
Encuentro Anual de Docentes.	

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 22 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Administración y Recursos.

Dimensión	Mecanismo de autorregulación
Administración y Recursos	Reglamento de Higiene, Orden y seguridad.
	Proceso Presupuestario Institucional – Comité de Presupuesto.
	Evaluación de Desempeño Docente.
	Evaluación de Desempeño de Personal Administrativo.
	Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020.
	Plan de Desarrollo Tecnologías de Información y Comunicaciones (“TIC’s”).
	Procedimientos de Gestión de Infraestructura
	Modelo de Análisis Institucional.
	Sistemas para la gestión Institucional.
	Sistemas de Información para los procesos académicos.
	IEBVirtual-SAC.
	Sitio web institucional: www.isubercaseaux.cl .
	Reglamento Académico General.
	Categorización Docente.
	Sistemas de Información para los Procesos Financieros - Contables.
Repositorio de Información del SGC.	

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 23 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Servicios Orientados a los Estudiantes.

Dimensión	Mecanismo de autorregulación
Servicios Orientados a los Estudiantes	Reglamento de Becas.
	Encuesta de Autoevaluación Alumnos.
	Encuesta de Servicios.
	Encuesta de Pasada.
	IEBVirtual-SAC
	Plan de Desarrollo de Infraestructura
	Biblioteca Digital.
Recursos para los Programas Virtuales de Enseñanza.	

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Dimensión I: Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional.

Esta dimensión evalúa la capacidad del Instituto Guillermo Subercaseaux para cumplir su Misión y Propósitos Institucionales a través de la planificación, desarrollo y ajuste del proyecto institucional, su sistema de gobierno y su estructura organizacional.

El Instituto manifiesta esta capacidad a través de una serie Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad cuya aplicación sistemática y evaluación permanente permiten dar cuenta del cumplimiento de los propósitos institucionales establecidos y realizar los ajustes pertinentes, apoyado en una estructura organizacional y sistema de gobierno funcionales a su quehacer.

Política Institucionales de la dimensión.

Las principales políticas que conducen la Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional²² son:

- **Política de Gestión Estratégica:** La institución efectúa periódicamente un proceso de Planificación Estratégica con el propósito de formular el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el cual define los focos que orientan el accionar de las áreas de gestión administrativa, académica y Sedes Regionales. Los focos estratégicos constituyen prioridades y definiciones institucionales fundamentales para la determinación de los objetivos estratégicos y la consecuente formulación y aprobación de los Planes de Acción. El PDI es aprobado por el Rector mientras que el seguimiento de su implementación es efectuado por el Comité de Calidad.
- **Política de Análisis Institucional:** La institución mantiene un sistema de seguimiento y retroalimentación de su entorno más relevante, con el propósito de identificar oportunidades y amenazas para mejorar su posición competitiva. Asimismo, se analizan los resultados de las encuestas que periódica y sistemáticamente el Instituto aplica a sus usuarios y en base a estos resultados, realiza mejoras en lo referente a la calidad académica, servicios y gestión. Además, el Instituto cuenta con una Política de Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje de manera de generar evidencias para la toma de decisiones y formular acciones de mejora e innovaciones en el proceso formativo.
- **Política de Calidad:** El Instituto establece la calidad como principio orientador de su quehacer en el desarrollo de programas pertinentes que generan alta satisfacción en el alumno, fortaleciendo las competencias del cuerpo docente y una cultura de excelencia en el servicio, considerando los requerimientos del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior y los estándares de la Norma ISO 9001:2008.
- **Política de Vinculación con el Medio:** El Instituto sostiene una interacción significativa, permanente y de mutuo beneficio con el sector bancario y financiero, público y social de carácter horizontal y bidireccional a nivel local, regional y nacional. Para ello, fortalece las relaciones con la sociedad y el entorno en el cual se desempeña a fin de generar instancias de retroalimentación mutua y mejorar continuamente su oferta académica; potencia la vinculación con sus egresados y con la comunidad profesional, para retroalimentar el proceso formativo y el Plan de Desarrollo Institucional; e impulsa el

²² Anexo 65: "Políticas institucionales".

trabajo colaborativo con Establecimientos de Educación Media favoreciendo el desarrollo de los alumnos.

- **Política de Institución Inclusiva:** El Instituto está comprometido con ser una institución inclusiva respecto de personas con capacidades diferentes, por lo que promueve y facilita el ejercicio de los derechos fundamentales incluidos en la “Filosofía de la educación inclusiva” de UNESCO: el derecho a la educación, el derecho a la igualdad de oportunidades y el derecho a participar en la comunidad.
- **Política de Conflictos de Intereses:** El Instituto Subercaseaux define lo que constituye un conflicto de intereses y establece el principio de la autorregulación como mecanismo institucional para la detección, declaración y resolución de los eventuales conflictos de intereses.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.

Para asegurar el cumplimiento de los propósitos declarados, el Instituto cuenta con Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, que buscan garantizar el correcto funcionamiento, control y seguimiento de los avances y resultados.

Entre los mecanismos utilizados para la Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional se encuentran: Planificación Estratégica Institucional, Balanced Scorecard (BSC), Instrumentos de gestión institucional Actas y Decretos (Cuerpos Colegiados y Rectoría, respectivamente), Formulación de Planes de Acción de las vicerrectorías y direcciones, Estatutos, Reglamento Orgánico, Reglamento de Becas, Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad, Reglamento Académico General, Autoevaluación y Acreditación Institucional y de Carreras, Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), Proceso de Admisión, Evaluación Docente, Memoria Anual. Jornada Estratégica, Sitio web institucional, Auditorías Internas del SGC, Auditorías Externas del SGC, Evaluación de Prácticas Profesionales, Encuesta Percepción Gerentes de la Banca, Programa Subercaseaux Escucha, Examen Nacional Estandarizado, Examen de Título Estandarizado, Pruebas de Unidad y Exámenes Integrados en Módulos, Modelo de Análisis Institucional, Encuentro Anual de Docentes.

Todos estos Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad contribuyen a que el Instituto disponga de posibilidades ciertas de controlar qué aspectos de su Plan de Desarrollo van de acuerdo con lo planificado y cuáles aspectos no están cumpliendo con las metas establecidas, evitando así desviaciones en su estrategia.

3.2 Misión y Propósitos Institucionales.

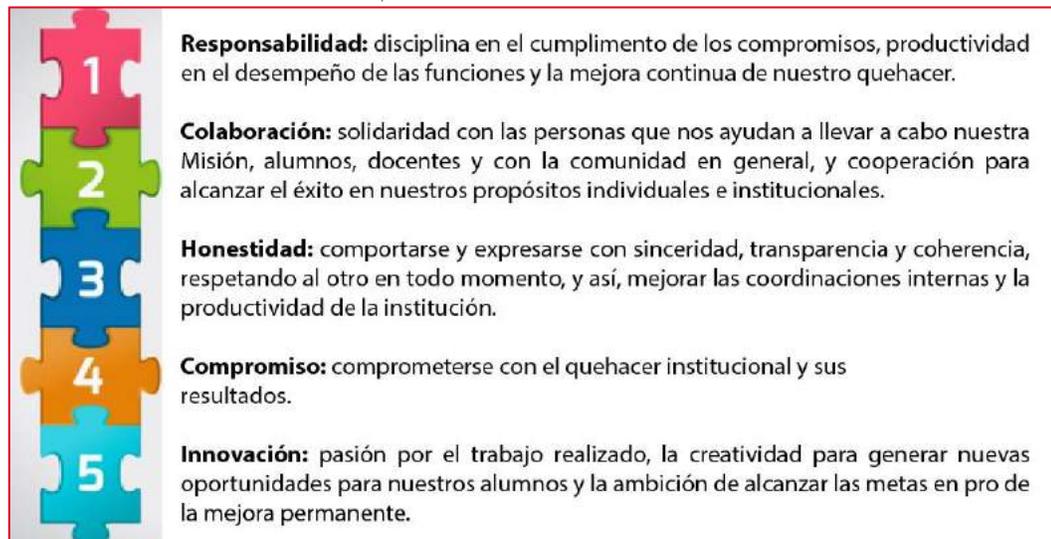
Los propósitos fundamentales del Instituto, expresados en sus Estatutos, se materializan en las declaraciones corporativas: Misión y Visión institucional y se hacen operativos a través del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020²³.

Misión: “Somos una institución de educación superior dedicada a brindar formación técnica y profesional aplicada a la actividad bancaria y financiera, con elevados estándares de calidad, contribuyendo a la empleabilidad de los estudiantes y agregando valor a las organizaciones en las que éstos se desempeñen”.

Visión: “Aspiramos a ser reconocidos por la comunidad nacional como la institución referente en formación aplicada y de calidad para el sector bancario y financiero”.

Los valores constituyen los pilares sobre los cuales se asienta la cultura institucional. El Instituto Guillermo Subercaseaux se compromete con los siguientes **Valores Institucionales**, los cuales aspira a imprimir en sus alumnos, docentes, colaboradores, Directivos y Autoridades:

Esquema 2 Valores Institucionales.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Focos Estratégicos.

Los propósitos institucionales del Instituto se consignan en focos estratégicos los cuales surgen del análisis del entorno y de las condiciones internas de la institución, entre otras variables relevantes, y se materializan en objetivos estratégicos y metas que dan cumplimiento a la Misión institucional. Los focos estratégicos se detallan a continuación:

²³ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

1. **Crecimiento y desarrollo:** El Instituto Guillermo Subercaseaux considera prioritario potenciar su crecimiento y desarrollo, no solo en número de alumnos, sino también en infraestructura y personas. Son los alumnos los que se transformarán en profesionales para el sector bancario y financiero satisfaciendo la demanda de este sector, y la base para la sustentabilidad de la institución. El desarrollo de las personas es lo que permitirá generar las condiciones necesarias para formar a los futuros profesionales y ofrecerles de manera permanente enseñanza y servicio de calidad. Seguir avanzando en potenciar la infraestructura es de vital importancia para la institución por lo cual compromete esfuerzos y recursos para ofrecer iguales estándares en todas sus Sedes.

2. **Formación aplicada y de calidad:** La preparación de personas con competencias apropiadas para el manejo de fondos y la gestión de servicios financieros diversos, requiere proveer a los alumnos de conocimientos técnicos y profesionales apropiados, desarrollar destrezas de cálculos y valoraciones financieras, y al mismo tiempo, incentivar las sanas prácticas y un comportamiento ético a toda prueba. Esto lleva a la institución a aplicar en el plano educativo un currículo con enfoque por competencias laborales, modulado en etapas sucesivas de estudio y de avance gradual, tanto en la especialización técnica como en la responsabilidad personal de trabajo, y dentro de un contexto aplicado y práctico, de forma que el estudiante se desarrolle integral, paulatina y progresivamente. Este modelo de enseñanza implica una constante preocupación por el cuerpo docente, de manera que reciba formación en diferentes metodologías de enseñanza y, acorde a la Misión institucional, tenga experiencia práctica en el sector bancario y financiero. Asimismo, el Instituto avanza en un Sistema de Aseguramiento de la Calidad fundamentado en la lógica del mejoramiento continuo como estrategia central para una docencia de calidad.

3. **Servicio de excelencia:** La calidad es fundamental para el crecimiento y competitividad del Instituto. En la actualidad, los alumnos que estudian en el Sistema de Educación Superior, aumentan constantemente sus demandas en términos de calidad, exigiendo una mejor formación y, por tanto, un mejor servicio. La evaluación en los servicios se puede considerar “como elemento de soporte a la garantía de la calidad de la enseñanza”, persiguiendo el objetivo de mejora continua y satisfacción global de los grupos que conforman la comunidad del Instituto Guillermo Subercaseaux: personal docente, personal administrativo y de servicios, estudiantes, egresados, empleadores, colegios, otras instituciones de educación superior y la sociedad en general. La satisfacción de los estudiantes con la educación que están recibiendo y los servicios asociadas a esta, es un elemento clave en la valoración de la calidad de la educación que imparte el Instituto. El Instituto está comprometido con que la experiencia de sus alumnos durante su vida en la institución sea destacada, por lo que sus esfuerzos se concentran en brindar un servicio de excelencia.

Los objetivos estratégicos definidos para el 2016- 2020 se desprenden de los propósitos institucionales y de la propuesta de valor de la institución. Estos se agrupan según cada foco estratégico y se hacen operativos a través del diseño e implementación de los Planes de Acción los cuales contienen, a su vez, objetivos específicos, recursos, responsables, indicadores y plazos. El Comité de Calidad realiza un seguimiento mensual sobre el avance de las metas e indicadores y toma las acciones pertinentes para impulsar su cumplimiento y corregir desviaciones, por ejemplo, generando propuestas de nuevas actividades, recursos y plazos.

Objetivos Estratégicos 2016 – 2020.

El Instituto definió los objetivos estratégicos y metas para el periodo 2016- 2020, los que, junto con atender a los propósitos institucionales, dan profundidad a las áreas relevantes en el cumplimiento de la Misión institucional la cual contiene la motivación del Instituto por ofrecer formación técnica y profesional aplicada a la actividad bancaria y financiera, con elevados estándares de calidad y ser un referente para la comunidad nacional. Los objetivos estratégicos, según los focos estratégicos son los siguientes:

1. **Garantizar la Sustentabilidad Financiera del Instituto:** El Instituto reconoce la necesidad fundamental de mantener su sustentabilidad financiera pues es esta la que otorga viabilidad en el tiempo al proyecto institucional.
2. **Aumentar las preferencias de las instituciones bancarias y financieras por nuestra oferta de programas de formación:** La formación continua es la base para potenciar el desarrollo de las personas y profesionales en sus puestos de trabajo, pues es la adquisición de competencias y habilidades la que les permite mantenerse actualizados en los conocimientos que demanda el sector bancario y financiero. El Instituto reconoce la formación continua como un ámbito cada vez más necesario en la adquisición de nuevos conocimientos o la continuación de estudios a través de cursos y diplomados.
3. **Aumentar las preferencias de personas por nuestros programas de estudio:** Para el Instituto es clave contar con un número creciente de personas que postulen a las carreras que ofrece, sobre todo, aquellas que tienen interés por desarrollarse en empresas e instituciones del sector bancario y financiero.
4. **Fortalecer la gestión de marca:** Un activo primordial del Instituto es su marca que cuenta con ochenta y siete años, por lo que esta se debe gestionar de diversas maneras frente a cada *stakeholder* (alumnos, egresados, potenciales alumnos, instituciones bancarias y financieras, reguladores, etc.)
5. **Desarrollar y sostener vinculación con Establecimientos de Educación Media:** El Instituto busca fortalecer su relación con los EEM a fin de impulsar tempranamente la familiaridad de los potenciales alumnos con su quehacer y con la industria bancaria y financiera.
6. **Desarrollar programas pertinentes e innovadores para cubrir los requerimientos de bancos e instituciones financieras:** El Instituto diseña sus programas enfocándose permanentemente en las necesidades y requerimientos del sector al que atiende, incluso anticipándose. Lo anterior lo manifiesta en sus programas de formación continua y formación de pregrado.
7. **Asegurar una alta tasa de empleabilidad a nuestros estudiantes dentro del sector bancario y financiero:** El compromiso adquirido por el Instituto de contribuir con la empleabilidad de sus estudiantes, se plantea como un propósito primordial. La posibilidad de movilidad y progreso laboral al interior del sector se incluye dentro de lo anterior.
8. **Asegurar la eficacia del proceso de colocación laboral para egresados:** El Instituto busca fortalecer la relación con los egresados, monitoreando permanentemente sus resultados en el mundo laboral, y abriendo en forma sistemática nuevas oportunidades de desarrollo para sus carreras con empleadores del sector bancario y financiero.

9. **Asegurar una experiencia memorable (¡WOW!) para actores claves:** A través de sus procesos académicos y de sus servicios, el Instituto busca producir en los estudiantes experiencias con altos estándares de atención de manera que recuerden a la institución con gratitud y la recomienden a otros.

10. **Atraer y retener talento docente y de gestión:** El Instituto comprende que, en la actualidad, las organizaciones deben hacerse más adaptables, elásticas, ágiles y enfocadas hacia el cliente para tener éxito. Por ello, se enfoca en desarrollar y retener el talento de sus colaboradores con el fin de motivar a los mismos y crear compromiso hacia la institución. Lo anterior referido tanto al personal docente como administrativo de manera de materializar la propuesta de valor de la institución de asegurar alta empleabilidad a los estudiantes y un alto estándar de calidad en la experiencia que el Instituto brinda.

Finalmente, es importante considerar que la planificación y desarrollo del proyecto institucional del Instituto se actualiza y proyecta para atender los nuevos requerimientos del sector bancario y financiero, principal lugar de trabajo de los egresados, a quienes se les pide formación de habilidades y destrezas que estén más enfocadas en perfiles técnicos y profesionales con clara orientación al trabajo. Este contexto de la realidad del sector bancario y financiero y la consolidación de la posición del Instituto en la comunidad nacional, particularmente en las regiones en donde está inserto, validan los propósitos educacionales del Instituto y los objetivos estratégicos para los años 2016-2020.

3.3 Integridad Institucional.

El Instituto cuenta con capacidad para avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos, dado que aplica regularmente Políticas Institucionales explícitas, planes de desarrollo estratégico con instancias de control y seguimiento de resultados, Estatutos, reglamentación académica que establece los derechos y deberes de los estudiantes y docentes, reglamentación para el personal de colaboración, procesos estructurados bajo el Sistema de Gestión de la Calidad, instancias colegiadas para la toma de decisiones y control estratégico, y mecanismos para mantener información fidedigna y oportuna en los ámbitos académico, administrativo y financiero.

Estatutos y Reglamentos.

El Instituto posee un sólido marco regulatorio que rige el quehacer de los estudiantes, y en general, de toda la comunidad académica y administrativa. Los Estatutos y reglamentos se encuentran a disposición para la comunidad en general en el sitio web www.isubercaseaux.cl y permiten a la institución funcionar de manera transparente y responsable, con un foco estrictamente académico y un alto nivel de integridad institucional. Asimismo, se encuentran disponibles para consulta permanente de los colaboradores del Instituto en la Carpeta Compartida del SGC.

Uno de los mandatos más significativos que posee el Instituto son sus Estatutos, conjunto de normas internas por las que se regula el funcionamiento de la Corporación de derecho privado “Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux” y que provee el marco para todo su accionar. Ellos constan en escritura pública suscrita ante el Notario de Santiago don Jorge Gaete Rojas el 06 de mayo de 1943. Desde entonces el Estatuto ha sufrido algunas modificaciones que se encuentran debidamente resguardadas y formalizadas por la Institución.

Los reglamentos son las guías generales a observar en la toma de decisiones, que apoyan la implementación de las estrategias y permiten cumplir con la Misión institucional siendo aprobados por el Directorio. Entre los reglamentos que sistematizan las normativas del Instituto para desarrollo armónico y eficiente de las funciones operativas y decisionales, se destacan los siguientes:

- **Reglamento Orgánico:** regula el establecimiento y funcionamiento de los diversos órganos ejecutivos directivos, académicos y administrativos del Instituto Guillermo Subercaseaux, las funciones, facultades y atribuciones que les corresponden a cada uno de ellos y a sus integrantes, y establecer la estructura jerárquica correspondiente²⁴.
- **Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad:** contiene las normas a las que deben estar sujetos los trabajadores del Instituto con relación a dichos ámbitos²⁵.
- **Reglamento Académico General:** establece las disposiciones que regulan las actividades académicas, fijando las normas y procedimientos a los cuales debe ceñirse el cumplimiento de la función docente, los deberes y los derechos de los estudiantes, la relación académica de los estudiantes entre sí y con las

²⁴ Anexo 70: “Reglamento Orgánico”.

²⁵ Anexo 69: “Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad”.

distintas instancias docentes y Autoridades, todo de conformidad con su Misión y objetivos institucionales²⁶.

- **Reglamento de Becas:** establece las becas y beneficios que el Instituto otorga a sus estudiantes y las normas generales y particulares por las cuales éstas se rigen. El objetivo es reconocer y apoyar a los estudiantes que tengan méritos académicos, facilitando su ingreso, así como también aquellos estudiantes que cuenten con una relación laboral con el sector bancario y financiero o que se matriculen en las Sedes Regionales del Instituto²⁷.

El Instituto cuenta con procedimientos para la modificación de la reglamentación en general, disponibles en la Carpeta Compartida del SGC.

La reglamentación académica recoge todo lo que le resulte pertinente de la Ley General de Educación (LGE), que regula los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa, que fija los requisitos mínimos que deben existir en cada uno de los niveles de educación.

Cuerpos Colegiados.

Los cuerpos colegiados constituyen una instancia para delinear cuestiones estratégicas, tomar decisiones dentro de la esfera de sus atribuciones y aplicar los reglamentos, según corresponda.

En el Estatuto y el Reglamento Orgánico se establecen los 10 cuerpos colegiados de la institución, a saber: Asamblea General de Socios, Directorio, Comité Ejecutivo del Directorio, Comité de Auditoría del Directorio, Consejo Asesor Externo, Comité de Calidad, Comité Académico, Comité de Autoevaluación, Comité de Presupuesto, y Consejo de Carreras.

- **Asamblea General de Socios**, conoce y se pronuncia sobre las actividades institucionales y los Estados Financieros del Instituto, previamente auditados por una empresa externa.
- **Directorio**, dirige y administra el Instituto con las más amplias atribuciones y anualmente rinde cuenta de la marcha del Instituto a la Asamblea General de Socios correspondiente, presentando a consideración de ella la Memoria Anual y el Balance respectivo.
- **Comité Ejecutivo del Directorio**, informa periódicamente al Directorio sobre el funcionamiento y desarrollo del Instituto e imparte directrices y recomendaciones a las autoridades del Instituto para apoyar la eficiente administración y buena marcha institucional.
- **Comité de Auditoría del Directorio**, supervisa la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos del Instituto, para lo cual aprueba anualmente el Plan de Auditoría con el objetivo de cubrir los riesgos más relevantes que afecten a este, además de opinar y requerir explicaciones sobre el seguimiento de observaciones de control interno realizadas por los auditores externos y por el auditor interno.
- **Consejo Asesor Externo**, instancia de encuentro periódico entre el Instituto y un grupo de personas externas provenientes del sector bancario y financiero que asesora al Rector en temas de educación en

²⁶ Anexo 67: "Reglamento Académico General".

²⁷ Anexo 68: "Reglamento de Becas".

el área de finanzas, propone acciones que le permitan al Instituto estrechar vínculos con el sector bancario y financiero, analizar sus tendencias y nuevas competencias que se requieren y promover y comunicar la actividad la institución en dicho sector.

- **Comité de Calidad**, supervisa el adecuado funcionamiento y mantención del Modelo de Gestión de la Calidad del Instituto, entendiéndolo como la mejora continua de los procesos para alcanzar la calidad total. Tiene como objetivo el fortalecimiento de la gestión del Instituto, en un sentido amplio, así como entregar recomendaciones para el mejoramiento en la realización de las distintas actividades académicas, administrativas y/o de proyectos de desarrollo organizacional que se lleven a cabo con esta finalidad.
- **Comité Académico**, supervisa las principales actividades académicas y del adecuado funcionamiento de los procesos académicos de mayor importancia para el Instituto y entrega recomendaciones para la mejora continua de las actividades académicas y/o de proyectos de desarrollo académico que se lleven a cabo. En este sentido, el Comité Académico tiene como objetivo propender al fortalecimiento del quehacer académico del Instituto.
- **Comité de Presupuesto**, realiza análisis, control y seguimiento de la ejecución presupuestaria, analiza los estados de resultados, propone ajustes para corregir las variaciones o desviaciones que se hubieren detectado e investigar sus causas, y recomienda las acciones que deben implementarse para mejorar la gestión del Instituto.
- **Comité de Autoevaluación**, realiza una evaluación permanente de las políticas, Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, los procesos y sus resultados, con el fin de verificar el cumplimiento de la Misión, Propósitos y Proyecto Institucional, asegurando la calidad y la mejora continua.
- **Consejo de Carreras**, asesora al Vicerrector Académico para el análisis y propuesta de cambios en los planes de estudio de las carreras, ajustes a asignaturas y módulos, así como la aplicación de los principales procesos de enseñanza-aprendizaje.

Todos los Comités y Consejos sesionan periódicamente, registrando en las Actas respectivas de cada sesión los acuerdos alcanzados, los que son seguidos hasta su cumplimiento. Por otra parte, el Rector, según lo establece el Reglamento Orgánico, emite los Decretos necesarios para la coordinación y buen funcionamiento de la institución, oficializando los acuerdos de estos Comités, cuando es pertinente.

De esta forma, el Instituto da cumplimiento a todas las normas que enmarcan su quehacer. Por ejemplo, según lo establecido en la reglamentación del Instituto, la operación académica se cumple de acuerdo a la calendarización establecida a inicios de cada semestre, así como los compromisos con sus docentes, administrativos y proveedores de servicios y, con todo aquello que le compete a los alumnos y la calidad de su formación.

Información Oportuna.

El Instituto entrega información específica, oportuna y fiel a la realidad, mediante diversos canales.

Para los alumnos, se hace a través del sitio web www.isubercaseaux.cl, el sistema IEBVirtual-SAC²⁸, la aplicación móvil y mensajes a sus correos electrónicos. La información está accesible también en las Direcciones de las Sedes respectivas, así como en las unidades que ofrecen atención a los estudiantes.

Los docentes reciben información a través de IEBVirtual-SAC, comunicados y, por correo electrónico. También pueden informarse de manera personal a través de los Directores de Sedes y de las unidades dispuestas para ello, como las Jefaturas de Carreras a nivel nacional.

Los administrativos se informan por medio de comunicados institucionales y por las noticias que se publican sistemáticamente en el sitio web y de forma personal con la Jefatura directa, según corresponda. Esta gestión se realiza de forma transversal para todas las Sedes de la institución.

En las Sedes Regionales, la comunicación con alumnos, docentes y administrativos se efectúa de la misma forma y destaca que, por su tamaño, la atención en muchos casos es personalizada.

La información que se difunde sobre la institución es propuesta por las unidades al área de comunicaciones quien obtiene la aprobación del Rector antes de hacerla pública. Este procedimiento está disponible en la Carpeta Compartida del SGC.

La información administrativa y financiera se presenta consolidada en la Memoria Anual, incluyendo los Estados Financieros respectivos, que son auditados por empresas externas.

La institución proporciona a los estudiantes los servicios publicitados, difundidos o comprometidos, respetando las condiciones esenciales de enseñanza bajo las cuales éstos ingresaron.

Cada semestre se realiza la programación académica que tiene como finalidad generar la oferta de asignaturas y módulos en función de los planes de estudios vigentes y según cohorte académica para los alumnos matriculados en cada periodo. La definición de la oferta de asignaturas y módulos a dictar se realiza a partir de los planes de estudios que cursan los alumnos regulares del semestre anterior en función de las cohortes académicas, asegurando el avance curricular normal de los alumnos. Dichos planes son de conocimiento de los alumnos y están disponibles en el sitio web www.isubercaseaux.cl.

Adicionalmente, los estudiantes disponen de información de los procesos académicos a través del sitio web donde se publica oportunamente el calendario académico semestral en el cual se establecen las fechas y plazos de todos los procesos relacionados a la actividad académica de cada periodo, como por ejemplo, los plazos de matrícula, periodo de inscripción académica *on-line*, inicio y término de clases lectivas, periodo de aplicación de exámenes, apertura y cierre de procesos de práctica profesional, entre otros. Esta información se complementa con aquella contenida en la plataforma de gestión académica IEBVirtual-SAC en donde cada alumno accede a su horario y calendario de clases para cada asignatura o módulo y fechas de exámenes. En esta plataforma también se registra la asistencia del estudiante por parte de los docentes.

²⁸ IEBVirtual – SAC se desarrolla y explica en el Capítulo III, Dimensión II Administración y Recursos, Sección 3.9 Información Institucional.

La información de los procesos académicos es reforzada comunicacionalmente mediante permanentes publicaciones en "avisos y novedades" de la plataforma IEBVirtual-SAC que incluyen, por ejemplo, periodos de matrícula para alumnos antiguos, calendario de inscripción académica por Sede, carrera y jornada, etc. Cabe señalar que existe una permanente comunicación del estudiante con la Unidad de Relaciones Estudiantiles y con Jefaturas de Carreras, quienes resuelven las consultas que eventualmente podrían surgir.

La plataforma IEBVirtual-SAC, está programada según lo establecido en los planes de estudios, Reglamento Académico General, criterios de evaluación y constitución de actas finales, de manera de minimizar errores en el registro y cálculo de los resultados académicos del estudiante. Sin perjuicio de lo anterior, existen mecanismos formales para realizar modificaciones ante un eventual error de registro. Tales mecanismos se encuentran en la Carpeta Compartida del SGC en el Instructivo "Modificación de notas y/o asistencias sobre actas cerradas y el correcto envío de modificaciones durante el proceso de ejecución de programas".

La Dirección de Registro Académico supervisa la oferta preliminar de las Sedes y propone la incorporación de asignaturas que beneficien el avance curricular de los alumnos, cuando procede. Además, prepara el catálogo semestral de asignaturas y secciones y supervisa su aplicación para cada periodo académico y su implementación para todas las carreras en todas sus formas de entrega y Sedes Regionales.

El cumplimiento de la ejecución académica está a cargo de la Dirección de cada Sede y las unidades a su cargo, las cuales resguardan con anticipación la disponibilidad de docentes para la realización de las clases, la infraestructura y recursos y la gestión administrativa. Cada Sede asigna los docentes en IEBVirtual-SAC en donde finalmente queda la información académica disponible para los alumnos.

El Instituto anualmente consulta a los estudiantes sobre la veracidad de la información entregada al postular a la carrera a través de la Encuesta de Autoevaluación Alumnos²⁹. En este sentido, los resultados de dicho instrumento para el año 2016 muestran que el 79% de los estudiantes encuestados responden que "La publicidad que recibí cuando postulé a la carrera, corresponde a la realidad".

La institución dispone también de otros mecanismos para mantener informada a la comunidad:

- **Encuentro Anual de Docentes:** a partir del año 2011, el Instituto realiza a fines de cada año esta actividad, instancia en la que se realiza una rendición de cuenta respecto a la marcha institucional en sus diferentes dimensiones y se presentan los lineamientos para el año que se inicia, con énfasis en los objetivos estratégicos que se persiguen. En este encuentro participan los docentes provenientes de todas las Sedes, Autoridades, Directivos de la institución y Equipos de Jefaturas de las diversas unidades.
- **Memoria Anual:** da cuenta de los resultados institucionales en todas sus dimensiones y es presentada anualmente a la Asamblea General de Socios de la Corporación para su conocimiento y aprobación. El análisis de estos resultados, sirve para orientar el futuro de la institución y redefinir su estrategia.
- **Asamblea General de Socios:** la Asamblea General Ordinaria se celebra según lo establece el Estatuto en el curso del mes de abril de cada año y es convocada por el Directorio. Es una instancia en que se da a conocer y se manifiestan los socios sobre el Balance y la Memoria que presenta el Directorio. En esta ocasión, se fijan las cuotas ordinarias y extraordinarias y hay un pronunciamiento sobre los asuntos que el Directorio someta a consideración y resolución. Finalmente, la Asamblea General de Socios conoce y

²⁹ Anexo 43: "Informe Encuesta de Autoevaluación Alumnos años 2015 a 2016".

se pronuncia sobre los Estados Financieros del Instituto, previamente auditados por una empresa externa.

- **Jornada Estratégica:** los principales resultados del Plan de Desarrollo Institucional se informan en enero de cada año por parte de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Esta práctica se implementó en el año 2016 y a partir del 2017, las Vicerrectorías presentan los planes estratégicos de sus respectivas áreas y/o resultados.
- **Modelo de Análisis Institucional³⁰:** el Instituto estableció un Modelo que ha permitido mejorar el acceso a la información por parte de las diferentes unidades y Sedes Regionales, para la toma de decisiones. Este Modelo está compuesto por cuatro elementos: Indicadores Operativos, Indicadores de Gestión Institucional (Sistema de Reportes *On-Line*, SIRO), Seguimiento a informantes claves y Estudios y Reportes.

En otro ámbito, de acuerdo a lo establecido en el artículo 25º de la Ley 20.129, la institución cumple con la norma, debido a que, desde la acreditación anterior y la fecha de entrega de este informe, no se han producidos cambios significativos que informar a CNA, en su estructura o funcionamiento, no se han abierto nuevas carreras ni se han establecidos nuevas Sedes o modalidades de enseñanza o cambios en la propiedad, dirección o administración del Instituto.



Foto: Alumnos nuevos recibiendo información del Director de Sede Santiago en actividad de bienvenida.

³⁰ Se desarrolla en extenso en el Capítulo III, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.9 Información Institucional.

3.4 Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

La evolución histórica de la Gestión Estratégica al interior del Instituto Guillermo Subercaseaux, guarda estrecha relación con lo que ha sido su desarrollo y el grado de complejidad alcanzado durante sus 87 años de vida. La planificación de su quehacer y la evaluación periódica de sus resultados son parte del “ser” de la institución, lo que se evidencia en la historia del Instituto que ha promovido los procesos de autoevaluación y planificación desde muy temprano.

En la Figura 6, se aprecian los hitos de Gestión Estratégica de la última década.

Figura 6 Hitos de la Gestión Estratégica.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

La Gestión Estratégica, vinculada con la asignación y control de recursos, ha sido una herramienta importante para el adecuado desarrollo y reconocimiento de la institución en el sector bancario y financiero. De conformidad con su Política de Gestión Estratégica, el Instituto sistemáticamente lleva a cabo procesos de planificación, entendiendo ésta como un componente clave para la gestión institucional y el logro de resultados y, además, como un medio para una adecuada rendición de cuentas.

Cada ciclo de planificación responde a un proceso que se lleva a cabo por etapas (Figura 7) y culmina con la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, en el cual se definen los focos que orientan el accionar de las áreas de gestión administrativa, académica y de Sedes.

El Directorio es el Cuerpo Colegiado que establece los lineamientos para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional y efectúa el seguimiento de su implementación a través de variables claves en el aporte de recursos para el Instituto como son inversiones de infraestructura, ampliación de personal, gastos en tecnología, y los ingresos de las diferentes unidades de negocio, entre otras. Al respecto, el Rector aprueba el Plan de Desarrollo Institucional el cual es motivo de seguimiento por parte del Comité de Calidad a través del cumplimiento de los KPI y las metas asociadas a estos.

A partir de los resultados obtenidos de la ejecución del Plan 2011-2015³¹, el análisis de la situación interna y del entorno; avances en los compromisos de acreditación; indicadores, resultados institucionales y de las diversas encuestas aplicadas; análisis del estado actual y el Proyecto de Reforma de la Educación Superior;

³¹ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020”.

proyecciones de demanda e infraestructura; entre otros, en el año 2016, se revisaron y actualizaron las definiciones institucionales para los próximos cinco años, iniciando así el proceso de Planificación Estratégica para el periodo 2016-2020, el cual se caracterizó por la alta contribución de Vicerrectores, Directivos y Jefaturas, quienes participaron en los Talleres de Planificación Estratégica a fin de establecer, mediante diversas metodologías, los factores críticos de éxito y determinar los objetivos prioritarios que se abordarían en el quinquenio siguiente.

El Instituto realizó en el 2016 sus proyecciones financieras³² para el próximo quinquenio las cuales se encuentran en el “Informe Proyecciones Financieras: 2017-2020”. El referido informe contiene las proyecciones de arancel promedio, de la matrícula presencial y semipresencial y de los ingresos de Formación Continua, así como los gastos asociados a Administración Académica, Costo Directo y Gastos de Administración y Venta. Se incorpora, además, en ambos escenarios la proyección de Resultados Operacionales, de Estado de Flujo y el Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020³³ y el Plan de Desarrollo TIC’s 2016-2020³⁴. Adicionalmente, el detalle de los escenarios financieros se discute en el Dimensión II: Administración y Recursos, Sección 3.11 Sustentabilidad Económica y Financiera.

El proceso de planificación indicado culminó con la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020³⁵, que contiene los focos estratégicos, ya explicitados ampliamente en la Dimensión I, “Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional”, “Misión y Propósitos institucionales”, sobre los cuales se establecieron los objetivos estratégicos, a saber: Crecimiento y Desarrollo, Formación Aplicada y de Calidad y Servicio de Excelencia.

Los focos estratégicos constituyen prioridades y definiciones institucionales, fundamentales en la determinación de los objetivos estratégicos y la consecuente formulación y aprobación de los Planes de Acción de las diversas unidades que conforman el Instituto.

Los objetivos estratégicos definidos para el 2016- 2020 se alinean a los propósitos institucionales y a la propuesta de valor de la institución, se agrupan según cada foco estratégico y se hacen operativos a través del diseño e implementación de los Planes de Acción los cuales contienen objetivos específicos, recursos, responsables, indicadores y plazos.

Los Vicerrectores y Directivos fueron los encargados de transmitir a las bases operativas las conclusiones y metas a cumplir anualmente, dando cuenta de una cultura institucional reflexiva y de rendición de cuentas (*accountability*).

El Comité de Calidad realiza seguimiento mensual sobre el avance de las metas e indicadores y toma las acciones pertinentes para impulsar su cumplimiento y corregir desviaciones, por ejemplo, generando propuestas de nuevas actividades, recursos y plazos.

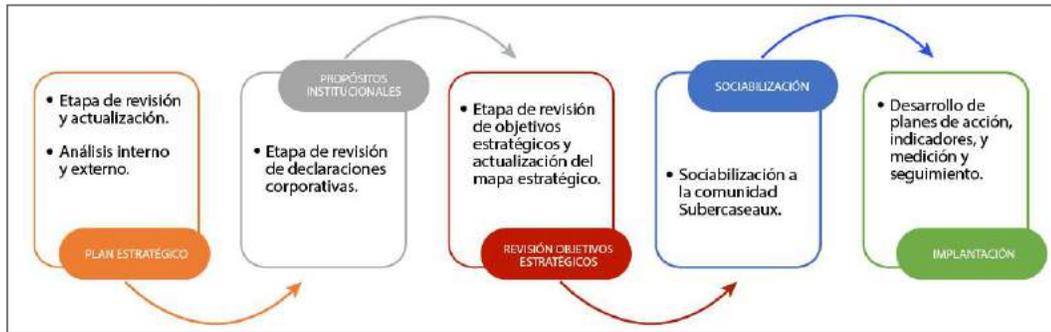
³² Anexo 36: “Informe de Proyecciones Financieras: 2017 – 2020”.

³³ Anexo 60: “Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020.”

³⁴ Anexo 62: “Plan de Desarrollo TIC’s 2016-2020”

³⁵ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

Figura 7 Proceso de actualización Plan de Desarrollo Institucional



Fuente: Unidad Control de Gestión y Calidad, Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Objetivos Estratégicos 2016–2020.

Los objetivos estratégicos definidos para el 2016-2020 se agrupan según cada foco estratégico y se describen en la Tabla 24 siguiente:

Tabla 24 Focos y objetivos estratégicos.

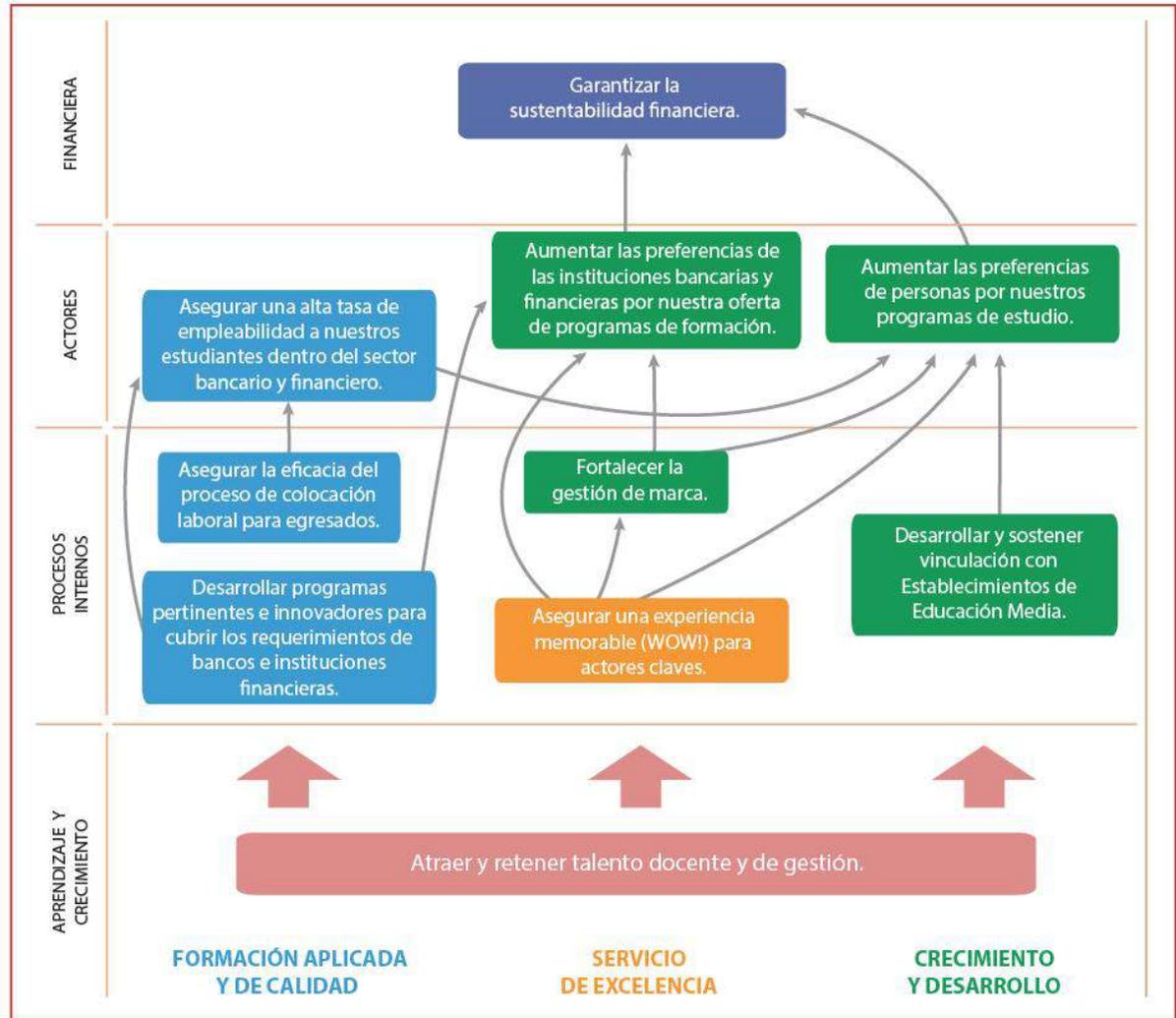
Focos estratégicos	Objetivos estratégicos
Crecimiento y Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> Garantizar la Sustentabilidad Financiera del Instituto: el Instituto reconoce la necesidad fundamental de mantener su sustentabilidad financiera pues es esta la que otorga viabilidad en el tiempo al proyecto institucional. Aumentar las preferencias de las instituciones bancarias y financieras por nuestra oferta de programas de formación: La formación continua es la base para potenciar el desarrollo de las personas en sus puestos de trabajo. Aumentar las preferencias de personas por nuestros programas de estudio: para el Instituto es clave contar con un número creciente de personas que postulen a las carreras que ofrece, sobre todo, aquellas que tienen interés por desarrollarse en empresas e instituciones del sector bancario y financiero. Fortalecer la gestión de marca: un activo primordial del Instituto es su marca, por lo que esta se debe gestionar de diversas maneras frente a cada <i>stakeholder</i> (alumnos, egresados, potenciales alumnos, instituciones bancarias, reguladores, etc.). Desarrollar y sostener vinculación con Establecimientos de Educación Media (EEM): el Instituto busca fortalecer su relación con los EEM a fin de impulsar tempranamente la familiaridad de los potenciales alumnos con su quehacer y con la industria bancaria y financiera.
Formación aplicada y de calidad	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar programas pertinentes e innovadores para cubrir los requerimientos de bancos e instituciones financieras: el Instituto diseña sus programas enfocándose permanentemente en las necesidades y requerimientos del sector al que atiende, incluso anticipándose. Asegurar una alta tasa de empleabilidad a nuestros estudiantes dentro del sector bancario y financiero: el compromiso adquirido por el Instituto de contribuir con la empleabilidad de sus estudiantes, se plantea como un propósito primordial. La posibilidad de movilidad y progreso laboral al interior del sector se incluye dentro de lo anterior. Asegurar la eficacia del proceso de colocación laboral para egresados: el Instituto busca fortalecer la relación con los egresados, monitoreando permanentemente sus resultados en el mundo laboral, y abriendo en forma sistemática nuevas oportunidades de desarrollo para sus carreras con empleadores del sector bancario y financiero.
Servicio de excelencia	<ol style="list-style-type: none"> Asegurar una experiencia memorable (¡WOW!) para actores claves: a través de sus procesos académicos y de sus servicios, el Instituto busca producir en los estudiantes experiencias con altos estándares de atención de manera que recuerden con gratitud y lo recomienden a otros. Atraer y retener talento docente y de gestión: El Instituto comprende que, en la actualidad, las organizaciones deben hacerse más adaptables, elásticas, ágiles y enfocadas hacia el cliente para tener éxito. Por ello, se enfoca en desarrollar y retener el talento de sus colaboradores con el fin de motivar a los mismos y crear lealtad hacia la institución. Lo anterior referido tanto al personal docente como administrativo de manera de materializar la propuesta de valor de la institución de asegurar alta empleabilidad a los estudiantes y un alto estándar de calidad en la experiencia que el Instituto brinda.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Mapa Estratégico 2016-2020.

Considerando los focos y objetivos estratégicos y utilizando la metodología de Norton y Kaplan (2000)³⁶ se establecen las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos para la “Perspectiva Resultados Financieros”, “Actores y Entorno”, “Procesos Internos” y “Aprendizaje y Crecimiento”, dando como resultado el Mapa Estratégico del Instituto, el cual se muestra a continuación en el Esquema 3.

Esquema 3 Mapa Estratégico.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad Subercaseaux, según planificación estratégica 2015, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Seguimiento y Control Estratégico.

Para el logro de los objetivos estratégicos se establecen Planes de Acción que son elaborados por cada unidad responsable, alineados con la Misión del Instituto y diseñados de forma tal que permitan que toda la organización adhiera a ellos.

³⁶ Norton y Kaplan (2000), *El Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, pág. 384.

En la Jornada de Presupuesto Anual, cada unidad presenta los Planes de Acción que llevará a cabo en el año siguiente y los recursos asociados. Cada plan especifica el objetivo estratégico al que tributa, los resultados esperados, los riesgos de no implementar el plan y los recursos humanos, financieros y capacidades instaladas requeridas, asociados a cada uno. La tabla siguiente muestra los gastos y la inversión realizada en proyectos estratégicos asociados a los Planes de Acción de cada área entre 2014 y el 2016.

Tabla 25 Gasto e Inversión en Proyectos Estratégicos 2014-2016 (MM\$ de cada año).

Unidad/Año	2014	2015	2016	Total Periodo (2014-2016)
Dirección de Aseguramiento de la Calidad	2	12	0	14
Dirección de Admisión	40	248	140	428
Dirección de Formación Continua	44	10	-	54
Vicerrectoría Académica	40	98	131	269
Vicerrectoría Económica y Administrativa	982	-	15	997
Total Año	1.108	368	285	1.761

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Los PDA vigentes, así como el objetivo de cada uno se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 26 Planes de Acción.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Plan de Acción Asociado	Objetivo del Plan de Acción
Financiera	OE01: Garantizar la sustentabilidad financiera	Plan de Ejecución, Control y Seguimiento de Presupuesto.	Realizar control de gestión sobre el presupuesto y gastos de la Institución.
Actores	OE02: Aumentar las preferencias de las instituciones bancarias y financieras por nuestra oferta de programas de formación.	"Alianzas estratégicas para potenciar las ventas en bancos".	Concretar 3 alianzas estratégicas durante el año 2015.
	OE03: Asegurar una alta tasa de empleabilidad a nuestros estudiantes dentro del sector bancario y financiero.	"Mantener una alta tasa de empleabilidad mediante convenios de colocación laboral".	Mantener en un alto nivel, las tasas de empleabilidad de nuestros estudiantes mediante convenios de colocación laboral.
	OE04: Aumentar las preferencias de personas por nuestros programas de estudio	"Incrementar la matrícula de alumnos nuevos y continuidad de estudios".	Incrementar la matrícula nueva y continuidad de estudios, para el año 2016.
		"Incrementar la inscripción en el curso de capacitación operación y simulación de caja".	Incrementar las ventas del año 2015 por concepto de curso de capacitación operación y simulación de caja.
Procesos Internos	OE05: Fortalecer la gestión de marca	"Publicaciones sustantivas en medios de difusión externo".	Posicionar al Instituto de Guillermo Subercaseaux como un referente de opinión especializado en banca y finanzas en medios de comunicación a nivel nacional.
		"Desarrollo de infraestructura con estándares bancarios".	Adaptar la infraestructura a estándares bancarios
Procesos Internos	OE06: Asegurar la eficacia del proceso de colocación laboral para egresados	"Convenios con Bancos para la colocación laboral de egresados".	Lograr conseguir convenios con instituciones financieras que permitan apertura de prácticas para nuestros estudiantes en BIF por la UEE en todas sus sedes; Aumentar el número de alumnos trabajando antes de egresar en todas las sedes.
		"Instalar CRM para Gestión de Empleabilidad y Egresados".	Instalar CRM para Gestión de Empleabilidad y Egresados que permita mantener una comunidad de egresados fidelizados que valoran su vinculación permanente con el IGS, como un medio para alcanzar niveles crecientes de especialización y desarrollo profesional en base a la formación continua y, de ese modo, mejorar su empleabilidad.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Plan de Acción Asociado	Objetivo del Plan de Acción
	OE07: Desarrollar y sostener vinculación con Establecimientos de Educación Media	"Incrementar la eficacia en la colocación laboral para egresados".	Generar 200 empleos nuevos para egresados y alumnos, focalizando el apoyo directo en 4 segmentos: 200 egresados sin empleo y 100 alumnos por egresar con bajas posibilidades de empleo y 300 estudiantes de último año sin trabajo.
		"Articulación de colegios".	Lograr la firma de convenios de 5 colegios.
		"Vinculación con establecimientos de educación media".	Generar los convenios con los establecimientos de educación media y formalizar el programa PIT y articulación por medio de una planificación establecida para el logro de las metas del instituto.
Procesos Internos	OE08: Desarrollar programas pertinentes e innovadores para cubrir los requerimientos de bancos e instituciones financieras	"Innovación Curricular CEF-CA-TAEF-IAEF".	Diseñar e Implementar la innovación curricular de las carreras CEF-CA, considerando la pertinencia local.
		"Innovación Curricular de Carreras online".	Desarrollar programas semipresenciales basados en competencias.
		"Recoger conocimiento sobre el futuro de la productividad de la banca que sitúe a IGS como referente en la industria".	Desarrollar y proponer a nuestros clientes programas pertinentes e innovadores.
Aprendizaje y Crecimiento	OE09: Asegurar una experiencia memorable ("WOW!") para los actores claves	"Nueva experiencia del alumno".	Definir los atributos valorados, los momentos claves y puntos de contacto esenciales en la relación Alumno-Institución.
		"Satisfacción de los alumnos online".	Lograr una satisfacción del 60% de los alumnos con el servicio ofrecido.
		"Consolidar el modelo de experiencia al cliente en DFC".	Internalizar las prácticas entre los usuarios internos y diseñar el modelo que soporte el nivel higiénico de servicios.
	OE10: Atraer y retener talento docente y de gestión	"Atracción del Talento".	Contratar talentos de acuerdo a la declaración institucional.
		"Retención del Talento".	Retener talento.
		"Fortalecer el cuerpo docente".	Renovar el 30% de cuerpo docente a nivel nacional, (100 docentes 2017-1), cambiando la fuente de reclutamiento (foco en áreas de capacitación de BIF), el método de selección y el proceso de inducción y reconocimiento.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El seguimiento y control estratégico de los indicadores clave de desempeño (KPI) y sus metas se realiza aplicando el Proceso FP20 "Control de Gestión Institucional"³⁷, a través del *Balanced Scorecard* (BSC), herramienta que recoge los objetivos estratégicos y cuyo seguimiento se realiza periódicamente en el Comité de Calidad, Cuerpo Colegiado que asimismo revisa en forma periódica el avance de los Planes de Acción en cuanto a plazos, metas e indicadores y establece los riesgos de posibles incumplimientos y las medidas y ajustes necesarios para llegar a las metas establecidas. En cada sesión el Comité levanta Actas que consignan los compromisos adquiridos a los cuales se les hace seguimiento en función de los plazos comprometidos.

Como parte del Modelo de Análisis Institucional, se revisan otros indicadores que entrega el Sistema de Reportes *On-Line* (SIRO) lo que ha contribuido a la mejora de la calidad a través del monitoreo y reflexión acerca de los resultados por parte de las diferentes unidades de la institución y Sedes Regionales. Asimismo, en el Comité de Calidad, se analiza información relevante obtenida del Sistema de Seguimiento a Informantes Claves referida a una serie de mediciones periódicas a través de las cuales se obtiene información respecto a los servicios a los estudiantes, empleadores, egresados y docentes del Instituto.

En la siguiente tabla, se muestra el *Balanced Scorecard* vigente.

³⁷Anexo 66: "Procesos y Procedimientos SGC"; (Ver Proceso FP20 "Control de Gestión Institucional").

Tabla 27 Balanced Scorecard 2016.

Perisp.	Objetivos Estratégicos	Foco	Resp.	KPI	Forma de medición	Periodicidad	Metas x período	Meta Anual Dic 2016	Plan de Acción Asociado
Financiera	OE01: Garantizar la sustentabilidad financiera	Resultado	VREA	EBITDA	$(EBITDA/Ing. \text{ por Ventas}) * 100$	Mensual	Meta proyectada anual= 15,9%	$\geq 100\%$	"Plan de ejecución, control y seguimiento de presupuesto"
				Endeudamiento	$((\text{Pasivos totales (t)}/\text{Activos totales (t)})/(\text{Pasivos (proyectados)}/\text{Activos (proyectados)})) * 100$	Mensual	Meta proyectada anual= 0,25 Límite superior ≤ 1	≤ 1	
				Liquidez	$(\text{Activos corrientes (t)}/\text{Pasivos corrientes (t)}) - (\text{Activos corrientes (proyectados)}/\text{Pasivos corrientes (proyectados)}) * 100$	Mensual	Meta proyectada= 2,3 Límite inferior ≥ 1	≥ 1	
Actores y Entorno	OE02: Aumentar las preferencias de las instituciones bancarias y financieras por nuestra oferta de programas de formación	Crecimiento y desarrollo	DFC	Porcentaje de cumplimiento de ingresos por ventas a bancos y empresas	$[(\text{Ing. por Ventas de FC a Bancos en t} / \text{Ing. por Ventas a Bancos y empresas presupuestado en t}) * 100$	Mensual	Meta proyectada anual= (MM\$1.433)	$\geq 100\%$	"Alianzas estratégicas para potenciar las ventas de bancos"
	OE03: Asegurar una alta tasa de empleabilidad a nuestros estudiantes dentro del sector bancario y financiero	Formación aplicada y de calidad	VRA	Empleabilidad de las carreras según mifuturo.cl	Porcentaje de cumplimiento promedio de las metas de empleabilidad por carrera según datos de mifuturo.cl	Anual - Abril 2016	TAEF: 85% TF: 85% CA: 85% IF: 85%	≥ 100	"Mantener una alta tasa de empleabilidad mediante convenios de colocación laboral"
	OE04: Aumentar las preferencias de personas por nuestros programas de estudio	Crecimiento y desarrollo	DAD	Cumplimiento metas presupuesto de alumnos nuevos y CE	$[(\text{N}^\circ \text{ de Alumnos Nuevos} + \text{CE en t} / \text{N}^\circ \text{ de (Alumnos Nuevos+CE) presupuestados en t}) * 100$	Semestral	S1-2016: 1.742 - 30/04 S2-2016: 140 - 30/08	$\geq 100\%$	"Incrementar la matrícula de nuevos y continuidad de estudios"
DFC			Cumplimiento meta de Ingresos de Formación Continua en Sedes	$[(\text{Ingresos de Formación Continua en sedes en t} / \text{Ing. de Formación Continua en sedes Presupuestados en t}) * 100$	Mensual	Meta proyectada anual= (MM\$ 445)	$\geq 100\%$	"Incrementar la inscripción en el curso de capacitación operación y simulación de caja"	
DAD			Cumplimiento meta de matrícula alumnos provenientes de vinculación (PIT)	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos provenientes de la vinculación de EEM} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos matriculados}) * 100$	Anual-marzo 2017	Meta marzo 2017= 29,9%	100%	"Estudio de satisfacción de la información"	

Perisp.	Objetivos Estratégicos	Foco	Resp.	KPI	Forma de medición	Periodicidad	Metas x período	Meta Anual Dic 2016	Plan de Acción Asociado
			VRA	Cumplimiento meta de alumnos nuevos e-learning	[(N° de Alumnos Nuevos e-learning en t / N° de Alumnos Nuevos e-learning presupuestados en t)] * 100	Semestral	S1-2016: 130 alumnos - 31/04 S2-2016: 70 alumnos- 31/08	>=100%	
			DAD	Cumplimiento de meta de Ingresos por Curso de Caja - Santiago	[(Ingresos por Curso de Caja en t / Ing. Por Curso de Caja presupuestado en t)] * 100	Mensual	100% (MM\$580)	>=100%	
Procesos Internos	OE05: Fortalecer la gestión de marca	Crecimiento y desarrollo	Rector	Publicaciones sustantivas en medios de difusión externo	(N° de publicaciones sustantivas en medios externos de comunicación / N° de publicaciones sustantivas programadas)*100	Anual	5 publicaciones anuales	100% de publicaciones programadas	"Publicaciones sustantivas en medios de difusión externo".
	OE06: Asegurar la eficacia del proceso de colocación laboral para egresados	Formación aplicada y de calidad	VRA	Porcentaje de Alumnos colocados en prácticas en BIF	[N° de alumnos colocados en prácticas en BIF / Total de alumnos que realizan práctica real] * 100	Anual - Abril 2016 Anual - Abril 2017	80%	>=80%	"200 Empleos para Egresados y Alumnos".
				Porcentaje de egresados trabajando al momento de la titulación	[N° de alumnos trabajando / (Total alumnos egresados del año - alumnos sin información)]*100	Anual - Enero 2017	94%	>=94%	
				Porcentaje de egresados trabajando en el sector BIF al momento de la titulación	[N° de alumnos trabajando en SBIF / (Total alumnos egresados del año - alumnos sin información)]*100	Anual - Enero 2017	70%	>=70%	
	OE07: Desarrollar y sostener vinculación con Establecimientos de Educación Media	Crecimiento y desarrollo	DAD	Porcentaje de alumnos prematriculados de colegios foco.	(N° de alumnos pre matriculados (asisten a tour class) por colegio/ N° Total de alumnos de colegios focos.)*100	Trimestral (medir desde julio)	Acum= 1.603 alumnos	100%	"Vinculación con establecimientos de educación media".
				Porcentaje de alumnos provenientes de colegios articulados	[(Porcentaje de alumnos RAP y articulados) / (N° total de alumnos provenientes de colegios focos)]*100.	Anual - Marzo 2017	20%	100%	
	OE08: Desarrollar programas pertinentes e innovadores para cubrir los requerimientos de bancos e instituciones financieras	Formación aplicada y de calidad	VRA	Construir productos innovadores y pertinentes VRA.	(N° de programas pertinentes e innovadores generados por la VRA/ N° de programas pertinentes e innovadores presupuestados)*100	Anual (31/12/ 2016)	VRA: (4 Productos pertinentes e innovadores en 2016)	4 Programas	"Innovación Curricular CEF-CA-TAEF-IAEF"
			DFC	Construir productos innovadores y pertinentes DFC.	(N° de programas pertinentes e innovadores generados por la DFC/ N° de programas pertinentes e innovadores presupuestados)*100	Anual (31/12/ 2016)	DFC: (2 Productos pertinentes e innovadores en 2016)	2 Programas	"Generar 2 programas pertinentes e innovadores en DFC".

Resp.	Objetivos Estratégicos	Foco	Resp.	KPI	Forma de medición	Periodicidad	Metas x período	Meta Anual Dic 2016	Plan de Acción Asociado
	OE09: Asegurar una experiencia memorable ("WOW!") para los actores claves	Servicio de excelencia	VRA	Satisfacción neta de los servicios a los estudiantes	Satisfacción neta obtenida en encuesta percepción de servicio	Semestral: (Agosto 2016) (Enero 2017)	Satisfacción neta >=43%	Satisfacción neta >=43%	"Nueva experiencia del alumno".
				Tasa de Reclamos por alumnos	Satisfacción neta obtenida en encuesta percepción de servicio	Mensual	X <= (3/1.000) 3 reclamos cada 1000 alumnos (incluye online)	100%	
			VRA	Satisfacción neta de los servicios a los estudiantes e-learning	Satisfacción obtenida en encuesta percepción de servicio WOW en FC	Semestral: (Agosto 2016) (Enero 2017)	Satisfacción neta >=60%	Satisfacción neta >=60%	"Satisfacción de los alumnos online".
			DFC	Satisfacción de los servicios WOW entregados a Gerentes de Línea por DFC	Satisfacción obtenida en encuesta percepción de servicio WOW en FC	(Anual Enero 2017)	Satisfacción >=60%	Satisfacción >=60%	"Consolidar el modelo de experiencia al cliente en DFC".
				Satisfacción de los servicios WOW entregados a alumnos por DFC (sólo WOW)	Satisfacción obtenida en encuesta percepción de servicio WOW en FC	Mensual	Satisfacción >=60%	Satisfacción >=60%	
				Satisfacción de los servicios WOW entregados a Gerentes RR.HH. por DFC	(n° de reclamos mensuales / alumnos totales)*100	Semestral (julio-diciembre)	Satisfacción >=60%	Satisfacción >=60%	
				Satisfacción de los servicios entregados a alumnos por DFC (Satisface + WOW)	Satisfacción obtenida en encuesta percepción de servicio Satisfecho y WOW en FC	Mensual	Satisfacción+WOW en encuesta >=90%	Satisfacción + Wow >=90%	
			Aprendizaje y Crecimiento	OE10: Atraer y retener talento docente y de gestión	Servicio de excelencia	VREA	Ev. de Desempeño de talentos sobre lo esperado	(Talentos Contratados con Ev. De Desempeño sobre lo esperado /N° Talentos Contratados) *100	Anual
Tasa de Rotación de Talentos	(N° de talentos que permanecen/retienen en t / N° total de talentos contratados)*100	Anual					0%	0%	"Retención del Talento".
VRA	Porcentaje de asignaturas con evaluación docente sobresaliente	(N° de asignaturas con ev. Docente con nota >=6,0 / N° total de asignaturas con ev. Docente)*100				Semestral (julio-diciembre)	85%	100%	"100 Nuevos Docentes Talentosos".
	Porcentaje de asignaturas con evaluación docente baja	(N° de asignaturas con ev. Docente con nota < 5,0 / N° total de asignaturas con ev. Docente)*100				Semestral (julio-diciembre)	8%	100%	

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

3.5 Estructura Organizacional.

El Estatuto del Instituto establece el conjunto de normas internas por medio de las cuales se regula el establecimiento y funcionamiento de la Corporación. El Reglamento Orgánico regula el establecimiento y funcionamiento de los diversos órganos ejecutivos, académicos y administrativos del Instituto Guillermo Subercaseaux, las funciones, facultades y atribuciones que le corresponden a cada uno de ellos y a sus integrantes, y establece la estructura jerárquica correspondiente, la cual está conformada por Cuerpos Colegiados, Autoridades, Directivos, Jefes y Organismos, los que a su vez se subdividen en Unidades, Coordinaciones u otros.

En su concepción, la estructura orgánica es coherente con la Misión y el Plan de Desarrollo Institucional y se condice plenamente con la importancia que el Instituto Guillermo Subercaseaux le da a la atención de los alumnos, los servicios administrativos y a su gestión económica y académica en general³⁸.

La **Asamblea General Socios** la constituyen Bancos e Instituciones Financieras nacionales y extranjeras, legalmente autorizadas para desarrollar sus actividades en el país. Actualmente son instituciones asociadas: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Banco del Estado de Chile, Banco BBVA, Banco de Chile, Banco BICE, Banco de Crédito e Inversiones, Banco Falabella, Banco Internacional, Banco Santander, Banco Security, Banco Itaú – Corpbanca, Banco HSBC, JP Morgan, Banco Scotiabank, Transbank, Cocreta y PWC, las que adhieren a sus Estatutos y que han sido aceptados como socios por el Directorio.

Podrán, además, ser socios del Instituto los Bancos e instituciones extranjeras, universidades y otros organismos públicos y privados, nacionales o extranjeros que se interesen efectivamente en colaborar en la labor del Instituto.

Al **Directorio**, le corresponde la Dirección y Administración del Instituto sin perjuicio de las facultades que los Estatutos otorgan a las Asambleas Generales. Este Cuerpo Colegiado está formado por:

- a) El Presidente de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.
- b) Tres representantes de los Bancos establecidos o autorizados para operar en Chile, designados por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.
- c) Dos representantes de las instituciones financieras distintas a los bancos, designados por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.
- d) El Presidente del Banco del Estado de Chile.
- e) El Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras.
- f) Un profesional designado por el Directorio y ratificado por la Asamblea General de Socios.

Comité Ejecutivo del Directorio, informa periódicamente al Directorio sobre el funcionamiento y desarrollo del Instituto e imparte directrices y recomendaciones a las autoridades del Instituto para apoyar la eficiente administración y buena marcha institucional.

Comité de Auditoría del Directorio, supervisa la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos del Instituto, para lo cual aprueba anualmente el Plan de Auditoría con el objetivo de cubrir los riesgos más relevantes que afecten a este, además de opinar y requerir explicaciones sobre el seguimiento de observaciones de control interno realizadas por los auditores externos y por el auditor interno.

³⁸ En la Figura 1 se aprecia la estructura actual de la institución.

Consejo Asesor Externo, instancia de encuentro periódico entre el Instituto y un grupo de personas externas provenientes del sector bancario y financiero que asesora al Rector en temas de educación en el área de finanzas, propone acciones que le permitan al Instituto estrechar vínculos con el sector bancario y financiero, analizar sus tendencias y nuevas competencias que se requieren y promover y comunicar la actividad la institución en dicho sector. A la fecha, el Consejo Asesor Externo está integrado por:

- Gerente de desarrollo Organizacional y Personas, Banco Estado.
- Profesional Senior de la División de Políticas Financieras, Banco Central.
- Jefe de Gestión del Conocimiento, Gerencia de Capacitación, Banco BCI.
- Gerente de Desarrollo Organizacional, Banco Itaú - Corpbanca.
- Innovación Comercial, Gerencia Segmentos e Innovación Banca Comercial, Banco Santander.
- Directora de Estudios, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.
- Gerente de Recursos Humanos, Banco Falabella.
- Jefe Departamento Desarrollo y Formación, Banco de Chile.

Comité de Calidad, supervisa el adecuado funcionamiento y mantención del Modelo de Calidad³⁹ del Instituto, entendiendo la mejora continua de los procesos como la estrategia para alcanzar la calidad total. Tiene como objetivo el fortalecimiento de la gestión del Instituto, en un sentido amplio, así como entregar recomendaciones para el mejoramiento en la realización de las distintas actividades académicas, administrativas y/o de proyectos de desarrollo organizacional que se lleven a cabo con esta finalidad.

Comité Académico, supervisa las principales actividades académicas y del adecuado funcionamiento de los procesos académicos de mayor importancia para el Instituto y entrega recomendaciones para la mejora continua de las actividades académicas y/o de proyectos de desarrollo académico que se lleven a cabo. En este sentido, el Comité Académico tiene como objetivo propender al fortalecimiento del quehacer académico del Instituto.

Comité de Presupuesto, realiza análisis, control y seguimiento de la ejecución presupuestaria, analiza los estados de resultados, proponer ajustes para corregir las variaciones o desviaciones que se hubieren detectado e investigar sus causas, y recomienda las acciones que deben implementarse para mejorar la gestión del Instituto.

Comité de Autoevaluación, realiza una evaluación permanente de las políticas, Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, los procesos y sus resultados, con el fin de verificar el cumplimiento de la Misión, Propósitos y Proyecto Institucional, asegurando la calidad y la mejora continua.

Consejo de Carreras, asesora al Vicerrector Académico para el análisis y propuesta de cambios en los planes de estudio de las carreras, ajustes a asignaturas y módulos, así como la aplicación de los principales procesos de enseñanza -aprendizaje.

La **Rectoría** es el órgano que apoya directamente al Rector en el desempeño de las funciones propias de su cargo, señaladas por los Estatutos y está compuesta por el Rector y por las siguientes Autoridades y organismos que dependen directamente de ella.

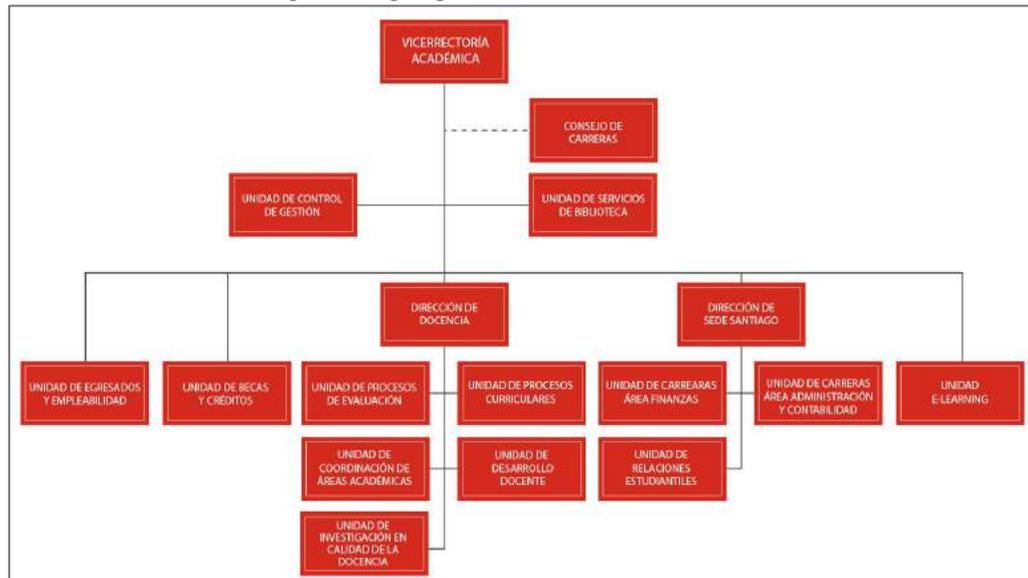
³⁹ Anexo 57: "Modelo de Calidad".

El **Rector** es designado por el Directorio y es la máxima autoridad ejecutiva de la Corporación, a cuyo cargo está la dirección superior del Instituto, en todos sus aspectos.

El **Prorector** tiene entre otras funciones, asesorar al Rector en materias concernientes a la actividad académica y actuar como Ministro de Fe de la Corporación, además de desarrollar todas aquellas funciones y atribuciones que el Rector le delegue. Asimismo, es el responsable de llevar las Actas del Directorio y de las Asambleas Generales de Socios.

La **Vicerrectoría Académica** (“VRA”), es la encargada de formular políticas del área académica⁴⁰, asegurar que todo aquello relativo a la docencia, investigación, servicios estudiantiles, perfeccionamiento y desarrollo académico, relaciones académicas entre instituciones y la gestión de becas y créditos; esté orientado al correcto funcionamiento de los planes y programas de estudio del Instituto. Dependen de la Vicerrectoría Académica, El Consejo de Carreras, la Dirección de Sede Santiago, la Dirección de Docencia, la Unidad de *E-Learning*, la Unidad de Servicios de Biblioteca, la Unidad de Becas y Créditos, la Unidad de Egresados y Empleabilidad, la Unidad de Desarrollo y Control de Gestión (Figura 8).

Figura 8 Organigrama Vicerrectoría Académica.



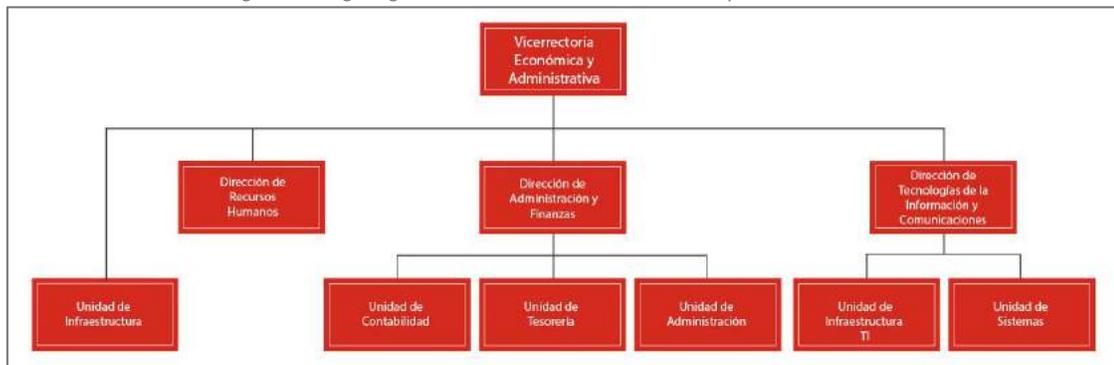
Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Adicionalmente, la VRA mantiene relación funcional con las Unidades de Carreras de Sedes Regionales, a través de las cuales se implementan las políticas y mecanismos del área.

La **Vicerrectoría Económica y Administrativa** (“VREA”) es la encargada de realizar todas las gestiones propias del Instituto referentes a materias como administración y finanzas, tecnologías de la información y comunicaciones, recursos humanos e infraestructura, velando por la sustentabilidad de la económica y financiera de la institución. Dependen de la Vicerrectoría Económica y Administrativa, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, la Dirección de Recursos Humanos y la Unidad de Infraestructura (Figura 9).

⁴⁰ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Políticas de Gestión Académica).

Figura 9 Organigrama Vicerrectoría Económica y Administrativa.



Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Instituto Guillermo Subercaseaux.

La **Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC)** es la encargada de velar por la calidad de los procesos y la mejora continua de la institución, llevar a cabo el proceso de autoevaluación institucional y de carreras, generar análisis institucional oportuno e implementar y controlar los resultados del Plan de Desarrollo Institucional. Dependen de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad la Unidad de Análisis Institucional y la Unidad de Control de Gestión y Calidad.

La **Dirección de Registro Académico (“DIRA”)** es la encargada de custodiar, gestionar y administrar el registro de la vida académica de los estudiantes del Instituto, en función de la reglamentación académica vigente, desde su ingreso a la institución hasta su titulación. Depende de la Dirección de Registro Académico, la Unidad de Registro Curricular.

La **Dirección de Admisión (“DAD”)** es la responsable de planificar, organizar y controlar los procesos relacionados con la admisión de alumnos de todas las carreras que imparte el Instituto, además de promover la vinculación con colegios, estudiantes y apoderados de enseñanza media, propiciando instancias de articulación de largo plazo. Dependen de la Dirección de Admisión la Unidad de Admisión Sede Santiago, la Unidad de Control de Gestión Admisión y la Unidad de Venta de Curso de Caja.

La **Dirección de Formación Continua (“DFC”)** es la responsable de brindar asesoría a las instituciones del sector bancario y financiero respecto a planes y programas de desarrollo, capacitación y certificación del recurso humano, e identificar las necesidades de los clientes para gestionar la generación de programas de desarrollo de manera pertinente e innovadora. Dependen de la Dirección de Formación Continua la Unidad de Consultoría, la Unidad de Proyectos y la Unidad de Licitaciones.

Las **Direcciones de Sedes Regionales** tienen entre sus principales funciones, asegurar la adecuada ejecución de los programas académicos en la Sede Regional respectiva, resguardando la disposición y el uso eficiente de los recursos académicos y de infraestructura necesarios para ello. De las Direcciones de Sedes Regionales dependen la Unidad de Admisión Sede Regional, la Unidad de Carreras Sede Regional y la Unidad de Licitaciones Sede Regional.

La estructura organizacional del Instituto se ajusta plenamente al mandato de los Estatutos que lo rigen como una Corporación de Derecho Privado en orden al cumplimiento de los objetivos que promueve. Asimismo, es coherente y pertinente para ejecutar su Plan de Desarrollo Institucional y funcional al cumplimiento de su Misión. En este contexto, la estructura de cargos permite al Instituto Guillermo Subercaseaux atender plenamente los Propósitos Institucionales y desarrollar su Proyecto Educacional.

Los aspectos académicos y económico-administrativos están plenamente atendidos en beneficio de la funcionalidad del Instituto, mediante sus respectivas Vicerrectorías y Direcciones, cuya labor operacional es desarrollada y apoyada por los diversos organismos que dependen de ellas, coordinando el quehacer institucional a través de todas sus Sedes. La descripción de cargos, su provisión, funciones y atribuciones, así como la definición y funciones de los cuerpos colegiados están contenidas en el Reglamento Orgánico de la institución y en la documentación respectiva que administra la Dirección de Recursos Humanos. Todo ello, como complemento a las directrices establecidas en los Estatutos del Instituto.

Con miras a fortalecer y potenciar la vinculación con el medio que ya exhibe el Instituto, se presenta como una oportunidad de mejora la incorporación de una unidad con responsabilidad exclusiva sobre los resultados de esta área así como de sus indicadores, el impacto sobre los estudiantes y el medio.



Foto: Reunión de Autoridades con Docentes Sede Santiago, 2015.

3.6 Gobierno Institucional.

El Instituto con el fin de regular su marcha y las diversas actividades académicas, docentes y administrativas que lleva a cabo, se enmarca en un esquema normativo que enlaza documentos fundamentales como los Estatutos, pasando por regulaciones institucionales como reglamentos, políticas, procesos, procedimientos y todas aquellas que faciliten su quehacer interno.

La estructura de gobierno del Instituto da el sustento y la estabilidad necesaria a la institución para el cumplimiento de los fines estatutarios y estratégicos que se ha propuesto. La estructura de gobierno está claramente definida, así como los roles y responsabilidades asociadas a las decisiones que se adoptan.

Los Cuerpos Colegiados, Autoridades y Directivos de la institución, así como su estructura, articulación, mecanismos de renovación y jerarquías, se encuentran definidos en los Estatutos y complementariamente en el Reglamento Orgánico y las Políticas Institucionales. Ellos definen los roles y funciones que desempeña cada uno de los miembros de la institución para lograr los propósitos institucionales y funcionamiento de los diversos órganos ejecutivos, académicos y administrativos del Instituto Guillermo Subercaseaux, las funciones, facultades y atribuciones que le corresponden a cada uno de ellos y a sus integrantes, y la estructura jerárquica correspondiente.

Sistema de Gobierno.

El Sistema de Gobierno está compuesto por el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de las instancias llamadas a la conducción de la institución: la Asamblea General, el Directorio, las Autoridades. También incluye en el gobierno institucional los Cuerpos Colegiados y los Directivos Institucionales. Todos ellos son los responsables del desempeño eficaz y eficiente de las funciones que les han sido encomendadas.

Las decisiones relacionadas con la marcha del Instituto pueden clasificarse en aquellas que requieren ser discutidas y sancionadas por algunos Cuerpos Colegiados y aquellas que, por normativa, no deben someterse a esa tramitación y, por ende, pueden ser implementadas de manera directa por las Autoridades.

El nombramiento de los miembros de los Cuerpos Colegiados, así como de las Autoridades está claramente definido en los Estatutos institucionales y en el Reglamento Orgánico y se realiza de conformidad a las normas establecidas en ellos al respecto.

La Asamblea General es el Cuerpo Colegiado que conoce y se pronuncia sobre las actividades institucionales y los Estados Financieros del Instituto, previamente auditados por una empresa externa. Sólo los socios activos, al día en sus cuotas y que adhieren a los Estatutos, tienen derecho a participar con voz y voto en la Asamblea General e intervenir en la dirección de las actividades del Instituto.

El Directorio es el Cuerpo Colegiado responsable de evaluar las decisiones de la organización en toda su extensión y en su más amplio sentido y se hace cargo de las decisiones corporativas de carácter permanente, tales como la formulación de políticas, reglamentación interna, aprobación del Presupuesto

y, en general, adopta las decisiones de mayor impacto para el desarrollo del Instituto. El Presidente del Directorio, así como sus miembros son designados según lo establecido en los Estatutos⁴¹.

El Rector, designado por el Directorio, es la máxima autoridad ejecutiva de la Corporación. El cargo de Rector es indefinido y puede ser removido cuando el Directorio así lo decida. Para el reemplazo del Rector, Prorrector y Vicerrectores se sigue estrictamente lo que señalan los Estatutos institucionales.

Estructura Decisional, Control de Gestión y Rendición de Cuentas

En el ámbito de la Gestión Institucional Superior.

El Directorio supervisa la gestión del Instituto, tanto en lo relativo a los asuntos académicos como a los de gestión financiera. Entre las principales temáticas de decisión se pueden mencionar los siguientes:

- Desarrollo estratégico y escenarios de mediano y largo plazo.
- Programa académico del año y su ejecución semestral.
- Presupuesto Anual y su ejecución mensual.
- Políticas financieras y administrativas.
- Auditoría Externa a los Estados Financieros del año anterior.
- Plan de Desarrollo de Infraestructura.

El Directorio también desarrolla sesiones para tratar temas contingentes o decisiones complejas y para realizar una revisión mucho más completa y exhaustiva de la marcha del Instituto, además de la natural preocupación de incorporar temas estratégicos y de planificación futura de mediano plazo.

Una vez que las decisiones han sido validadas y formalizadas, las iniciativas y/o proyectos son implementados por las Autoridades o Direcciones responsable y monitoreados por diferente instancia encargadas de realizar labores de seguimiento y control. Las actas de las sesiones de Directorio, tanto ordinarias como extraordinarias, quedan resguardadas en los registros pertinentes.

Para fortalecer el Gobierno Institucional el Directorio se apoya en comités específicos que abordan temáticas particulares y de alta relevancia para la institución, las que con posterioridad son revisadas en las sesiones ordinarias o extraordinarias del Directorio, según corresponda. Estos comités son el Comité Ejecutivo y el Comité de Auditoría del Directorio.

El Directorio realiza anualmente una presentación acerca de la marcha del Instituto y los resultados obtenidos en términos académicos y de gestión, y al efecto, somete a su consideración de la Asamblea General de Socios la Memoria y el Balance del ejercicio anterior. En la misma ocasión la Asamblea aprueba el programa de actividades para el año siguiente.

El Rector, máxima autoridad ejecutiva y encargada de la dirección superior de la Corporación en todos sus aspectos, ejerce su función apoyado por las Autoridades unipersonales, Cuerpos Colegiados y organismos de su dependencia⁴². Todo el equipo del Instituto vela por la buena marcha institucional en todos los aspectos que requiere una organización de educación superior.

⁴¹ Ver Estatuto: Artículo 12 y siguientes

⁴² Ver Capítulo III, Dimensión I "Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional", Sección 3.5 Estructura Organizacional.

Todas las decisiones que se adoptan por el Directorio o las Autoridades del Instituto quedan debidamente documentadas, ya sea en Decretos de Rectoría o en las Actas respectivas.

En el ámbito de la Gestión Académica.

El Comité Académico⁴³ es la principal instancia colegiada en aspectos académicos. Es el encargado de supervisar las principales actividades académicas y el adecuado funcionamiento de los procesos académicos de mayor importancia para el Instituto. También entrega recomendaciones para la mejora continua de las actividades académicas y/o de proyectos de desarrollo académico que se lleven a cabo.

La máxima autoridad académica unipersonal de la institución es el Vicerrector Académico (“VRA”), quien tiene la responsabilidad de la adecuada gestión académica y cuyas funciones están explicitadas de forma detallada en el Reglamento Orgánico. El VRA desarrolla su gestión apoyado Cuerpos Colegiados, Direcciones y Unidades que se responsabilizan de la administración curricular de las carreras presenciales y semipresenciales, la docencia, investigación en docencia, servicios de biblioteca, servicios estudiantiles, becas y créditos, egresados y empleabilidad y del desarrollo de la gestión y de su control respectivo.

El Consejo de Carreras es el Cuerpo Colegiado que contribuye a analizar y proponer ajustes o mejoras en temas académicos tendientes al mejoramiento de los planes de estudio de las carreras y está conformado por el Vicerrector Académico, los Directores de la Vicerrectoría y el Director de Registro Académico y el conjunto de Coordinadores Académicos de Área.

En este Consejo se han analizado y alcanzado acuerdos⁴⁴ en relación con temas tales como las modificaciones de planes de estudios de las carreras, módulos o asignaturas, procesos y procedimientos en el ámbito de la docencia y medidas académicas que aseguren el adecuado cumplimiento de los perfiles de egreso de las carreras.

El VRA rinde cuenta permanente al Directorio y al Rector sobre la gestión institucional en el área de la cual es responsable.

Las decisiones y el control de la actividad académica se implementan en cada Sede Regional que están a cargo de un Director de Sede quien es el responsable de ello, aplicando reglamentos, criterios, procesos, procedimientos y Políticas Institucionales. Se mantienen diversas instancias de control, en reuniones presenciales o virtuales con Autoridades o Cuerpo Colegiados, con el objeto de rendir cuenta sobre los resultados académicos de la Sede. Además, las Sedes Regionales son auditadas tanto interna como externamente en lo referente al SGC, de acuerdo a la planificación general de auditoría de la DAC.

Adicionalmente, en cada Sede Regional existe un Comité de Calidad, en donde se revisan periódicamente temas relacionados con la programación y coordinación académica y docente y la aplicación y cumplimiento del SGC.

En el ámbito de la Gestión Económica y Administrativa.

El Comité de Presupuesto es el Cuerpo Colegiado responsable de realizar análisis, control y seguimiento de la ejecución presupuestaria, analizar los estados de resultados, proponer ajustes para corregir las

⁴³ Anexo 03: “Actas Comité Académico”.

⁴⁴ Anexo 07: “Actas Consejo de Carreras”.

variaciones o desviaciones que se hubieren detectado e investigar sus causas y recomendar las acciones que deben implementarse para mejorar la gestión del Instituto.

En este Comité se han analizado y alcanzado acuerdos⁴⁵ en temas tales como la coordinación y supervisión de los presupuestos parciales, revisión de lo presupuestado en relación con lo ejecutado, proposición de correcciones pertinentes y oportunas, examinación, aprobación y propuestas de ajuste a los gastos operacionales y a la operación general, todo con el objetivo de cumplir con las metas presupuestarias.

La máxima autoridad unipersonal en materia económica y administrativa de la institución es el Vicerrector Económico y Administrativo (VREA), quien tiene la responsabilidad de la adecuada gestión del área y cuyas funciones están explicitadas de forma detallada en el Reglamento Orgánico. El VREA es apoyado por las Direcciones y Unidades que se responsabilizan de la administración y finanzas, tecnologías de la información y comunicaciones, recursos humanos, administración, infraestructura.

El Vicerrector Económico y Administrativo reporta permanentemente al Rector y al Directorio en su calidad de instancia superior en materia presupuestaria.

Las Sedes Regionales participan en la elaboración, control y seguimiento de la ejecución presupuestaria, reportando en el Comité de Presupuesto, donde se revisan los resultados de carreras, formación continua, carreras *E-Learning* y ACIV.

En el Sub Comité de Calidad de cada Sede se revisan periódicamente temas relacionados con la planificación y resultados de admisión y formación continua de la Sede, alumnos matriculados y planificación de clases, programación de visitas y charlas a colegios y ejecución y supervisión de todas las actividades económica, financieras de la Sede.

Resguardo de las Decisiones.

El Instituto cuenta con un procedimiento⁴⁶ para el resguardo de documentos oficiales internos y externos cuyo objetivo es velar por el almacenamiento, custodia, conservación, organización y protección adecuada de las Actas de Cuerpos Colegiados, oficios, Decretos y circulares oficiales de reparticiones públicas y de organismos internos, asegurando su fácil acceso. Los secretarios técnicos, en su calidad de encargados de levantar las Actas de cada sesión de los Cuerpos Colegiados, son los encargados de entregar a los responsables respectivos las Actas finales suscritas por los asistentes para su respaldo y resguardo digital y físico.

Las actas oficiales son archivadas de acuerdo al tipo de documento, resguardadas en los archivos de Rectoría y respaldadas en archivo digital.

Las actas de Directorio, Asamblea de Socios y Consejo Asesor Externo son mantenidas en libros empastados y debido a la información confidencial que pudieran contener se mantienen en archivo de Rectoría. Asimismo, se puede acceder a la documentación referente a la conformación y constitución de los Cuerpos Colegiados referidos en el Reglamento Orgánico (Comité de Auditoría y Comité Ejecutivo del Directorio, Comité de Calidad, Comité Académico, Comité de Presupuesto, Comité de Autoevaluación, Consejo Asesor Externo y el Consejo de Carreras) en la Carpeta Compartida del SGC.

⁴⁵ Anexo 05: "Actas Comité de Presupuesto".

⁴⁶ Anexo 66: "Procesos y Procedimientos SGC"; (Ver P97 "Resguardo de documentos oficiales").

Mecanismo de Resolución de Potenciales Conflictos de Intereses.

El Instituto dispone de reglamentos que establecen las normas de conducta de todos sus miembros, como por ejemplo el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad y una Política de Conflictos de Intereses⁴⁷ y un Procedimiento de Resolución de Potenciales Conflictos de Intereses⁴⁸ que se aplican a los colaboradores de la institución y disponen los mecanismos internos para la declaración y resolución de potenciales conflictos de intereses.

En la Política de Conflictos de Intereses, que opera en la institución desde el año 2016, se proporciona una definición de lo que para el Instituto constituye un conflicto de intereses y se establece el principio de la autorregulación como mecanismo institucional para la detección, declaración y resolución de los eventuales conflictos de intereses. Por su parte, en el Procedimiento de Resolución de Potenciales Conflictos de Intereses⁴⁹ se establece la forma de proceder ante los conflictos de intereses tomando como base el principio de la autorregulación establecido en la política institucional.

La autorregulación consiste en detectar el eventual conflicto por parte del colaborador, declarar su existencia, inhabilitarse y someter a evaluación de su superior jerárquico la eventual mantención de esa inhabilitación para la toma de la decisión de que se trate, debiendo además el superior jerárquico informar al Rector, quien será la autoridad encargada de llevar el registro de los Formularios de Detección y Declaración de Conflictos de Intereses.

Libertades Individuales y Derechos Fundamentales.

El Instituto cuenta con una Política Inclusiva que tiene como objetivo promover y facilitar el ejercicio de tres derechos fundamentales de sus estudiantes, docentes y colaboradores con capacidades diferentes: el derecho a la educación, a la igualdad de oportunidades y a participar en la comunidad⁵⁰.

El Instituto en su quehacer tanto docente como administrativo, respeta las libertades individuales y derechos fundamentales de todos quienes lo integran, permitiendo la libertad de expresión dentro del contexto en que se desarrollan sus funciones y respetando la igualdad de género, así como la inclusión de todos quienes tienen derecho a trabajar y formarse.

Asimismo, respeta los principios, valores, políticas y normativas institucionales a fin de contribuir a la formación valórica de sus estudiantes, y con ese objetivo exige de todos quienes prestan servicios en la institución, respeto a la diversidad y a la libre expresión. El Instituto cuenta con procedimientos formales⁵¹ para la revisión y suscripción de contratos y convenios con entidades externas públicas y privadas, así como con procedimientos administrativos internos que dan respuesta a las necesidades de vinculación con entidades externas en forma eficiente. Estos procedimientos son asimismo consistentes con las políticas y normativas institucionales. Todos los contratos y convenios de la institución se encuentran custodiados en Rectoría.

⁴⁷ Anexo 65: "Políticas Institucionales"; (Ver Política de Conflictos de Intereses).

⁴⁸ Anexo 65: "Políticas Institucionales" y Anexo 66: "Procesos y Procedimientos SGC"; (Ver P107 "Procedimiento de Resolución de Potenciales Conflictos de Intereses").

⁴⁹ Anexo 66: "Procesos y Procedimientos SGC"; (Ver P107 "Procedimiento de Resolución de Potenciales Conflictos de Intereses").

⁵⁰ Derechos fundamentales incluidos en la "Filosofía de la educación inclusiva" de UNESCO.

⁵¹ Anexo 66: "Procesos y Procedimientos SGC"; (Ver P08 Elaboración y Firma de Contratos y Convenios con Instituciones Colaboradoras").

3.7 Capacidad de Autorregulación.

El Instituto cuenta con mecanismos formales y sistemáticos para la evaluación de sus procesos y resultados en base a información válida y objetiva, los cuales le permiten evidenciar y verificar sus compromisos y el impacto en los estudiantes y el medio. Asimismo, realiza diagnósticos que le permiten detectar brechas y realizar ajustes a través de planes de mejora que se aplican formal e integralmente en todas las Sedes.

La cultura de la medición existe en el Instituto en todos los niveles, comenzando con la presentación de resultados al Directorio y a la Asamblea General de Socios, hasta el análisis y decisión realizados en diversos Cuerpos Colegiados. Entre los principales mecanismos que le permiten al Instituto evaluar sus procesos y resultados, formal y sistemáticamente, se encuentran el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Modelo de Análisis Institucional, la evaluación de la opinión de los estudiantes, la evaluación de resultados institucionales. Complementan estos mecanismos, una serie de instancias y estrategias que facilitan un perfil de egreso homogéneo en todas las sedes.

A continuación, se presentan todos los mecanismos que constituyen la capacidad de autorregulación institucional.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

En concordancia con lo establecido en el Modelo de Calidad⁵² Institucional, durante el año 2014 el Instituto implementó el Sistema de Gestión de la Calidad para carreras basado en los requisitos del estándar internacional de la Norma ISO 9001:2008, el cual, a la fecha se encuentra certificado por la casa certificadora SGS Chile Ltda⁵³.

El SGC forma parte de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad dispuestos por el Instituto y apoya la gestión institucional proporcionando:

- Evidencia del funcionamiento de los procesos, la interacción entre ellos según el mapa de procesos, sus responsables y las actividades a desarrollar.
- Información sobre la gestión institucional a través del seguimiento continuo de los procesos e indicadores de calidad.
- Procedimientos e instructivos necesarios para apoyar la operación, el seguimiento de los procesos y la ejecución de las diferentes actividades institucionales.
- Mejora continua en los diferentes procesos de la institución.

Con la finalidad de evaluar el estado de sus procesos y generar mejoras en base a las brechas detectadas, la Planificación General del SGC coordinada por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad define la realización anual de las siguientes actividades:

- **Revisión por la Dirección**, la Alta Dirección del Instituto revisa anualmente el SGC, la Política de Calidad existente y su eventual necesidad de actualización, el resultado de los procesos y si ha habido mejora continua de los mismos durante el año. De este modo evalúa el cumplimiento de los acuerdos previos y define los lineamientos y compromisos para el año siguiente.

⁵² Anexo 57: "Modelo de Calidad".

⁵³ Anexo 11: Certificado CL14/81841232, SGS.

- **Seguimiento de los objetivos que se derivan de la Política de Calidad**, los cuales son medidos a través de indicadores registrados en el BSC institucional e informados anualmente a la Alta Dirección. Este seguimiento se efectúa mensualmente en el Comité de Calidad, Cuerpo Colegiado que verifica los avances en el cumplimiento de los objetivos y toma decisiones en base a los resultados obtenidos. Si se requieren ajustes estos son consignados en las Actas respectivas y, de ser necesario, se diseñan e implementan planes de mejora a través de la plataforma ASANA⁵⁴ en donde se asigna un responsable, las actividades a desarrollar y fechas de cumplimiento, entre otras.
- **Auditorías Internas del SGC** se realizan en Santiago y en las Sedes Regionales y son planificadas anualmente⁵⁵ con el objetivo de verificar el grado de cumplimiento de los requisitos normativos ISO 9001:2008 aplicables a los procesos e identificar oportunidades de mejora y brechas de cumplimiento normativo. Durante el año 2014, se realizó una auditoría interna mientras que en el 2015 y 2016 se realizaron tres por año. Los Informes de Auditoría Interna, contienen las fortalezas y debilidades detectadas, así como las opciones de mejora para las Unidades y procesos auditados.⁵⁶
- **Auditoría Externa del SGC** realizada en Santiago y Sedes Regionales por la casa certificadora con el objetivo verificar el grado de cumplimiento de los requisitos normativos ISO 9001:2008 aplicables a los procesos e identificar oportunidades de mejora y brechas de cumplimiento normativo. Los Informes de Auditoría Externa⁵⁷ contienen los principales hallazgos, conclusiones y oportunidades de mejora para los procesos y Unidades auditadas. Asimismo, comprenden las observaciones y la apreciación de la casa certificadora sobre la capacidad de la institución para mantener la certificación bajo el estándar de la Norma ISO 9001 en su versión vigente.

La Planificación General del Sistema de Gestión de la Calidad 2017, se puede apreciar en la figura siguiente.

Figura 10 Planificación General del Sistema de Gestión de la Calidad 2017.

ÍTEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Observaciones
Revisión Dirección													De acuerdo a lo establecido en Manual de la Calidad, la revisión por la dirección se realiza 1 vez al año.
Seguimiento de Objetivos													Se realiza seguimiento a los objetivos y sus indicadores de acuerdo a los periodos establecidos en la ficha de cada proceso.
Auditorías Internas			P1			P1						T	P1: Se realizará auditoría parcial al SGC, Santiago y Regiones. T: Se realizará auditoría total al SGC, Santiago y Regiones. (Se estipula un plazo entre los 2 meses indicados).
Auditorías Externas					C	AE							C: Coordinación de la auditoría externa de seguimiento AE: realización de auditoría externa por empresa SGS.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Las carreras impartidas en modalidad semipresencial también aplican el Sistema de Gestión de la Calidad de Carreras y sus procesos son parte de la Vicerrectoría Académica, por lo cual cumple con los requisitos aplicables y establecidos en el Manual de la Calidad y el SGC Carreras antes descrito.

⁵⁴ ASANA es una Sistema para la Gestión de Proyectos Institucionales que se explica en detalle en la Dimensión II Administración, Sección 3.9 Información Institucional.

⁵⁵ Anexo 59: "Plan de Auditoría Interna 2016".

⁵⁶ Anexo 54: "Informes de Auditoría Interna años 2014, 2015 y 2016".

⁵⁷ Anexo 53: "Informes de Auditoría Externa años 2015 y 2016".

Para facilitar la implantación del SGC, las Autoridades de la “Alta Dirección⁵⁸” de acuerdo al Manual de la Calidad y la Norma ISO 9001:2008, determinaron la implementación de un recurso digital compartido denominado “Carpeta Compartida del SGC” que opera en la red interna de la institución y a la cual todo colaborador que esté conectado puede tener acceso. En la Carpeta Compartida se encuentra disponible la estructura documental del SGC⁵⁹ que comprende los procesos formalizados, procedimientos, instructivos, reglamentos, criterios, decretos, entre otros documentos, los cuales son de consulta y guía para las actividades a realizar.

Para evaluar el resultado de la implementación, en el 2016 se aplicó una encuesta⁶⁰ a los colaboradores del Instituto que levantan no conformidades y a los responsables de procesos asociados o no al SGC de manera de determinar la percepción general respecto a su implementación. Los resultados mostraron que el 83 % de los colaboradores encuestados está de acuerdo con que el SGC es un elemento facilitador en el desarrollo de las actividades individuales realizadas y el 85 % de ellos considera que el SGC tiene un positivo impacto sobre los servicios entregados a los estudiantes.

La evaluación realizada permitió identificar que el Modelo de Calidad⁶¹ del Instituto es aplicado a todas las actividades académicas tanto a nivel de carreras técnicas y profesionales como a las capacitaciones que realiza la Dirección de Formación Continua. En efecto, la actividad de Formación Continua cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo el estándar de la Norma Chilena NCh 2728:2003 y la Norma Internacional ISO 9001:2008 el cual cumple con todos los requisitos dispuestos en su Manual de la Calidad y se somete de igual forma a Auditorías Internas y Externas de acuerdo a la Planificación General del SGC de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Sin embargo, se debe considerar que el Sistema aplicado a la actividad de Formación Continua no contiene los mismos estándares de calidad para los procesos académicos que se implementaron para carreras, particularmente en las áreas de Diseño Curricular y de Programas de Asignaturas, Gestión de Recursos Docentes, Mecanismos de Evaluación de Aprendizaje, Observación de Clases e investigación sobre la calidad de la docencia.

Modelo de Análisis Institucional

Los principales resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo a la Misión institucional guardan relación con la formación de técnicos y profesionales para la actividad bancaria y financiera contribuyendo a la empleabilidad de los estudiantes y agregando valor a las organizaciones en las que éstos se desempeñen.

Los resultados institucionales, así como todos aquellos que impactan en los estudiantes y en el medio, están contenidos en el Modelo de Análisis Institucional⁶² que considera una serie de instrumentos y reportes que dan cuenta de la calidad del proyecto educativo del Instituto y que permite mantener la disponibilidad de información veraz y precisa de forma oportuna para la toma de decisiones.

⁵⁸ Definida en el Manual de la Calidad del Instituto como el Rector, Prorector, Vicerrector Académico, Vicerrector Económico y Administrativo y Director de Aseguramiento de la Calidad.

⁵⁹ La estructura documental se expone en detalle en la Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.9 “Información Institucional”.

⁶⁰ Anexo 48: “Informe Resultados de Encuesta SGC 2016”.

⁶¹ Anexo 57: “Modelo de Calidad”.

⁶² Se desarrolla en extenso en el Capítulo III, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.9 Información Institucional.

El Modelo de Análisis Institucional está compuesto por:

- **Indicadores Operativos** que permiten monitorear el desempeño de los procesos operacionales relevantes de la institución.
- **Indicadores de Gestión Institucional** que identifican la evolución de la gestión, medida a través de los indicadores claves de desempeño (KPI) e indicadores académicos.
- **Seguimiento a informantes claves** que permite identificar brechas y oportunidades de mejora en relación al servicio otorgado, desde la óptica de estudiantes y titulados. Este seguimiento se realiza durante la trayectoria académica y laboral de estos actores clave. Además, cuenta con un sistema de mediciones periódicas a docentes y empleadores respecto de la formación que reciben los estudiantes y las competencias de los egresados.
- **Estudios y Reportes** que se utilizan como insumos para el Plan de Desarrollo Institucional, la Ficha de Datos Institucional, análisis de la industria y para la elaboración de otros informes relevantes.

Asimismo, los estudios realizados por Unidades distintas a la UAI, como la de Investigación en Docencia y otras que eventualmente realizan análisis respecto de sus propios resultados, se encuentran en la Carpeta Compartida del SGC y adicionalmente el SIRO pone a disposición de Autoridades, Directivos y Jefaturas información e indicadores para las para la toma de decisiones.

Los resultados de los indicadores, el seguimiento a informantes claves y los estudios y reportes, son analizados en distintos Cuerpos Colegiados y en reuniones *ad hoc* concertadas al efecto y a partir de ello, se define el diseño e implementación de acciones de mejora de distinta índole, si corresponde.

Mecanismos de evaluación de la opinión de los estudiantes.

La institución a través de diferentes instancias evalúa permanentemente la percepción de los estudiantes, en base a información oportuna y fidedigna obtenida de diversas fuentes lo que le permite realizar diagnósticos, diseñar e implementar planes de mejora para subsanar eventuales brechas que se detecten. Entre los mecanismos utilizados para realizar diagnósticos con el fin de evaluar la opinión de los estudiantes se encuentran: Programa “Subercaseaux Escucha”, Evaluación Docente, Encuesta Autoevaluación Alumnos, Encuesta Egresados, Encuesta de Servicios y la Evaluación de Resultados Estratégicos.

- **Programa Subercaseaux Escucha:** Es una instancia de comunicación directa de los estudiantes con las Autoridades del Instituto que permite agilizar correcciones que sean necesarias para brindar una experiencia satisfactoria y mantener evidencia y trazabilidad de la comunicación y planteamientos de los alumnos. Como resultado de estas actividades, se elabora una carta compromiso con alumnos por parte del Director de cada Sede donde se detallan los temas que se pueden mejorar en el corto y mediano plazo. Las acciones que se desprenden de esta instancia se evidencian en la plataforma ASANA en donde se asignan los responsables y plazos para su seguimiento por parte del Director de Sede. De esta manera, Subercaseaux Escucha constituye un mecanismo que permite evidenciar y verificar los avances en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los alumnos.
- **Evaluación Docente:** permite medir la calidad del cuerpo docente y realizar ajustes para mejorar la calidad de la docencia que se imparte en la institución, lo que impacta directamente a los estudiantes. Considera la evaluación de satisfacción de los estudiantes, la calidad de la docencia y la evaluación del cumplimiento administrativo del docente. La información obtenida es comunicada vía correo

electrónico por cada Director de Sede a los docentes según los procedimientos⁶³ establecidos, con la indicación de sus calificaciones y las estrategias de evaluación utilizadas. Los resultados obtenidos en esta evaluación son el insumo que utiliza la Dirección de Docencia para fortalecer el cuerpo docente y mejorar continuamente su composición a través de instancias de capacitación y observación de clases. De esta manera, la Evaluación Docente constituye un mecanismo que permite evidenciar y verificar los avances en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la calidad docente y los docentes.

Los resultados de la Evaluación Docente 2016-2 situaron a los docentes de todas las Sedes con una calificación promedio de 6,0 encontrándose el promedio más alto en la Sede Concepción con un 6,3 promedio al igual que en el semestre anterior (2016-1) seguido por Rancagua con un promedio de 6,2.

- **Encuesta Autoevaluación Alumnos:** a partir del 2012, el Instituto consulta anual y sistemáticamente la opinión de los estudiantes a través de la Encuesta Autoevaluación Alumnos, según los procedimientos establecidos⁶⁴. Por medio de este instrumento se obtienen resultados que permiten conocer la opinión de los alumnos respecto al plan de estudios, perfil de egreso, la relación con los docentes, y en general, su evaluación respecto a distintos ámbitos de interés institucional. Los resultados de la encuesta son analizados por Autoridades y Directivos en el Comité de Calidad, el Consejo de Carreras y en reuniones *ad hoc* concertadas al efecto con quienes lo requieran. Las debilidades y brechas detectadas son levantadas como No Conformidades que deben ser resueltas por los responsables a través de la operación del SGC. De esta manera, la Encuesta Autoevaluación Alumnos constituye un mecanismo que permite tomar las medidas necesarias para cerrar las brechas que se detecten, además de evidenciar y verificar los avances en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los estudiantes y la calidad académica.

Adicionalmente, la Unidad de Análisis Institucional elabora un estudio titulado “Informe Encuesta Autoevaluación Alumnos”⁶⁵ a partir de los resultados de esta encuesta, donde se muestran las principales conclusiones y se recomiendan acciones de mejora. Este informe está a disposición de todos los tomadores de decisiones en la Carpeta Compartida del SGC.

La encuesta aplicada en el 2016 señaló que el 81 % de los alumnos está satisfecho con la formación entregada por el Instituto, mientras que un 94 % indicó que el perfil de egreso de la carrera responde a las necesidades del mundo laboral.

- **Encuesta de Servicios:** es un instrumento de medición semestral aplicado sistemáticamente desde el 2014 con el objetivo de conocer la satisfacción de los estudiantes con los servicios anexos a la educación como son el servicio de Biblioteca, práctica profesional, tutorías y cajas, e identificar aquellos servicios que requieren acciones por parte del Instituto para mejorar su calidad.

Los resultados de la encuesta son analizados por Autoridades y Directivos en el Comité de Calidad, el Consejo de Carreras y en reuniones *ad hoc* concertadas al efecto con quienes lo requieran. A partir de los resultados se implementan acciones de distinta índole las que incluyen mejoras en infraestructura⁶⁶, habilitación de nuevos espacios de estudios, mejoras en la atención de cajas y horarios de Biblioteca, entre otros.

⁶³ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P89 “Información de Evaluación Docente a Docentes y Estudiantes”).

⁶⁴ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P82 “Encuesta Autoevaluación Alumnos”).

⁶⁵ Anexo 43: “Informe Encuesta de Autoevaluación Alumnos años 2015 a 2016”.

⁶⁶ Anexo 60: “Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020.”

De esta manera, la Encuesta de Servicios constituye un mecanismo que permite tomar las medidas necesarias para cerrar las brechas que se detecten, además de evidenciar y verificar los avances en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los estudiantes en la relación con los servicios anexos que contribuyen a mejorar la calidad de la enseñanza que entrega el Instituto que tiene entre sus objetivos la mejora continua y satisfacción global.

Adicionalmente, la Unidad de Análisis Institucional elabora un estudio titulado “Informe Encuesta de Servicios”⁶⁷ a partir de los resultados de esta encuesta, donde se muestran las principales conclusiones y se recomiendan acciones de mejora. Este informe está a disposición de todos los tomadores de decisiones en la Carpeta Compartida del SGC.

Lo anterior se evidencia, por ejemplo, en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas durante el 2016: al contrastar los resultados del primer semestre con los del segundo semestre, se observa que la disposición a recomendar al Instituto aumentó de un 77 % a un 81 % de los encuestados. Todas las Sedes registraron un aumento de esta métrica, destacando la Sede Viña del Mar que experimentó la mayor alza, siendo esta de 21 puntos porcentuales.

Asimismo, la evaluación de los servicios del Instituto experimentó un aumento en la satisfacción de los alumnos, pasando de un 81 % el primer semestre de 2016 a un 86 % el segundo semestre del mismo año. En este sentido, en todas las Sedes del Instituto se incrementó la satisfacción y la Sede Concepción fue la que registró la mayor alza, siendo esta de 16 puntos porcentuales.

Mecanismos de evaluación de los Resultados Institucionales

El Instituto realiza diagnósticos y diseña e implementa planes de mejora para subsanar eventuales desviaciones que se produzcan sobre los resultados esperados, evaluando permanentemente tales resultados en base a información oportuna y fidedigna obtenida de diversas fuentes. Entre los mecanismos utilizados para realizar diagnósticos con el fin de evaluar el impacto en el medio se encuentran la Encuesta Empleadores, Encuesta de Autoevaluación de Docentes, Evaluación de Prácticas Profesionales y la Encuesta Percepción Gerentes de la Banca las que se describen a continuación.

- **Encuesta Percepción Gerentes de la Banca:** su objetivo es recoger su percepción respecto a la imagen del Instituto y la calidad de la formación académica entregada a los egresados, así como sus fortalezas y debilidades.

Es aplicada a los gerentes de las principales instituciones bancarias del país y proporciona recomendaciones de mejora entre las que se encuentran el potenciamiento de los perfiles de egreso entrelazándolos más con las instituciones bancarias y sus necesidades actuales, profundizar el enfoque en perfiles operativos/cargos de base, ampliar la oferta de valor a otros segmentos profesionales más sofisticados, avanzar en la especialización en perfiles que apunten al desarrollo de habilidades de innovación en la banca, profundizar la formación en herramientas tecnológicas y de ofimática, fortalecer las plataformas de aprendizaje para *E-Learning*, mejorar los procesos administrativos de formación continua y fomentar la vinculación de los egresados con el Instituto. Los resultados de esta encuesta son presentados al Consejo Asesor Externo para contrastarlos con su percepción y también son conocidos por las Autoridades y Cuerpos Colegiados pertinentes, como son el Consejo de Carreras.

⁶⁷ Anexo 44: “Informe Encuesta de Servicios”.

En consecuencia, esta instancia se constituye en un mecanismo formal y sistemático que permite a la institución evaluar el impacto del proceso formativo en el medio en donde se desenvuelven los alumnos.

En la encuesta aplicada en el 2016, el 92 % de los gerentes entrevistados señaló estar dispuesto a recomendar al Instituto Guillermo Subercaseaux como formador de profesionales para el sector bancario y financiero mientras que el 75 % cree que los egresados del Instituto reciben una formación del mismo nivel de calidad que otras casas de estudio y el restante 25 %, cree que dicha formación es superior.

- **Evaluación de Indicadores Estratégicos:** el Instituto evalúa los resultados de sus indicadores claves de desempeño (KPI) en el Comité de Calidad, de manera de verificar si se están cumpliendo las metas trazadas para el logro de los objetivos estratégicos y, en caso de ser necesario, tomar las acciones necesarias para corregir eventuales desviaciones. En este sentido, el BSC es revisado y en las respectivas Actas del Comité quedan consignados los acuerdos respecto a nuevos Planes de Acción, proyectos, recursos, plazos o acciones que deban implementarse para producir los resultados esperados. Los acuerdos son reflejados en proyectos en la plataforma ASANA, si corresponde, y son objeto de seguimiento por parte de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad

De esta manera, la Evaluación de los Resultados Estratégicos constituye un mecanismo que permite tomar las medidas necesarias para cerrar las brechas que se detecten, además de evidenciar y verificar los avances en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los estudiantes, docentes, empleadores y egresados y con el proyecto institucional.

- **Encuesta Egresados:** desde el año 2012 el Instituto aplica de acuerdo a los procedimientos⁶⁸ establecidos, anual y sistemáticamente, una encuesta a los egresados, obteniéndose resultados que permiten conocer la percepción de estos sobre el perfil de egreso y su nivel de satisfacción con la formación entregada, a través de la evaluación de distintas dimensiones. Los resultados obtenidos permiten que la institución cuente con la trazabilidad de la opinión de los egresados y contribuyen a focalizar los esfuerzos en materia de gestión y Políticas Institucionales, de manera que estas respondan tanto a las necesidades de los estudiantes como a los requisitos profesionales que demanda el sector bancario y financiero.

Los resultados de la encuesta son analizados por Autoridades y Directivos en el Comité de Calidad, el Consejo de Carreras y en reuniones *ad hoc* concertadas al efecto con quienes lo requieran. Las debilidades y brechas detectadas son levantadas como No Conformidades que deben ser resueltas por los responsables a través de la operación del SGC. De esta manera, la Encuesta Egresados constituye un mecanismo que permite tomar las medidas necesarias para cerrar las brechas que se detecten, además de evidenciar y verificar los avances en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los estudiantes en la relación con la pertinencia y calidad de la formación que les entrega el Instituto.

Adicionalmente, la Unidad de Análisis Institucional elabora un estudio titulado “Informe Encuesta Egresados”⁶⁹ a partir de los resultados de esta encuesta, donde se muestran las principales conclusiones

⁶⁸ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P84 “Encuesta Egresados”).

⁶⁹ Anexo 30: “Informe de Encuesta Egresados años 2013 a 2016”.

y se recomiendan acciones de mejora. Este informe está a disposición de todos los tomadores de decisiones en la Carpeta Compartida del SGC.

La encuesta aplicada a los egresados en el 2016 señaló que el 95 % de los consultados está de acuerdo con que la formación académica que recibió, corresponde al perfil de egreso declarado por la carrera mientras que el 88 % indicó que el plan de estudios contiene actividades teóricas y prácticas con una secuencia coordinada de desarrollo de habilidades, destrezas y competencias.

- **Encuesta Empleadores:** con el objetivo de conocer la percepción de los empleadores en relación a los egresados que se desempeñan en sus empresas, el Instituto aplica desde el año 2012 esta encuesta, cuyos resultados son analizados en distintos Cuerpos Colegiados y en reuniones *ad hoc* concertadas al efecto. A partir de los análisis realizados la Vicerrectoría Académica define el diseño y la implementación de las acciones que sean pertinentes en orden a retroalimentar los procesos académicos internos e impactar positivamente tanto en la formación que entrega el Instituto como en la percepción de los empleadores.

La Unidad de Análisis Institucional, adicionalmente, elabora un estudio titulado “Informe Encuesta Empleadores”⁷⁰ a partir de los resultados de esta encuesta, donde se muestran las principales conclusiones y se recomiendan acciones de mejora. Este informe está a disposición de todos los tomadores de decisiones en la Carpeta Compartida del SGC.

La encuesta aplicada en el 2016 muestra que el 99 % de los empleadores se encuentra satisfecho con los egresados del Instituto y un 99 % declara que los egresados tienen las competencias requeridas por la empresa. A partir de esta encuesta, se elabora el estudio titulado “Informe Encuesta Empleadores” el que se pone a disposición de todos los tomadores de decisiones en la Carpeta Compartida del SGC.

- **Encuesta de Autoevaluación de Docentes:** permite evaluar diferentes aspectos del Instituto desde la perspectiva de los docentes y su percepción en relación a los diversos planes de estudio y se aplica anual y sistemáticamente a partir del año 2012, de acuerdo a los procedimientos establecidos⁷¹.

Los resultados de esta encuesta son analizados en distintos Cuerpos Colegiados y en reuniones *ad hoc* concertadas al efecto, con el objetivo de generar las acciones de mejora que sean pertinentes por parte de la Vicerrectoría Académica. Adicionalmente, las debilidades y brechas detectadas son levantadas como No Conformidades que deben ser resueltas por los responsables. De esta manera, la Encuesta de Autoevaluación de Docentes constituye un mecanismo que permite conocer la percepción de quienes forman a los alumnos en relación con las competencias que éstos requieren para desempeñarse adecuadamente en el medio profesional.

La encuesta aplicada a los docentes en el 2016 señaló que el 92 % de los encuestados está de acuerdo con que los egresados y titulados cuentan con las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el medio profesional mientras que el 88 % indicó que los contenidos de los programas son adecuados.

⁷⁰ Anexo 31: “Informe de Encuesta Empleadores años 2014 a 2016”.

⁷¹ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P83 “Encuesta de Autoevaluación de Docentes”).

Tal como en el caso de las otras instancias de evaluación, a partir de la Encuesta de Autoevaluación de Docentes, se elabora un estudio⁷² donde se muestran las principales conclusiones y se recomiendan acciones de mejora. Este informe está a disposición de todos los tomadores de decisiones en la Carpeta Compartida del SGC.

- **Evaluación de Prácticas Profesionales:** tiene como propósito evaluar el desempeño de los alumnos en un puesto de trabajo en la actividad bancaria y financiera y considera la aplicación parcial o total de los conocimientos y técnicas adquiridas en el transcurso de la carrera, en tiempo y forma según lo establece el Plan de Estudios.

La práctica profesional es realizada por los estudiantes en áreas y funciones afines a la carrera en estudio, en bancos con los cuales el Instituto mantiene un convenio vigente⁷³.

El proceso de práctica contempla la supervisión, por parte de docentes categorizados como A o B, de las actividades de los alumnos en los puestos de trabajo. Estos docentes son los responsables de entrevistar a los jefes de los alumnos en las empresas, con el objetivo de realizar un levantamiento de las percepciones de los empleadores sobre las competencias técnicas y de empleabilidad de los alumnos en relación con el desarrollo de las labores en los puestos de trabajo.

Una vez concluido y cerrado el proceso de práctica, el Instituto realiza una encuesta a todos los alumnos que realizaron esta actividad con el fin de conocer su situación laboral posterior a la práctica. Esto permite conocer aquellos aspectos que deben ser fortalecidos por los alumnos tanto en contenidos curriculares como los que le permitan aumentar su competitividad laboral.

Así esta instancia se constituye en un mecanismo formal y sistemático que permite a la institución evaluar el impacto del proceso de práctica en el medio en donde se desenvuelven los alumnos.

Respecto del proceso de práctica, en el periodo correspondiente al 2016, en las competencias técnicas y de empleabilidad, un 83 % y un 96 %, respectivamente, de los alumnos obtuvieron una evaluación de sus Jefaturas iguales o superiores al promedio (5,5).

Adicionalmente, los mecanismos antes señalados no sólo permiten al Instituto evidenciar y verificar sus avances en relación al cumplimiento de sus propósitos institucionales, el impacto de su accionar en los estudiantes y en el sector bancario y financiero, sino también son la base de análisis para el desarrollo de proyectos que mejoran los resultados identificados. Los principales proyectos asociados a las evaluaciones realizadas se muestran en la tabla siguiente.

⁷² Anexo 27: "Informe de Encuesta de Autoevaluación Docentes".

⁷³ Anexo 13: "Convenios con Bancos".

Tabla 28 Proyectos asociados a resultados de encuestas.

Encuesta	Proyectos
Autoevaluación alumnos	PDM 2.6: "Mejoramiento de la comunicación de servicios a los estudiantes".
	PDM 2.15: "Servicio de seguimiento y colocación laboral para Egresados".
	PDA 08-09: "2015 Innovación Curricular CEF-CA y TAEF-IAEF".
	PDA 27-2015: "Estudio satisfacción de la información".
Autoevaluación Docente	PDM 2.5 Difusión y Evaluación de Servicios de Biblioteca
	PDM 2.12 Mejora a Proceso de Revisión de Programas de Asignaturas
	Proyecto: Diplomado en "Diseño de estrategias metodológicas y evaluativas basadas en el currículo por competencia"
Egresados	PDA 33-2016: "100 nuevos docentes talentosos".
	PDM 2.9 Seguir Aumentando la Cobertura de Egresados que Trabaja en el sector bancario.
	PDM 2.15: "Servicio de seguimiento y colocación laboral para Egresados".
	PDA 05-2015: "Convenios con Bancos para la colocación laboral de egresados".
	PDA 08-09: "2015 Innovación Curricular CEF-CA y TAEF-IAEF".
Empleadores	PDA 30-2016: "200 empleos para egresados y alumnos".
	PDA 08-09: "2015 Innovación Curricular CEF-CA y TAEF-IAEF".
	PDA 17-2015: "Investigación de eficacia de los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad".

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Mecanismos de Autorregulación para el cumplimiento del Perfil de Egreso.

El Instituto reúne un conjunto de requisitos, procesos, mecanismos y recursos que garantizan el cumplimiento de los perfiles de egreso en todas sus carreras, Sedes, jornadas y modalidades y que los estudiantes adquieran los conocimientos, competencias y habilidades declaradas en dichos perfiles⁷⁴.

- **Proceso de Admisión:** todas las Sedes aplican el mismo conjunto de requisitos de ingreso definido para la admisión institucional. Muestra de ello son las características fundamentales del perfil de ingreso las que no varían relevantemente entre una Sede y otra, según los resultados obtenidos en la Encuesta de Caracterización de Estudiantes⁷⁵ aplicada a inicios del 2016 que indican que en todas las Sedes la mayoría de los parámetros tienen resultados homogéneos con una variación aproximada de 15 % entre las Sedes en algunas variables (Tabla 29).

Tabla 29 Resumen Perfil de Ingreso estudiantes nuevos 2016.

Ámbito	Variable	2012	2013	2014	2015	2016
Enseñanza Media Modalidad	Científico Humanista	43%	41%	38%	39%	40%
	Técnico Profesional	57%	59%	62%	61%	60%
Establecimiento de procedencia	Municipal	39%	40%	41%	43%	42%
	Particular	4%	5%	6%	3%	5%
	Particular Subvencionado	57%	55%	53%	54%	53%
Edad	17-20 años	30%	36%	45%	50%	49%
	21-25 años	34%	31%	20%	22%	23%
	26-30 años	18%	19%	19%	16%	15%
	31-40 años	13%	12%	13%	10%	11%
	Más de 40 años	5%	2%	3%	2%	2%
Promedio Nota Enseñanza Media	Bajo 5,0	-	-	-	9%	21%
	Entre 5,0 y 6,0	-	-	-	72%	69%
	Sobre 6,0	-	-	-	19%	10%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

⁷⁴ En el Capítulo IV "Área Docencia de Pregrado", Dimensión I "Carreras", Sección 4.2 "Diseño y Provisión de Carreras", se desarrollan en detalle los procesos, mecanismos y recursos que aseguran la homogeneidad y cumplimiento del perfil de egreso.

⁷⁵ Anexo 28: "Informe de Encuesta de Caracterización de Estudiantes".

- **Cuerpo Docente:** las características del cuerpo docente son relativamente homogéneas en relación a su preparación y categorización docente⁷⁶ por lo que su calidad es equivalente en todas las Sedes. Como se observa en la tabla siguiente, la cantidad de docentes categoría A y B por Sede se mantiene homogénea para la mayoría de las Sedes, salvo en el caso de las Sedes Concepción y Temuco que presentan una desviación, explicada por cambios organizacionales y focalización en atraer docentes categorías A y B para el año en cuestión.

Tabla 30 Porcentaje de Docentes categorías A y B por Sede al primer semestre de cada año.

Sede	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago	36%	46%	50%	55%	54%
Rancagua	50%	49%	40%	35%	41%
Viña del Mar	54%	40%	53%	50%	52%
Temuco	27%	36%	25%	45%	33%
Concepción	29%	40%	14%	48%	33%
Total	38%	44%	40%	49%	46%

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

- **Exámenes Nacionales y Exámenes de Título:** son aplicados para efectos de evaluar que la calidad de la docencia sea entregada en todas las Sedes y carreras con la misma profundidad y pertinencia. Los Exámenes Nacionales son diseñados de manera centralizada y con la participación activa de los docentes de todas las Sedes, lo que garantiza la aplicación de un instrumento que efectivamente se correlaciona directamente con las capacidades y competencias definidas en cada asignatura o módulo. Los Exámenes de Título tienen como objetivo asegurar la calidad de la enseñanza, midiendo el cumplimiento del perfil de egreso en los estudiantes. Es un instrumento estandarizado, concluyente, con cobertura curricular completa sustentada desde la homogeneidad de los resultados de aprendizajes de los estudiantes de carácter nacional y se aplica a todos los alumnos del Instituto provenientes de carreras profesionales.

Los resultados avalan la homogeneidad en el perfil de egreso en todas las Sedes se comprueban en los análisis de los siguientes informes:

- **Informe de Trayectorias Académicas⁷⁷:** estudio que realiza la Unidad de Investigación en Docencia para identificar los patrones históricos del rendimiento académico y la tasa de aprobación y promoción de asignaturas. Con base a estos resultados se diagnostica: i) el desempeño de una corte actual; ii) efectividad longitudinal del sistema de apoyo académico; iii) ejes formativos y asignaturas (o módulos) donde se produce mayor rezago académico; iv) periodos curriculares donde es más alta la deserción; v) grado de homogeneidad de resultados académicos entre Sedes y; vi) grado de heterogeneidad de las calificaciones al interior de cada curso (o sección) y a nivel de Exámenes Nacionales. Los resultados obtenidos con base a los indicadores de retención, progresión y rendimiento académico muestran en general un marco de homogeneidad en la formación entre las Sedes, principalmente para las carreras Técnico e Ingeniería Financiera que representan el 65 % de la matrícula total del Instituto. Si bien se observan algunas diferencias específicas en asignaturas o semestres determinados, la eficacia terminal y los perfiles de trayectorias no exhiben diferencias sustanciales. La identificación de los resultados promedio de cada carrera permite detectar cuando una Sede en particular se diferencia significativamente del perfil esperado. Los resultados son presentados en el Consejo de Carreras en donde se establecen las líneas de acción a seguir para subsanar los eventuales hallazgos.

⁷⁶ El detalle de la categorización de docentes se presenta en este mismo capítulo, en la Dimensión II: Docentes, Sección 4.6 Calificación.

⁷⁷ Anexo 40: "Informe de Trayectorias Académicas 2016 Carreras CEF-CA / TF-IF / TAEF-IAEF".

- **Informe Prácticas Verano:** el proceso de prácticas permite evidenciar el desempeño de los alumnos en los puestos de trabajo y obtener *feedback* de las Jefaturas directas durante el proceso respecto de sus competencias técnicas y de empleabilidad de acuerdo a los perfiles de egreso de las respectivas carreras. Para el periodo de práctica de verano 2016, en lo referido a las competencias técnicas del perfil de egreso, el 83 % de los alumnos obtuvo una evaluación de sus Jefaturas igual o superior al promedio (5,5) mientras que, para la competencia de empleabilidad, lo hizo un 96%. Estos resultados, además de retroalimentar el proceso, permiten conocer aquellos aspectos que deben ser fortalecidos por los alumnos tanto en contenidos curriculares como en aquellos que le permitan aumentar su competitividad laboral.
- **Informe Seguimiento de Titulados:** estudio que realiza la Unidad de Empleabilidad y Egresados a partir de los resultados de la encuesta telefónica realizada a más de 3.400 titulados entre los años 2013 a 2016 donde se aborda la condición de empleo, la caracterización del trabajo actual del egresado y la situación de titulados sin trabajo. En estudio de seguimiento de titulados realizado el 2015, los principales resultados muestran que el 84,7 % de los contactados de las cohortes 2013 al 2015 (964 titulados) se encontraba trabajando y de estos, el 50,6 % lo hacía en bancos; otro 16,8 % en instituciones financieras no bancarias y el 32,5 % en otras instituciones. Adicionalmente, en el Informe “Empleabilidad Egresados *E-Learning* 2016” se concluye que el 85% los titulados de la modalidad se encuentran trabajando, el 86 % lo hace en bancos o instituciones financieras.

Muestra de la efectividad de todos los mecanismos antes descritos, son los resultados institucionales más relevantes⁷⁸, coherentes con sus propósitos institucionales:

- Alta tasa de retención de primer año, alcanzando un 75,03 % para la cohorte 2015, resultado superior al de otros Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.
- Mejora la tasa de titulación oportuna de un 43 % para la cohorte 2010 a un 51,8 % para la cohorte 2014.
- Se mantienen altas tasas de empleabilidad al momento de la titulación, superiores al 90%, para el periodo 2012 - 2016.
- Se mantiene una alta tasa de pertinencia del empleo: al precisar la empleabilidad en el sector bancario y financiero por tipo de carreras se tiene que el 73,7 % de los titulados de carreras profesionales se emplea en este sector mientras que en las carreras técnicas lo hace el 63,2 %, en el periodo 2012 a 2016. De quienes trabajan en otro sector, el 96 % se desempeña en áreas directamente relacionadas con las competencias adquiridas durante su carrera.

⁷⁸ El detalle de los resultados del proceso formativo se presentan en el Capítulo IV “Área Docencia de Pregrado”, Dimensión III “Resultados”.

Dimensión II: Administración y Recursos.

En esta dimensión se evalúa la existencia y administración de recursos que aseguran el cumplimiento de la Misión, Propósitos y del Proyecto Institucional.

Política Institucionales de la dimensión.

Las Políticas⁷⁹ que se aplican en el área de Administración y Recursos son las siguientes:

- **Políticas del área de recursos humanos:** La institución orienta las condiciones laborales de los colaboradores a través de Políticas de Contratación, Compensaciones y Desvinculación del personal de administración y servicios, todas ellas conducentes a atraer y retener colaboradores comprometidos con la calidad, eficacia y eficiencia en sus labores.
Para el cuerpo docente se aplica la Política de Vinculación Docente, que busca estimular el desarrollo progresivo del Equipo Docente, y al efecto establece políticas de reclutamiento y selección de docentes; de contratación; de conformación; de categorización; de inducción; de desarrollo docente; de evaluación y permanencia del docente; de remuneraciones y de asignación de carga académica.

- **Políticas del área de administración financiera:** La gestión económica y financiera del Instituto se basa en el principio de optimización y uso responsable de los recursos y contribuye a asegurar la sustentabilidad del proyecto educativo, expresado en la Misión institucional, en el corto, mediano y largo plazo, a través de la provisión de los recursos que demande el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello se aplican las Políticas de Compras y Contratación de Servicios, Endeudamiento, Provisiones, Provisión Contable del Crédito con Aval del Estado, Aranceles y Descuentos, Créditos y Financiamiento de los Alumnos, Capitalización y de Responsabilidad Institucional ante Robo, Pérdida o Destrucción de bienes de terceros.

Otra política relevante en esta área es la Política de Presupuesto y Control de la Ejecución Financiera la cual establece las directrices para el proceso de determinación del Presupuesto Anual Institucional en el que se privilegia la asignación de recursos sobre la base de la contribución de las unidades académicas, administrativas y Sedes Regionales del Instituto a los focos estratégicos, manteniendo una continua rendición de cuentas.

- **Política de Desarrollo de Infraestructura:** El Instituto debe proveer una infraestructura cuyo estándar de calidad garantice de modo sustentable el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, en inmuebles de tamaño mediano, con fines educacionales para ello, cercanos al centro financiero y que cuenten con buena conectividad de transporte.
- **Políticas del área de tecnologías de la información y comunicaciones:** El Instituto apoya el desarrollo e innovación de sus actividades docentes, y en general sus procesos de gestión institucional, a través del uso de las tecnologías de la información y comunicaciones. La disponibilidad de información veraz y oportuna y su provisión a costos razonables, constituyen principios rectores del desarrollo corporativo en materia de sistemas de información y TIC's. La recuperación, mantención, optimización y

⁷⁹ Anexo 65: "Políticas institucionales".

modernización del equipamiento tecnológico del Instituto, así como la actualización de *software* para el proceso formativo, constituyen propósitos permanentes de la institución.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.

Para asegurar la efectividad de la administración y gestión de los recursos, el Instituto cuenta con diversos Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, que buscan garantizar el correcto funcionamiento, control y seguimiento de los avances y resultados. Entre los más relevantes se encuentran:

- En la Gestión de Personas: Reglamento de Higiene, Orden y seguridad, Evaluación de Desempeño Docente, Evaluación de Desempeño de Personal Administrativo, Reglamento Académico General, Categorización Docente,
- Para la Información Institucional: Plan de Desarrollo Tecnologías de Información y Comunicaciones (“TIC’s”), Modelo de Análisis Institucional, Sistemas para la gestión Institucional, Sistemas de Información para los procesos académicos, IEBVirtual-SAC, Sitio web institucional,
- Recursos materiales e intangibles: Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020, Procedimientos de Gestión de Infraestructura.
- Sustentabilidad Económica y Financiera: Proceso Presupuestario Institucional – Comité de Presupuesto, Sistemas de Información para los Procesos Financieros – Contables.

La Vicerrectoría Económica y Administrativa es responsable de la administración y gestión de los recursos del Instituto según lo establece el Reglamento Orgánico, garantizando la viabilidad económico-financiera de la institución.

El Instituto por su autonomía económica-financiera y administrativa, accede y dispone de sus recursos patrimoniales y financieros para satisfacer los fines que le son propios de acuerdo con sus Estatutos y las leyes. Esta autonomía faculta a la Corporación para organizar su funcionamiento de la manera que estime más adecuada en conformidad con dichas normativas.

El proceso de administración presupuestaria da respuesta a las necesidades estratégicas de la institución, considerando como principio fundamental la mantención de una estabilidad financiera que permita proyectar su desarrollo en un horizonte de mediano y largo plazo, siempre con el máximo propósito de alcanzar la Visión institucional.

3.8 Gestión de Personas.

El Instituto aplica regularmente políticas, procesos y procedimientos de Recursos Humanos, los que constituyen una guía para todos los integrantes del Instituto, facilitan la comunicación, la conducción y la toma de decisiones y aportan claridad, transparencia y coherencia a la gestión institucional.

La Dirección de Recursos Humanos, dependiente de la Vicerrectoría Económica y Administrativa, gestiona y vela por la aplicación de las políticas del área de recursos humanos⁸⁰ y los procesos de administración de personas. Asimismo, apoya, participa y contribuye con la gestión de la comunidad institucional a través de la aplicación de mecanismos que permitan al Instituto contar con personal idóneo, generando condiciones y un ambiente de trabajo que apoya el desarrollo del quehacer institucional.

El Proceso FP10 “Recursos Humanos”, disponible en la Carpeta Compartida del SGC, rige las actividades de contratación, inducción, pago de remuneraciones, capacitación, compensaciones y desvinculación de los trabajadores del Instituto.

El Instituto divide su dotación de personal en dos categorías: personal administrativo y personal docente, esta última, comprende a docentes de planta y a honorarios. La Tabla 31 muestra la dotación de colaboradores al 2016.

Tabla 31 Dotación colaboradores Administrativos y Docentes 2016-1.

Tipo de contrato / Función	Administrativos, Profesionales y Directivos	Académicos de planta	Académicos a Honorarios	Total
Contrato de trabajo indefinido	166	16	-	182
Contrato de trabajo de plazo fijo	28	-	-	28
Contrato de prestación de servicios a honorarios	-	-	312	312
Total	194	16	312	522

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Políticas y Procedimientos para los Docentes.

La institución tiene una Política de Vinculación Docente⁸¹ que enmarca las orientaciones en todos los ámbitos de la actividad docente. Esta política tiene como objetivo estimular el desarrollo progresivo del cuerpo docente atendiendo la vinculación real que posee con el sector bancario y financiero, en los casos que proceda; los estándares de calidad establecidos; los objetivos estratégicos institucionales y el Modelo Educativo Institucional. Además, establece los lineamientos para el reclutamiento, selección, contratación, conformación, categorización, inducción, desarrollo, evaluación, permanencia, remuneración y la asignación de carga académica a los docentes.

El personal docente se rige por el Reglamento Académico General el cual establece el conjunto de normas generales y especiales que regulan la actividad docente; los deberes y derechos de los profesionales que imparten la docencia y el cumplimiento de la función docente del Instituto. La relación con el cuerpo docente también se apoya en una serie de procesos y procedimientos disponibles en el SGC.

⁸⁰ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Compensaciones, Política de Contratación, y Política de Desvinculación).

⁸¹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

El Reglamento Académico General establece el marco normativo asociado a los deberes y derechos del docente, sus roles y funciones, el proceso de selección y asignación carga académica docente y la definición de la labor docente, su desarrollo y evaluación.

El Proceso FP07 “Gestión de Recursos Docentes” del SGC, establece las acciones para la supervisión y control de las actividades de los docentes y Jefes de Carreras en las Sedes, orientándoles al cumplimiento de los objetivos definidos en la gestión docente, velando especialmente por la calidad y homogeneidad de la docencia impartida, así como también por el cumplimiento de las actividades académicas comprendidas en la programación semestral.

La Vicerrectoría Académica, a través de la Dirección de Docencia, administra, gestiona y vela por la aplicación de la Política de Vinculación Docente y del Proceso de “Gestión de Recursos Docentes”. Esta Dirección es responsable de realizar la convocatoria a nuevos docentes, la gestión de contratos, la supervisión del pago de honorarios, la evaluación docente, el seguimiento a la docencia y las desvinculaciones correspondientes.

Reclutamiento y Contratación de Docentes.

Los procesos de selección, así como la calificación del desempeño docente son relevantes para el fortalecimiento del cuerpo académico. Estos procesos están adecuadamente reglamentados y son llevados a cabo bajo un acucioso análisis, primero por parte de las Sedes, y posteriormente, por la Dirección de Docencia.

Según la Política de Reclutamiento y Selección de Docentes⁸², la institución orienta sus preferencias a la búsqueda de profesionales especializados en la banca y con experiencia en el sector bancario y financiero, de acuerdo con las necesidades de las asignaturas y módulos CORE de las carreras impartidas. En este sentido, la institución selecciona como docentes a los profesionales que demuestren conocimientos y experiencia aplicada en su dominio disciplinar.

La selección de los docentes a honorarios está regida por el Procedimiento P70 “Convocatoria, Selección y Distribución en la Planificación Académica de los Docentes”, en el cual se detallan las actividades a realizar desde la convocatoria hasta la capacitación que deben recibir los docentes al inicio de cada semestre académico. Por otra parte, el docente está sujeto a un convenio de prestación de servicios educacionales el cual se basa en las horas de la asignatura y/o módulo que dicte y en la categorización interna de la Institución. La jornada y remuneraciones dependen de la carga académica convenida para cada semestre.

El Instituto integra a la planta docente a aquellos que mantienen una actividad académica regular de al menos 4 años, con resultados superiores en la evaluación de la docencia.

Categorización Docente.

El personal docente del Instituto se categoriza en cuatro niveles según su experiencia en cargos de responsabilidad en la banca y en el sector bancario y financiero, el nivel de conocimientos específicos y actualizados en su área disciplinar y su experiencia docente. El Instituto cuenta con el Procedimiento P78 “Categorización Docente”, que especifica las etapas del proceso de categorización. La categorización docente se realiza cada semestre para docentes que se incorporan a la institución. Para el caso de docentes

⁸² Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

antiguos, esta actividad se realiza anualmente y se denomina re-categorización. En la Tabla 32, se muestra la Categorización Docente del Instituto.

Tabla 32 Criterios para la categorización docente.

Tipo de Experiencia	Criterios Específicos
Experiencia en cargos de responsabilidad.	Desempeña o ha desempeñado cargos de responsabilidad en el sector bancario y financiero.
	Desempeña o ha desempeñado cargos de responsabilidad en otro sector.
	Desempeña o ha desempeñado cargos sin responsabilidad en el sector bancario y financiero.
	No ha desempeñado cargos de responsabilidad.
Conocimientos específicos y actualizados en su área disciplinar.	Experto en el área, reconocido por diversas instituciones gremiales o formativas como tal en su ámbito.
	Alta Especialidad en su área, con conocimientos actualizados recientemente.
	Especialista en su área.
Experiencia laboral en el área disciplinar.	Conocimientos propios del profesional recién egresado en su disciplina.
	Estar trabajando en el área disciplinar en la que realiza docencia.
	Haber trabajado en el área disciplinar en la que realiza docencia.
Experiencia Docente.	Contar con 3 o más años de experiencia en educación terciaria.
	Contar con menos de 3 años de experiencia en educación terciaria.
	No contar con experiencia en educación terciaria.

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

A la fecha, el cuerpo docente del Instituto está integrado por 325 docentes de los cuales el 50% pertenece a Sede Santiago, 12% a la Sede Concepción, 13% a la Sede Rancagua, 16% a la Sede Temuco y 10% a la Sede Viña del Mar. El 100% de los docentes están categorizados, según los procedimientos vigentes de la institución.

Permanencia y Capacitación Docente.

La institución cuenta con el Procedimiento P113 “Inducción y Perfeccionamiento Docente” que tiene como propósito asegurar inducción y capacitación al cuerpo académico por medio de programas de formación que están en función de las necesidades de perfeccionamiento detectadas. Esto permite reducir las brechas metodológicas existentes entre los docentes, y fortalecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, se han generado instancias de desarrollo y vinculación para que los docentes sean parte de la comunidad académica y se fidelicen con el Instituto, el Modelo Educativo Institucional que lo rige y los métodos de enseñanza propuestos. Para esto se realizan reuniones semestrales en cada Sede regional, se lleva a cabo el proceso de inducción oportuna en el uso de IEBVirtual-SAC⁸³ y, en el caso de los docentes nuevos, en materias del sector bancario y financiero, el modelo formativo y herramientas docentes.

Además, se capacita a los docentes en el desarrollo de sus habilidades pedagógicas para las tareas académicas propias del Modelo Educativo Institucional y de la actualización disciplinar relacionada a las asignaturas y/o módulos CORE. El Plan Anual de Capacitación comprende formación en el Sistema Financiero y el Diplomado “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas Basadas en el Currículo por Competencias”. Los docentes capacitados por Sede se muestran en la Tabla 33.

⁸³ Plataforma transversal y de uso cotidiano en el quehacer académico que se describe en detalle en el Capítulo III, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.9 Información Institucional.

Tabla 33 Resumen de Participantes en programas de inducción y capacitación – Periodo 2014-2016.

Sedes	IEBVirtual	Inducción al sistema financiero	Diplomado	Total
Santiago	309	73	118	500
Rancagua	44	9	26	79
Viña del Mar	31	19	35	85
Concepción	75	28	58	161
Temuco	44	19	67	130
Total	503	148	304	955

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

En relación a la permanencia docente⁸⁴, la dotación docente tiene una estabilidad y permanencia de tres años en la institución como lo demuestra el análisis de datos de un periodo de cuatro años (2012 a 2016-1)⁸⁵, el que concluye que el 22,2 % de los docentes permanece por tres años en la institución. Desde esta mirada, el Instituto cuenta con docentes que podrían estar presentes en la formación técnica y profesional completa del estudiante. Se distingue, además, un docente fidelizado, especializado en el área de formación, con una carga no excesiva de asignaturas, con experiencia bancaria y factible de mantener en el tiempo.

Evaluación Docente.

El Instituto realiza semestralmente el Proceso de Evaluación Docente, que incluye evaluaciones cualitativas y cuantitativas que recogen información de diversas fuentes, y es aplicado de manera uniforme en todas las Sedes y Carreras. Los resultados del proceso de evaluación permiten retroalimentar el desempeño de los docentes e identificar las necesidades de perfeccionamiento.

La Evaluación de Desempeño de los docentes está estructurada en base a tres dimensiones:

- **Evaluación de Satisfacción de los Estudiantes:** es aplicada semestralmente a través de la plataforma IEBVirtual-SAC para recoger la percepción de los estudiantes respecto a las capacidades del docente, las metodologías y didácticas empleadas, los aspectos formales del curso y los comentarios respecto a la calidad del aprendizaje.
- **Evaluación de la Calidad de la Docencia:** se realiza cada semestre a nivel nacional y es aplicada por los Coordinadores de Área, considerándose una instancia de evaluación de pares. La evaluación de los docentes se realiza en base al contraste de estándares de calidad docente, con lo observado efectivamente durante las clases.
- **Evaluación de Cumplimiento Administrativo:** se efectúa semestralmente y comprende la evaluación de la asistencia a clases; puntualidad al inicio y término de las sesiones; oportunidad en el registro y calendario de calificaciones y en la completitud del registro de actividades docentes en el libro de clases disponible en las plataformas institucionales.

El Instituto cuenta con procedimientos para la Evaluación Docente, P89 “Información de Evaluación Docente: a Docentes y Estudiantes” y P99 “Evaluación Docente Nacional”. La información de las evaluaciones docentes está disponible en la Carpeta Compartida del SGC, por tipo de evaluación y por Sede.

⁸⁴ La permanencia docente se aborda en el capítulo IV, Docencia de Pregrado, Sección 4.5 Dotación Académica.

⁸⁵ Anexo 42: “Informe Diagnóstico sobre la rotación docente y sus efectos en la homogeneidad. 2016”.

La Tabla 34 muestra que en promedio entre el año 2014 y 2016 el 94% de los docentes ha sido evaluado, alcanzando un 96% del total en el año 2016.

Tabla 34 Cobertura de Docentes Evaluados 2014 – 2016.

Cobertura	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1
Santiago	163	150	145	151
Concepción	49	63	61	40
Rancagua	40	46	39	41
Temuco	37	47	46	50
Viña del Mar	30	33	25	31
Docentes Evaluados	319	339	316	313
% Cobertura	89%	99%	92%	96%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Remuneración y Carga Académica.

La Política de Remuneración de Docentes⁸⁶ del Instituto fija un valor por hora por sobre el valor de mercado de los honorarios docentes ofrecidos en Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica. Estos honorarios se asignan según la categoría académica y tipo de asignatura y/o módulo que imparte el docente, considerando solo las horas de docencia directa frente al estudiante. El valor hora se determina por Decreto y es informado oportunamente de forma electrónica a cada uno de los docentes. El pago de las labores docentes se encuentra normado en el procedimiento P68 “Procedimiento de Gestión de Pagos Docentes a Honorarios y Contratados”. Entre el 2014 y el 2016, la remuneración docente se ha incrementado en un 15% como consecuencia de las nuevas y mayores actividades realizadas por el docente en el marco del proceso de Innovación Curricular.

La institución define el perfil de los docentes según su categoría y en función de asignaturas y/o módulos No CORE y CORE⁸⁷, asignándose para estas últimas docentes categorías A y B.

La institución asigna la carga académica docente dependiendo del rol que estos cumplen, categoría, especialidad, necesidades de formación de los estudiantes, evaluación docente obtenida en el periodo anterior y la carga académica general. Los docentes de planta mantienen una carga académica de hasta 3 asignaturas y/o módulos en jornada diurna y su asignación queda estipulada en el contrato de trabajo.

Es responsabilidad del Director de Sede la revisión y aprobación de la carga académica de los docentes y dar cumplimiento efectivo a los compromisos académicos que el Proyecto Educativo exige. El cumplimiento de la ejecución de la carga académica asignada constituye uno de los insumos del proceso de Evaluación Docente.

La asignación de la carga académica a docentes se encuentra normada en el Procedimiento P70 “Procedimiento de Convocatoria, Selección y Distribución de la Planificación Académica de los Docentes”, disponible en el SGC.

Políticas y Procedimientos para el Personal Administrativo.

El personal administrativo corresponde en su totalidad a personas contratadas, ya sea a plazo fijo o indefinido, cuya función es la gestión de los servicios académicos, administrativos y financieros de la

⁸⁶ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

⁸⁷ Asignaturas y/o Módulos troncales o esenciales de la Carrera que requieren para su dictación docentes especialistas (Categorías A y B).

institución. El personal administrativo se divide en dos grupos: personal de Casa Central y el de Sedes Regionales. El personal de Casa Central está integrado personas que se desempeñan en la dirección superior y en las unidades de servicios centralizados y apoyan técnicamente todas las labores del Instituto. El personal de las Sedes Regionales incluye al Director de Sede, Jefe de Carreras, Coordinador de Admisión, Jefe de Licitaciones, personal administrativo, secretarías y auxiliares.

Reclutamiento y Contratación.

El Instituto tiene una Política de Contratación⁸⁸ la cual tiene como propósito entregar las directrices o principios guías en la gestión y control del proceso y procedimiento, gestionar, administrar y controlar las actividades relacionadas con el ingreso de nuevos colaboradores al Instituto. Dicha política se materializa a través del Procedimiento P09 “Reclutamiento y Contratación”, el cual tiene como objetivo cubrir todas las instancias necesarias para el reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para desarrollar las funciones que están asignadas a un determinado cargo y contempla la aprobación de la provisión del cargo, reclutamiento, evaluación psicolaboral y selección del postulante. Su aplicación es de carácter transversal en la institución y la Dirección de Recursos Humanos es la responsable de gestionar y controlar las distintas fases del procedimiento

En el 2016 se contrató al 100 % de los nuevos colaboradores Directivos, aplicándose el procedimiento antes descrito.

Inducción del Personal.

La Dirección de Recursos Humanos lleva a cabo el Procedimiento P10 “Inducción de Personal”, el cual busca facilitar la adaptación e integración del nuevo funcionario a la organización y a su puesto de trabajo mediante la entrega de información relacionada con las características de su cargo y aquellas generales propias de la institución. El 100 % del personal que ingresa al Instituto, recibe inducción según este procedimiento.

Capacitación del Personal.

El Instituto gestiona y controla las actividades de capacitación de la institución y proporciona instancias de entrenamiento y perfeccionamiento a los colaboradores para proveer, mantener y potenciar sus competencias aportando a su desarrollo y al logro de los objetivos institucionales.

El Procedimiento P11 “Capacitación”, establece los criterios generales que se aplican para programar, ejecutar y controlar las actividades de capacitación del personal, teniendo como objetivo favorecer el logro de las competencias de los trabajadores y utiliza como insumo los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño, los requerimientos emanados de cada área y otras fuentes relacionadas a potenciar los aportes al Instituto de colaboradores que son sobresalientes y se consideraran como talentosos. En la Tabla 35, se muestra que entre el 2012 y el 2016, se han realizado más de 7.500 horas de capacitación dirigida a un total de 402 colaboradores.

⁸⁸ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Contratación).

Tabla 35 Horas de Capacitación Anual 2012 – 2016.

Año	Horas de Capacitación	Número de Participantes	Número de Cursos
2012	329	9	5
2013	1.703	83	13
2014	1.020	68	15
2015	1.454	112	10
2016	3.738	153	25

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Evaluación de Desempeño y Promoción del Personal.

El Instituto favorece el desarrollo profesional y la constante formación de sus colaboradores. De esta forma, se lleva a cabo anualmente el Proceso de Evaluación de Desempeño con el propósito de determinar la contribución de los colaboradores durante un periodo determinado, alinear los esfuerzos de las personas con los objetivos institucionales, generar información relevante para la gestión de Recursos Humanos en capacitación y desarrollo, compensaciones y movilidades internas y, fomentar el desarrollo permanente de las personas potenciando sus fortalezas y determinando los aspectos a mejorar en su desempeño. Participan de este proceso, todos los colaboradores con contrato indefinido y antigüedad mínima de 6 meses en la institución.

Cabe señalar que a pesar de que el Instituto dispone de un Sistema de Evaluación de Desempeño que ha ido proporcionando una mejor cobertura, falta implementar un sistema de gestión del desempeño que permita evaluar a los directivos, así como reconocer y estimular el desempeño de los mismos.

El Tabla 36 muestra las coberturas alcanzadas a través del Proceso de Evaluación de Desempeño durante el periodo 2015 – 2016.

Tabla 36 Participación de colaboradores en evaluación de desempeño 2016.

Año	Participantes	% Cobertura
2015	120	60%
2016	163	70%

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Instituto Guillermo Subercaseaux. Actualizado a octubre de 2016.

Remuneraciones y Beneficios.

El Instituto tiene una Política de Compensaciones⁸⁹ la cual tiene por objetivo definir y orientar los propósitos, alcance y principios que regulan el sistema de compensaciones institucional.

En materia de compensaciones y beneficios, el Instituto gestiona sus remuneraciones considerando los niveles de responsabilidad y contribución a la estrategia institucional. Las remuneraciones están fijadas respecto a estos aspectos, resguardando materias de equidad interna y competitividad externa. Como mecanismo de revisión en términos de equidad, el Instituto está suscrito al informe de remuneraciones para el sistema educacional “Hay Group Korn Ferry para instituciones educacionales”, lo que le permite contar con parámetros objetivos de comparación respecto al mercado educacional.

En materia de beneficios, el Instituto tiene una estructura de beneficios que contempla ámbitos de salud (seguro complementario de salud con cobertura médica y dental, pago días de licencias no cubiertos por instituciones de salud); educación (pago de bonos, exención de matrícula, descuento arancel extensible a

⁸⁹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Compensaciones).

cónyuge e hijos); pago de asignaciones y bonos (aguinaldos, movilización, colación, nacimientos); eventos y festividades (regalos hijos, *giftcard* funcionarios) y otros como la entrega de uniformes y estacionamiento.

Desvinculación.

El Instituto cuenta con una Política de Desvinculación⁹⁰ que implica la gestión y formalización del término de la relación laboral entre la institución y uno o más colaboradores, estableciendo las instancias y responsabilidades para la formalización del término de la relación laboral de acuerdo a la normativa vigente y asegurando que los empleados reciban un trato digno y respetuoso, otorgando los derechos que la Ley les confiere.

El Procedimiento P12 “Desvinculación del Personal” tiene como objetivo establecer las actividades y responsabilidades tendientes a materializar el término de relación laboral del personal de acuerdo a normativa vigente (Código del Trabajo, Título V: De la terminación del contrato de trabajo y estabilidad en el empleo). La desvinculación es solicitada por un Director o Vicerrector, dependiendo del cargo de que se trate, y es autorizada por el Rector. La Dirección de Recursos Humanos realiza los procesos legales y vela por el cumplimiento de la normativa legal para dar término a la relación laboral, mientras que el Vicerrector Económico y Administrativo autoriza los pagos correspondientes.

⁹⁰ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Desvinculación).

3.9 Información Institucional.

El Instituto cuenta con diversos sistemas que entregan información veraz, oportuna y completa, en base a la cual se realiza análisis institucional para la toma de decisiones y avanzar hacia el logro de los propósitos definidos.

Los sistemas de información para la gestión institucional apoyan la adecuada gestión del Instituto y proveen información, antecedentes e indicadores requeridos para cautelar el avance sobre los propósitos del Instituto, realizar análisis y apoyar las actividades académicas, administrativas y de admisión, así como también para cumplir con la entrega de información oportuna a organismos externos.

Análisis Institucional.

La **Política de Análisis Institucional**⁹¹ tiene como objetivo contribuir al logro de los propósitos de la institución, especialmente en lo que respecta a su eficacia y eficiencia y a lo relacionado al ámbito del aseguramiento de la calidad. En este sentido, la Unidad de Análisis Institucional elabora estudios y análisis especializados de manera de contar con información veraz, oportuna, precisa y completa para la toma de decisiones en todos los niveles institucionales y así aumentar la eficiencia y la eficacia institucional y asegurar su sustentabilidad.

Un logro relevante para el Instituto en año 2016 fue el resultado obtenido en el estudio sobre los niveles de desarrollo de las oficinas de análisis institucional⁹², realizado por la empresa consultora canadiense *DPM Research*, por encargo del MINEDUC. En dicho estudio, participaron las 75 Instituciones de Educación Superior acreditadas, donde el Instituto obtuvo un resultado superior a la media de su grupo de comparación, compuesto por 17 IP acreditados (Índice de desarrollo institucional de 142,7 *versus* 86,2 de la media dentro de su categoría), lo que evidencia el adecuado nivel de desarrollo del análisis institucional en la institución.

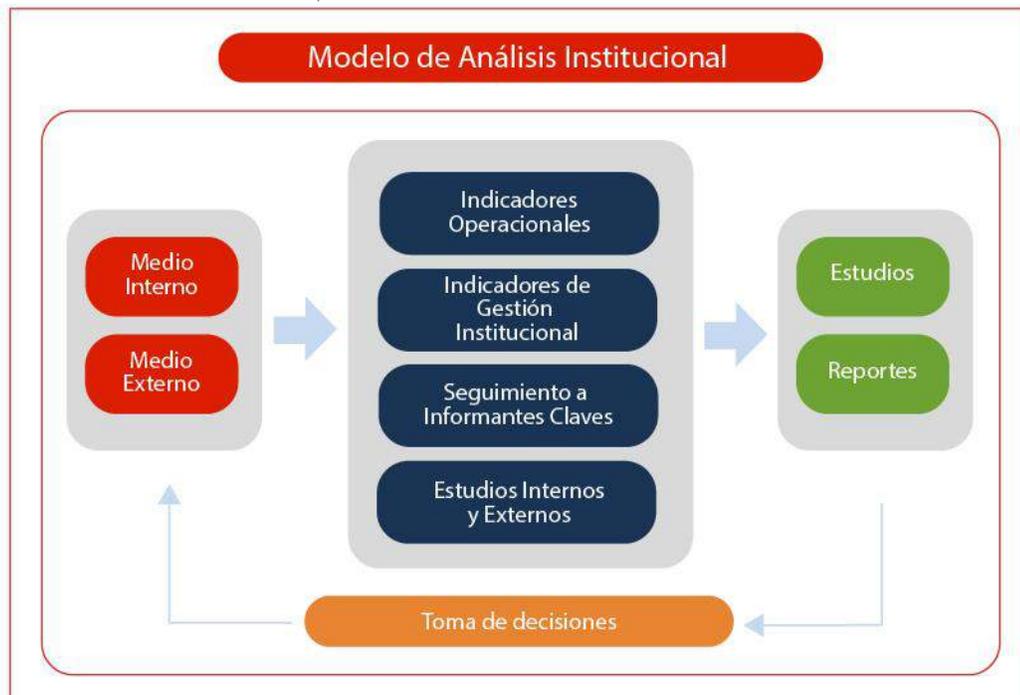
El Instituto cuenta con un **Modelo de Análisis Institucional** que utiliza la información proveniente de los distintos sistemas y procesos internos, de encuestas a actores claves y del medio externo, para generar diversos análisis que apoyen la toma de decisiones. Mediante este sistema se dispone de información operacional, de gestión institucional, de seguimiento a informantes claves y de estudios y reportes lo que permite el monitoreo de la calidad por parte de las diferentes Unidades de la institución, propiciando la reflexión, el análisis y la revisión de los resultados.

El Modelo de Análisis Institucional lo integran un conjunto de indicadores operacionales y de gestión institucional, estudios de seguimiento de informantes clave y estudios de gestión institucional, tal como se muestra en el Esquema 4.

⁹¹ Anexo 65: "Políticas Institucionales (Política de Análisis Institucional)".

⁹² Anexo 46: "Informe Evaluación de los niveles de desarrollo de la gestión de la información en el sistema de educación chileno, medido a través de los niveles de desarrollo de las oficinas de análisis institucional (MECESUP 3-1484-SCC-CF)".

Esquema 4 Modelo de Análisis Institucional.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Los **Indicadores Operacionales** muestran el grado de avance de la operación institucional en distintos periodos en relación a la admisión, gestión académica e indicadores de procesos y de calidad, se calculan mensualmente para cada Sede, según corresponda.

Los **Indicadores de Gestión Institucional** registran el desempeño de la institución a través de la tasa de retención, tasa de titulación, tasa de titulación oportuna, tasa de egreso, evolución de la matrícula por Jornada, Sede y Carrera y las Jornadas Completas Equivalentes; todos disponibles en la Ficha de Datos Institucional y a través del SIRO. Además, dan cuenta de la marcha estratégica del Instituto por medio de los KPI contenidos en el *Balanced Scorecard* (BSC). Los requerimientos de información para la medición de estos indicadores se encuentran normados por el Procedimiento P07 "Solicitud de información mensual BSC, indicadores de proceso de Planes de Acción e indicadores de proceso del SGC".

El **Seguimiento a Informantes Claves** registra todas las mediciones periódicas generadas a partir de encuestas a alumnos, docentes, egresados y empleadores de manera de obtener información respecto a la trayectoria académica y laboral de los estudiantes, así como aquella referente a empleadores y docentes del Instituto que permita retroalimentar los procesos internos y la mejora continua.

Los **Estudios Internos y Externos** consideran los análisis periódicos realizados por la Unidad de Análisis Institucional, así como estudios y reportes elaborados de acuerdo a las necesidades institucionales de información. Todos ellos están disponibles en la Carpeta Compartida del SGC, Análisis Institucional. Contemplan la información generada periódicamente por esta unidad para organismos e instituciones externas como son el MINEDUC, SIES e INDICES, información que sirve de *inputs* para la realización de análisis y elaboración de reportes internos.

El Modelo de Análisis Institucional permite entregar información veraz, oportuna, precisa y completa a través del acceso directo a la Carpeta Compartida del SGC en donde se conservan los estudios realizados por la Unidad de Análisis Institucional, la Unidad de Investigación en Docencia y otras unidades que, eventualmente, realizan análisis respecto de sus propios resultados y por medio del SIRO, que pone a disposición información e indicadores para las Direcciones y Jefaturas del Instituto, incluidas las Sedes, fortaleciendo la toma de decisiones.

Sistemas de Información para los Procesos Académicos.

El Instituto cuenta con sistemas que apoyan específicamente los procesos de la actividad académica, tales como:

1. Sistema de Admisión (CRM Dynamics de Microsoft):

Permite la gestión de la información en el proceso de Admisión y Matrícula, administrar el relacionamiento con los postulantes, generar una base de datos centralizada, realizar seguimiento del estado de la progresión de cada postulación, controlar las actividades de las Sede y la estandarización de los procesos de Admisión tanto comerciales como de promoción.

La veracidad, completitud y oportunidad de la información en el Sistema de Admisión, se garantiza a través de diversos procesos de control como son análisis de los reportes del proceso de seguimiento de postulantes y la validación de la información de los postulantes recopilada a través de varias instancias (sitio web institucional, presencial, etc.).

El Proceso de Admisión⁹³ queda registrado en el Sistema de Admisión lo que permite administrar en forma eficiente las solicitudes de contacto e información de los postulantes y, posteriormente, gestionar las postulaciones y visitas a colegios para crear una relación con los potenciales alumnos y su fidelizarlos.

2. Sistema de Gestión Académica (IEBVirtual-SAC):

Es una plataforma de gestión académica que mantiene todos los registros vinculados a la vida académica del estudiante; proporciona servicios vía web como la publicación de contenidos, administración de tareas, asignación de docentes en cada sección, definición y publicación de horarios, notas parciales y finales, actas finales de cursos, asistencia a clases y, permite la interacción entre alumnos, docentes y administrativos. Cuando un alumno ingresa al Instituto, junto a la formalización de su matrícula, es incorporado como usuario a esta plataforma y tiene acceso a toda su información académica de forma permanente. En la figura siguiente se aprecia una vista de la plataforma IEBVirtual-SAC.

La Dirección de Registro Académico tiene la responsabilidad de administrar, supervisar y custodiar la veracidad de la información registrada en IEBVirtual-SAC, proporcionando las certificaciones que demanden los estudiantes cuando corresponda.

Para garantizar la completitud de la información en IEBVirtual-SAC, la Dirección de Registro Académico lleva a cabo diversos procesos de control que incluyen la revisión y actualización de antecedentes académicos de los estudiantes nuevos centralizadamente al Sistema; revisar y validar registro de actas de notas de

⁹³ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver FP02 “Admisión” y P05 “Matrícula para Alumnos Nuevos y Continuidad de Estudios Carreras Presenciales”).

exámenes de título; cálculo de notas finales y de titulación por medio de algoritmos del Sistema; mecanismos de trazabilidad, control y confirmación de cada modificación realizada en las actas de notas de cada asignatura y aplicar reglas de consistencia de datos en el Sistema para evitar inconsistencias de información.

Para garantizar la oportunidad de la información se establece el Calendario Académico que contiene las fechas de apertura y cierre de las actividades académicas para su posterior registro en sistemas y supervisión de su cumplimiento por parte de la Vicerrectoría Académica.

El Plan de Recuperación para los Sistemas de Información de los Procesos Académicos ante eventuales desastres considera como medida esencial de resguardo, que la información se respalde diariamente en un edificio diferente al que contiene el Data Center institucional.

Figura 11 Plataforma IEBVirtual- SAC.



Fuente: Dirección de Informática, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El IEBVirtual-SAC provee la información institucional que alimenta regularmente las bases de datos del Sistema de Información de Educación Superior (SIES).

3. Sistema de Gestión de Bibliotecas (LogiCat):

Software especializado para la automatización de Bibliotecas que integra los módulos que apoyan y controlan los procesos de gestión de la biblioteca del Instituto y los requerimientos de los usuarios.

Para la ejecución de las transacciones, el *software* cuenta con módulo de circulación que permite conocer los días de préstamo parametrizados en las políticas y las fechas de devolución de material. También posee un módulo de reportes desde donde se extrae información sobre préstamos por fecha, disponibilidad, existencias, lectores e ítems y se obtienen plantillas Excel con información para la gestión de la institución.

El módulo Catalogación permite ingresar material, realizar descripción y políticas para el posterior préstamo a los usuarios y obtener plantillas para ingresar registros o ítems nuevos, los que se basan en el formato MARC 21 para la ejecución de los campos.

A lo largo de todos los procesos, LogiCat guía al usuario indicándole el comando que se está ejecutando, despliega las explicaciones necesarias para su operación y le solicita en forma clara las órdenes para realizar las transacciones.

4. Sistema de Seguimiento de Egresados y Empleabilidad (CRM Dynamics de Microsoft):

Para mantener una gestión sistemática y con datos consolidados de diversas instancias y en las diversas sedes del Instituto, el seguimiento de los egresados se apoya en el sistema Microsoft *Dynamics CRM*⁹⁴ específicamente en el módulo de Seguimiento de Egresados que se implementó durante el año 2016.

Este módulo base considera Ficha base del egresado, entidades base para gestión de Actividades, Carta, Cita, Llamadas telefónicas, Tareas, Ficha base y relacionamiento de Instituciones, Sedes, Carreras, Módulos, Periodos, Jornadas, Matrículas, Vigencias, Estado académico y Ficha base de Colegios.

A través de esta herramienta se gestionan los procesos de prácticas (solicitud y convalidación) y los procesos de colocación laboral activa, relacionando además los datos de los egresados disponibles en el portal de empleabilidad del Instituto.

Sistemas de Información para los Procesos Financieros-Contables.

5. Sistema para la Gestión Financiera-Contable (Manager):

Software ERP financiero contable que permite la gestión de finanzas, el sistema cuenta con los módulos de contabilidad, presupuesto, proveedores, tesorería, clientes, cobranza, facturación electrónica, ordenes de compras y recursos humanos (*Payroll*).

La veracidad, completitud y oportunidad de la información proporcionada por el Sistema está garantizada tanto por procesos internos como externos los que incluyen la ejecución presupuestaria presentada bimensualmente en el “Informe al Directorio” y mensualmente al Equipo Directivo en el “Informe de Ejecución Presupuestaria”; auditoría externa anual de la empresa Deloitte (periodo octubre a abril) y los estados financieros publicados en la memoria anual del año posterior, la cual se encuentra en el sitio web institucional.

Sistema para la Gestión Institucional.

6. Plataforma de gestión colaborativa de proyectos y tareas (ASANA):

Como parte del Sistema de Información para la Gestión Institucional, se utiliza la plataforma ASANA, herramienta en ambiente web y móvil diseñada para mejorar la comunicación y gestión de equipos, la colaboración, planificación y la gestión de proyectos y tareas. Posee múltiples funcionalidades como espacios de trabajo, proyectos, tareas, etiquetas, notas, comentarios y un buzón que organiza y actualiza la información en tiempo real. La aplicación permite asignar una tarea a una o más personas e incorporarla

⁹⁴ CRM, del inglés Customer Relationship Management.

dentro de un proyecto, designar un tiempo o fecha para su realización, incluir una descripción de la tarea y compartirla con “seguidores” o personas a las cuales les puede interesar la información que se puede adjuntar.

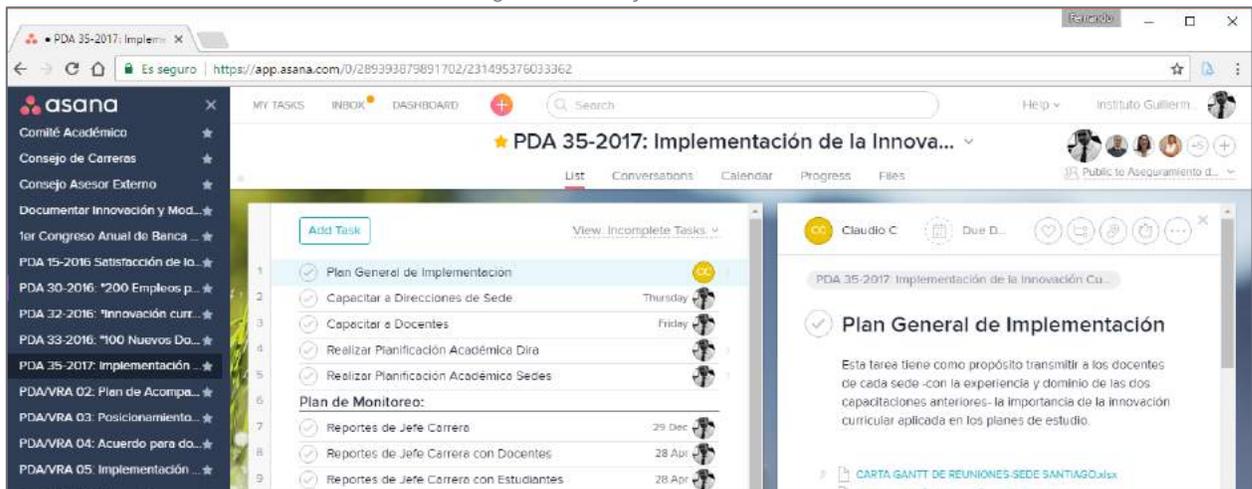
ASANA permite que a medida que se complete una tarea, esta sea cerrada y se almacene toda la información generada, comentarios y el historial de acciones realizada por los usuarios. Similarmente ocurre con los proyectos que se archivan para su conservación.

La plataforma contiene información a nivel nacional la cual es entregada de forma oportuna y veraz, toda vez que está disponible en línea para todos los usuarios de la institución quienes reciben las evidencias del cumplimiento de cada tarea creada.

El Instituto actúa bajo licencia pagada lo que permite tener una red cerrada con alrededor de 190 usuarios a nivel nacional.

Mediante ASANA se gestiona el 100% de los proyectos del Instituto. En la Figura 12 se aprecia una vista de la plataforma ASANA.

Figura 12 Plataforma ASANA



Fuente: Plataforma ASANA, Instituto Guillermo Subercaseaux.

7. Repositorio de información del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

El SGC forma parte de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad dispuestos por el Instituto, opera formalmente en la institución y está certificado bajo el estándar de la norma ISO 9001:2008. El SGC apoya la gestión institucional proporcionando evidencias de los procesos, la interacción entre ellos, responsables y actividades a desarrollar. Asimismo, entrega información sobre los resultados de la gestión institucional a través del seguimiento continuo de los procesos e indicadores; genera los procedimientos e instructivos necesarios para apoyar la operación y mide la mejora continua en los diferentes procesos.

El Instituto dispone de una Carpeta Compartida en la red interna institucional a la cual puede acceder todo colaborador que esté conectado. En esta carpeta se encuentra disponible la estructura documental del SGC conformada por los procesos formalizados, procedimientos, instructivos, políticas, reglamentos, criterios, decretos, entre otros documentos, los cuales son de consulta y guía para las actividades a realizar. Del total de 22 procesos, 120 procedimientos y 60 instructivos, actualmente 16 procesos, 56 procedimientos y 43

instructivos operacionales se relacionan directamente con las actividades de los procesos de carreras. En la Tabla 37 se muestra un resumen de dicha estructura.

Tabla 37 Estructura Documental SGC (diciembre 2016).

Nombre subcarpetas	Contenido subcarpetas
Procedimientos generales	Acciones correctivas y preventivas
	Auditorías internas
	Control de documentos y registros
Procesos alta dirección	Procedimiento
	Revisión por la dirección
	Certificación ISO 9001:2008
	Plan Estratégico 2011-2016
Procesos DAC	Acreditación
	Análisis institucional
	Control de gestión
	Informes reunión con egresados
Procesos DAD	Evidencia de pre-matriculas
	Formatos-registros
	Instructivos
	Procedimientos
Procesos DIRA	Registros
	Instructivos
Procesos RECTORÍA	Planificación semestral
	Comunicaciones
Procesos VRA	Jurídica
	Acompañamiento docente
	Apertura y cierre de carreras
	Apoyo académico estudiantil
	Becas y créditos
	Desarrollo y control de gestión académica
	Diseño curricular
	Ejecución programas educativos
	E-learning
	Empleabilidad
	Exámenes nacionales
	Gestión recursos docentes
	Investigación en docencia
	Prácticas
	Servicios de información bibliográfica y documental
Solicitudes estudiantiles	
Titulación	
Procesos VREA	Procesos administración – infraestructura
	Procesos DAF
	Procesos DTIC
	Procesos RR.HH
	Procesos TESORERÍA
Reglamentos-criterios-decretos-políticas	Comités, consejos, decretos, políticas, reglamentos
	Estatuto 2013
	Informe autoevaluación 2014
	Manual de emergencia
Manual de calidad	Manual de calidad

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

8. Sitio Web Institucional.

El Instituto dispone de una Política de Difusión y Publicidad⁹⁵ que contiene los principios que aplican para la divulgación de la información, la coherencia y alcance de los contenidos y de las publicaciones.

⁹⁵ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Difusión y Publicidad).

El Instituto tiene un sitio web www.isubercaseaux.cl el cual se mantiene actualizado a través de las acciones contenidas en el procedimiento diseñado para ello y está bajo la responsabilidad de la Unidad de Comunicaciones quien canaliza las solicitudes provenientes de las diferentes áreas. El cumplimiento de este procedimiento permite garantizar que la información del sitio web sea veraz, precisa, completa y de fácil acceso ya que cualquier modificación del árbol de contenidos del sitio web es previamente evaluada y aprobada por Rectoría, analizándose también la factibilidad técnica con la DTIC.

En el sitio web el público en general puede acceder a información institucional como Misión y Visión; Gobierno Corporativo; Estructura Orgánica; Estatutos Institucionales; Reglamento Orgánico; composición del Directorio, Equipo Ejecutivo, Consejo Asesor Externo, Comité Académico, Comité de Autoevaluación, Consejo de Carreras y del Comité de Calidad; Mapa Estratégico Institucional, Reglamento Académico General, Reglamento de Becas, Memorias Institucionales que contienen los Estados Financieros Auditados, Información sobre el Proceso de Acreditación, Oferta de Carreras y noticias de actividades que realiza la institución.

El sitio web está estructurado en diversas secciones según el público objetivo de tal manera que la información sea de fácil acceso para sus distintos usuarios. En el “Home” se encuentra disponible información para empresas, postulantes, estudiantes, egresados y, además, se accede a toda la información corporativa de la institución.

- **Postulantes** acceden información relativa a la oferta académica tanto de carreras presenciales como *E-Learning*, y completar el formulario de contacto que se gestiona directamente desde la Dirección de Admisión. También pueden acceder a información sobre el Curso de Cajero Bancario y Diplomados.
- **Estudiantes y docentes** acceden a información relativa al Modelo Educativo, planes de estudios, reglamentos, unidad de Relaciones Estudiantiles, Biblioteca, Prácticas, Portal de Empleabilidad, noticias, Calendario Académico y acceder a la Plataforma IEBVirtual-SAC.
- **Empresas** acceden a información relevante respecto a los servicios de consultoría y formación continua que ofrece el Instituto lo que incluye el modelo de consultoría, casos de éxito, empresas con las cuales se ha trabajado e información de los expertos en relación a los relatores de los diversos programas.
- **Egresados** acceden directo al portal de empleabilidad del Instituto Guillermo Subercaseaux y a los diversos beneficios que ofrece la institución a través de la Unidad de Egresados y Empleabilidad, así como a testimoniales de egresados de otras generaciones.

El sitio web permite acceder a documentos de interés corporativos tales como el Informe de Autoevaluación Institucional (“IAI”) 2010, Acuerdo de Acreditación 2010, IAI 2014, “Ficha Institucional Introductoria 2014”, Informes de Autoevaluación y Acuerdos de Acreditación de las Carreras Técnico Financiero e Ingeniería Financiera, Política de Calidad del Instituto, Certificaciones ISO 9001:2008 de la Gestión Académica y de la Dirección de Formación Continua, junto a la Certificación NCH 2728:2003, y la Certificación ISO 9001:2008 de ACIV.

En síntesis, el Instituto Guillermo Subercaseaux cuenta con un sitio web actualizado, por medio del cual se puede acceder a toda la información institucional pública de manera sencilla y de fácil acceso, tanto para

los estudiantes, egresados y docentes, así como también para los postulantes, empresas y el público en general. En la Figura 13 y Figura 14, se aprecia el sitio web institucional www.isubercaseaux.cl.

Figura 13 Sitio Web Institucional. Portada inicial.



Fuente: Sitio web Instituto Guillermo Subercaseaux (www.isubercaseaux.cl).

Figura 14 Sitio Web Institucional. Sección Estudiantes



Fuente: Sitio web Instituto Guillermo Subercaseaux (www.isubercaseaux.cl).

3.10 Recursos Materiales e Intangibles.

La institución desarrollar una infraestructura operativa, con un estándar de calidad que garantiza de modo sustentable el desenvolvimiento adecuado del proceso de enseñanza - aprendizaje, en inmuebles propios o arrendados a largo plazo, cercanos al centro financiero de cada ciudad y con buena conectividad.

La recuperación, mantención, optimización y modernización del espacio físico del Instituto es un objetivo permanente de la institución. La gestión de inversiones en infraestructura responde a un patrón de eficacia, eficiencia, calidad y transparencia, contenido en la Política de Desarrollo en Infraestructura⁹⁶ y en los lineamientos del Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014 – 2020⁹⁷ y los procedimientos asociados.

El Directorio tiene las atribuciones para decidir sobre la infraestructura del Instituto, así como sobre sus valores mobiliarios. El proceso por medio del cual el Directorio decide sobre la construcción o remodelación en términos de infraestructura y equipamientos se sustenta en el Estatuto el que establece la potestad del Directorio para comprar, vender, permutar, dar y tomar en arrendamiento valores mobiliarios y toda clase de bienes raíces y muebles, sean estos últimos corporales o incorporeales. En este sentido, el Directorio se pronuncia y toma decisiones en función de un análisis evaluativo que presenta el Rector sobre esta materia.

La Propuesta del Rector comprende la presentación de un estudio previo que incluya la justificación sobre la necesidad de ampliar la infraestructura en base a la proyección de alumnos del Instituto y acerca del cual el Directorio se pronuncia a favor, en contra, o posterga la decisión. En caso de que el Directorio acoja la solicitud, podrá solicitar un segundo estudio con la evaluación económica y financiera de las distintas opciones de ampliación de infraestructura como son comprar una propiedad con determinadas características, arrendar una propiedad similar o comprar un sitio y construir una propiedad con características similares. Sobre esta base el Directorio toma la opción de comprar, arrendar o construir.

El Instituto desarrolla la gestión de los recursos de infraestructura física a través de la Unidad de Infraestructura, dependiente de la Vicerrectoría Económica y Administrativa. Esta Unidad, a partir de los objetivos estratégicos que se plantean en el PDI, planifica, organiza, ejecuta y supervisa las obras y trabajos tendientes a un mejoramiento y crecimiento de la infraestructura física del Instituto. En este sentido, su labor contempla la planificación del espacio físico de las Sedes, supervisión de obras y planes para la mantención de la infraestructura.

El Instituto cuenta con una Política de Desarrollo de Infraestructura en la que define la disponibilidad y calidad de la infraestructura física del Instituto, bajo los principios de operatividad, estandarización y sustentabilidad, entendiéndola como un soporte fundamental para un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje. A modo de ejemplo, el Instituto ha incorporado simulador de plataforma comercial según los requerimientos del Modelo Educativo para fortalecer la futura experiencia laboral de los egresados al interior de los bancos, aproximando a los estudiantes a su futura realidad laboral, entre otras innovaciones.

⁹⁶ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Desarrollo de Infraestructura).

⁹⁷ Anexo 60: “Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020.”

Infraestructura Física.

La institución cuenta con infraestructura, equipamiento y recursos de aprendizaje para el logro de los resultados esperados del estudiante de las distintas carreras, modalidades, jornadas y Sedes. Las políticas y mecanismos que se aplican para la reposición, mantenimiento y seguridad de las instalaciones y recursos son idénticas para todas las Sedes y modalidades.

Para la ejecución del Modelo Educativo, el Instituto dispone de una infraestructura total de 15.529 m² distribuidos en 9.990 m² en Santiago y 5.539 m² en regiones.

El número total de inmuebles con los que cuenta el Instituto, se muestra en las siguientes tablas, todas con la documentación legal.

La institución es propietaria y/o arrendataria a largo plazo de infraestructura e instalaciones con fines educacionales y administrativas en sus cinco Sedes y dispone de los contratos de arriendo, títulos de dominio, actas de comodato⁹⁸, respectivos.

Tabla 38 Recintos propios.

Sede	Dirección	Metros cuadrados	Año adquisición
Casa Central	Agustinas N° 1476, Santiago	2.248	1987
Sede San Martín	San Martín N° 76, Santiago	1.460	2007
Campus Moneda	Amunátegui N° 86, Santiago	630	2005
Sede Rancagua	Almarza N° 670, Rancagua	664	1995
Sede Viña Del Mar	Andwanger N° 10, Viña Del Mar	256	1996

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 39 Recintos en comodato.

Sede	Propietario	Fecha inicio comodato	Plazo	Metros cuadrados
Casa Central, Agustinas 1476, Santiago.	ABIF, Banco Central y Banco Estado	1989	Indefinido	1.056

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 40 Resumen de recintos arrendados.

Sede	Plazo vencimiento	Metros cuadrados
Sede Rancagua	31-12-2021	1.344
Sede Temuco	31-03-2022	753
Sede Viña del Mar	31-12-2021	1.116
Sede Huérfanos	31-12-2021	3.724
Simuladores Temuco	29-02-2020	160
Sede Concepción	01-11-2020	1.082
Simuladores Concepción	30-11-2020	84
Simuladores Rancagua	Indefinido	80
Salas de Clases Agustinas	Indefinido	262
Oficinas administrativas	Indefinido	610

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Como se aprecia, la institución mantiene dominio y derechos de uso de largo plazo (más de 4 años) para más del 90 % de su infraestructura y prácticamente el 100 % de sus recintos destinados a la docencia.

En el año 2013, considerando los estudios de factibilidad y la proyección de crecimiento de estudiantes, el Directorio decidió la apertura del Campus Huérfanos, el cual entró en pleno funcionamiento a partir del primer semestre del año 2014. Este Campus, en sus 3.754 m² de edificación en cinco plantas, cuenta con

⁹⁸ Anexo 12: "Contratos de Comodato y Arriendos".

19 salas de clases; 43 estacionamientos en subterráneo; terrazas comunes de esparcimiento, ascensor y oficinas administrativas, con una inversión total de aproximadamente M\$ 600.000. Esta inversión, sumada a la habilitación de la nueva Sede de Temuco en 2014 y la habilitación de simuladores en el 2015, resultó en una inversión total para el Instituto de M\$ 1.620.401, para el periodo 2014-2016.

El Instituto se hizo cargo de la debilidad detectada en el proceso de acreditación trasladando la Sede Viña del Mar a un nuevo edificio de 715 m² útiles, con estándares de calidad adecuados para educación superior. Lo anterior implicó además un aumento de un 28 % en la capacidad real de alumnos. La inversión de M\$ 200.000 permitió entregar a los estudiantes y personal, un edificio idóneo y acorde a los nuevos estándares planteados por el Instituto. Adicionalmente, se realizó el traslado de la Sede Rancagua a un nuevo edificio que consta de 1.344 m² útiles que permite un aumento de un 88 % en la capacidad real de alumnos, pasando de 510 a 960 estudiantes. Los detalles sobre el nuevo edificio para la Sede Viña del Mar y la Sede Rancagua se exponen ampliamente en el Capítulo V “Implementación del Plan de Mejoras del Proceso Anterior”.

Por otra parte, para continuar avanzando en materia de infraestructura de conformidad con lo establecido a la Política de Desarrollo de Infraestructura⁹⁹, se elaboró el Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014 - 2020¹⁰⁰, donde la primera área de intervención fue la estandarización de procesos y procedimientos de manera desarrollar y mantener la infraestructura con estándares adecuados.



Foto: Docencia en Sede Santiago.

⁹⁹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Desarrollo de Infraestructura).

¹⁰⁰ Anexo 60: “Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020.”

Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014 – 2020.

El Plan de Desarrollo de Infraestructura para el periodo 2014 – 2020¹⁰¹, involucra las proyecciones de todas las intervenciones, desarrollos, habilitaciones, reparaciones y otros, e incluye también algunos de los proyectos mencionados anteriormente. Este plan se desprende del Plan de Infraestructura aprobado en el Acta de la Reunión de Directorio Extraordinaria del Instituto de Estudios Bancarios “Guillermo Subercaseaux”, de fecha 10 de marzo de 2015, y contempla tres etapas de desarrollo las cuales especifican a continuación:

Primera etapa: Años 2014-2015.

- Normalización de los trabajos de mantenimiento y definición de estándares de espacio físico y mobiliario para alumnos, personal administrativo y docente.
- Traslado e implementación de la Biblioteca en Campus Huérfanos, mejorando su estándar de infraestructura y servicio, y poniendo a disposición un total de 14.139 ejemplares, sumado a un número de 2.130 *E-books*.
- Desarrollo de nueva infraestructura para todas las Sedes a través de la habilitación de aproximadamente 860 m² para salas de especialización denominadas “simuladores”, según los requerimientos del Modelo Educativo y los programas de estudio innovados. En estos espacios los estudiantes tienen la oportunidad de simular los roles y estilos de comunicaciones y relacionamiento con clientes, en un ambiente controlado que permite desarrollar y poner a prueba las competencias requeridas. El Instituto definió un plan de acción para desarrollar estos ambientes en cada Sede. Los simuladores se habilitaron en las Sedes Santiago, Temuco, Concepción, Viña y Rancagua en el año 2015.



Foto: Campus de Sede Santiago

Segunda etapa: Años 2016-2017.

- Incorporación de propiedades en Santiago para mejorar la oferta de salas de clases, mejoras en los espacios de los simuladores e implementación de nuevas oficinas, por un total aproximado de 360 m².
- Generación de plan de desarrollo para proyectar la nueva infraestructura de las Sedes de Viña del Mar y Rancagua.

¹⁰¹ Anexo 60: “Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020”.

- Concreción de arriendo a largo plazo de un nuevo edificio para la Sede Viña del Mar con una inversión de M\$ 200.000, entregando de esta forma a los alumnos y personal, instalaciones idóneas y acordes a los nuevos estándares planteados por el Instituto. El nuevo edificio de la Sede Viña del Mar consta de 715 m² útiles lo que mejora los estándares de calidad en cuanto a distribución de espacios, *confort*, habitabilidad y permite un aumento de un 28 % en la capacidad real de alumnos, pasando de 360 a 460 alumnos como capacidad disponible. Además, se mejor y cambia la ubicación de la Sede hacia una de las avenidas principales con excelente visibilidad y conectividad a los sectores desde donde provienen la mayoría de los alumnos del Instituto en esa ciudad. La nueva ubicación es Av. Uno Norte N° 1001, esquina con Av. Quillota, Viña del Mar.



Foto: Nuevo edificio Sede Viña del Mar.

- Habilitación e Implementación de un nuevo edificio para la Sede Rancagua con una inversión similar a la realizada en Viña del Mar (M\$ 200.000) a razón de 5,8 UF/ m². Corresponde a una nueva propiedad en arriendo a largo plazo que era utilizado hasta diciembre de 2016 por la Universidad Técnica Federico Santa María para operar su Sede Rancagua. El nuevo edificio consta de 1.344 m² útiles mejorando estándares de calidad en cuanto a distribución de espacios, *confort*, habitabilidad y permite un aumento de un 88 % en la capacidad real de alumnos, pasando de 510 a 960 estudiantes. Además, siguiendo los lineamientos de la Política de Infraestructura, se mejora y cambia la ubicación de la Sede hacia una de las avenidas principales con excelente visibilidad y conectividad a los sectores desde donde provienen la mayoría de los alumnos del Instituto en esa ciudad.
- En forma paralela el Instituto adquirió en Rancagua 770 m² de terreno en una zona de prominente desarrollo educacional y cercano al centro financiero e histórico de la ciudad, y desarrollo del proyecto de arquitectura y especialidades para la construcción futura de un nuevo edificio para la Sede Rancagua.

Tercera etapa: Años 2018-2020.

- Remodelación de instalaciones actuales de la Sede de Concepción en el 2018 con una inversión de M\$ 150.000, a razón de 5 UF/ m², según nuevos estándares del Instituto.
- Actualización en las Sedes en el periodo 2018-2020, para la mantención de estándares institucionales.
- Mejorar la Sede Santiago, Campus Agustinas, con una inversión de M\$ 560.000, a razón de 5,8 UF/ m².
- CAPEX en Infraestructura de M\$ 470.000 para el periodo 2017 – 2020.

La proyección de inversiones para el periodo 2016 – 2020 se resumen en la Tabla 41.

Tabla 41 Proyección de Inversiones en Infraestructura 2016-2020 (miles de pesos 2016).

Sede	Ítem	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Viña del Mar	Habilitación Nueva Sede	\$ 200.000					\$ 200.000
Rancagua	Habilitación Nueva Sede		\$ 200.000				\$ 200.000
Concepción	Remodelación Sede			\$ 150.000			\$ 150.000
Santiago	Remodelación Agustinas	\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 250.000	\$ 100.000	\$ 130.000	\$ 560.000
Todas	Mobiliario y otros	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 70.000	\$ 470.000
Total		\$ 330.000	\$ 350.000	\$ 500.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 1.580.000

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Los Directores de cada Sede y la Unidad de Infraestructura son responsables de identificar las necesidades de reposición, mantenimiento y actualización de la infraestructura y presentarlas a la Vicerrectoría Económica y Administrativa para su análisis, evaluación y asignación de recursos.

En la Tabla 42 se aprecia que el Instituto mantiene para todas sus Sedes un promedio de 7,5 m² por alumno, lo que es superior al estándar de 3 m² por alumno fijado por el Instituto para el Desarrollo de su nueva Infraestructura y que se genera a través de un análisis desarrollado por la Unidad de Infraestructura, que se traduce en el Plan de Desarrollo.

Tabla 42 Metros cuadrados por estudiante según Sede.

Sede	Jornada	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago	Diurno	13,7	20,5	20,3	16,9	16,2
	Vespertino	3,8	6,5	6,2	5,7	5,9
	Promedio*	5,9	9,8	9,6	8,5	8,6
Viña del Mar	Diurno	4,1	4,9	4,1	6,6	16,9
	Vespertino	2,5	3,2	2,8	4,8	8,9
	Promedio*	3,1	3,9	3,3	5,5	11,7
Rancagua	Diurno	7,9	6,7	5,2	3,7	9,5
	Vespertino	5,2	4,8	4,9	5,0	11,0
	Promedio*	6,3	5,6	5,0	4,2	10,2
Concepción	Diurno	12,1	16,5	8,1	5,7	5,9
	Vespertino	4,8	6,7	5,3	5,5	6,3
	Promedio*	6,9	9,5	6,4	5,6	6,1
Temuco	Diurno	5,8	5,6	5,1	4,4	3,9
	Vespertino	4,7	4,0	4,6	4,5	4,2
	Promedio*	5,2	4,7	4,9	4,4	4,0
Total	Diurno	11,0	16,0	12,9	10,3	11,5
	Vespertino	3,9	5,8	5,7	5,5	6,4
	Promedio*	5,8	8,5	7,9	7,1	8,2

Fuente: Unidad de Infraestructura Instituto Guillermo Subercaseaux.

**Corresponde al promedio ponderado por la cantidad de estudiantes en cada jornada*

La infraestructura de todas las Sedes cumple con las normas vigentes en materia de seguridad y desplazamiento de los usuarios, posibilitando la accesibilidad universal y considerando las necesidades de

las personas con capacidades diferentes. Todos los registros respecto a ello están disponibles en la Unidad de Infraestructura.

Por otra parte, el Instituto adquiere productos y servicios de parte de externos para lo cual celebra contratos y/o convenios los cuales se ciñen a los procesos y procedimientos establecidos para ello. El Instituto cuenta con procedimientos formales¹⁰² para la revisión y suscripción de contratos y convenios con entidades externas públicas y privadas, así como con procedimientos administrativos internos que dan respuesta a las necesidades de vinculación con entidades externas en forma eficiente. Estos procedimientos son asimismo consistentes con las políticas y normativas institucionales. Todos los contratos y convenios de la institución se encuentran custodiados en Rectoría y en la Vicerrectoría Económica y Administrativa.

El Instituto cuenta con el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, Plan de Emergencia y con procedimientos¹⁰³ que aplica en caso de emergencia y contingencia operacional los que permiten que el personal actúe adecuadamente ante la ocurrencia de eventos inesperados de emergencia que puedan afectar a los alumnos y establecen las responsabilidades de cada colaborador para su correcto accionar.

En la Encuesta Autoevaluación Alumnos, el 77 % de los consultados señaló estar de acuerdo con la afirmación “Las salas de clases tienen instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de alumnos” lo que da cuenta del cumplimiento de la Política de Desarrollo de Infraestructura.

El Instituto ha desarrollado políticas, procesos, procedimientos y estándares que se consolidan en un Plan de Desarrollo de Infraestructura, aprobado por el Directorio, en el cual ha avanzado en los últimos años, destacando la habilitación de nuevas dependencias de la Sede de Viña del Mar, Rancagua, Temuco y Campus Huérfanos, mejorado sus estándares de infraestructura.

Recursos y Equipamiento Tecnológico para la Gestión Institucional y Académica.

El Instituto cuenta con Políticas de Tecnologías de Información y Comunicaciones¹⁰⁴ que definen la disponibilidad y calidad de los recursos materiales, entendidos estos como la infraestructura y el equipamiento tecnológico fundamentales para un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, y permiten el fortalecimiento del quehacer administrativo y académico a través de la incorporación de equipamiento y tecnologías en los procesos estratégicos y de apoyo. Así también, posibilitan el óptimo funcionamiento de la plataforma tecnológica y los sistemas con que cuenta la institución, los mecanismos de control y las labores de coordinación y racionalización que aseguran que la información disponible, especialmente la que sirve como insumo para la operación de los procesos institucionales, fluya sin obstáculos y sin riesgos de pérdidas o inconsistencias.

El Instituto desarrolla la gestión de los recursos tecnológicos a través de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones (“DTIC”), dependiente de la Vicerrectoría Económica y Administrativa, la cual entrega soporte tecnológico integral, servicios de apoyo tecnológico al área académica y servicios relacionados a los estudiantes, asegurando el correcto funcionamiento de las plataformas y servicios computacionales a todos los usuarios.

¹⁰² Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P14 “Selección, Evaluación y Registro de Proveedores Procesos”, P64 “Compras y Contrataciones de Servicios” y P95 “Evaluación Técnica para Adquisición o Arriendo de Inmuebles”).

¹⁰³ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P108 “Actividades a Desarrollar con los Alumnos en Caso de Emergencias”).

¹⁰⁴ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Políticas de Tecnologías de Información y Comunicaciones).

La DTIC presenta sistemáticamente en la Jornada de Presupuesto, las inversiones correspondientes a cada año, las cuales son revisadas y aprobadas en la sesión de Directorio del mes de abril del año siguiente, en función del resultado del proceso de admisión.

La institución tiene un Plan de Desarrollo TIC's 2016 - 2020¹⁰⁵ que garantiza la disponibilidad, confiabilidad, desempeño y seguridad de la infraestructura, sistemas y servicios tecnológicos y que representan una inversión total en Tecnologías de Información y Comunicaciones por M\$ 983.000 entre el 2016 y el 2020 (Tabla 43). Las principales inversiones del Plan comprenden las siguientes acciones:

- Renovación de todos los equipos en salas (computadores, proyectores, etc.), según su vida útil con una inversión total de M\$ 378.000 a realizar entre los años 2016 y 2020.
- Renovación de equipos de servidores, según necesidades de operación con inversiones en los años 2016 y 2020 por M\$ 140.000.
- Cambio y mejora de aplicaciones en las áreas de soporte administrativo (Finanzas, Recursos Humanos, etc.) con una inversión total a realizar entre el año 2016 y 2020 por M\$ 190.000.
- Mejora e implementación de sistemas de apoyo a las funciones académicas con una inversión entre el año 2016 y 2020 por M\$ 275.000.

Tabla 43 Proyección de Inversiones en Tecnologías 2016-2020 (miles de pesos 2016).

Item	Detalle	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Hardware	Renovación de equipamiento de salas	\$ 40.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 85.000	\$ 35.000	\$ 270.000
	Renovación redes y servidores	\$ 35.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 35.000	\$ 25.000	\$ 140.000
	Otros equipos	\$ 35.000	\$ 15.000	\$ 25.000	\$ 10.000	\$ 23.000	\$ 108.000
Software	Aplicaciones administración	\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 190.000
	Aplicaciones Académicas	\$ 45.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 275.000
Total		\$ 185.000	\$ 200.000	\$ 195.000	\$ 225.000	\$ 178.000	\$ 983.000

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

En el año 2015, se implementó un plan que permitió realizar las acciones requeridas para brindar un servicio de calidad para alumnos y docentes de toda la Institución, lo que significó una inversión en el año 2015 de M\$ 40.000. Entre estas acciones implementadas se encuentran:

- Proyecto de renovación y ampliación de *WI-FI* para mejorar el servicio a los alumnos y académicos que implicó el rediseño de las redes inalámbricas del Instituto soportado por equipamiento marca CISCO y LINKSYS.
- Proyecto de Comunicaciones Integradas para fortalecer las redes de datos institucionales aumentando el ancho de banda de los enlaces internet, telefonía IP, servicio *WI-FI* para toda la institución y alumnos y de esta forma se logró aumentar la velocidad de acceso a Internet, contar con conexión telefónica inter-Sede vía anexo y mejorar la cobertura y acceso a la conexión *WI-FI*.
- Plataforma de servidores de alta disponibilidad para aumentar la disponibilidad y flexibilidad de los servicios de datos y sistemas (ERP Académico y Portal de Servicios de alumnos y docentes (IEBVirtual-SAC)).

El Instituto cuenta con información transaccional tanto para procesos académicos como administrativos según se describe en la Tabla 44.

¹⁰⁵ Anexo 62: "Plan de Desarrollo de TIC's 2016 – 2020".

Tabla 44 Información Transaccional por Proceso y Sistema de Información.

Proceso	Sistema	Descripción
Académico	IEBVirtual-SAC	Sistema ERP Académico.
Académico	Sede Virtual	Plataforma E-Learning.
Académico	CRM Egresados	Sistema para la gestión de egresados y titulados.
Académico	LogiCat	Sistema de apoyo a gestión de bibliotecas de la institución.
Académico	Portal alumno IEBVirtual-SAC	Sistema web que permite a los estudiantes acceder a un conjunto de servicios para apoyar su relación con los procesos académicos y administrativos.
Académico	Portal Docente IEBVirtual-SAC	Sistema web que permite a los docentes acceder a servicios académicos y administrativos.
Académico	Solicitudes Online	Sistema web para el control y seguimiento de las solicitudes y reclamos generados por los alumnos.
Académico	CRM Admisión	Sistema para la admisión y matrícula de estudiantes (nuevos y continuación de estudios).
Académico	Sistema de Inscripción Académica Online IEBVirtual-SAC	Sistema web que permite a los alumnos realizar la inscripción de sus asignaturas.
Administrativo	ASANA	Sistema de gestión de tareas que proporciona un espacio de cooperación y colaboración entre los administrativos.
Administrativo	Manager	Sistema ERP Financiero- Contable.
Administrativo	Payroll	Sistema de apoyo al proceso de remuneraciones de la institución.

Fuente: Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El Instituto sostiene un convenio con Microsoft el cual le ha permitido satisfacer la mayor demanda generada por el crecimiento de los recursos humanos, particularmente en lo referente a mayor espacio y estabilidad del servicio y al correo electrónico corporativo. Referente a este último, las casillas de correos de 10 Gb pasaron a casillas de 40 Gb por usuario y todos los servicios de *Office 365* están en la nube (*Exchange, OneNotes, OneDrive, Office Online*) lo que permite el acceso a correos, archivos y otras características de la plataforma, desde cualquier parte.

La institución cuenta con hardware adecuado para el soporte de los servicios entregados a la comunidad. Asimismo, existe soporte tecnológico a nivel de servidores y equipamiento de seguridad que integran soluciones y prácticas tendientes a garantizar la continuidad de los servicios, la integridad y el respaldo de la información. Para ello, se cuenta con convenios de soporte tecnológico *Firewall, Antivirus, Anti Spam*, filtro de Correo Electrónico, procedimientos de respaldo y enlaces de Internet redundantes y con soporte de redes de datos y telecomunicaciones, monitoreo de servicios y sistemas con alertas y niveles de escalamiento establecidos. Asimismo, para el resguardo de datos se cuenta con un plan de respaldos que asegura la información. Estos elementos permiten un adecuado funcionamiento y estabilidad de los sistemas para los diferentes procesos académicos y administrativos.

Por otra parte, las Políticas de Tecnologías de Información y Comunicaciones incluyen con una política de Gestión de *Hardware* y *Software*¹⁰⁶, con el propósito de asegurar la actualización del parque tecnológico con el que cuenta la comunidad académica.

La institución provee a los estudiantes el equipamiento que requiere para facilitar su proceso de aprendizaje. Todas las salas de clases a nivel nacional cuentan con equipamiento audiovisual que incluye proyector (*data show*), amplificador, telones y computador del docente con aplicaciones de la suite *MS Office* y con acceso a IEBVirtual-SAC. La tasa de alumnos por computador (PC) se puede apreciar en la Tabla 45, destacando el estándar institucional de 5 alumnos/PC a partir del 2014.

¹⁰⁶ Anexo 65: "Políticas Institucionales"; (Ver Políticas de Tecnologías de Información y Comunicaciones).

Tabla 45 Equipamiento por Sede 2014-2016.

Sede	2014		2015			2016		
	N° PC	Alumnos / PC	N° PC	Tasa Crecimiento	Alumnos / PC	N° PC	Tasa Crecimiento	Alumnos / PC
Santiago	393	5,2	404	3%	5,8	448	11%	5,2
Viña del Mar	28	9,5	37	32%	6,4	54	46%	4,4
Rancagua	57	4,6	63	11%	5,6	74	17%	5,5
Concepción	58	6,0	65	12%	6,4	81	25%	4,7
Temuco	52	6,0	82	58%	5,0	95	16%	4,8
Total	588	5,5	651	11%	5,7	752	16%	5,0

Fuente: Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Para facilitar la conectividad de los estudiantes a las plataformas de apoyo a la docencia, se dispone de conexión inalámbrica a internet (*Wi-Fi*) en espacios comunes, salas, laboratorios y bibliotecas en todas las Sedes. La Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación supervisa el funcionamiento de los equipos, redes y da el soporte requerido, tanto para las carreras como para formación continua y capacitación.

Considerando que el 73 % de los estudiantes consultados en la Encuesta Autoevaluación Alumnos señalaron que “La renovación y reparación del equipamiento de las salas es oportuna” y que en la Encuesta de Servicio el ítem *Wi-Fi* presentó una satisfacción de 67%, la institución debe mejorar la oportunidad de la reposición del equipamiento y los servicios de conexión ofrecidos a los estudiantes.

En términos de *software* de apoyo a la docencia, el Instituto cuenta con todos los productos *MS Office* en todos los equipos y laboratorios. Para las asignaturas que lo requieren, se dispone de los siguientes *softwares* especializados en gestión bancaria:

- *Risk Simulator, software* que permite el análisis de riesgo utilizando simulación de Monte Carlo.
- *Bsoft, software* ERP de negocios está constituido por un conjunto módulos (sistemas financieros, comerciales y de administración de personal).

El 80 % de los estudiantes consultados en la Encuesta Autoevaluación Alumnos está de acuerdo con la afirmación “Los laboratorios cuentan con los *softwares* de la especialidad que permiten el normal desarrollo de las clases que los utilizan”.

La DTIC cuenta con procesos e instructivos¹⁰⁷ que aseguran el funcionamiento y estabilidad de los sistemas para los diferentes procesos académicos y administrativos.

Por otra parte, el Instituto adquiere productos y servicios de parte de externos para lo cual celebra contratos que se ciñen a los procedimientos formales para su revisión y suscripción con entidades externas públicas y privadas, así como a procedimientos administrativos internos que dan respuesta a las necesidades de vinculación con entidades externas en forma eficiente. Estos procedimientos son asimismo consistentes con las políticas y normativas institucionales. Todos los contratos y convenios de la institución se encuentran custodiados en Rectoría.

¹⁰⁷ Ver Capítulo III, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.10 “Recursos materiales e intangibles”. Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver FP13 “Soporte Informático”, Instructivo de Mantenimiento de Equipamiento de Salas de Clases, Instructivo de Mantenimiento Servicios Prestados Laboratorio de Computación, Instructivo Registro de Entrega de Equipamiento y Accesos por Usuario, Instructivo Desvinculación de Personal en el Ámbito Tecnológico, Respaldo de Información e Implementación, Mantenimiento y Desarrollo de *Software*).

3.11 Sustentabilidad Económica y Financiera.

El Instituto Guillermo Subercaseaux es una Corporación de derecho privado sin fines de lucro, dueño íntegramente de su patrimonio y reinvierte la totalidad de sus excedentes en el proyecto académico, que comunica y hace público.

Políticas, Mecanismos y Organización Funcional.

La instancia superior que resguarda la sustentabilidad financiera es el Directorio, que aprueba el Presupuesto anual y supervisa sistemáticamente la marcha económica-financiera de la institución. También contribuyen con sus funciones propias el Comité Ejecutivo del Directorio y en el Comité de Auditoría del Directorio y el Rector.

La Vicerrectoría Económica y Administrativa está a cargo del manejo y control financiero de la institución y es responsable de la gestión financiera institucional, de acuerdo a las políticas que sobre esta materia establece el Directorio y el Rector y son materializadas en el Plan de Desarrollo Institucional¹⁰⁸.

Es esta Vicerrectoría la que asegura la viabilidad económica-financiera institucional mediante la proyección, planeación, ejecución y control de la planificación presupuestaria periódica y aplica y mejora las políticas y procedimientos que promuevan el uso eficiente de los recursos disponibles.

Por otra parte, es la Vicerrectoría la responsable de la planificación, formulación, ejecución y control del presupuesto, de acuerdo a las políticas y lineamientos estratégicos institucionales y a los objetivos contenidos en el PDI. Asimismo, organiza la planificación presupuestaria de corto plazo, así como la planificación económica de largo plazo de la institución.

Para el cumplimiento de las funciones propias de la gestión financiera la Vicerrectoría Económica y Administrativa cuenta con una estructura diseñada para abordar las actividades particulares de los procesos económicos, financieros y presupuestarios, destacando la Dirección de Administración y Finanzas, que vela por el funcionamiento eficiente de las unidades dependientes de ella, a saber, las Unidades de Contabilidad y Tesorería.

La **Dirección de Administración y Finanzas** es responsable de garantizar la cobertura de todas las necesidades financieras del quehacer del Instituto en coordinación con lo establecido en el Presupuesto Institucional; registrar los hechos económicos en la contabilidad institucional; aplicar los procesos administrativos - financieros acorde a los procedimientos de control interno y elaborar los Estados Financieros de la institución. Lo anterior, enmarcado en la normativa vigente que regula los procesos contables y tributarios.

A nivel de las Sedes Regionales, la gestión financiera se realiza a través de los Directores de Sedes quienes son responsables de la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de acuerdo a las políticas, procesos, procedimientos y reglamentación establecida en estos ámbitos.

¹⁰⁸ Anexo 61: "Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020".

La planificación y proyección de los recursos se establece en términos de cantidad de alumnos, aranceles por carrera e ingresos de formación continua, para lo que la Vicerrectoría Económica y Administrativa elabora el Informe de Proyecciones Financieras¹⁰⁹ en el cual se analiza la información del medio externo e interno, se establecen los supuestos que se considerarán y se realiza la proyección de los Estados Financieros. En particular, se consideran los flujos históricos, la estructura de ingresos y costos, el comportamiento de instituciones similares, el crecimiento del mercado y las necesidades propias del Instituto.

La planificación financiera de las Sedes y todas las Unidades del Instituto se centraliza a través del Proceso Presupuestario¹¹⁰ presentando en el mes de noviembre los requerimientos para próximo año los cuales obedecen a la mantención de estándares de infraestructura, recursos materiales e intangibles, mejora en los servicios a los estudiantes, actividades propias del quehacer académico, necesidades producto del crecimiento de las vacantes, incorporación y desarrollo de personal de apoyo administrativo y académico, entre otras. Los presupuestos individuales son consolidados y pasan a integrar parte del Presupuesto Institucional el cual es revisado y posteriormente aprobado por el Rector y el Directorio, respectivamente. El Presupuesto es revisado y eventualmente ajustado en marzo de cada año, dependiendo del resultado de admisión y matrícula, siendo posteriormente aprobado este presupuesto definitivo por parte del Directorio. La responsabilidad administrativa del cumplimiento de los presupuestos recae en las Unidades y Sedes respectivas, siendo por lo tanto el rol de la Vicerrectoría Económica y Administrativa proveer los lineamientos por medio de políticas y procedimientos y la información de gestión necesaria para ello.

Las políticas que guían el manejo y control financiero de la institución incluyen la Política de Compras y Contratación de Servicios, Endeudamiento, Provisiones, Provisión Contable del Crédito con Aval del Estado, Aranceles y descuentos, Créditos y financiamiento de los alumnos, Capitalización, Presupuestación y Control de la ejecución Financiera, Desarrollo de infraestructura y Tecnologías de Información y Comunicaciones.¹¹¹

Complementan estas políticas, una serie de procedimientos de las siguientes áreas en las áreas de Administración e Infraestructura, Administración Financiera y Tesorería, entre los cuales figuran Procedimiento P14 “Selección, Evaluación y Registro de Proveedores”, P64 “Compras y Contrataciones de Servicios”, P95 “Evaluación Técnica para Adquisición o Arriendo de Inmuebles”, P08 “Elaboración y Firma de Contratos y Convenios con Instituciones Colaboradoras”, P17 “Arqueos de Fondos Fijos”, P20 “Reconocimiento de Ingresos”, P22 “Pagos y Desembolsos Programados”, P25 “Cierre Contable Parcial o Total de Proyecto u Obra”, P26 “Fondos por Rendir y Reembolso de Gastos”, P90 “Autorización de inversiones”, P92 “Asignación presupuestaria”, P28 “Nomina y Custodia Pagarés”, P66 “Devoluciones de Aranceles”, P86 “Bloqueo y desbloqueo de alumnos morosos”, P87 “Publicación de deudas morosas en registro de morosidad”, P88 “Auditoria a los beneficios cargados en sistema de matrícula”, P93 “Regularización Financiera del alumno, según Situación Académica”, disponibles en la Carpeta Compartida del SGC.

¹⁰⁹ Anexo 36: “Informe de Proyecciones Financieras: 2017 – 2020”.

¹¹⁰ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P116 “Elaboración y Control Presupuestario”).

¹¹¹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”.

Situación Financiera Actual.

La situación financiera del Instituto representa una fortaleza clave para la sustentabilidad de éste y el desarrollo de su quehacer, como lo muestran la evolución positiva de los ingresos¹¹², el EBIDTA positivo logrado anualmente, los adecuados ratios de los estados de financieros y los niveles de inversión consistentes con el proyecto institucional.

Evolución positiva de los ingresos: los recursos para la normal operación y desarrollo de la institución provienen de las actividades de docencia (aranceles, becas y CAE), complementados con ingresos de las actividades de programas de capacitación y certificaciones. Entre el 2013 y el 2016, los ingresos provenientes de docencia de pregrado han aumentado en un 73,5 %, pasando de M\$3.702 a M\$6.424 como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 46 Procedencia de Ingresos (millones de pesos de cada año)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arancel Pregrado	2.178	2.231	2.030	2.299	3.400	3.601
Becas Estatales	195	157	770	1.255	1.405	1.380
CAE	657	769	902	1.113	1.331	1.443
Programas de Capacitación	1.216	1.067	1.388	1.815	2.215	2.608
Otros Ingresos	292	202	882	172	177	515
TOTAL	4.538	4.426	5.972	6.654	8.528	9.547

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

EBIDTA positivo: Como lo indica la Tabla 47, los excedentes antes de intereses, depreciación, impuestos y amortización (por sus siglas en inglés (“EBIDTA”) han sido positivos, promediando M\$ 675.589 anuales en el período 2011-2016, lo que demuestra una consistente capacidad de generación de beneficios considerando únicamente la actividad formativa

Tabla 47 EBITDA (miles de pesos de cada año).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EBITDA	588.718	203.205	1.138.511	689.126	466.307	967.669

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Adecuados ratios de los estados de financieros: los índices financieros de los años 2013 al 2016 fueron contruidos sobre la base de los estados financieros¹¹³ que se muestran en la Tabla 48

Los indicadores evidencian la sólida situación financiera institucional, reflejo de la consolidación de la gestión desarrollada a través de los años. El detalle de los índices financieros de liquidez, endeudamiento, márgenes y flujos operacionales se presenta en la Tabla 49 y Tabla 50.

¹¹² Los datos presentados en esta sección se obtienen según los Estados Financieros Auditados para los años 2015 y anteriores y de los Estados Financieros 2016, son los preliminares al 18 de enero de 2017 (no auditados a la fecha de la generación de este informe). Los Estados Financieros auditados 2016, serán entregados a la CNA en cuanto el Instituto disponga de ellos.

¹¹³ La institución adoptó las normas internacionales para la información financiera (IFRS) en el año 2013 por lo cual los Estados financieros de los años anteriores presentan un formato diferente.

Tabla 48 Resultados financieros 2013-2016. (miles de pesos de cada año).

Estado de Resultado	2013	2014	2015	2016
Ingreso de actividades ordinarias	\$5.972.385	\$ 6.654.229	\$ 8.528.261	\$ 9.547.102
Costo de venta	-\$1.684.701	-\$ 1.922.694	-\$ 2.259.314	-\$ 2.236.751
Ganancia bruta	\$4.287.684	\$ 4.731.535	\$ 6.268.947	\$ 7.310.351
Gastos de administración	-\$3.422.630	-\$ 4.430.973	-\$ 6.300.993	-\$ 7.001.307
Otros gastos	-\$15.383	-\$ 10.170	\$ 0	\$ 0
Ingresos financieros	\$66.890	\$ 47.477	\$ 3.376	\$ 47.286
Gastos financieros	-\$15.376	-\$ 13.149	-\$ 17.865	-\$ 91.248
Otros ingresos no operativos	\$8.118	\$ 14.848	\$ 74	\$ 0
Resultado por unidades de reajuste	-\$18.537	-\$ 34.271	-\$ 20.388	\$ 0
Ganancias antes de Impuestos	\$890.766	\$ 305.297	-\$ 66.849	\$ 265.082
Gasto por impuestos a las ganancias	-\$181.987	-\$ 21.580	-\$ 103.206	-\$ 63.620
Ganancias	\$708.779	\$ 283.717	-\$ 170.055	\$ 201.462

Fuente: Estados de Resultados Auditados de cada año, Instituto Guillermo Subercaseaux.

- Liquidez.

Las ratios de liquidez que se presentan en la Tabla 49 muestran que la institución ha mantenido en forma sostenida adecuados índices de liquidez.

Tabla 49 Ratios de Liquidez 2011-2016.

Ratios	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Razón Circulante (Veces)	2,95	3,59	2,54	2,32	1,70	1,96
Capital de Trabajo (KT) MM\$	1.725	1.841	2.460	1.658	1.104	974
KT/Ingreso	0,39	0,42	0,41	0,25	0,13	0,10

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Las inversiones llevadas a cabo desde el año 2014 con el objetivo de homogenizar la infraestructura de las Sedes Regionales y habilitar simuladores en todas las Sedes, y particularmente nuevos edificios en Viña de Mar y Rancagua, fue financiado con capital propio lo que influyó en una disminución del capital de trabajo a niveles adecuados que no afectan la operación y sustentabilidad financiera.

- Endeudamiento.

En la Tabla 50 se aprecian los ratios de endeudamiento relativos del Instituto los que reflejan la política institucional en este sentido, donde se prioriza como principal fuente de financiamiento para proyectos de inversión los recursos propios.

Tabla 50 Ratios de endeudamiento 2011-2016.

Ratios de endeudamiento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Endeudamiento	0,4	0,37	0,52	0,26	0,29	0,23
Pasivo exigible sobre Patrimonio	0,55	0,49	0,75	0,35	0,40	0,30
EBITDA sobre deuda	0,27	0,13	0,29	0,42	0,22	0,58

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El endeudamiento se mantiene a niveles razonables producto de que no se han tomado créditos de largo plazo entre el 2014-2016. Cabe precisar que el Instituto solo cuenta con compromisos de crédito, esto es resguardos, garantías, *covenants* con Bancos como contraparte del CAE, tanto licitados como renovantes.

El EBITDA permite pagar más de la mitad de la deuda de corto y largo plazo de la institución.

- Márgenes y Rentabilidad.

Se observa en la Tabla 51 que el Instituto muestra a través del tiempo márgenes y rentabilidad positiva.

Tabla 51 Márgenes y Rentabilidad 2011-2016.

% sobre ingresos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Margen Bruto	61%	66%	72%	71%	74%	77%
Gastos. Adm. y Vta. sobre Ing. de Explot.	52%	66%	57%	67%	74%	73%
Rentabilidad Operacional	7%	0,2%	13%	5%	-0%	3%
EBITDA	15%	6%	19%	10%	5%	10%

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Para analizar los márgenes y rentabilidad se debe considerar que a partir del año 2012 la institución administra el Sistema de Acreditación de Conocimientos para la Intermediación de Valores (ACIV), lo que generó un margen bruto elevado en el año 2013, situación que no se repite en los mismos niveles en otros años dadas las características propias de este sistema.

Incluyendo lo anterior, entre el año 2011-2016 el margen bruto se mantiene elevado permitiendo cubrir los gastos de administración y ventas y terminar todos los años con una rentabilidad operacional positiva y un EBITDA sobre ingresos en el rango 5 – 10%.

- Flujos Operacionales.

El Instituto permanentemente ha generado flujos operacionales positivos lo que se evidencia en el Estado de Flujos de Efectivos resumidos en la siguiente Tabla. que para el año 2014 generó efectivo equivalente a M\$ 610.000 y en el 2016, M\$ 289.507. Todo ello después de realizadas las inversiones de cada periodo, descritas en la sección anterior.

El nivel de flujos históricos, junto con constatar la capacidad de la entidad para generar excedentes, sirve de referencia para formular un plan de inversión que no comprometa la viabilidad de la institución.

Tabla 52 Flujo de Efectivo 2011-2016. (Millones de pesos de cada año)

Flujo de Efectivo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo Originado por actividades de la operación.	627	364	1102	297	406	251
Incorporación de activos fijos	256	177	182	1423	529	546
Saldo Final de efectivo	45	99	1837	610	287	289

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Inversión consistente con el proyecto institucional: el Instituto llevó a cabo una serie de proyectos de mejora en la entrega del servicio para los alumnos, los que se traducen en inversión de recursos para cerrar las brechas de infraestructura y equipamiento. Las inversiones incurridas para sustentar el proyecto institucional y su plan de desarrollo entre los años 2013 y 2016 alcanzaron un total de M\$2.837, equivalentes al 9,2 % del ingreso total de este período (M\$30.701). El detalle se presenta en la Tabla 53.

Tabla 53 Inversiones 2013-2016 (millones de pesos de cada año).

Tipo de Inversión	2013	2014	2015	2016
Instalaciones	56	1.262	393	281
Equipos Computacionales	88	111	68	213
Muebles	27	52	77	43
Máquinas de Oficina	12	28	117	9
Total	183	1.453	655	546

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Proyección de Sustentabilidad Financiera al 2020.

El Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 establece como objetivo estratégico “Garantizar la Sustentabilidad Financiera” como un requisito esencial para asegurar la viabilidad del proyecto institucional a lo largo del tiempo. Por ello, periódicamente el Instituto evalúa su situación financiera de manera de realizar ajustes, si corresponden, y asegurar la cobertura de todos los requerimientos para una normal operación y entregar el servicio que ofrece a los estudiantes.

Las Proyecciones Financieras 2017 – 2020¹¹⁴ incluyen un análisis de diversas variables tanto internas como externas que tienen impacto en el comportamiento de los flujos futuros de la matrícula de alumnos. Las variables externas consideradas incluyen el análisis del sistema de educación superior, la posición de otros Institutos Profesionales e Instituciones de Educación Superior similares y las nuevas políticas públicas para el sector. El modelo contempla también una serie de variables internas que determinan la proyección de ingresos para el quinquenio, definiendo la proyección de alumnos, teniendo presente fundamentalmente la oferta de carreras, la capacidad de infraestructura y las tasas de retención y titulación proyectadas. Las conclusiones establecen que existen condiciones externas e internas que permiten razonablemente ratificar el escenario de crecimiento de mediano y largo plazo en la matrícula del Instituto.

Consistentemente con este análisis y el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020, la institución ya ha generado las capacidades físicas y de recursos necesarias para brindar los servicios educacionales a un stock de alumnos presenciales cercano a los 5.000 alumnos, escenario establecido en el PDI e informado en el Informe de Autoevaluación del año 2014. Para ello la institución está desarrollando el Plan de Desarrollo de Infraestructura¹¹⁵ tendiente, no solo a mejorar las condiciones de infraestructura y tecnología, sino que también a soportar un crecimiento tal que le permita alcanzar mejores economías de escala, que aseguren la disponibilidad de los recursos necesarios para sustentar los requerimientos operacionales y académicos que se desprenden de su Plan de Desarrollo Institucional. En particular desde el año 2013 a la fecha el Directorio ha tomado decisiones de crecimiento en infraestructura, generando mayores capacidades para recibir alumnos. En efecto, se han habilitado nuevos edificios para las Sede Santiago - Huérfanos, Temuco, Viña del Mar y Rancagua.

Para lograr las metas de matrícula que implica la decisión de continuar el crecimiento hasta los 5.000 alumnos, considerando los posibles nuevos escenarios de la educación superior, el Instituto se ha planteado nuevas estrategias de admisión que permitan un crecimiento para el periodo 2017 - 2020 similar al que había exhibido en Instituto entre los años 2013-2015, esto es retomar las tasas de crecimiento por sobre el 12 % en el stock total anual. La posibilidad de adscribir a la gratuidad a partir del año 2018, cumpliéndose los requisitos para ello, fortalecería la provisión de alumnos de primer año dada la atractiva propuesta de valor y los índices de empleabilidad que exhibe el Instituto.

Como resultado de todo lo anterior, las proyecciones financieras del Instituto, desde el punto de vista de los ingresos, consideran dicho crecimiento con un reajuste de los aranceles sólo por IPC (2,5% proyectado por año). Por otra parte, se consideran las becas internas, morosidad y capacidad de pago de los estudiantes y las fuentes de financiamiento estatales o a través de CAE. La recuperación de las cuentas por cobrar se proyecta en base al comportamiento histórico exhibido por esta partida. Asimismo, los ingresos no operacionales se condicen con el Plan de Desarrollo de Infraestructura que contempla las inversiones en este ámbito. Los ingresos que aportan la Dirección de Formación Continua y ACIV, también son incluidos

¹¹⁴ Anexo 36: “Informe de Proyecciones Financieras: 2017 – 2020.”

¹¹⁵ Anexo 60: “Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020.”

en las proyecciones. Lo anterior define un crecimiento de los ingresos provenientes de carreras de MM\$ 3.300 en el período 2017-2020.

En cuanto a los costos directos de docencia, la proyección mantiene la misma proporcionalidad respecto de los ingresos que se emplean al año 2016. Este criterio obedece al compromiso institucional de mantener estándares de calidad en los recursos asignados para los procesos formativos.

Respecto a los gastos, considerando el Plan de Desarrollo en Infraestructura, se puede proyectar que en este ámbito se incrementarán a una tasa promedio de un 8%, porcentaje inferior al crecimiento de la matrícula proyectada, dada la holgura actual que muestra la ocupación de la infraestructura. En el gasto en personal de gestión académica y de apoyo administrativo se proyecta un crecimiento de 9 % para el período 2017-2020, dada la mayor demanda por servicios de apoyo producto del mayor volumen de alumnos. Finalmente, en el gasto en difusión y marketing se proyectó un incremento importante (105% respecto del 2017), como herramienta para la admisión en el objetivo de lograr el mayor crecimiento proyectado en cantidad de alumnos para el período 2017-2020.

El Estado de Resultados y Flujo de Efectivo proyectados para el período 2017-2020 son los siguientes:

Tabla 54 Estado de Resultado Proyectado 2017-2020 (miles de pesos 2016) ¹¹⁶

Estado de Resultado (M\$)	2017	2018	2019	2020
Ingreso de actividades ordinarias	\$9.769.776	\$10.721.854	\$11.822.031	\$13.103.650
Costo de venta	\$-2.840.000	\$-3.189.534	\$-3.459.400	\$-3.774.088
Gastos de administración	\$-6.565.182	\$-7.191.782	\$-7.827.564	\$-8.460.193
Ingresos financieros	\$ 69.000	\$ 79.545	\$ 91.730	\$ 105.925
Gastos financieros	-\$ 108.000	-\$ 118.567	-\$ 130.777	-\$ 145.001
Resultados antes de Impuestos	\$ 325.594	\$ 301.517	\$ 496.020	\$ 830.293
Gasto por impuestos a las ganancias	-\$ 81.399	-\$ 75.379	-\$ 124.005	-\$ 207.573
Resultado Final	\$ 244.196	\$ 226.137	\$ 372.015	\$ 622.720

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 53 Flujo de Efectivo Proyectado 2017-2020 (miles de pesos 2016)

Flujo de Efectivo Proyectado 2017-2020 (miles de pesos 2016)	2017	2018	2019	2020
Flujo neto positivo originado por actividades de la operación				
Cobrado por colegiaturas y clientes	\$9.838.776	\$10.801.399	\$11.913.761	\$13.209.575
Ingresos financieros percibidos	\$57.000	\$62.531	\$68.284	\$74.566
Pago a proveedores y personal	\$-8.717.182	\$-9.672.676	\$-10.557.065	\$-11.482.485
Intereses pagados	\$-108.000	\$-118.567	\$-130.777	\$-145.001
Impuestos pagados y P.P.M.	\$-336.000	\$-368.744	\$-406.581	\$-450.658
Flujo neto positivo originado por actividades de la operación	\$734.594	\$703.944	\$887.623	\$1.205.997
Flujo neto positivo (negativo) originado por actividades de financiamiento				
Pago de préstamos y cuotas	\$ -315.000			
Flujo neto positivo (negativo) originado por actividades de financiamiento	\$ -315.000			
Flujo neto negativo originado por actividades de inversión				
Incorporación de activos fijos	\$-350.000	\$-500.000	\$-200.000	\$-200.000
Incorporación de Software	\$-200.000	\$-195.000	\$-225.000	\$-178.000
Utilidad en Venta de Activos	\$570.000			
Flujo neto negativo originado por actividades de inversión	\$20.000	\$-695.000	\$-425.000	\$-378.000
Flujo Neto Total				
Flujo Neto Total (Negativo) Positivo del Ejercicio	\$439.594	\$8.944	\$462.623	\$827.997
Saldo Inicial de Efectivo y Efectivo Equivalente	\$218.656	\$658.250	\$667.194	\$1.129.817
Saldo Final de Efectivo y Efectivo Equivalente	\$658.250	\$667.194	\$1.129.817	\$1.957.814

¹¹⁶ La proyección 2017, corresponde al presupuesto 2017 presentado al Directorio en la sesión de marzo del 2017.

El detalle de supuestos y análisis de los distintos componentes de las proyecciones para el período 2017-2020 se encuentran incorporadas en el “Informe de Proyecciones Financieras 2017 – 2020”¹¹⁷.

Proceso Presupuestario Institucional.

Uno de los pilares esenciales para que la gestión financiera materialice los objetivos estratégicos del Instituto es el Proceso Presupuestario Institucional el cual, en sus etapas de planificación, ejecución, control, evaluación y seguimiento, busca permanentemente fortalecer la asociación de la asignación de recursos con las acciones contenidas en el PDI, procurando alcanzar una eficiente administración presupuestaria y financiera. Los objetivos que se persiguen con el proceso presupuestario son:

- Planificar los recursos necesarios para garantizar la continuidad operacional y las inversiones para la realización de los proyectos estratégicos definidos en base al PDI y los Planes de Acción de las distintas Unidades y Vicerrectorías del Instituto, que son los que sustentan los objetivos estratégicos.
- Establecer las fuentes de financiamiento y montos para las inversiones en infraestructura, equipamiento y recursos tecnológicos, requeridos para el quehacer de la institución y la ejecución de los PDA.
- Realizar seguimiento y control de la ejecución del Presupuesto a través de la realización de análisis, informes, balances y rendiciones, monitoreo de indicadores que den cuenta del cumplimiento de los resultados esperados y de las eventuales desviaciones.

El Presupuesto contempla las siguientes partidas:

- **Proyección de matrícula:** contempla una proyección de demanda de nuestras carreras con base en los datos históricos de cantidad de alumnos por carrera, Sedes, modalidad y aranceles del Instituto y también en el análisis de la evolución y las tendencias de la industria tanto a nivel de educación superior total como a nivel de IP, CFT, Sub Área Administración y Comercio, carreras técnicas y profesionales.
- **Proyección de costos de docencia:** con la proyección de demanda establecida, el área académica determina los programas de docencia que se realizarán y los costos docentes correspondientes se incorporan dentro de la planificación financiera. Se consideran, además, los costos de soporte para la operación académica que incluyen, entre otros, insumos para los alumnos y capacitaciones o apoyo a los docentes. Los costos de administración académica también son estimados con base a los requerimientos de recursos humanos.
- **Proyección de gastos de administración:** considera todos los gastos indirectos necesarios para asegurar la operación lo que incluye gastos de remuneración en administración central, gastos de infraestructura (servicios, arriendos, mantenciones, etc.), gastos de tecnología y comunicaciones, gastos de difusión y *marketing*, entre otros. El Instituto al momento de realizar esta proyección evalúa la capacidad actual (salas, soporte informático, etc.) e incorpora los recursos que se requieren, si es que estas no son suficientes.

¹¹⁷ Anexo 36: “Informe de Proyecciones Financieras: 2017 – 2020”.

Los gastos de administración, en la práctica no siempre crecen en la misma proporción que la demanda proyectada debido principalmente a que el Instituto debe invertir en sistemas, infraestructura y personal en forma anticipada para apoyar el Plan de Desarrollo Institucional.

- **Proyectos estratégicos:** los Planes de Acción consideran recursos para su implementación los cuales son evaluados y aprobados en el Comité de Calidad y se incorporan dentro de los gastos de administración o inversiones. Estos proyectos son presupuestados tanto en las líneas de gasto operacional como en inversiones de activo fijo o tecnologías de la información, según corresponda.
- **Inversiones:** además de la planificación de gastos y costos, se establecen el Plan de Desarrollo de Infraestructura y el Plan de Desarrollo TIC's para soportar el Plan de Desarrollo Institucional y los requerimientos operacionales. Esta planificación implica evaluar opciones de financiamiento, aportes directos y costos financieros, incluidos los gastos de administración.

El Proceso Presupuestario Institucional se lleva a cabo anualmente y tiene como objetivo asignar y controlar los recursos que requieren las distintas unidades para el logro de sus objetivos operacionales y estratégicos. El Proceso se inicia con la definición y transmisión de las directrices generales por parte de la VREA a los responsables de la preparación de los presupuestos de cada Unidad de forma que éstas puedan diseñar sus planes. Las directrices fijadas a cada área dependen del Plan de Desarrollo Institucional y de las políticas generales de la institución fijadas a largo plazo, considerando además:

1. Garantizar la continuidad operacional de la institución, teniendo en cuenta los recursos necesarios para financiar los desembolsos regulares y permanentes de las vicerrectorías, unidades y Sedes Regionales incluyendo las remuneraciones y la compra de bienes y servicios anuales.
2. Recursos anuales para el financiamiento de actividades particulares de cada Unidad como son la Difusión y publicidad, recursos para el proceso de matrícula del año siguiente, entre otras.
3. Recursos para la ejecución de los PDA, consistentes con los objetivos estratégicos definidos para el quinquenio en el PDI. Los PDA tienen una connotación transversal y son liderados por las Vicerrectorías y aquellas Unidades dependientes de Rectoría, en algunos casos. Mayoritariamente comprenden proyectos relacionados con la satisfacción de alumnos, la articulación de colegios, innovación curricular, sistematización de estudios y capacitación docente, etc.

A continuación, y de acuerdo a las directrices entregadas, se realiza la estimación de la demanda proyectada la que considera la cantidad de alumnos por egresar y la disponibilidad de salas y docentes, entre otras variables, y a partir de la cual cada Sede elabora un presupuesto detallado. En el caso de la Dirección de Formación Continua, se considera la proyección de ventas. Asimismo, la Vicerrectoría Académica, Prorectoría, Rectoría y las Direcciones, construyen y envían las propuestas a la Vicerrectoría Económica y Administrativa.

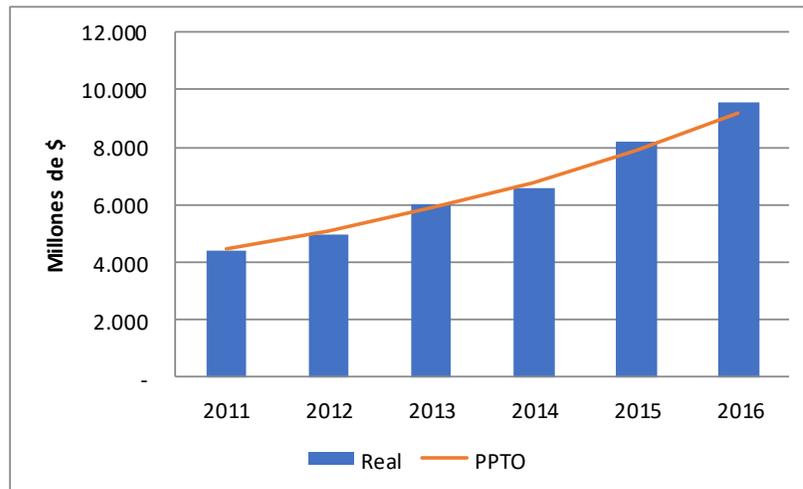
Los presupuestos propuestos son revisados y fundamentados por cada Unidad en la Jornada Presupuestaria que se realiza con la participación de todos los involucrados. Es en esta instancia en donde se analizan los presupuestos de cada Unidad considerando los recursos requeridos para fines estratégicos y desarrollo de los PDA así como las revisiones y ajustes necesarios.

Posteriormente, el presupuesto consolidado es presentado al Rector por la Vicerrectoría Económica y Administrativa quien realiza ajustes y modificaciones para contar con la versión que será presentada al

Directorio que finalmente modifica o aprueba el Presupuesto Institucional. Dicha aprobación implica el presupuesto operacional, el presupuesto de inversiones, flujo de caja y los requerimientos de financiamiento los cuales son informados posteriormente a las Direcciones, Sedes, Vicerrectoría y Prorectoría.

En los últimos años, el Instituto ha logrado proyectar sistemáticamente brechas de ingreso pequeñas en relación a lo presupuestado y lo efectivo alcanzando en promedio +/-3 %, facilitando de esta forma la planificación de los compromisos del presupuesto y mejorando la toma de decisiones en relación a los gastos, costos e inversiones. El Gráfico siguiente muestra los ingresos reales versus presupuesto 2011 – 2016.

Gráfico 1 Evolución de Ingresos (millones de pesos de cada año).



Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Control Presupuestario.

El Directorio conoce en todas sus sesiones ordinarias de la ejecución presupuestaria y posibles desviaciones. Dicha ejecución también se informa cada mes a las diferentes Unidades en el Comité de Presupuesto¹¹⁸. Es en esta instancia en la que cada área conoce la ejecución presupuestaria del Instituto por Unidad y recibe el detalle de los gastos, costos e ingresos de modo de analizar las desviaciones.

La Dirección de Administración y Finanzas prepara mensualmente un informe consolidado de la ejecución presupuestaria el cual es presentado en el Comité de presupuesto de manera de analizar el avance real respecto a lo presupuestado de las diferentes partidas en lo referente tanto a ingresos como a egresos, por tipo de gasto y unidades institucionales. Sin embargo, no se cuenta con un sistema que permita desarrollar un control ex ante del presupuesto, por ejemplo, en el proceso de gestión de compras.

Tras analizar los informes de ejecución de presupuesto, en el Comité de Presupuesto, las Unidades presentan sus proyecciones respecto del cumplimiento del ingreso, especifican acciones claras para asegurarlo o explicitan los posibles riesgos que impedirían su cumplimiento. Como resultado, las Unidades comprometen acciones las cuales son revisadas en el siguiente Comité y registradas en la plataforma ASANA.

¹¹⁸ Anexo 05: "Actas Comité de Presupuesto".

Dimensión III: Servicios Orientados a los Estudiantes.

En esta dimensión se evalúan los mecanismos que permiten atender de manera eficaz a los estudiantes, considerando los servicios de apoyo académico de que dispone la institución para ello y la difusión y publicidad de la información entregada públicamente.

En su Plan de Desarrollo Institucional, el Instituto prioriza los servicios a los estudiantes consignándolos en sus objetivos estratégicos de tal forma que estos sean un sustento al proceso formativo, volviéndolo más integral para los alumnos.

Política Institucionales de la dimensión.

Las Políticas correspondientes al área de Servicios Orientados a los Estudiantes¹¹⁹ son las siguientes:

- **Política de Servicios al Estudiante:** La calidad de la experiencia del alumno es parte esencial en la estrategia y diferenciación institucional. La institución gestiona estratégicamente la calidad de la experiencia del alumno y evalúa sistemáticamente sus resultados con información proveniente de ellos mismos. Concentra sus esfuerzos en ofrecer servicios de excelencia, en todos los ámbitos relevantes, como parte del compromiso que tiene con los estudiantes para que su experiencia durante su vida en la institución sea destacada.
- **Política Editorial.** El Instituto mantiene una política editorial acorde a sus propósitos institucionales, siguiendo principios de coherencia, libre conocimiento, no discriminación y vinculación con el quehacer académico de la Institución en un marco de amplia pluralidad de perspectivas teóricas y metodológicas.
- **Política de Difusión y publicidad:** El Instituto garantiza que la información que se difunde respecto a la oferta académica es veraz, precisa y oportuna para los postulantes y estudiantes. En lo referido al contenido publicitario, éste debe ajustarse a lo establecido en el Manual de Marca Institucional y a las normas atinentes de la Comisión Nacional de Acreditación.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.

Para asegurar el servicio a los estudiantes, el Instituto cuenta con Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, que buscan garantizar el correcto funcionamiento, control y seguimiento de los avances y resultados. Entre ellos se encuentran: Reglamento de Becas, Encuesta de Autoevaluación Alumnos, Encuesta de Servicios, Encuesta de Pasada, IEBVirtual-SAC, Plan de Desarrollo de Infraestructura, Biblioteca Digital, Recursos para los Programas Virtuales de Enseñanza.

¹¹⁹ Anexo 65: “Políticas institucionales”.

3.12 Servicios Estudiantiles.

La valoración de la calidad de la educación que imparte el Instituto se refleja en la satisfacción de sus estudiantes con respecto a la educación que están recibiendo y los servicios asociados a esta, por lo tanto, concentra sus esfuerzos en ofrecer un servicio de excelencia como parte del compromiso que tiene con sus alumnos para que su experiencia durante su vida en la institución sea destacada.

El Plan de Desarrollo Institucional 2016–2020¹²⁰ considera entre sus objetivos estratégicos “Asegurar una experiencia memorable para actores claves”, lo que significa potenciar la atención y la calidad de los servicios estudiantiles ofrecidos para propiciar el bienestar de los alumnos durante su vida académica.

El Instituto dispone de la Política de Servicios al Estudiante¹²¹ la cual tiene como objetivo garantizar una experiencia memorable para los alumnos durante su vida académica. Materializa esta política, a través de mecanismos, procedimientos y reglamentos que regulan y determinan las acciones institucionales necesarias para asegurar la satisfacción del alumno. Los servicios entregados a los alumnos, son los siguientes:

Servicios de Apoyo Académico.

El Instituto cuenta con Jefes de Carreras en todas sus Sedes que tienen la misión de atender y resolver las inquietudes de los estudiantes en el más amplio sentido y de manera personalizada. En Santiago, dado el volumen de alumnos, se suma a esta tarea la Unidad de Relaciones Estudiantiles.

Entre los servicios que se entregan a los estudiantes están:

- Atención permanente respecto a consultas académicas: entrega asesoría al estudiante en relación a consultas y/o sugerencias vinculadas con su desarrollo curricular, tales como solicitudes en plataforma, cambios de jornadas, justificativos, notas, inscripción académica *online*, entre otras.
- Coordinación de las Tutorías: gestiona la realización de las tutorías para los alumnos que la hayan solicitado.
- Asesoramiento de solicitudes: orienta al estudiante acerca del proceso de solicitudes a través de IEBVirtual-SAC, desde la emisión de estas hasta los tiempos de respuesta.
- Coordinación de actividades de bienvenida: implementa acciones de coordinación para la realización de la actividad de bienvenida que la institución lleva a cabo cada año para los alumnos nuevos.

Un servicio de apoyo a la formación destacado entre los alumnos son las **tutorías**¹²², que buscan contribuir a mejorar el avance curricular de los estudiantes y el rendimiento académico de éstos. Éstas pueden ser solicitadas por los docentes, estudiantes, compañeros de cursos o por el Jefe de Carreras quien realiza un levantamiento del resultado de las calificaciones del semestre, y son realizadas por docentes especialistas en las áreas que el alumno demande.

¹²⁰ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

¹²¹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Servicios al Estudiante).

¹²² El detalle de los servicios y resultados de las Tutorías se describen en detalle en el marco de los mecanismos de acompañamiento al alumno, en el Capítulo IV, Dimensión I “Carreras”, Sección 4.3 Proceso de Enseñanza - Aprendizaje.

Otro de los servicios de apoyo académico que ofrece el Instituto es la **Biblioteca** especializada en Economía, Finanzas y Administración, cuyo objetivo es apoyar el aprendizaje de los estudiantes mediante el uso de los recursos bibliográficos que se requieren.

Los servicios ofrecidos por la Biblioteca incluyen una colección bibliográfica híbrida (volúmenes físicos y electrónicos) de aproximadamente 2.500 títulos y 9.700 volúmenes, catálogo en línea para consultas de material disponible, acceso a base de datos y revistas electrónicas gratuitas desde la página web e IEBVirtual-SAC. De igual forma, provee servicios de circulación de material bibliográfico, préstamos a domicilio, préstamos en sala, renovaciones y servicio de referencia bibliográfica, además de apoyo a docentes y estudiantes en sus búsquedas de información.

Las Sedes cuentan con bibliotecas habilitadas para el estudio y con personal capacitado para asistir a los usuarios en la elaboración de sus trabajos, búsquedas bibliográficas y acceder al servicio remoto de impresión.

Por otra parte, el Instituto cuenta con una Biblioteca Digital, que permite ampliar la actual colección en 122 títulos obligatorios y el acceso eficiente, remoto y flexible a los más de 2.300 volúmenes de esos títulos. La Biblioteca Digital implica disponer de una plataforma *on-line* permanente con títulos de bibliografía obligatoria en formato *E-books*, que permite a los usuarios descargarlo de manera rápida y portable. Las funcionalidades permiten que los textos se descarguen o se lean desde Internet, en dispositivos *Android*, *IOS* y están disponibles para los sistemas operativos *Windows* y *Mac*.

La Biblioteca Digital del Instituto posee una importante colección que la convierte en un centro documental de referencia para los estudiantes y los docentes. Accediendo a IEBVirtual-SAC, disponen de *E-books* con 122 títulos en versión digital y 22 separatas especializadas en temas financieros. Las Separatas son material inédito elaborado por docentes del Instituto que apoyan el desarrollo de las asignaturas con casos de temas relevantes y pertinentes. También cuenta con una base de datos *Legal Publishing-Thomson Reuters* donde se encuentra información del área contable y legal. Todos estos recursos, propenden a la formación actualizada de los estudiantes y apoyan la labor de cada docente en el aula. La inversión para la puesta en marcha de la Biblioteca Digital, fue de alrededor de M\$ 46.000.

Figura 15 Plataforma IEBVirtual, Sección Biblioteca Digital

Fuente: Dirección de Informática, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Registros Académicos.

La labor educativa que se desarrolla al interior de las salas de clases constituye el principal servicio que se presta a los estudiantes. Para potenciar esta labor, el Instituto entrega servicios complementarios al estudiante a través de la plataforma IEBVirtual-SAC garantizándole acceso a información oportuna y permitiéndole realizar trámites de solicitudes y certificaciones propias de su vida académica como son la obtención de la ficha histórica con reporte del estado académico, certificados, inscripción de asignaturas, resultados de evaluaciones, solicitudes académicas, consulta de horarios de clases y docentes asignados, acceso a material didáctico emitido por los docentes, noticias y novedades relativas a su actividad académica, correo electrónico con sus docentes y compañeros de curso.

La Dirección de Registro Académico lleva a cabo diversos procesos de control para garantizar la veracidad y completitud de la información a los estudiantes y docentes mientras que la Vicerrectoría Académica resguarda la oportunidad de la misma, a través del Calendario Académico¹²³.

Para dar mayor accesibilidad y movilidad a los alumnos se desarrolló una aplicación **APP Mobile**, que les permite disponer de servicios académicos y visualizar los cursos, carga académica, calificaciones, mensajes de los docentes y de compañeros y participar en foros. Esto a través de dispositivos como teléfonos inteligentes y *tablets* (disponible en Android e iOS).

¹²³ Ver Capítulo III, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.9 Información Institucional.

Asimismo, el Instituto aplica a través de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones¹²⁴, las políticas de este ámbito que incluyen la protección de datos y privacidad de información, así como de respaldo y recuperación de la misma. Ello garantiza la seguridad de los computadores y de los sistemas que registran información de los distintos procesos académicos y administrativos. Además, cuenta con una solución centralizada de respaldos automatizados que aseguran el resguardo y recuperación de la información ante cualquier eventualidad.

Becas y Créditos.

El Instituto apoyar a los estudiantes de todas las carreras, jornada y modalidades para la obtención de becas y créditos estatales e internas, administrando los procesos necesarios para ello a través de la Unidad de Becas y Créditos, y una red de asistentes sociales en todas las Sedes.

Esta Unidad se encarga del proceso de renovación de beneficios estatales y actúa como contraparte ante el Ministerio de Educación en lo referente a becas y ante la Comisión Ingresos para la gestión del Crédito Aval del Estado (CAE). Además, controla el proceso de suspensión de estudios de alumnos con beneficios, administra y controla los beneficios complementarios a los alumnos y apoyar a la Dirección de Admisión en el proceso de difusión a postulantes.

La Unidad de Becas y Créditos realiza diversas actividades para orientar a los postulantes y estudiantes respecto de los beneficios estatales e internos como, por ejemplo:

- Brindar información en las actividades de Admisión en charlas enfocadas a la postulación a través del sitio web portal.becasycreditos.cl del MINEDUC;
- Entregar información a alumnos del instituto sobre todas las becas y beneficios complementarios estatales que se encuentran vigentes.
- Publicar en la plataforma IEBVirtual-SAC información relacionada con los plazos de postulación y de acreditación socioeconómica, así como los requisitos que deben cumplir los estudiantes de cursos superiores para la obtención de becas ofrecidas por el MINEDUC.
- Orientar a los alumnos en los beneficios internos, para acompañarlos en la búsqueda de soluciones a problemas y necesidades de carácter socioeconómico, través de facilidades y orientación para que accedan a programas de becas y créditos.

Estos beneficios se describen en el Reglamento de Becas¹²⁵ para los estudiantes el cual establece el conjunto de normas generales y especiales por las cuales estas se rigen y es permanentemente difundido por los distintos canales de comunicación utilizados regularmente para informar a la comunidad estudiantil.

Los beneficios internos son los siguientes:

- **Beca de Excelencia Ranking de Notas:** beneficia a los postulantes egresados de la Enseñanza Media de acuerdo a sus notas, con una beca de arancel para toda la carrera según la tabla de puntajes. Este beneficio puede ir desde un 25 % hasta un 100 % del arancel de la carrera.
- **Beca Bancos e Instituciones Financieras:** beneficia con una beca de 10 % del arancel durante toda la carrera a personas que se desempeñan en Bancos e Instituciones Financieras y sus familiares directos (hijos y cónyuges).
- **Beca Hermanos:** beneficia a estudiantes nuevos y antiguos que tengan uno o más hermanos estudiando en forma simultánea en el Instituto con una beca de arancel desde 15 % hasta un 20%. La beca rige sólo

¹²⁴ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Políticas de Tecnologías de Información y Comunicaciones).

¹²⁵ Ver en el sitio web institucional y en Anexo 68: “Reglamento de Becas”.

para el arancel del segundo, tercer o siguientes hermanos, quedando excluido de ésta sólo el primero. La beca en el arancel será de un 15 % para el segundo hermano y de un 20% para el tercero y siguientes.

- **Beca Estudiantes Liceos Técnico Profesional:** beneficia a los estudiantes de los liceos técnico profesional que mantienen convenio con el Instituto en la Región Metropolitana y regiones con una beca del 50 % de la matrícula y 10 % de arancel para cualquiera de las carreras técnicas de la institución.
- **Beca Funcionarios:** beneficia los funcionarios del Instituto con un descuento del 100 % de la matrícula y una beca de descuento en el arancel de un 20%.

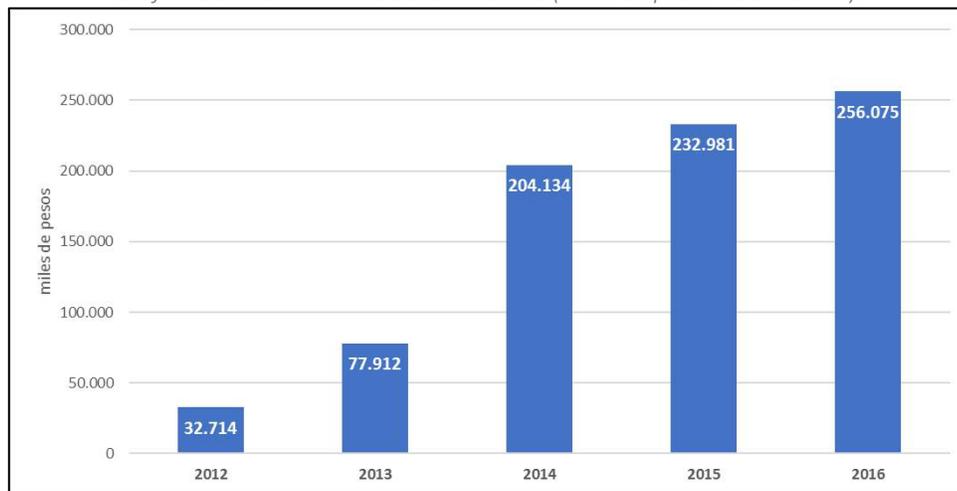
La Tabla 55 y el Gráfico 2 dan cuenta de los montos alcanzados por concepto de becas internas entre el 2012 y el 2016, observándose un crecimiento promedio de 181 % de estudiantes beneficiarios en el periodo. Para el año 2017 el monto presupuestado para tales efectos asciende a M\$ 261.120.

Tabla 55 Beneficiarios y Montos destinados a Becas Internas. (miles de pesos de cada año).

Beneficiarios/Becas Internas	2012	2013	2014	2015	2016
N° de estudiantes beneficiados	89	111	867	1.073	1.019
Variación % de estudiantes beneficiados	-	25 %	681 %	24 %	-5 %
Beca de Excelencia (M\$)	12.050	43.000	102.786	76.802	93.139
Becas Bancos e Instituciones Financiera (M\$)	18.652	32.899	80.762	99.875	129.503
Beca Familiar (M\$)	-	-	8.745	9.610	7.551
Beca Estudiante de Liceos Técnicos (M\$)	-	-	8.477	40.950	18.880
Beca Funcionarios (M\$)	-	-	1.350	3.729	4.986

Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Gráfico 2 Evolución de las Becas Internas (miles de pesos de cada año).



Fuente: Vicerrectoría Económica y Administrativa, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El Instituto mantiene informados a los estudiantes sobre las becas y créditos por medio de campañas oportunas y sostenidas y a través del sitio web institucional.

Los impactos de estas acciones se pueden apreciar en los resultados de la Encuesta Autoevaluación Alumnos. Ante la afirmación “Como estudiante tenemos acceso a información sobre becas, créditos, prácticas y todo tipo de posibilidades existentes para el desarrollo académico y profesional de mi carrera”, en el año 2013, el 66 % de los encuestados respondió afirmativamente, en el 2014 lo hizo el 79 %, en el 2015, el 87 % y finalmente, en el 2016, el 80% respondió afirmativamente. Este avance refleja una mejora considerable en esta materia.

Para profundizar sobre el conocimiento de los alumnos respecto de estos beneficios, en el año 2015 se realizó una pregunta adicional “Conozco el sistema de ayudas estudiantiles (becas y créditos) que están disponibles para apoyar mi desarrollo académico y profesional”, el 82 % de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta.

Finalmente, la Unidad de Análisis Institucional realiza estudios con información sobre la composición socioeconómica de los estudiantes¹²⁶ que ingresan a estudiar con beneficio estatal, lo que sirve de apoyo para la toma de decisiones.

Para la validación de los servicios brindados a los estudiantes, el Instituto Guillermo Subercaseaux instauró la Encuesta de Pasada que mide periódicamente la satisfacción de los estudiantes a través de los puntos de contacto. Los datos son entregados directamente por los usuarios a través de una serie de tótems instalados en el Instituto, lo cual permite levantar la información en tiempo real y durante todos los días del mes. Estos resultados¹²⁷ son revisados en el Comité de Calidad de donde emanan las medidas correctivas necesarias para mejorar el servicio a los estudiantes.

Infraestructura y Recursos para el Estudiante.

El Instituto dispone de salas de clases, simuladores, biblioteca y laboratorios de computación con los estándares adecuados para desarrollar una docencia de acuerdo a los planes de estudios de cada carrera. Para mantener estos estándares, homogenizar y modernizar la infraestructura entre sus Sedes en el periodo 2014 – 2016 la institución invirtió \$ 1.620 millones en infraestructura y mobiliario para los estudiantes¹²⁸, concretada de la siguiente manera:

- Término de la habilitación del Edificio Campus Huérfanos N° 1840 para la Sede Santiago en el año 2014, que suma terrazas y patios incorporando áreas comunes de esparcimiento y reunión para los alumnos.
- Remodelación de la Sede Concepción en el 2014, alineándose a los estándares institucionales de manera que todas las salas de la Sede cuentan con la misma distribución y equipamiento.
- Traslado de la Sede Temuco a fines del 2014 a nuevas y mejores instalaciones que aportan mayores y mejores espacios de acuerdo a los estándares institucionales definidos.
- Traslado de la Sede Viña del Mar en el 2016 a un nuevo edificio con mayores espacios comunes, salas de estudio, simuladores y biblioteca adecuados para los estudiantes.
- Traslado de la Sede Rancagua en el año 2017 a un nuevo inmueble mejorando todas las condiciones de espacio y estándar de infraestructura respecto a lo establecido en la Política de Desarrollo de Infraestructura institucional.

Actualmente, todas las Sedes ofrecen servicio *WI-FI* para los estudiantes y docentes, servicios de cafetería, simuladores y laboratorios de computación acordes a los estándares institucionales. A continuación, en la Tabla 56 se detallan los espacios destinados para los alumnos por Sede y en la Tabla 57 se presenta la información por jornada y Sede para el periodo 2012 – 2016.

¹²⁶ Anexo 18: “Estudios Cambios en la Composición de Estudiantes que Ingresan a Estudiar a IEB con Beneficios Estatales de Becas y Créditos años 2015 y 2016”.

¹²⁷ Anexo 49: “Informe Resultados Encuesta de Pasada 2016”.

¹²⁸ Las inversiones realizadas y el Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014 – 2020 se abordan en detalle en el Capítulo III, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.10 Recursos Materiales e Intangibles.

Tabla 56 Espacios para estudiantes (Sala de clases, laboratorios, espacios comunes).

Sede	Total m2 de terreno	Total m2 edificados	Total salas de clases	Total m2 salas de clases	N° de laboratorios	Total m2 laboratorios	Total m2 espacios comunes
Santiago	3.758	9.990	59	2.995	12	827	3.160
Viña del Mar	1.481	1.372	8	433	3	234	425
Rancagua	3.553	2.088	21	632	6	294	1.686
Concepción	1.358	1.166	9	285	3	200	135
Temuco	1.175	913	7	275	4	265	261
Total	11.325	15.529	104	4.620	28	1.820	5.667

Fuente: Unidad de Infraestructura, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 57 Espacios disponibles por Estudiantes en cada Sede (m²).

Sede	Jornada	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago	Diurno	13,7	20,5	20,3	16,9	16,2
	Vespertino	3,8	6,5	6,2	5,7	5,9
	Promedio*	5,9	9,8	9,6	8,5	8,6
Viña del Mar	Diurno	4,1	4,9	4,1	6,6	16,9
	Vespertino	2,5	3,2	2,8	4,8	8,9
	Promedio*	3,1	3,9	3,3	5,5	11,7
Rancagua	Diurno	7,9	6,7	5,2	3,7	3,4
	Vespertino	5,2	4,8	4,9	5,0	3,9
	Promedio*	6,3	5,6	5,0	4,2	3,6
Concepción	Diurno	12,1	16,5	8,1	5,7	5,9
	Vespertino	4,8	6,7	5,3	5,5	6,3
	Promedio*	6,9	9,5	6,4	5,6	6,1
Temuco	Diurno	5,8	5,6	5,1	4,4	3,9
	Vespertino	4,7	4,0	4,6	4,5	4,2
	Promedio*	5,2	4,7	4,9	4,4	4,0
Total	Diurno	11,0	16,0	12,9	10,3	10,5
	Vespertino	3,9	5,8	5,7	5,5	5,8
	Promedio*	5,8	8,5	7,9	7,1	7,5

Fuente: Unidad de Infraestructura, Instituto Guillermo Subercaseaux.

*Corresponde al promedio ponderado por la cantidad de estudiantes en cada jornada

Con las inversiones realizadas se ha logrado mantener un promedio global de más de 7 m² por alumno en el total de Instituto, compuesto por 5,8 m² para la jornada vespertina y 10,5 m² para la jornada diurna.

Adicionalmente, la institución cuenta con las capacidades para seguir avanzando en la modernización de sus Sedes, según lo detalla en el Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020, que implica focalizar sus esfuerzos en las Sede Rancagua, Santiago y Temuco en los próximos años.

En términos de la Encuesta de Autoevaluación Alumnos aplicada a los estudiantes en el 2016, esta mostró que el 76 % de los alumnos encuestados está satisfecho con la infraestructura del Instituto.

Recursos para la Modalidad Semipresencial.

Los programas en modalidad semipresencial disponen de adecuados recursos para atender oportuna y apropiada a los estudiantes de dicha modalidad, para lo que se ha dispuesto de una serie de recursos informáticos y de tutores que acompañan el aprendizaje de los alumnos.

Los Recursos informáticos permiten atender de manera apropiada al estudiante, con una infraestructura de alta disponibilidad.

La Institución utiliza diversas plataformas para apoyar el aprendizaje de los alumnos y entregar servicios académicos. En primer lugar, *Moodle* que se encuentra integrada con la plataforma IEBVirtual-SAC desde donde se cargan las asignaturas y alumnos, y hacia donde se exportan las notas obtenidas por los estudiantes para la construcción de las actas respectivas. Además, los alumnos tienen acceso a una “App *Mobile*” la cual se integra la información de IEBVirtual-SAC y *Moodle* simultáneamente.

Complementariamente, se utilizan diversas la plataforma: “*Collaborate Ultra*” de *Blackboard*, a través de la cual alumnos y profesores pueden realizar video clases sincrónicas y mantener una relación que facilita el proceso de enseñanza; “*Pearson*” para la realización de los cursos de inglés incluidos en los programas de estudios respectivos, y “*LiveZilla*” plataforma de contacto sincrónico y asincrónico utilizada por los alumnos para contactarse con el Consejero Virtual cada vez que necesitan ayuda.

Los alumnos de la modalidad semipresencial cuentan con acceso a la aplicación *APP Mobile* que permite visualizar los cursos, carga académica, calificaciones, mensajes de los docentes y de compañeros y participar en foros.

El servicio ininterrumpido de los alumnos se garantiza con servidores y una plataforma estable en un horario de 24/7, para lo cual existen protocolos de seguridad que se aplican con los proveedores externos con *uptime* de 99 %. Además, para garantizar un adecuado estándar de disponibilidad y acceso a la plataforma, se cuenta con un sistema de respaldo interno, para los momentos de alto tráfico y resguardar el libre acceso de los alumnos. En caso de una falla, se cuenta con sistemas de respaldo con un tiempo de cuatro horas de reposición del servicio y otras medidas que, en cualquiera de los casos, evita que se afecte el servicio a los alumnos.

Las evaluaciones de calidad de servicio muestran que el 91 % de los estudiantes de esta modalidad se encuentran satisfechos con los servicios entregados.

Evaluación de los Servicios Entregados al Estudiante.

Los servicios antes descritos son evaluados por los estudiantes a través de diversos instrumentos entre los que figuran la encuesta de Servicios al Estudiante realizada semestralmente desde el año 2014, y un sistema de evaluación “de pasada” respecto de la satisfacción lograda por el alumno en cada punto de atención presencial del estudiante.

Encuesta de Servicios: es un instrumento de medición semestral aplicado sistemáticamente desde el 2014 con el objetivo de conocer la satisfacción de los estudiantes con los servicios anexos a la educación como son el servicio de Biblioteca, práctica profesional, tutorías y cajas, e identificar aquellos servicios que requieren acciones por parte del Instituto para mejorar su calidad. La participación en la medición 2016-2 alcanzó los 931 estudiantes, correspondientes al 28% del universo válido (3.321 alumnos).

Los principales resultados detectados en la Encuesta de Servicios aplicadas durante el 2016 son los siguientes:

- La disposición a recomendar al Instituto aumentó a un 81 % de los encuestados en el segundo semestre (77 % en el primer semestre). Todas las Sedes registraron un aumento de esta métrica, destacando la Sede Viña del Mar que experimentó la mayor alza (21 puntos porcentuales).
- La satisfacción de los alumnos un aumento a un 86 % el segundo semestre 2016, (81 % el primer semestre). En este indicador en todas las Sedes del Instituto se incrementó la satisfacción, siendo la Sede Concepción la que registró la mayor alza (de 16 puntos porcentuales).

- La satisfacción con las respuestas dadas a las solicitudes hechas por los estudiantes aumenta en 31 puntos porcentuales respecto a la medición de 2016-1 (experimentando el mayor crecimiento de todos los servicios), tiene una sustancial influencia en el incremento de la evaluación general de los servicios entregados por el Instituto.
- La satisfacción con el servicio las Salas de Clases aumenta en 13 puntos porcentuales respecto a la medición de 2015-2, también contribuye a mejorar la evaluación global de los servicios prestados por la Institución.
- Gran crecimiento en la satisfacción de *E-Book*, aumenta en 16 puntos porcentuales respecto a la medición de 2015-2.
- El servicio de IEBVirtual tiene la más alta satisfacción, sobre un 85 %. Experimentó un crecimiento de 9 puntos porcentuales respecto a 2015-2.
- El servicio de cajas también está entre los servicios mejor evaluados, alcanzando una satisfacción total de 65 %. Experimentó un crecimiento de 6 puntos porcentuales respecto a la medición de 2016-1.

Encuesta de Pasada: instrumento que mide periódicamente la satisfacción con la experiencia de atención brindada en los puntos de contacto mediante una encuesta de pasada. Los datos son entregados directamente por los usuarios a través de una serie de tótems instalados en el Instituto, lo cual permite levantar la información en tiempo real y durante todos los días del mes.

Considerando todo el año 2016, los principales resultados detectados en la encuesta de experiencia “de pasada” fueron:

- 85 % de satisfacción con los puntos de atención al mes de noviembre, registrando aumentos desde abril.
- 76% de satisfacción promedio anual (enero a diciembre).
- El Servicio de Admisión promedia una satisfacción de 85%, registrando su máximo en abril con un 100%, y su mínimo en mayo, con un 62 %.
- El Servicio de Asistente Social promedia una satisfacción de 73%, registrando su máximo en agosto con un 83%, y su mínimo en marzo, con un 54%.
- El Servicio de Secretaría Académica de Campus Huérfanos promedia una satisfacción de 82%, registrando su máximo en mayo con un 89 %, y su mínimo en abril, con un 66 %.
- El Servicio entregado al alumno en la Secretaría Académica y Administrativa de Campus Agustinas promedia una satisfacción de 69 %, registrando su máximo en agosto con un 81 %, y su mínimo en abril, con un 48 %.

Los resultados obtenidos en estas encuestas son presentados en el Comité de Calidad en donde se analizan las posibles medidas de mejora a implementar en caso de existir desviaciones.

En conclusión, el Instituto dispone de políticas y mecanismos que le permiten satisfacer adecuadamente los requerimientos de los estudiantes, en todas las jornadas, modalidades, Sedes y ubicaciones en que se ofrecen las carreras. No obstante, se requiere generar una vida estudiantil más integral para los alumnos, por ejemplo, incorporando actividades extra programáticas, recreativas-deportivas, de integración o de responsabilidad social.

3.13 Difusión y Publicidad.

El proceso de difusión y publicidad está de acuerdo al quehacer institucional donde la comunicación se centra en aspectos de programas de apresto formales, sistemas de promoción tradicional e información en el sitio web institucional de los planes de estudios ofrecidos por el Instituto y de acuerdo a la oferta académica aprobada.

Existe una Política de Difusión y Publicidad¹²⁹ para las comunicaciones del Instituto que propicia los principios de veracidad y accesibilidad de la información dirigida a los postulantes, familias y estudiantes. En este ámbito el Instituto gestiona sus comunicaciones buscando principalmente el contacto directo y personal más que la utilización de medios masivos de difusión.

La promoción de alumnos nuevos se realiza a través del Programa de Inducción al Trabajo Financiero (“PITF”) dirigido a colegios focos que son Liceos Técnicos Profesionales con los que el Instituto sostiene convenio¹³⁰. Esto permite generar una campaña dirigida a postulantes con mayor afinidad con el quehacer de la institución.

Con la implementación del PITF, se fortalece y ayuda a los estudiantes a avanzar hacia una mayor pertinencia respecto a las necesidades del mundo laboral en el Sector bancario y financiero. Para esto, se trabaja con estándares establecidos por medio de procedimientos¹³¹ y sistemas de relacionamiento con el estudiante como *CRM Microsoft Dynamics*, estableciéndose un solo sistema en todas las Sedes del Instituto.

El proceso de difusión y promoción también comprende el proceso de admisión regular o tradicional que considera visitas a ferias itinerantes y asistencia a horarios libres de los liceos para informar a los estudiantes sobre las carreras de la institución.

Respecto a la oferta académica, una vez aprobada en el Comité Académico, es dispuesta en el sistema de matrícula considerando la apertura de carreras, jornadas y Sedes. Con ello se asegura el proceso de difusión, la promoción y matrícula se realiza solo respecto de la oferta de carreras aprobada.

La difusión de información sobre las carreras y otros programas de estudio se desarrollan a través de:

- Folletería impresa en trípticos informativos acerca de carreras, la que incluye malla curricular y toda la información necesaria de la oferta educativa.
- Material digital enviado a través de correos electrónicos y folletos virtuales a las personas que solicitan información acerca de las carreras.
- Comunicación telefónica a través del *Contact Center*, que atiende y orienta a las personas que acceden por este canal.
- Información personal “cara a cara” provista por los ejecutivos de admisión que atienden en las dependencias de la institución en todas sus Sedes. Campañas digitales mediante el uso de herramientas de Google y Redes Sociales (Facebook e Instagram).

¹²⁹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Difusión y Publicidad).

¹³⁰ Anexo 14: “Convenios con Liceos Técnico Profesional”.

¹³¹ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P05 “Matrícula para Alumnos Nuevos y Continuidad de Estudios de Carreras Presenciales”).

El Instituto dispone de información pública en el sitio web acerca de los Planes de Estudio de cada carrera, becas y créditos; requisitos de postulación para cada Sede con la explicación y orientación de la Unidad de Admisión. Asimismo, se cuenta con asistentes sociales que permiten orientar de mejor forma a los postulantes.

La Institución cumple con lo señalado por la CNA en la Circular 19, en lo que respecta a la forma y oportunidad en que informa sobre su acreditación institucional y de pregrado.



Foto: Actividad de difusión en Feria SIAD año 2016.

Evaluación General del Área de Gestión Institucional.

3.14 Síntesis Evaluativa.

La gestión institucional es coherente y consistente con la misión institucional, resguardando el cumplimiento de los propósitos institucionales. Para ello, la institución cuenta con adecuados mecanismos de programación, evaluación y seguimiento de las acciones planificadas.

La gestión estratégica considera un robusto sistema de planificación y control, con verificación del grado de avance hacia las metas establecidas y un adecuado nivel de análisis institucional y de manejo de información para la gestión.

Se evidencia que se han implementado sistemáticamente Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad y se han logrado importantes mejoras en cada una de las dimensiones del área evaluadas, de acuerdo a los lineamientos estratégicos propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional.

La síntesis evaluativa de los criterios por dimensión del área de Gestión Institucional se desarrolla a continuación:

Misión y Propósitos.

El Instituto cuenta con declaraciones corporativas claras y apegadas a la realidad para el mediano y largo plazo; ha establecido con claridad sus propósitos institucionales que se derivan de su Misión y le permiten determinar prioridades en su quehacer y proyectar el futuro reflejándolo en sus objetivos estratégicos; y dispone de un **Plan de Desarrollo Institucional** para el próximo quinquenio **sustentado en análisis internos y externos** y con **Planes de Acción** que garantizan el avance hacia las metas propuestas.

Existe coherencia entre la Misión, Visión y Valores, declaraciones en las que se expresan y manifiestan los propósitos institucionales de brindar formación aplicada a la actividad bancaria y financiera, contribuir a la empleabilidad de los estudiantes y agregar valor a las organizaciones, y los lineamientos estratégicos de Crecimiento y Desarrollo, Formación Aplicada y de Calidad y Servicio de Excelencia.

Los objetivos estratégicos y metas del Instituto están alineados con la Misión institucional que constituye la declaración fundamental de la institución en su oferta de formación técnica y profesional aplicada a la actividad bancaria y financiera, con elevados estándares de calidad, constituyendo un referente para la comunidad nacional.

El **PDI 2016-2020** contiene los lineamientos estratégicos que guiarán el quehacer institucional para el próximo quinquenio, es de conocimiento de toda la comunidad interna y da cuenta de los objetivos estratégicos propuestos para el logro de la Misión.

El PDI se cimienta en un **análisis exhaustivo del entorno** donde el Instituto desarrolla sus actividades, así como de su situación interna. Los objetivos y propósitos institucionales son definidos considerando el rol formativo que la institución ha decidido ejercer en concordancia con las necesidades y requerimientos del

mundo del trabajo. De ellos se desprenden metas alcanzables que son evaluadas y verificadas respecto a su cumplimiento y Planes de Acción priorizados por cada objetivo, dando cuenta de los énfasis que el **Proyecto Educativo Institucional** debe alcanzar.

Todo el accionar del Instituto está plasmado en su Gestión Estratégica, contenida en el PDI, y en los Planes de Acción respectivos, aportando al cumplimiento de la Misión Institucional y a avanzar hacia el logro de la Visión Institucional, en los plazos que se han establecido para ello.

Dispone de un **Balanced Scorecard** que resume las metas e indicadores claves de desempeño (KPI), para su posterior seguimiento y los **análisis de los resultados estratégicos** se analizan periódicamente y son expuestos al Directorio, Autoridades y Comités de la institución, a fin de promover acciones correctivas si fuere pertinente.

Uno de los resultados relevantes es que el 75 % de los Gerentes Generales de los Bancos¹³² considera que el Instituto es un referente en la formación para el sector bancario y destacan entre las fortalezas más relevantes “la trayectoria y experiencia formando profesionales para el sector financiero” y “la formación de los egresados del Instituto”.

Integridad Institucional.

El Instituto cuenta con capacidad para avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos, dado que aplica regularmente Políticas Institucionales explícitas, planes de desarrollo estratégico con instancias de control y seguimiento de resultados, Estatutos, reglamentación académica que establece los derechos y deberes de los estudiantes y docentes, reglamentación para el personal de colaboración, procesos estructurados bajo el Sistema de Gestión de la Calidad, instancias colegiadas para la toma de decisiones y control estratégico, y mecanismos para mantener información fidedigna y oportuna en los ámbitos académico, administrativo y financiero.

Sus **Estatutos**, son aplicados íntegramente y constituyen la base de los **reglamentos** que norman el accionar institucional en su conjunto y en lo referido al cuerpo docente y administrativo. Se dispone de mecanismos sistemáticos de consulta a los informantes claves que le permiten delinear sus acciones de corto y mediano plazo. Se respetan las normativas que se han implementado y se actúa de acuerdo a ellas.

Los estudiantes desde que ingresan al Instituto conocen a través del **Reglamento Académico General** toda la normativa específica que establece sus derechos y deberes, tales como: carga académica prevista, calificaciones, normas relativas a la admisión, inclusión, promoción, permanencia y titulación, realización de prácticas profesionales, procedimientos y disposiciones de homologación, convalidación de estudios previos, comportamiento estudiantil, entre otros.

El Reglamento Académico General, explicita también todo lo relativo a la función docente del Instituto y establece el conjunto de normas y procedimientos que regulan y orientan las actividades académicas, acorde a su Misión y sus objetivos institucionales. Asimismo, el Reglamento establece los principios que rigen el proceso y la relación académica entre los estudiantes y las distintas instancias y Autoridades del Instituto.

¹³² Anexo 22: “Estudio de Percepción de Gerentes Generales de Bancos” 2016.

Asimismo, cumple con toda la reglamentación y obligaciones comprometidas en su oferta académica para lo que cuenta con el **Reglamento Orgánico** y **Organigrama** bien definidos, Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, expresados claramente en el SGC de la institución.

Operan regularmente diez **Cuerpos Colegiados** como instancia de reflexión, discusión y decisión sobre el desarrollo institucional y áreas relevantes de la gestión y docencia. Todos los Comités y Consejos sesionan periódicamente, registrando en las Actas respectivas de cada sesión los acuerdos alcanzados, los que son seguidos hasta su cumplimiento.

La información que entrega el Instituto y que se difunde a toda su comunidad en lo referente a temas académicos, administrativos y financieros es pertinente a la realidad de su gestión, veraz, oportuna y específica y es informada, según los calendarios establecidos a organismos internos y externos. Además, es la misma que proporciona a través de la publicidad o difusión que realiza para los postulantes u otras personas o instituciones interesadas. La institución dispone de variedad de mecanismos para mantener informada a su comunidad.

El Instituto se preocupa que todos aquellos servicios que se prestan a sus estudiantes correspondan a lo que se ha publicitado, difundido y comprometido, asimismo, aplica los programas de enseñanza bajo los cuales los alumnos ingresaron a la institución de acuerdo a lo informado oportunamente.

La institución se preocupa de que toda la información relativa a los procesos académicos de los estudiantes sea confiable, esté registrada de manera adecuada y dispone de todos los mecanismos pertinentes que permitan corregir errores en los registros. Esta información está disponible oportunamente para el estudiante en los sistemas de información que dispone el Instituto como por ejemplo el **IEBVirtual-SAC**. El Instituto, se somete a **Auditorías de Calidad** tanto internas como externas para verificar la conformidad de los requisitos normativos estipulados por el estándar de la Norma ISO 9001:2008 respecto de lo establecido y verificar que se hayan corregido las desviaciones detectadas en auditorías anteriores.

En otro ámbito, de acuerdo a lo establecido en el artículo 25º de la Ley 20.129, la institución cumple con la norma, debido a que, desde la acreditación anterior y la fecha de entrega de este informe, no se han producidos cambios significativos que informar a CNA, en su estructura o funcionamiento, no se han abierto nuevas carreras ni se han establecidos nuevas sedes o modalidades de enseñanza o cambios en la propiedad, dirección o administración del Instituto.

Plan de Desarrollo Institucional.

El Instituto demuestra solidez en su capacidad de avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos, materializando sus propuestas estratégicas contenidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 el cual se genera a partir de procesos sistemáticos y estructurados de Gestión Estratégica considerando el análisis de factores internos y externos a la institución. Esto se manifiesta mediante la consolidación de las declaraciones corporativas, la alineación de los objetivos estratégicos a las condiciones que influyen en la institución tanto interna como externamente, la actualización del mapa estratégico y la generación de metas en pro del logro de dichos objetivos.

El Instituto realiza de manera sistemática procesos de Gestión Estratégica, siendo éste un componente clave para la gestión institucional y el logro de los resultados y, además, un medio para una adecuada rendición de cuentas. El último **Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020** contó con una autoevaluación crítica de la gestión y del cumplimiento de las metas establecidas en el PDI anterior. Asimismo, dispuso de suficientes

análisis de la situación contingente sobre la Educación Superior en el país y determinó los diagnósticos pertinentes internos y externos del medio en que está inserta la institución.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos se controla a través del **BSC** que es la herramienta que utiliza el Instituto para realizar el seguimiento de los KPI y metas y para tomar medidas correctivas en caso de detección de brechas, las que involucran nuevas acciones y re asignación de recursos, entre otras. Asimismo, se establecen **Planes de Acción** que contienen indicadores, metas, recursos y responsables de su ejecución a los cuales también se les realiza seguimiento. La frecuencia de la medición y el seguimiento y control de las evidencias de su cumplimiento están establecidos claramente en los procedimientos de las Unidades respectivas.

Estructura Organizacional.

La **Estructura Orgánica** del Instituto, aprobada por el Directorio, es la que le permite una gestión y administración ágil y participativa, siendo esta coherente para el cumplimiento de la Misión Institucional y el PDI. En el **Reglamento Orgánico** se regula el establecimiento y funcionamiento de los diversos órganos ejecutivos, académicos y administrativos del Instituto, las funciones, facultades y atribuciones que le corresponden a cada uno de ellos y a sus integrantes, y establece la estructura jerárquica correspondiente, la cual está conformada por Cuerpos Colegiados, Autoridades y Direcciones que a su vez se subdividen en Unidades y Coordinaciones.

La Estructura Orgánica es coherente con los Estatutos del Instituto que es el documento que rige las actuaciones de la institución que controla la Asamblea General y anualmente conoce de su gestión. Tanto la Asamblea General como el Directorio, son los organismos que velan por la continuidad del Proyecto Educativo y los propósitos iniciales de los creadores de esta institución.

El Directorio y el Consejo Asesor Externo del Instituto están constituidos por profesionales con trayectoria en el sector bancario y financiero, lo que aporta al vínculo con los empleadores, la actualización de las competencias requeridas en el medio y a la vinculación con el medio.

Si bien la institución es reconocida en el medio por su alta vinculación con el medio bancario y financiero, y da respuesta a las necesidades de vinculación con entidades externas en forma eficiente a través de procedimientos formales administrativos internos, a la fecha no cuenta con un área exclusiva en su estructura organizacional que potencie y abra nuevas posibilidades en este campo, haga seguimiento de indicadores y el impacto en los estudiantes y el medio.

Gobierno Institucional.

Existe una **estructura de gobierno** claramente establecida y una estructura decisional que facilita la discusión y deliberación, el control de gestión y la rendición de cuentas por parte de las Autoridades unipersonales y los Cuerpos Colegiados permitiendo que las iniciativas y proyectos aprobados cuenten con la legitimidad para ser comunicados y posteriormente implementados.

El sistema de gobierno del Instituto se ha consolidado, disponiendo de una **estructura decisional** definida en sus Estatutos y en el Reglamento Orgánico. En dichos documentos se establecen con claridad las funciones y responsabilidades que a los Cuerpos Colegiados, Autoridades y Direcciones le competen. La forma de determinar y nombrar las Autoridades unipersonales y a los integrantes de los Cuerpos Colegiados, así como

sus atribuciones, son las atinentes a lo que establecen los Estatutos y el Reglamento Orgánico, implementado por el Instituto para mejorar la gestión de su quehacer.

Se cuenta con una estructura decisional, control de gestión y rendición de cuentas profunda y consistente, para el ámbito de la gestión institucional superior, la gestión académica y la gestión económica financiera.

Las decisiones relacionadas con la marcha de la institución son analizadas y validadas por Cuerpos Colegiados y las decisiones que adoptan las Autoridades del Instituto se sustentan en la normativa vigente, resguardando los derechos y deberes de todos quienes se relacionan con la organización. Asimismo, existe autonomía suficiente en los niveles responsables de tomar decisiones lo que contribuye a no demorar la gestión por lo que se cuenta con los controles necesarios y mecanismos de autorregulación para replantear acciones, de ser requerido.

El Instituto dispone de políticas y reglamentos que establecen las normas de conducta de todos sus miembros, como por ejemplo el Reglamento Orgánico, el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad y la Política de Resolución de Potenciales Conflictos de Intereses. Es último, señala los procedimientos a seguir, frente a situaciones que ameriten declarar o dirimir posibles **conflictos de intereses** que puedan producirse entre los miembros de la organización.

Asimismo, es política del Instituto que sus Autoridades den **cuenta de su gestión** velando por el cumplimiento del proyecto institucional y, dispone de procedimientos para documentar las decisiones y permitir su resguardo y la comunicación efectiva a quienes les afectan ya sean de tipo académico o administrativas. También promueve y facilita el ejercicio del derecho a la educación, a la igualdad de oportunidades y a participar en la comunidad y respeta los principios, valores, políticas y normativas institucionales a fin de contribuir a la formación valórica de sus estudiantes.

Capacidad de Autorregulación.

El Instituto dispone de Políticas y Mecanismos formales y sistemáticos que le permiten evaluar sus procesos y resultados. Uno de sus principales mecanismos es el **Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**, que le ha permitido identificar brechas e implementar acciones de mejora continua, certificar sus procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2008. Estas certificaciones y auditorías evidencian y verifican los avances de la institución en el cumplimiento de los compromisos. El Comité de Calidad y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, el Plan de Auditoría facilitan el diseño, implementación y control del SGC el que permite desarrollar y mejorar la eficacia institucional para aumentar la satisfacción de los alumnos.

Asimismo, cuenta con mecanismos establecidos para generar y entregar información clara y oportuna a todos los actores claves y participantes de la institución. Entre los mecanismos que se aplican para realizar diagnósticos y evidencian el impacto en los estudiantes y el medio figuran las encuestas aplicadas de manera sistemática a empleadores, docentes, alumnos, y egresados, entre otros. Además, se encuentran disponibles instancias como el Programa Subercaseaux Escucha, Evaluación Autoevaluación Alumnos, Encuesta Autoevaluación Docente, Encuesta de Servicios, Evaluación de las Prácticas Profesionales, Estudio de Percepción a Gerentes Generales de Bancos, entre otras. El análisis de estos resultados permite mejorar el servicio, la formación que se entrega y los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje de la institución, diseñando e implementando acciones de mejora continua propuestas en las diversas instancias colegiadas o reuniones pertinentes.

Por otra parte, operan sistemáticamente las políticas y mecanismos que aseguran que los servicios académicos que se entregan en las distintas Sedes sean homogéneos, principalmente en los ámbitos curriculares, calidad de la docencia, bibliotecas, infraestructura y otros, para garantizar la obtención de iguales perfiles de egreso, lo cual es responsabilidad de todas las Autoridades del Instituto.

El Modelo de Calidad¹³³ del Instituto se aplica a todas las actividades docentes y de capacitación que se imparten, contando con un SGC Formación Continua el cual se somete igualmente a Auditorías Internas y Externas. Las carreras en modalidad semipresencial se rigen por lo establecido para el SGC Carreras antes descrito.

Sin embargo, el Sistema de Gestión de Calidad implementado para las actividades de la Dirección de Formación Continua cumple con los estándares de lo requerido por la NCh 2728 y la actividad de OTEC, pero no contiene los mismos estándares de calidad para los procesos académicos que se implementaron para carreras, particularmente en las áreas de Diseño Curricular y de Programas de Asignaturas, Gestión de Recursos Docentes, Mecanismos de Evaluación de Aprendizaje, Observación de Clases e investigación sobre la calidad de la docencia.

Gestión de Personas.

El Instituto ha consolidado sus **políticas, reglamentos, procedimientos y procesos** que le permiten administrar sus recursos académicos-docentes, directivos y administrativos y que se aplican en coherencia con la Misión, Visión y los Propósitos Institucionales en lo referente a selección, contratación, capacitación, evaluación y desvinculación.

La caracterización docente prioriza el ingreso de docentes con experiencia en el Sector bancario y financiero, lo cual se vincula directamente con la Visión del Instituto.

La evaluación docente integra la percepción en igual proporción de los estudiantes, evaluación administrativa y la evaluación académica realizada por los Coordinadores Académicos, lo cual considera no solo el desempeño del docente en el aula, si no que en general, su aporte a la institución desde su rol de docente.

La institución asegura las condiciones para generar procesos de selección, contratación, desarrollo, evaluación, compensaciones y renovación del personal de administración y servicios, conducentes a atraer y retener personal comprometido con la calidad, eficacia y eficiencia de sus labores a través de políticas para el área de recursos humanos¹³⁴.

Si bien el instituto cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para sus colaboradores, se requiere avanzar en el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que permita reconocer y premiar el desempeño de los mismos.

Información Institucional.

El Instituto ha consolidado un Sistema de Información para la Gestión Institucional que apoya una adecuada gestión y provee información, antecedentes e indicadores requeridos por la institución para cautelar el

¹³³ Anexo 57: “Modelo de Calidad”.

¹³⁴ Anexo 65: “Políticas institucionales”; (Ver Política de Contratación, Política de Compensaciones y Política de Desvinculación).

avance sobre sus propósitos, realizar análisis institucional y apoyar las actividades académicas, administrativas y de admisión y para cumplir con la entrega de información oportuna a organismos externos. Forman parte de este Sistema, el Sistema para la Gestión de Proyectos Institucionales, el Sistema de Información para los Procesos Académicos, el Sistema de Información para los Procesos Financieros-Contables y el Sistema de Información para los Procesos Académicos además de contar con el repositorio de información del SGC y el sitio web institucional (www.isubercaseaux.cl).

La Política y el Modelo de **Análisis Institucional** para la toma de decisiones se ha mejorado, integrando un conjunto de indicadores operacionales y de gestión institucional, estudios de seguimiento de informantes claves y estudios de gestión institucional. Dispone de un Sistema de Reportes *Online* (SIRO) que asegura el acceso a información oportuna, precisa, completa y veraz de las Autoridades y Direcciones y otras instancias de decisión del instituto que la requieran.

La institución cuenta con adecuados sistemas de información para la gestión de los procesos académicos, financiero - contables y de gestión Institucional.

El Instituto dispone de un sitio web institucional en donde se publica información fidedigna y fiel a la realidad y de fácil acceso para todo tipo de usuario. El sitio web está estructurado en diversas secciones según su público objetivo.

Recursos Materiales e Intangibles.

La infraestructura se ha mejorado radicalmente elevando los estándares con 3 nuevos edificios en las Sedes de Temuco, Viña del Mar y Rancagua.

Consistentemente con este análisis y el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020, la institución ya ha generado las capacidades físicas y de recursos necesarias para brindar los servicios educacionales a un stock de alumnos presenciales cercano a los 5.000 alumnos, escenario establecido en el PDI e informado en el Informe de Autoevaluación del año 2014. En particular desde el año 2013 a la fecha el Directorio ha tomado decisiones de crecimiento en infraestructura, generando mayores capacidades para recibir alumnos.

La infraestructura e instalaciones del Instituto son de la calidad requerida para el adecuado desarrollo de la enseñanza en todas sus carreras, lo que le permite velar porque el Proyecto Educativo se implemente apropiadamente y se replique de igual forma en todas las Sedes y en las diferentes jornadas y modalidades en las que se dictan las carreras.

Existe un crecimiento sostenido en infraestructura en el último periodo más allá del incremento de la matrícula, lo que se evidencia en la positiva evolución de indicadores de infraestructura por alumno.

La **Política de Desarrollo Infraestructura** se aplica de manera sistemática con mecanismos para la reposición, mantenimiento y seguridad de todas instalaciones. Asimismo, existe un **Plan de Desarrollo de Infraestructura** para proyectar las instalaciones a futuro, el cuál fue aprobado por el Directorio.

La institución es propietaria y/o arrendataria a largo plazo de infraestructura e instalaciones con fines educacionales y administrativas en sus cinco Sedes y dispone de los contratos de arriendo, títulos de dominio, actas de comodato¹³⁵, respectivos, garantizando así la continuidad de su operación.

¹³⁵ Disponibles en registros de la Vicerrectoría Económica y Administrativa y archivos de Rectoría.

El Instituto cuenta con el **Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, Plan de Emergencia** y con procedimientos¹³⁶ que aplica en caso de emergencia y contingencia operacional.

La institución tiene una **Políticas de Tecnologías de Información y Comunicaciones** que define la disponibilidad y calidad de los recursos materiales y permite el fortalecimiento del quehacer administrativo y académico a través de la incorporación de equipamiento y tecnologías en los procesos estratégicos y de apoyo.

La institución ha ejecutado un plan de inversiones en tecnologías que garantiza la disponibilidad, confiabilidad, desempeño y seguridad de la infraestructura, sistemas y servicios y provee a los estudiantes el equipamiento que requiere para facilitar su proceso de aprendizaje. Todas las salas de clases a nivel nacional cuentan con equipamiento audiovisual, conexión inalámbrica a internet (*WI-FI*) en espacios comunes, salas, laboratorios, bibliotecas y *softwares* especializados en gestión bancaria.

Por otra parte, toda la documentación relativa a contratos y convenios que celebra la institución con entidades externas, son consistentes con **las políticas, procedimientos y normativas institucionales**. La documentación es debidamente resguardada por Rectoría o bien por las Unidades que por sus operaciones las requieren tener a su disposición permanentemente.

Sustentabilidad Económica y Financiera.

El Instituto tiene una **sólida gestión económica financiera**, como lo muestran los Estados Financieros anuales, los cuales son analizados en el Directorio y presentados a la Asamblea General de Socios una vez que son auditados externamente. Lo ratios financieros muestran adecuada liquidez y bajo endeudamiento.

Las **proyecciones financieras** se han realizado tomando en cuenta, entre otras variables, los escenarios externos que presenta la Reforma al Sistema de Educación Superior, y las condiciones internas para asegurar la mantención de los estándares de calidad que exige el proyecto educativo definido por la institución. Las conclusiones de la proyección establecen que existen condiciones que permiten razonablemente ratificar el escenario de crecimiento de mediano y largo plazo en la matrícula del Instituto.

Para lograr las metas de matrícula que implica la decisión de continuar el crecimiento hasta los **5.000 alumnos**, considerando los posibles nuevos escenarios de la educación superior, el Instituto se ha planteado **nuevas estrategias de admisión** que permitan un crecimiento para el periodo 2017 - 2020 similar al que había exhibido en Instituto entre los años 2013-2015, esto es retomar las tasas de crecimiento por sobre el 12 % en el stock total anual. La posibilidad de **adscribir a la gratuidad** a partir del año 2018, cumpliéndose los requisitos para ello, fortalecería la provisión de alumnos de primer año dada la atractiva propuesta de valor y los índices de empleabilidad que exhibe el Instituto.

El Instituto realiza sistemáticamente un **Proceso Presupuestario Institucional** anual en cuyas etapas de planificación, ejecución, control, evaluación y seguimiento se busca permanentemente fortalecer la asociación de la asignación de recursos con las acciones contenidas en el Plan de Desarrollo Institucional que es la base del proceso presupuestario. A través de él se proyecta la demanda de alumnos por carrera, Sedes, modalidad y aranceles, así como los costos de docencia y gastos administrativos y se consideran las

¹³⁶ Anexo 66: "Procesos y Procedimientos SGC"; (Ver P108 "Actividades a Desarrollar con los Alumnos en Caso de Emergencias").

propuestas de recursos para emprender los proyectos estratégicos contemplados en el PDI como la proyección de inversiones de acuerdo al Plan de Desarrollo de Infraestructura respectivo.

Los recursos que dispone anualmente el Instituto para el desarrollo de las actividades responden adecuadamente a la planificación financiera que cada Unidad realiza para satisfacer las actividades propias del quehacer académico que aseguren la calidad de la formación que se entrega.

El **Control Presupuestario** se realiza en el Comité de Presupuesto, instancia en la que cada área conoce la ejecución presupuestaria y recibe el detalle de los gastos, costos e ingresos con el fin de analizar las posibles desviaciones. Sin embargo, no se cuenta con un sistema que permita desarrollar un control ex ante del presupuesto, por ejemplo, en el proceso de gestión de compras.

Los Estados de Resultados son presentados regularmente al Directorio que toma para resguardar la sustentabilidad institucional.

Servicios Estudiantiles.

El Instituto cuenta con una **Política de Servicios Estudiantiles** la cual establece los lineamientos y directrices para la aplicación de mecanismos que aseguran la entrega de servicios de apoyo académico a la formación de los estudiantes.

Los alumnos pueden acceder a servicios para resolver consultas académicas, recibir apoyo en tutorías, realizar solicitudes docentes, a través de personal dispuesto en consistencia con la cantidad de alumnos de cada Sede.

El Instituto dispone de salas de clases con los estándares adecuados para desarrollar una docencia de primer nivel de acuerdo a los planes de estudios de cada carrera, salas de estudio, biblioteca, laboratorios de computación, cafeterías, entre otros espacios, para satisfacer las necesidades de los estudiantes en términos de infraestructura.

El Instituto entrega servicios complementarios al estudiante a través de la plataforma IEBVirtual-SAC¹³⁷ garantizándole acceso a información oportuna y permitiéndole realizar trámites de solicitudes y certificaciones propias de su vida académica.

A través del sitio web institucional los estudiantes pueden encontrar información relativa al proyecto educativo, planes de estudios, reglamentos, Unidad de Relaciones Estudiantiles, Biblioteca, prácticas, portal de empleabilidad, noticias, calendario académico y acceso a la plataforma académica IEBVirtual-SAC.

Asimismo, mantiene una **Biblioteca** especializada en Economía, Finanzas y Administración, catálogo en línea para consultas de material disponible, acceso a base de datos y revistas electrónicas gratuitas desde el sitio web e IEBVirtual-SAC y una **Biblioteca Digital** que permite ampliar la actual colección en títulos obligatorios y facilita un acceso remoto y flexible a los alumnos.

La institución a través de diferentes unidades pone a disposición de sus estudiantes un conjunto de servicios y beneficios para acompañarlos en la búsqueda de soluciones de problemas y necesidades de carácter

¹³⁷ Ver Capítulo III, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.9 Información Institucional.

socioeconómico como el programa de becas internas, normado por el **Reglamento de Becas**, y entrega información oportuna y apoyo para la postulación a los beneficios estatales. Asimismo, ofrece atención permanente respecto a consultas académicas; coordinación de las Tutorías; asesoramiento de solicitudes; coordinación de actividades de bienvenida y orientación respecto de becas y beneficios.

Para las carreras *E-Learning* se ofrece un servicio ininterrumpido a los alumnos de la plataforma *Moodle* y a otras plataformas para que se comuniquen con los consejeros virtuales, realicen solicitudes estudiantiles, usen los *E-books*, y revisen sus calificaciones. Está disponible una aplicación móvil la que le permite a los estudiantes acceder a la plataforma *Moodle* y visualizar los cursos, carga académica, calificaciones, mensajes de los docentes y de compañeros y participar en foros. Lo anterior se refleja en las evaluaciones de calidad de servicio las que muestran que el 91 % de los estudiantes encuestados se encuentran satisfechos con los servicios entregados.

El Instituto ha consolidado diversos mecanismos destinados a conocer los niveles de satisfacción de los estudiantes respecto a los servicios entregados y realizar ajustes, si es requerido, tales como la Encuesta de Servicios y la Encuesta de Pasada. No obstante, se requiere generar una vida estudiantil más integral para los alumnos, por ejemplo, incorporando actividades extra programáticas, recreativas-deportivas, de integración o de responsabilidad social.

Difusión y Publicidad.

La información que difunde el Instituto, fundamentada en la **Política de Difusión y Publicidad**, es completa y verás y accesible a sus estudiantes, a los postulantes y sus familias. En este ámbito, el Instituto gestiona sus comunicaciones buscando principalmente el contacto directo y personal más que la utilización de medios masivos de difusión.

El proceso de difusión y publicidad está de acuerdo al quehacer institucional donde la comunicación se centra en aspectos de programas de apresto formales, sistemas de promoción tradicional e información en el sitio web institucional de los planes de estudios ofrecidos por el Instituto y de acuerdo a la oferta académica aprobada.

La admisión de alumnos nuevos se ha consolidado en colegios focos a través del Programa de Inducción al Trabajo Financiero (PITF) lo que permite generar una campaña entre alumnos con mayor afinidad con el quehacer de la institución. El proceso de difusión y promoción también comprende el proceso de admisión regular o tradicional que considera visitas a ferias itinerantes y asistencia a horarios libres de los liceos para informar a los estudiantes sobre las carreras de la institución.

Los procesos de difusión de información sobre las carreras y otros programas de estudio se desarrollan a través de: Folletería impresa, material digital enviado a través de correos electrónicos y folletos virtuales, comunicación telefónica a través de la Unidad de *Contact Center* y en forma personal.

El Instituto dispone de información pública en el sitio web acerca de los Planes de Estudio de cada carrera, becas y créditos; requisitos de postulación para cada Sede con la explicación y orientación de la Unidad de Admisión.

La Institución cumple con lo señalado por la CNA en la Circular 19, en lo que respecta a la forma y oportunidad en que informa sobre su acreditación institucional y de pregrado.

3.15 Fortalezas y Debilidades de cada Dimensión.

Dimensión I: Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional.

Fortalezas:

- El 75 % de los Gerentes Generales de los bancos consultados¹³⁸ considera que el Instituto es un referente en la formación para el sector bancario y destacan entre las fortalezas más relevantes “la trayectoria y experiencia formando profesionales para el sector financiero” y “la formación de los egresados del Instituto”.
- El Directorio y el Consejo Asesor Externo del Instituto están constituidos por profesionales con trayectoria en el sector bancario y financiero, lo que aporta al vínculo con los empleadores, la actualización de las competencias requeridas en el medio y a la vinculación con el medio.
- El Instituto cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional que establece objetivos y metas medibles e implementa Planes de Acción con indicadores, recursos financieros, acciones y plazos y de un sistema de seguimiento periódico que resguarda el cumplimiento de los indicadores claves de desempeño (KPI, registrados en el *Balanced Scorecard* institucional).
- Existe una estructura de gobierno claramente establecida y una estructura decisional que facilita la discusión y deliberación, el control de gestión y la rendición de cuentas por parte de las Autoridades unipersonales y los Cuerpos Colegiados permitiendo que las iniciativas y proyectos aprobados cuenten con la legitimidad para ser comunicados y posteriormente implementados.
- El Instituto evalúa sus procesos y resultados identificando brechas e implementando acciones de mejora continua, de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad basado en el estándar de la norma ISO 9001:2008.
- El Modelo de Análisis Institucional genera diagnósticos evaluativos, información oportuna, veraz y pertinente para la toma de decisiones por parte de las autoridades y cuerpos colegiados respectivos de manera de detectar brechas y diseñar propuestas de mejora.
- La institución aplica políticas y mecanismos que tienen un alto impacto en su desarrollo. Los procesos, procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad se aplican sistemáticamente y en la totalidad de la institución, cautelando transversalmente la eficacia y eficiencia institucional.

Debilidades:

- El Sistema de Gestión de Calidad implementado para las actividades de la Dirección de Formación Continua cumple con los estándares de lo requerido por la NCh 2728 y la actividad de OTEC, pero no contiene los mismos estándares de calidad para los procesos académicos que se implementaron para carreras, particularmente en las áreas de Diseño Curricular y de Programas de Asignaturas, Gestión de Recursos Docentes, Mecanismos de Evaluación de Aprendizaje, Observación de Clases e investigación sobre la calidad de la docencia.
- Si bien la institución es reconocida en el medio por su alta vinculación con el medio bancario y financiero, no cuenta con un área exclusiva en su estructura organizacional que potencie y abra nuevas posibilidades en este campo, haga seguimiento de indicadores y el impacto en los estudiantes y el medio.

¹³⁸ Anexo 22: “Estudio de Percepción de Gerentes Generales de Bancos” 2016.

Dimensión II: Administración y Recursos.

Fortalezas:

- La infraestructura se ha mejorado radicalmente elevando los estándares con 3 nuevos edificios en las sedes de: Temuco, Viña del Mar y Rancagua.
- La institución está ejecutando un plan de inversiones de largo plazo que sustenta el Proyecto Educativo y su Plan de Desarrollo al cual destinó importantes recursos propios sin arriesgar la sustentabilidad financiera.
- La institución tiene solidez financiera lo que le permite mantener la sustentabilidad financiera de largo plazo del Proyecto Educativo.
- Existe un proceso presupuestario sistemático y conocido por todas las autoridades y Directivos y un Comité de Presupuesto encargado del control y seguimiento de la ejecución presupuestaria, analizar los estados de resultados.

Debilidades:

- Teniendo en cuenta los escenarios posibles respecto al crecimiento de la matrícula futura y los eventuales efectos de una Reforma a la Educación Superior, es necesario que la Institución fortalezca sus estrategias de admisión para asegurar las proyecciones de matrícula establecidas.
- Si bien el instituto cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para sus colaboradores, se requiere avanzar en el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que permita reconocer y premiar el desempeño de los mismos.
- No se cuenta con un sistema que permita desarrollar un control ex ante del presupuesto, por ejemplo, en el proceso de gestión de compras.

Dimensión III: Servicios a los Estudiantes.

Fortalezas:

- 85 % de los alumnos evalúa satisfactoriamente los servicios otorgados por la institución destacando los servicios de IEBVirtual-SAC y Solicitudes.
- En la modalidad semipresencial, la institución mantiene una matrícula acotada y dispone de recursos materiales, sistemas, personal docente y tutores en una proporción adecuada para atender a los estudiantes de dicha modalidad de manera personalizada.
- El Instituto dispone de diversos mecanismos sistemáticos destinados a conocer los niveles de satisfacción de los estudiantes respecto a los servicios entregados lo que le permite realizar ajustes de manera oportuna.
- La institución cuenta con un sistema de apoyo financiero sólido (becas internas) el cual beneficia a cerca del 25% de los estudiantes y, además, se han incrementado significativamente los montos asignados para este fin.

Debilidades:

- Se requiere generar una vida estudiantil más integral para los alumnos, por ejemplo, incorporando actividades extra programáticas, recreativas-deportivas, de integración o de responsabilidad social.
- Respecto a algunos de los servicios tecnológicos para los estudiantes, el Instituto debe mejorar su velocidad para generar mejoras coherentes con el rápido aumento de dispositivos móviles y en general el avance de la tecnología.

3.16 Planes de Mejora Área Gestión Institucional.

A partir de las debilidades indicadas, se han elaborado los siguientes Planes de Mejora:

1. Fortalecer las Estrategias de Admisión.

DEBILIDAD: Teniendo en cuenta los escenarios posibles respecto al crecimiento de la matrícula futura y los eventuales efectos de una Reforma a la Educación Superior, es necesario que la Institución fortalezca sus estrategias de admisión para asegurar las proyecciones de matrícula establecidas.			
OBJETIVO: Lograr las tasas de crecimiento proyectadas al 2017 al 2020.			
RESPONSABLE: Dirección de Admisión.			
DURACIÓN: 12 meses		RECURSOS: asignaciones del presupuesto de admisión 2017	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Diseñar nuevas estrategias de admisión.	Estrategias diseñadas.	100% del plan diseñado.	Informe con diseño y presentación.
Implementación de nuevas estrategias.	Incremento de la admisión.	Cumplimiento de meta presupuestada año.	Informe de admisión.
Evaluación de nuevas estrategias.	Informe de análisis de resultados.	Evaluación realizada para todas las Sedes.	Informe de resultados de evaluación.

2. Modernizar el control de presupuesto.

DEBILIDAD: Se requiere contar con sistema que permita desarrollar un control ex ante del presupuesto por ejemplo, en el proceso de gestión de compras.			
OBJETIVO: Implementar un sistema en línea de gestión de presupuesto y control de órdenes de compra.			
RESPONSABLE: Vicerrectoría Económica y Administrativa.			
DURACIÓN: 12 meses		PRESUPUESTO: \$5.000.000	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Ajustes de plan de cuentas y centros de costos.	Plan de cuentas y centros de costos informado a las unidades.	100% de las unidades con plan de cuentas. 100% de las unidades con centros de costos.	Comunicación oficial del plan de cuentas y centros de costos a las unidades (ASANA).
Formalización y actualización de los procedimientos de compras.	Procedimientos actualizados.	100% de los procedimientos actualizados	Carpeta compartida del SGC.
Implementación del sistema <i>online</i> para gestión de compras.	Sistema operando.	Disponer del sistema en plazo.	Capacitación a usuarios del sistema.
Liberación de funcionalidad de control presupuestario en línea.	Disponer de Control de Presupuesto en línea.	Funcionalidad disponible en enero 2018	Acta Comisión de Tecnologías

3. Generar Vida Estudiantil integral.

DEBILIDAD: Se requiere generar condiciones que permitan una mayor integración del alumno a la vida estudiantil con actividades extra programáticas, recreativas-deportivas, de integración o de responsabilidad social.			
OBJETIVO:			
RESPONSABLE: Vicerrectoría Académica			
DURACIÓN: 24 meses		PRESUPUESTO: \$40.000.0000	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Diagnóstico y Plan de Vida Estudiantil.	Diagnóstico y Plan.	Diagnóstico y Plan formulado en plazo.	Acta Comité de Calidad.
Generar estructura de apoyo integral a los estudiantes.	Estructura aprobada por Rector.	Personal contratado.	Contrato de trabajo.
Implementación de actividades extra programáticas, recreativas-deportivas, de integración o de responsabilidad social.	Alumnos participando en actividades de vida estudiantil	50% de total de alumnos participa en al menos 1 actividad al año.	Listas de participación de actividades.
Generación de Convenios con instituciones deportivas.	Convenios operativos.	1 convenio en plazo.	Convenio firmado.
Generar actividades de integración académica y social.	Actividades realizadas.	2 actividades al año.	Listas de asistencia.
Encuestas de evaluación.	Informe de resultados.	Un informe al año.	Informe en la carpeta compartida del SGC.

4. Sistema de Gestión del Desempeño Directivos.

DEBILIDAD: Si bien el instituto cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para sus colaboradores, se requiere avanzar en el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que permita reconocer y premiar el desempeño de los mismos.			
OBJETIVO: Implementar un Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad para la medición del desempeño de directivos y recompense el alcance de metas y objetivos.			
RESPONSABLE: Dirección de Recursos Humanos			
DURACIÓN: 24 meses		RECURSOS: \$ 2.000.000	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Asociar metas de indicadores estratégicos y operativos al desempeño mediante metas de cumplimiento.	Establecer metas y objetivos para directivos de manera que sean medibles.	100 % de los indicadores definidos.	Indicadores y metas definidos.
Generar un plan de medición y tolerancia por alcance de metas anuales en base a objetivos por unidad.	Generar un plan de medición periódico por objetivo.	100 % de actualización y adaptación del instrumento de evaluación de desempeño asociado a metas.	Evaluación de desempeño con metas y objetivos definidos.
Asignación de cumplimiento de metas.	Dar a conocer el plan de metas.	100 % de los directivos informados.	Firmas de recepción.
Medición de resultados mediante Evaluación de Desempeño.	Medir los resultados establecidos.	100 % de los directivos evaluados.	Resultados de evaluación de desempeño.

5. Homologar los Estándares de Calidad en las Actividades Formación Continua.

DEBILIDAD: El Sistema de Gestión de Calidad implementado para las actividades de la Dirección de Formación Continua cumple con los estándares de lo requerido por la NCh 2728 y la actividad de OTEC, pero no contiene los mismos estándares de calidad para los procesos académicos que se implementaron para carreras, particularmente en las áreas de Diseño Curricular y de Programas de Asignaturas, Gestión de Recursos Docentes, Mecanismos de Evaluación de Aprendizaje, Observación de Clases e investigación sobre la calidad de la docencia.			
OBJETIVO: Estandarizar la calidad para los procesos académicos impartidos por la Dirección de Formación Continua en base al nivel implementado en carreras.			
RESPONSABLE: Director de Formación Continua.			
DURACIÓN: 24 meses.		RECURSOS: \$ 2.000.000	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Determinar brechas existentes entre los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados a carreras.	Conocer la brecha existente entre la aplicación y calidad de MAC entre carreras y programas de formación continua.	100 % de los MAC identificados y comparados	Tabla de brechas existentes entre MAC.
Revisar los procesos y procedimientos existentes en carreras y hacerlas extensivas a los programas de formación continua.	Estandarizar la efectividad en los MAC extensivos a programas de formación continua.	100 % de los procesos y procedimientos relacionados a programas de asignatura y Diseño curricular de Formación Continua, similares a carreras.	SGC transversal en cuanto a procesos académicos.
Evaluar el impacto logrado bajo la estandarización en la calidad de procesos académicos.	Cuantificar la brecha cubierta con las medidas implementadas.	Indicadores de calidad por sobre el 90 % de cumplimiento.	Auditorías de Calidad.

6. Estructura para potenciar la Vinculación con el Medio.

DEBILIDAD: Si bien la institución es reconocida en el medio por su alta vinculación con el medio bancario y financiero, no cuenta con un área exclusiva en su estructura organizacional que potencie y abra nuevas posibilidades en este campo, haga seguimiento de indicadores y el impacto en los estudiantes y el medio.			
OBJETIVO: Crear un cuerpo de trabajo dedicado exclusivamente a la vinculación del medio del Instituto, en donde además, se realice un seguimiento a indicadores e impacto de los estudiantes en el medio bancario y financiero.			
RESPONSABLE: Vicerrector Académico.			
DURACIÓN: 24 meses.		RECURSOS: \$ 9.600.000	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Realizar un estudio sobre el desarrollo de unidades y MAC de vinculación con el medio en Instituciones de Educación.	Establecer cómo operan otras Instituciones y observar las mejores prácticas.	100 % de los MAC identificados y comparados	Informe de Estudio de Vinculación con el Medio en IP y CFT.
Determinar la estructura de una unidad o equipo de Vinculación con el Medio	Estructura de Unidad de Vinculación con el Medio.	100 % de la estructura de la Unidad de Vinculación con el Medio.	Descripción de cargos y aprobación del Directorio.
Establecer procesos y procedimientos de la Unidad de Vinculación con el Medio.	Procesos y procedimientos de Vinculación con el Medio.	100% de los documentos del SGC creados.	Auditorías de Calidad.
Establecer Indicadores Claves de Desempeño dentro de la Estrategia del Instituto e indicadores de Proceso.	Determinar indicadores para el seguimiento de la evolución de estudiantes dentro del sector a raíz de la Vinculación con el Medio.	100% de indicadores implementados.	BSC, Mapa Estratégico.

7. Mejora la Velocidad de las Soluciones de Servicios de Tecnológicos a los Estudiantes.

DEBILIDAD: Respecto a algunos de los servicios tecnológicos para los estudiantes, el Instituto debe mejorar su velocidad para generar mejoras coherentes con el rápido aumento de dispositivos móviles y en general el avance de la tecnología.			
OBJETIVO: Garantizar la entrega oportuna de servicios de tecnología a los estudiantes.			
RESPONSABLE: Vicerrector Económico y Administrativo.			
DURACIÓN: 12 meses		RECURSOS: \$ 60.000.000 Inversión.	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Disponibilizar recursos para mejora la velocidad del desarrollo de los servicios tecnológicos.	Contar con recursos humanos y financieros para aumentar los niveles de los servicios.	100 % de los recursos requeridos consignados en el presupuesto institucional.	Presupuesto aprobado para el mejoramiento continuo de los servicios en nivel "bajo".
Establecer mejoras a implementar en los servicios a los estudiantes.	Determinar plan de mejoras a implementar en el servicio.	100 % de los planes de mejoras elaborados.	Plan de mejoras a implementar.
Liberación de nuevas mejoras en los servicios a estudiantes.	Mejora en los servicios asociados.	100 % de las mejoras realizadas dentro de plazo.	Informe de mejoras realizadas.
Medición de los servicios prestados a estudiantes.	Establecer el impacto de las mejoras en la percepción de los estudiantes, y determinar los nuevos servicios evaluados con baja nota (Encuesta de servicios).	10% de incremento en la satisfacción de los servicios.	Resultados de Encuesta de percepción de servicios.



CAPÍTULO IV

ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO.

CAPÍTULO IV: ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO.

4.1. Introducción del Área.

La Docencia de Pregrado que se desarrolla en el Instituto Guillermo Subercaseaux está orientada por los propósitos definidos en su Misión, Visión y especialmente en su Modelo Educativo, el cual guía las actividades académicas que desarrolla periódicamente esta Institución. Es la base para cumplir todo el ciclo de planificación-implementación, evaluación y mejoramiento del proceso de enseñanza – aprendizaje del Instituto en su dimensión curricular, metodológica y evaluativa, abarcando toda la oferta formativa que imparte el Instituto, conformada tanto por carreras técnicas y profesionales.

El **Modelo Educativo**¹³⁹ del Instituto está fundamentado en torno a tres principios claves y a cuatro pilares formativos. Ellos se constituyen en el “deber ser” de la formación institucional:

- Los principios del Modelo Educativo implican, en primer lugar, la pertinencia de la formación para el sector financiero, por la cual el Instituto Guillermo Subercaseaux identifica y atiende las necesidades de formación de los recursos humanos del sector, en un marco de desarrollo personal y de la empleabilidad. En segundo lugar, desarrolla formación a lo largo de la vida para los estudiantes y trabajadores del sector financiero, a través de un Sistema de Formación Continua y finalmente, el Instituto desarrolla en su formación una vinculación e integración con el sector bancario y financiero.
- Los pilares sobre los cuales se organiza la formación en el Instituto Guillermo Subercaseaux implican desarrollar una formación aplicada para la actividad financiera articulada en niveles de especialización y contextualizada a la dinámica de su entorno financiero y de calidad, con acompañamiento al estudiante.

El Modelo Educativo define el Sello Institucional asociado a las competencias en las áreas de la conducta ética, la proactividad y la orientación al cliente y establece los modelos operativos de la formación precisando el Modelo Curricular, el Modelo Didáctico y el Modelo Evaluativo. El Modelo Educativo se resume en el Esquema 5.

¹³⁹ Anexo 56: “Modelo Educativo”.

Esquema 5 Modelo Educativo.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Dentro de las **Políticas Institucionales**¹⁴⁰ definidas se encuentran aquellas correspondientes al área de Docencia de Pregrado, las cuales tienen como objetivo entregar las orientaciones y límites en los cuales pueden operar los miembros de la institución, proporcionando un marco de acción lógico y consistente que favorece la correcta implementación de su Modelo Educativo. Las Políticas Institucionales aplicadas en el área son las siguientes:

Tabla 58 Políticas Institucionales del Área de Docencia de Pregrado.

Dimensión Carreras	Dimensión Docentes	Dimensión Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de oferta académica. • Gestión Académica. • Innovación Curricular. • Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación Docente. (Reclutamiento y selección, contratación, conformación del cuerpo docente, categorización, inducción al docente, desarrollo, evaluación y permanencia, remuneración y asignación de cargas académicas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Progresión y Seguimiento Académico del Alumno. • Gestión de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

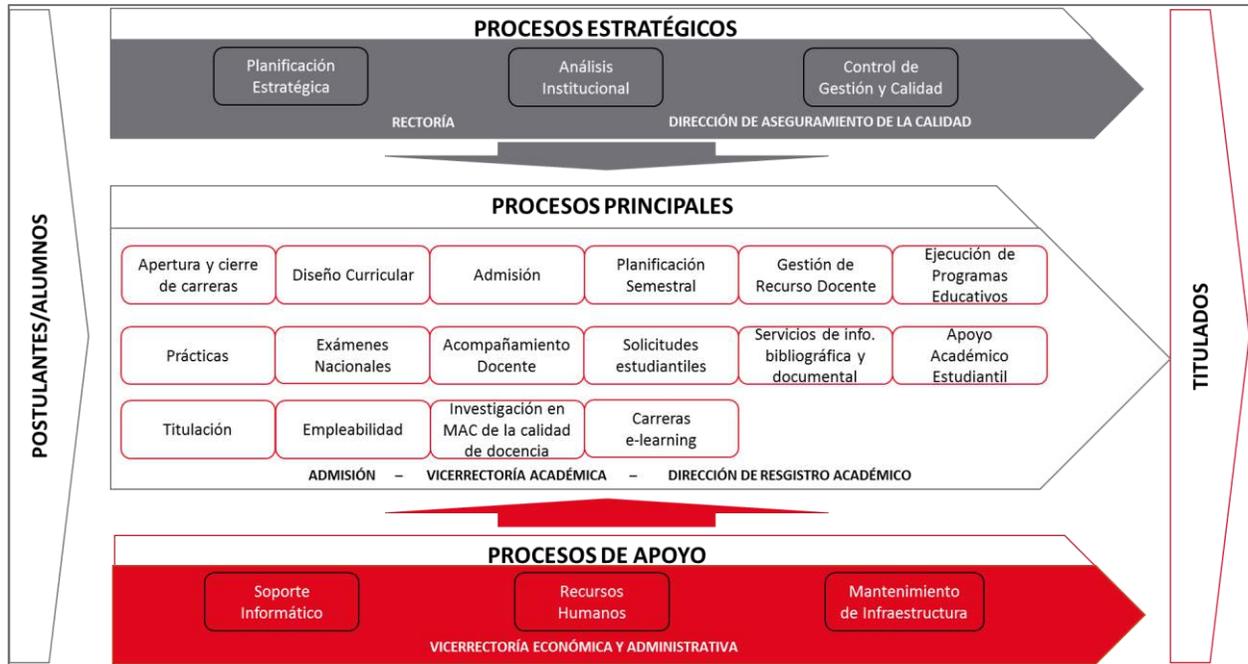
La gestión de docencia de pregrado se realiza por medio de **procesos académicos contenidos en el Sistema de Gestión de Calidad**, bajo los estándares de la norma ISO 9001:2008, los cuales contienen indicadores de calidad y son sometidos a auditorías internas y externas especificadas en el Plan General de Auditorías de la DAC. Los indicadores de cada proceso se utilizan como criterio para evaluar el desempeño, junto con instancias de evaluación de la docencia y la satisfacción de los alumnos con los servicios ofrecidos por el Instituto.

En este contexto, la docencia de pregrado incluye los procesos de Planificación Semestral, Apertura y Cierre de Carreras, Admisión, Diseño Curricular, Solicitudes Estudiantiles, Ejecución de Programas Educativos, Gestión de Recursos Docentes, Prácticas, Titulación, Servicios de Información Bibliográfica, Empleabilidad, Apoyo Académico Estudiantil, Exámenes Nacionales, Acompañamiento Docente y el proceso de

¹⁴⁰ Anexo 65: "Políticas institucionales".

Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad en Docencia, tal como se aprecia en el Esquema 6.

Esquema 6 Modelo de Procesos Institucionales.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Los **Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad** en relación con el área de Docencia de Pregrado se sustentan en la normativa vigente, el Modelo Educativo, procesos y procedimientos, estrategias del Plan de Desarrollo Institucional, análisis de información, los procesos de acreditación institucional y de carreras y en la participación de los actores internos (estudiantes, docentes, egresados y empleadores).

Entre estos mecanismos se encuentran aquellos relacionados con el diseño y provisión de carreras, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la innovación curricular, la dotación docente, la calificación docente, los resultados de progresión académica y la inserción laboral, los que se detallan en las tablas siguientes:



Tabla 59 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Carreras.

Aspecto	Mecanismo de autorregulación
Diseño y Provisión de Carreras	Reglamento Académico General.
	Perfil de Ingreso de los Estudiantes.
	Apertura y cierre de carreras.
	Encuesta de Caracterización de Estudiantes.
	Criterios de Admisión.
	Planificación Semestral.
	Ciclo de Innovación Curricular ("CIC").
	Diseño Curricular.
	Convenios de Prácticas Profesionales.
	Modelo de Gestión de Empleabilidad.
	Retroalimentación de empleadores y titulados sobre el perfil de egreso.
	Análisis Institucional.
Indicadores de Procesos Operativos de la Vicerrectoría Académica.	
Proceso de Enseñanza y Aprendizaje	Reglamento Académico General.
	Modelo Educativo.
	Ciclo de Innovación Curricular.
	Diseño Curricular.
	Actualización de Programas de Asignatura.
	Plan de Estudios.
	Modelo Operativo Centralizado ("MOC").
	Programas de Asignatura.
	Cronogramas por Asignatura.
	Proceso de Reconocimiento de Asignaturas.
	Proceso de Admisión.
	Modelo de Seguimiento Académico ("MOSA").
	Tutorías.
	Ejecución de Programas Educativos.
	Control de Asistencia y Reemplazo de Docentes Nacional.
	Simuladores de Atención Comercial.
	Observación de Clases.
	Servicios de Información Bibliográfica y Documental.
	Solicitudes Estudiantiles.
	Exámenes Nacionales.
Examen de Título.	
Procesos de Prácticas Profesionales.	
Encuesta de Egresados.	
Encuesta de Caracterización de Estudiantes.	
Encuesta Autoevaluación Alumnos.	
Encuesta Empleadores.	
Innovación Curricular	Ciclo de Innovación Curricular.
	Consejo Asesor Externo.
	Cuerpo Docente con Experiencia Laboral en la Banca y Sector Financiero.
	Levantamiento de Requerimientos con Sector Bancario y Financiero.
	Diseño Curricular.
	Actualización de Programas de Asignatura.
Cronogramas por Asignatura.	

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 60 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Docentes.

Aspecto	Mecanismo de autorregulación
Dotación de Docentes	Reglamento Académico General.
	Plan de Acompañamiento Docente ("PAD").
	Convocatoria, Selección y Distribución en la Planificación Académica de los Docentes.
	Categorización Docente.
	Inducción Docente.
	Carpetas Docentes a Nivel Nacional.
Calificación Docente	Evaluación Docente Nacional.
	Reglamento Académico General.
	Plan de Acompañamiento Docente.
	Evaluación Docente.
	Perfeccionamiento Docente.
	Observación de Clases.
	Categorización Docente.
	Indicadores de Rotación Docente.
Elección de Mejores Docentes por Sede.	

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 61 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Resultados.

Aspecto	Mecanismo de autorregulación
Progresión	Modelo de Seguimiento Académico.
	Evaluación Diagnóstica.
	Análisis de Resultados de los Exámenes Nacionales.
	Análisis de los Resultados de los Exámenes de Título.
	Estudio de Trayectorias Académicas.
	Tutorías.
	Actividades de Reforzamiento.
	Semestre de Verano.
Inserción Laboral	Nivelación.
	Modelo de Gestión de la Empleabilidad de los Titulados ("GET").
	Talleres de Apoyo a la Práctica.
	Talleres de Re Inserción Laboral.
	Programas de Formación Continua para Egresados.
	Portal de Empleos.
	Convenios con Bancos para Empleabilidad.
	Consejo Asesor Externo.
	Estudios de Seguimiento de Titulados de la UEE.
	Encuesta Egresados de la UAI.
	Encuesta Egresados al Momento de la titulación.
	Encuestas Empleadores.
	Tasas de Empleabilidad Institucional.
Tasas de Empleabilidad en Bancos e Instituciones Financieras.	
Nivel de Remuneración en Bancos e Instituciones Financieras.	

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

La Vicerrectoría Académica es el organismo responsable de la supervisión del quehacer de la actividad académica de la Institución, en conformidad a las políticas dispuestas y a la reglamentación vigente. Es también responsable de proponer, planificar, evaluar y supervisar la ejecución de las políticas académicas, así como de coordinar las actividades de los organismos pertinentes.

Para cumplir con sus funciones la Vicerrectoría Académica se apoya en el Consejo de Carreras, la Dirección de Sede Santiago, la Dirección de Docencia, la Unidad de *E-Learning*, la Unidad de Servicios de Biblioteca, la Unidad de Becas y Créditos, la Unidad de Egresados y Empleabilidad, la Unidad de Desarrollo y Control de Gestión y la Unidad de Investigación en Docencia.

Dimensión I: Carreras.

La Institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de las carreras en sus diferentes modalidades, jornadas y Sedes y también la homogeneidad de los requisitos, procesos, servicios y recursos en toda la institución, lo que permite obtener los resultados de aprendizajes establecidos en los perfiles de egreso de manera equiparable y homogénea en todas las Sedes.

Estas políticas y mecanismos, así como los resultados y sus evidencias se analizan en tres criterios relevantes: diseño y provisión de carreras, proceso de enseñanza aprendizaje e innovación curricular.

Política Institucionales de la dimensión.

Las políticas vigentes del área de Docencia de Pregrado para la Dimensión Carreras¹⁴¹ son:

- **Política de Determinación de Oferta Académica:** El Instituto cautela la pertinencia de la oferta de carreras técnicas y profesionales que se ajusten a su Misión institucional. La oferta anual de carreras debe ajustarse a los lineamientos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional y considerar las necesidades formativas del sector bancario y financiero. Las vacantes para alumnos nuevos y de continuidad de estudios, se determinan respecto de la oferta académica formalmente aprobada y debe considerar la capacidad de las salas de clases, laboratorios y simuladores, incluyendo las necesidades relativas a la matrícula de alumnos de años anteriores.
- **Políticas de Gestión Académica:** Para asegurar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en sus diferentes modalidades, jornadas y Sedes la institución cuenta con Políticas que abordan los siguientes ámbitos: Acreditación de Carreras, Articulación Curricular con Educación Media Técnico Profesional, Identificación de Perfiles de Ingreso, Programación Académica, Estrategias de Enseñanza Aprendizaje y Evaluación de aprendizajes.
- **Política de Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje:** El Instituto analiza críticamente su accionar y resultados e implementar planes de mejoramiento en el ámbito de proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la realización de investigación busca cumplir con el propósito de generar evidencia que permita tomar decisiones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Política de Innovación Curricular:** El Instituto cautela la pertinencia de la oferta de carreras técnicas y profesionales considerando el perfil de competencias demandados por el sector bancario y financiero, el perfil de ingreso de los alumnos y los elementos centrales de su Modelo Educativo. Además se actualiza la estructura curricular de las carreras en un ciclo continuo que incluye: el etapas de diagnóstico, diseño curricular, implementación y evaluación de resultados del proceso. Respecto a los programas de asignaturas y módulos, el Instituto realiza revisiones formales de ellos cada 3 años como máximo.

¹⁴¹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”;

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.

Para asegurar que la provisión de Carreras, el proceso de enseñanza y la Innovación Curricular se realicen según lo establecido, el Instituto cuenta con Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad. Entre ellos se encuentran: Actualización de Programas de Asignatura, Apertura y cierre de carreras, Ciclo de Innovación Curricular (“CIC”). Consejo Asesor Externo, Convenios de Prácticas Profesionales, Criterios de Admisión, Cronogramas por Asignatura, Diseño Curricular, Examen de Título, Exámenes Nacionales, Modelo Educativo, Modelo Operativo Centralizado (“MOC”), Observación de Clases, Perfil de Ingreso de los Estudiantes, Plan de Estudios, Planificación Semestral, Proceso de Admisión, Proceso de Reconocimiento de Asignaturas, Procesos de Prácticas Profesionales, Programas de Asignatura, Reglamento Académico General, Retroalimentación de empleadores y titulados sobre el perfil de egreso, Servicios de Información Bibliográfica y Documental, Simuladores de Atención Comercial, Solicitudes Estudiantiles y Tutorías.

4.2. Diseño y Provisión de Carreras.

El diseño y provisión de carreras resulta pertinente y concordante con la Misión, los propósitos, los recursos y capacidades de la institución. Para ello, el Instituto aplica políticas y mecanismos para la determinación de oferta académica, el control de la duración de ellas, la apertura y cierre de Sedes, carreras y programas, la modificación de perfiles de egreso y diseño curricular, el acceso a instituciones para que los alumnos realicen la práctica profesional y la mantención de la información de registro curricular.

A continuación, se describen cada uno de estos aspectos, presentando sus resultados y evidencias.

Determinación de la Oferta de Carreras.

La oferta de carreras y programas del Instituto es pertinente y concordante con sus Misión y propósitos por lo que cuenta y aplica la “Política de Determinación de Oferta Académica¹⁴²” la que establece que la oferta se debe ajustar a la Misión y Visión institucional y a los lineamientos estratégicos definidos en el PDI, considerando además las necesidades formativas del sector bancario y financiero y el contexto en el cual se encuentra el sector de la educación superior nacional. Adicionalmente, para definir la oferta académica anual de carreras de pregrado se aplican procesos y procedimientos dispuestos en el SGC como son P19 “Apertura y Cierre de Carreras”, P111 “Definición de Oferta Académica” y P65 “Diseño Curricular Plan de Estudio”.

El Comité Académico revisa y aprueba la oferta académica para cada año considerando carrera, Sede y jornada y esta es sancionada por el Rector quedando la evidencia de dicho acto en las Actas del Comité Académico y en el Decreto de Rectoría respectivo.

Como **resultado**, la oferta académica de primer año se limita a 7 carreras, 4 son de nivel técnico y a partir de las cuales los alumnos pueden continuar estudios, y 3 de nivel profesional. La oferta se acota al sector bancario y financiero dado que las carreras se concentran en las áreas de finanzas, administración y contabilidad; y todas están diseñadas considerando los requerimientos de las empresas de ese sector¹⁴³.

Las carreras que se dictan según las áreas disciplinarias, son las siguientes:

- Finanzas: Carreras de Técnico Financiero e Ingeniería Financiera.
- Administración: Carreras de Técnico en Administración de Empresas Financieras e Ingeniería en Administración de Empresas Financieras.
- Contabilidad: Carreras de Contador de Empresas Financieras y Contador Auditor mención Banca e Instituciones Financieras.

La carrera Técnico en Operaciones Financieras y Bancarias y Técnico en Administración de Empresas Financieras se ofrecen en modalidad semipresencial.

La oferta se organiza en jornada diurna, vespertina y en semipresencial. Los programas de estudios mantienen las mismas horas de estudio en cualquiera de las jornadas que se ofrecen.

¹⁴² Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Determinación de Oferta Académica).

¹⁴³ La oferta académica vigente se presenta en la Ficha de Datos Institucional, sección II.A. Oferta Académica.

La aplicación de todos los mecanismos disponibles para la determinación de la oferta de carreras ha permitido que la institución muestre los siguientes logros:

- Coherencia entre el crecimiento de la matrícula total (5 % en el año 2016, superando levemente los 4 mil alumnos) y el crecimiento del mercado laboral en el sector de intermediación financiera, el cual creció un 4,4 %¹⁴⁴, llegando a las 182 mil personas empleadas.
- Activa relación del Instituto con las gerencias de selección de los bancos con el fin de asegurar altas tasas de empleabilidad para los alumnos egresados del Instituto, principalmente de aquellos provenientes de carreras con mayor demanda en el mercado laboral y cuya matrícula ha experimentado un mayor crecimiento.
- Fortalecimiento de la admisión de estudiantes en carreras profesionales con ingreso directo a primer año y no sólo como continuidad de estudios como venía sucediendo.

Por otra parte, los recursos y capacidades de la institución también son pertinentes y concordantes con la oferta de carreras y programas. En efecto, frente al crecimiento en la matrícula de alumnos experimentado entre el 2014 y 2016 la institución ha sido capaz de mantener una adecuada composición de su cuerpo docente, infraestructura y tecnologías de información coherentes a los mayores requerimientos.

En lo referente a los docentes el Instituto ha mantenido una planta docente consistente con su matrícula de alumnos, tanto en relación a profesores Jornada Completa o media jornada y a honorarios¹⁴⁵. Asimismo, la infraestructura también ha sostenido coherencia con la oferta académica, destacando la habilitación de Salas de Simulación en todas las Sedes y un nuevo edificio para la Sede Viña del Mar y para la Sede Rancagua.

Los alumnos y docentes evalúan la infraestructura como adecuada como lo evidencian los resultados obtenidos en la Encuesta Autoevaluación Alumnos, donde el 80 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la afirmación “Los laboratorios cuentan con los *softwares* de la especialidad que permiten el normal desarrollo de las clases que los utilizan” y el 81 % con la afirmación “La renovación y reparación del equipamiento de las salas es oportuna”. En la misma encuesta, ante la afirmación “Los laboratorios u otras instalaciones están correctamente implementadas”, el 70 % de los docentes indicó estar de acuerdo, mientras que el 97 % lo estuvo con la afirmación “Las salas de clases cuentan con instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de alumnos”.

En conclusión, la oferta académica resulta concordante con los propósitos y recursos de la Institución y es efectiva en generar altos niveles de empleabilidad a los egresados, lo que se constata al analizar la información institucional y la disponible en www.mifuturo.cl.

Apertura y Cierre de Sedes, Carreras y Programas.

Si bien desde el año 2014 al 2016 la institución no ha modificado su número de Sedes o carreras, se cuentan con procedimientos para la apertura y cierre de Sedes, carreras y programas como son el Procedimiento

¹⁴⁴ Según “Informe de empleo trimestral Edición 209, 31-marzo -2016 INE”.

¹⁴⁵ El análisis la coherencia entre la planta docentes y la oferta académica se realiza en este capítulo, en la Dimensión II: Docentes.

P23 “Apertura de Nuevas Carreras, modalidades o jornadas” y el Procedimiento P112 “Apertura y Cierre de Sedes”, disponibles en la Carpeta Compartida del SGC.

Para planificar la apertura y cierre de Sedes, carreras y programas se considera entre otros:

- El crecimiento del mercado laboral de las instituciones bancarias y financieras que son los principales empleadores de los egresados del Instituto.
- Las características de los futuros estudiantes a quienes se les debe entregar algunos conocimientos básicos previos.
- Las demandas formativas del sector bancario y financiero que requiere de egresados con conocimientos en las nuevas tecnologías introducidas en el sector.
- Los porcentajes de empleabilidad temprana de los alumnos egresados del Instituto.

Los procedimientos anteriormente señalados definen también los indicadores, etapas y antecedentes que se requieren para la evaluación de la apertura de nuevas carreras, programas y Sedes, por parte del Comité Académico y la aprobación del Rector.

El Procedimiento P112 “Apertura y cierre de Sedes” se empleó por última vez en el año 2013 cuando se definió la apertura de un nuevo campus Huérfanos llevándose a cabo un estudio de factibilidad¹⁴⁶ que incluyó un análisis del mercado, aspectos técnicos, evaluación económico financiero y el análisis de sensibilidad y riesgo. En base a esos antecedentes el Directorio aprobó la propuesta de apertura del nuevo campus a sugerencia del Rector.¹⁴⁷

Modificación de Perfiles de Egreso y Diseño Curricular.

El Instituto dispone una Política de Innovación Curricular¹⁴⁸ para actualizar los perfiles de egreso, planes de estudio y programas de módulos o asignaturas cada 3 años y aplica mecanismos para la definición o modificación de los perfiles de egreso de las carreras a través del proceso de Diseño Curricular¹⁴⁹, el cual tiene como propósito diseñar/actualizar un currículo contextualizado a la realidad del sector bancario y financiero, que contribuya a la formación integral de los estudiantes. El proceso se aplica en el diseño y actualización del plan de estudios y programas de asignaturas y en la revisión, verificación y validación curricular.

Este proceso cuenta con cuatro procedimientos que en sus respectivos niveles consideran las necesidades del mercado laboral, retroalimentación de empleadores, perfil de ingreso de los alumnos y retroalimentación de los titulados:

- **Diseño curricular plan de estudio (P65):** tiene como objetivo desarrollar el diseño curricular del Plan de Estudio, considerando como antecedentes fundamentales el análisis del mercado laboral y la percepción de los egresados y empleadores. El procedimiento implica el levantamiento de los perfiles profesionales y el diseño del perfil de egreso, construcción de competencias técnicas y genéricas,

¹⁴⁶ Anexo 21: “Estudio de Factibilidad Nuevo Campus Huérfanos”.

¹⁴⁷ Anexo 01: “Acta Reunión de Directorio del 17 de Junio de 2013”.

¹⁴⁸ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Innovación Curricular).

¹⁴⁹ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver FP04 “Diseño Curricular”).

definición de capacidades y criterios de desempeño, diseño de la malla curricular y finalmente el diseño de los módulos y unidades de aprendizaje.

- **Elaboración de módulos y unidades de aprendizaje (P39):** tiene por finalidad la elaboración de módulos y unidades de aprendizajes y los respectivos cronogramas de clases en el contexto del Diseño Curricular que la institución desarrolla.
- **Revisión y actualización de asignaturas y módulos (P46):** define las acciones a realizar para actualizar los programas de asignaturas o módulos, teniendo como referencia la política de mantener todas las asignaturas o módulos con un periodo máximo de tres años desde su última revisión o actualización¹⁵⁰.
- **Difusión y verificación de programas y módulos (P67):** tiene como propósito difundir los programas de asignatura y módulos recientemente actualizados a cada uno de los docentes del Instituto y asegurar, a través de la revisión semestral, que todos los profesores cuenten con los programas de estudio de sus asignaturas actualizados antes del inicio de cada semestre.

El Procedimiento P65 “Diseño Curricular” considera la retroalimentación de la percepción de empleadores y titulados respecto del desempeño, las competencias y la carrera en general. Se incluye un análisis del mercado laboral de la carrera que se somete al diseño curricular, fundamentado principalmente en las necesidades y demandas del sistema bancario y financiero. Esto se realiza a través de análisis documental, entrevistas en profundidad a empleadores y *focus group* aplicado a egresados de las carreras en proceso de diseño curricular. Asimismo, se consideran las principales características de los estudiantes que ingresan a la Institución considerando el colegio de origen, rango etario, género, características sociales y familiares, niveles de ingresos, entre otros aspectos, para lo cual se realiza periódica y sistemáticamente desde el año 2014 la Encuesta de Caracterización de Estudiantes¹⁵¹.

En el Diseño Curricular la institución también aplica procesos para garantizar la adecuada duración de sus planes de estudio. Las carreras técnicas que ofrece el Instituto tienen una duración de cuatro semestres en jornada diurna y cinco en jornada vespertina mientras que las de nivel profesional tienen una duración de ocho semestres en jornada diurna y de nueve en jornada vespertina. Lo anterior cumple lo establecido en la Ley General de Educación que indica *“El título de técnico de nivel superior se otorga a un egresado de un centro de formación técnica o de un instituto profesional que ha aprobado un programa de estudios de una duración mínima de mil seiscientas horas de clases, que le confiere la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo al nivel profesional”*.

El **resultado** logrado de la aplicación regular de la política, procesos y procedimientos para la modificación de los perfiles de egreso y el diseño curricular se evidencian en la implementación de la innovación curricular de las carreras Técnico Financiero - Ingeniería Financiera¹⁵² entre los años 2012-2015 y en las carreras de Técnico en Administración de Empresas Financieras - Ingeniería en Administración de Empresas Financieras y Contador de Empresas Financieras - Contador Auditor¹⁵³, entre los años 2015-2017. Ambos procesos permitieron un mejoramiento de la pertinencia de los perfiles de egreso y los planes de estudio a las necesidades del sector bancario y financiero.

¹⁵⁰ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Innovación Curricular).

¹⁵¹ Anexo 28: “Informe de Encuesta de Caracterización de Estudiantes”.

¹⁵² Anexo 55: “Memoria del Proceso de Innovación Curricular 2012-2015”.

¹⁵³ Anexo 25: “Informe de Avance del Proceso de Innovación Curricular TAEF-IAEF y CEF-CA”.

Como evidencia de los cambios a los Planes de Estudios se cuenta con los siguientes documentos:

- Decreto del 10-11-2014 “Aprobación nuevos planes estudio carreras Técnico Financiero e Ingeniería Financiera”.
- Decreto del 15-12-2016 “Aprobación nuevos planes estudio carreras Técnico en Administración de Empresas Financieras - Ingeniería en Administración de Empresas Financieras y Contador de Empresas Financieras - Contador Auditor”.

Los resultados logrados en las Encuesta Egresado aplicada en el 2016, entregan la siguiente evidencia de una adecuada aplicación de los procesos de ajuste de los perfiles de egreso:

- 95 % de los egresados declaró “Cuando estudié en la carrera o programa, había claridad respecto a los objetivos de la formación impartida y el campo ocupacional para el cual nos estábamos preparando”.
- 95,3 % de los egresados concuerda con la frase “Cuando cursé mi carrera adquirí competencias genéricas como trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, y solución de problemas, que me han permitieron un mejor desempeño laboral”.

Acceso a Instituciones para Práctica Profesional.

El Instituto dispone de mecanismos para asegurar que los estudiantes accedan a prácticas profesionales y aplica procesos¹⁵⁴ e instructivos que incluyen las actividades para solicitar, convalidar o informar la práctica profesional.

Los instructivos establecen de forma detallada las actividades de coordinación de procesos de *assessment* con bancos para procesos de prácticas, la inscripción de oferta de práctica, la supervisión de prácticas y el seguimiento de los alumnos colocados en prácticas.

Adicionalmente, se utiliza un sistema CRM que permite recibir y administrar todos los antecedentes relevantes de los alumnos para las prácticas profesionales.

Como parte de los mecanismos implementados para asegurar la calidad de la docencia, el Instituto dispone de convenios con diversos bancos que les permiten a los alumnos tener acceso a ellos para desarrollar la práctica profesional. Todos los convenios establecen vacantes de prácticas y complementariamente, los alumnos también pueden realizarlas en otras instituciones financieras que les den esa oportunidad. Los convenios contienen los cupos de prácticas necesarios para satisfacer la demanda, los que se detallan en la Tabla 62.

Tabla 62 Cupos de prácticas definidos en Convenios con Bancos.

Institución	Cupos de práctica
Banco Santander	400
Banco de Chile	400
Banco Crédito e Inversiones	150
Banco Estado	300
Banco Internacional	7
Total	1.257

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

¹⁵⁴ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver FP08 “Prácticas”).

Los alumnos pueden postular a los cupos disponibles en bancos o proponer sus lugares de práctica profesional mientras que aquellos que no cuenten con alternativas válidas, podrán optar a un cupo adicional en otros bancos (sin convenio), instituciones financieras o con otros empleadores relacionados con el sector, a través de la gestión de la Unidad de Egresados y Empleabilidad.

Los **resultados** logrados a través de la aplicación sistemática de los procesos, procedimientos, instructivos, sistemas y convenios con bancos son los siguientes:

- Los requerimientos de práctica profesional de los alumnos son satisfechos ampliamente a través de los cupos generados por los convenios con los bancos. Por ejemplo, en el año 2016 se requirieron 438 cupos mientras que la disponibilidad de estos fue de 738 y para el verano de 2017, los cupos disponibles fueron 1.257 para una demanda efectiva de prácticas para los alumnos de 641.
- 68 % de los egresados consultados en la Encuesta Egresados 2016 señaló estar de acuerdo con la afirmación “Cuando estudiaba, el Instituto me facilitó la búsqueda de práctica”.
- 90,6 % de los egresados consultados en la Encuesta Egresados 2016 declaró que “La formación que recibí fue suficiente para desempeñar satisfactoriamente mi práctica profesional y para enfrentarme al mundo laboral”.

Mantención de la Información de Registro Curricular.

El Instituto dispone de una plataforma de gestión académica denominada IEBVirtual-SAC (web) que permite el acceso a información oportuna por parte de los alumnos y la tramitación de solicitudes y certificaciones propias de su vida académica. Este sistema es en sí un mecanismo que asegura la entrega de información oportuna, pertinente y veraz a los alumnos y el correcto almacenamiento, respaldo y administración de la siguiente información:

- Los planes de estudios que se mantienen disponibles con su estructura curricular y requisitos académicos.
- El avance curricular de cada alumno que mantiene un registro permanente.
- Las actividades académicas, parametrizando la asistencia y las evaluaciones, conforme a lo establecido en el Reglamento Académico General.
- Las actas finales de cada curso y los resultados académicos obtenidos por el estudiante.
- Los procesos de validación de estados académicos de donde se calculan los estados de eliminación de carrera y egreso en forma automática, según la normativa y planes de estudios.
- Los procesos de titulación, automatizados y que funcionan con la lectura directa a los datos académicos requeridos. Sólo se ingresa en forma manual el registro del costo de titulación.

La Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones respalda la información académica asegurando la estabilidad del sistema y disponiendo de los protocolos necesarios para proporcionar adecuados niveles de seguridad de los datos y de la información que se entrega en forma individual y consolidada.

La Institución cuenta con sistemas que permiten el acceso a información tanto para Directivos, docentes y estudiantes en todo aquello que les es pertinente a saber:

- A través de la plataforma IEBVirtual-SAC los estudiantes pueden acceder a toda la información sobre su trayectoria académica y encontrar material de apoyo, registros de asistencia, evaluaciones e información sobre sus asignaturas, entre otros.
- Los docentes pueden acceder a información relevante mediante esta misma plataforma, la cual adicionalmente les permite interactuar con los estudiantes.
- Para los Directivos existen sistemas de información internos que les permiten acceder según su ámbito de gestión a diversa información, entre los que se encuentran *CRM dinamyCS*, IEBVirtual-SAC, *Manager* y SIRO.

Finalmente, el Instituto dispone de un Sistema de Reportes *Online (SIRO)*, que contiene los principales indicadores y series históricas de gestión académica. También existe el repositorio de informes y estudios de la Unidad de Análisis Institucional dispuesto en la Carpeta Compartida del SGC en la cual también están los procesos, procedimientos e instructivos que se siguen para realizar los estudios que anualmente requieren las diversas autoridades de la institución a fin de comparar los resultados obtenidos a nivel institucional y por Sede y realizar ajustes, de ser necesario.



Foto: Alumnos recibiendo Cuaderno Institucional 2017

Gestión de Calidad de las Carreras y Programas Impartidos.

Uno de los mecanismos más eficaces para asegurar la calidad de las carreras y programas impartidos en todas las modalidades, jornadas y Sedes es el SGC basado en el estándar de la Norma ISO 9001:2008 que incluye 16 procesos que están directamente relacionados con la actividad de docencia del Instituto, los cuales son evaluados para generar mejoras en base a las brechas detectadas a través de diferentes actividades consignadas en la “Planificación General del SGC” de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Estos procesos se describen en la Tabla 63.

Tabla 63 Procesos académicos que forman parte del SGC.

Nombre	Descripción
FP 03: Planificación semestral	Generar la oferta de asignaturas y/o módulos en función de los planes de estudio vigentes y según cohorte académica para todos los alumnos matriculados en un periodo, asegurando el normal avance curricular de ellos.
FP 19 Apertura y Cierre de Carreras	Este proceso estructura las etapas de apertura y cierre de carreras, las cuales deben ser presentadas ante el Comité Académico para la posterior aprobación del Rector.
FP 02 Admisión	Captar alumnos de colegios, organizaciones financieras y público en general para asegurar la matrícula de vacantes del Instituto.
FP 04: Diseño Curricular	Diseñar/actualizar un currículo contextualizado a la realidad local y global, que contribuya a la formación integral de los estudiantes.
FP 05: Solicitudes Estudiantiles	Atender a los estudiantes en la búsqueda de soluciones a los requerimientos de índole académico y personal que se les presenten.
FP 06: Ejecución de programas Educativos	Materializar la prestación del servicio de educación prometido a los alumnos al momento de efectuar estos su matrícula previo al inicio de cada periodo académico.
FP 07: Gestión de recurso docente	Supervisar y controlar las actividades de los Docentes, orientándoles al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, especialmente por la calidad y homogeneidad de la docencia, como también por el cumplimiento de las actividades académicas comprendidas en la programación semestral.
FP 08: Prácticas	Lograr que el alumno implemente los conocimientos adquiridos en un entorno de trabajo real en Bancos e Instituciones Financieras.
FP 09: Titulación	Otorgar estado de titulado a los alumnos que cumplan con las exigencias académicas y administrativas, conforme a lo señalado en el reglamento académico vigente y complementado con el plan de estudios de la carrera que corresponda.
FP 11: Servicios de información Bibliográfica	Establecer los protocolos a seguir para proporcionar servicios de entrega de información bibliográfica y documental orientados al usuario.
FP 14: Empleabilidad	Generar mayores oportunidades de empleabilidad y movilidad en el sector financiero para los estudiantes y egresados del Instituto.
FP 15: Apoyo académico estudiantil	Proporcionar al estudiante aquellas acciones focalizadas, que le permitan a éstos alcanzar los aprendizajes requeridos para permanecer en la institución.
FP 16: Exámenes Nacionales	Construir los instrumentos de evaluación final de cada curso, sobre la base de los programas de cada asignatura o módulo, tablas de especificación de aprendizajes y niveles de complejidad y la participación de docentes de las asignaturas, todo bajo la conducción del Coordinador Académico del área respectiva.
FP 17: Acompañamiento docente	Acompañar al docente en su proceso de enseñanza, facilitándole herramientas metodologías y buenas prácticas docente, en un marco de retroalimentación objetiva y crítica constructiva para mejorar su desempeño.
FP 18: E-learning	Entregar una formación profesional en modalidad semipresencial, con estándares de calidad especificados, que aseguren la satisfacción continua del estudiante, tanto en ejecución de programas educativos, solicitudes estudiantiles, gestión de recursos docentes, entre otros.
FP 22 Investigación en mecanismos de aseguramiento de la calidad en docencia	Realizar investigaciones que contribuyan a mejorar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje al interior del Instituto y/o el desempeño de laboral de los egresados. A partir de los resultados de cada estudio, proponer una o más “Acciones de mejora” que puedan ser posteriormente implementadas por la Dirección de Docencia para contrarrestar falencias que sean encontradas.

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El SGC opera consistentemente con medidas de mejora continua, monitoreo de indicadores de proceso¹⁵⁵ y auditorias regulares de calidad. Los indicadores de proceso de calidad se utilizan como criterio para

¹⁵⁵ Anexo 10: “Análisis de Indicadores de Proceso de Calidad 2015 -2016”.

evaluar el desempeño de los procesos que forman parte del SGC y que van en directa relación con la satisfacción de los clientes. Los **resultados** de los indicadores se presentan en la Tabla 64.

Tabla 64 Resultados de Indicadores de los Procesos Académicos del SGC, Años 2015 y 2016.

Proceso	Indicador	2015	2016	Variación %
FP 05 Solicitudes Estudiantiles	Oportunidad de respuesta.	96%	118%	22%
FP 06 Ejecución de Programas Educativos	Porcentaje de alumnos con asistencia menor al 60 %.	132%	168%	36%
	Porcentaje de descripciones de cursos ingresadas.	60%	68%	8%
	Porcentaje docente que marcan ingresos y salidas.	90%	107%	17%
FP 07 Gestión de Recursos Docentes	Porcentaje de docentes nuevos observados.	76%	87%	11%
	Porcentaje de secciones con Evaluación Docente < 5.0.	122%	155%	33%
FP 08 Prácticas	Colocación laboral.	84%	114%	30%
FP 09 Titulación	Titulaciones Efectivas.	100%	100%	0%
FP 14 Empleabilidad	Porcentaje de titulados de carreras profesionales s/trabajo colocados por la UEE.	43%	100%	57%
	Porcentaje de titulados de carreras técnicas s/trabajo colocados por la UEE.	49%	79%	30%
FP 15 Seguimiento y Retención	Porcentaje de tutorías realizadas.	132%	173%	41%
FP 17 Acompañamiento Docente	Porcentaje de clases observadas por cada grupo de docentes.	97%	100%	3%
	Porcentaje de clases virtuales observadas por cada grupo de docentes.	83%	120%	37%
FP 18 E-Learning	Ingreso periódico a la plataforma.	101%	120%	19%
	Porcentaje de estudiantes que participa en actividades.	102%	191%	89%

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Como se aprecia en la tabla anterior, todos los indicadores presentan una mejoría en los resultados, que en promedio superan en un 28% los del año 2015. Además, 11 de un total de 15 indicadores presentan sobrecumplimiento respecto de las metas establecidas, por lo que se puede afirmar que los indicadores de la gestión docente evidencian condiciones de operación y resultados sobresalientes y funcionales a la Misión propósitos, objetivos y metas institucionales y a los procesos académicos.

Por otra parte, en el marco de la Planificación General del SGC, el Instituto realiza anualmente diversas auditorías internas y externas, las que se desarrollan tanto en Santiago como en Sedes Regionales.

Los resultados de las auditorías internas de los años 2014, 2015 y 2016 respecto a los procesos académicos han detectado las siguientes fortalezas:

- Estandarización, incorporación y certificación de 3 nuevos procesos al Sistema de Gestión de la Calidad: Exámenes Nacionales, Observación de Clases, Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad en docencia.
- Sedes Regionales se encuentran alineadas y ejecutan los mismos procesos académicos y de gestión institucional que se realizan en la Sede Santiago, lo que permite la homogeneidad de las carreras y el perfil de egreso de los estudiantes.
- Se han creado 56 procedimientos y 42 instructivos relacionados con la gestión académica, lo que se traduce en actividades estandarizadas y homogéneas en todas las Sedes.
- Durante los años 2015 y 2016 se levantaron 198 no conformidades a distintos procesos del área académica como parte de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, lo que permite realizar mejoras en ámbitos académicos que tienen un impacto directo en los estudiantes.
- Compromiso y participación de todos los colaboradores que forman parte del área académica dentro de la institución para la implementación y mantención del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Comprensión por parte de los colaboradores del Instituto, que el Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta para mejorar la gestión y la entrega del servicio a los estudiantes.

Acreditación de carreras.

Otro mecanismo de gestión de la calidad de la docencia son los procesos de autoevaluación de carreras, los que permiten desarrollar un ejercicio sistemático de evaluación para certificar la calidad de los programas de estudio.

El Instituto en el marco de las Políticas de Gestión Académica¹⁵⁶ establece una Política de Acreditación de Carreras y procedimientos que norman el proceso de autoevaluación de ellas. Asimismo, en el marco de la estrategia institucional desde el 2014 se desarrolló el Plan de Acción “Acreditación de Carrera” que contempló las actividades y recursos necesarios para la autoevaluación y la formulación de los Planes de Fortalecimiento respectivos.

La Política de Acreditación de Carreras señala que todas las carreras del Instituto que tengan al menos 3 cohortes de egresados con más de 20 alumnos cada una, debe someterse a un proceso de autoevaluación para detectar las fortalezas y debilidades y en consecuencia desarrollar un plan de fortalecimiento que asegure la calidad de la docencia impartida y la mejora continua. Una vez realizado este proceso, el Comité de Calidad revisa los antecedentes de las carreras y decide respecto de iniciar el proceso de acreditación.

Los resultados más relevantes de la aplicación de esta política han sido la acreditación de las carreras de Técnico Financiero e Ingeniería Financiera en el año 2012, ambas por el máximo de 7 años¹⁵⁷. Este resultado evidencia no solo el cumplimiento del perfil de egreso, sino también un alto impacto de las políticas y mecanismos en el desarrollo de la Institución, las que se aplican sistemáticamente y en la totalidad de las carreras. Las condiciones de operación y resultados son sobresalientes y funcionales a la misión, propósitos, objetivos y metas de dichas carreras.

La Carrera de Contador Auditor cumple con todos los requisitos establecidos en la política antes señalada, y se presentará al proceso de acreditación en el año 2017. Según el Plan de Acreditación de Carreras, las restantes ingresarán al proceso en el año 2018, cuando cumplan todas las condiciones indicadas en la política institucional. Los próximos hitos del Plan de Acreditación de las Carreras se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 65 Próximos hitos relevantes del Plan de Acreditación de las Carreras.

Carrera	3 cohortes de egresados	Plan de fortalecimiento	Próximo Hito relevante
Técnico Financiero	Si	Si, año 2012	Iniciar re-acreditación en marzo 2019
Ingeniería Financiera	Si	Si, año 2012	Iniciar re-acreditación en marzo 2019
Contador Auditor	Si	En desarrollo	Iniciar acreditación en marzo 2017
Contador de Empresas Financieras	No	En desarrollo	Iniciar acreditación en marzo 2018
Técnico en Administración de Empresas Financieras	No	En desarrollo	Iniciar acreditación en marzo 2018
Ingeniero en Administración de Empresas Financieras	No	En desarrollo	Iniciar acreditación en marzo 2018
Técnico en Operaciones Bancarias y Financieras	No	En desarrollo	Iniciar acreditación en marzo 2018

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

¹⁵⁶ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Políticas de Gestión Académica: Acreditación de Carreras).

¹⁵⁷ Anexo 08: Acuerdo N° 153 y Acuerdo de reposición N° 29 de la Agencia Acreditadora de Chile para la carrera de Ingeniería Financiera en las Sedes Santiago, Concepción y Rancagua, otorgado en marzo 2013 y Anexo 09: Acuerdo N° 154 y Acuerdo de Reposición N° 30 de la Agencia Acreditadora de Chile para la carrera de Técnico Financiero en las Sedes Santiago, Viña del Mar, Concepción y Rancagua otorgado en marzo 2013.

Tal como lo establece la política se han desarrollado procesos de autoevaluación que han permitido detectar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para las carreras de Contador Auditor, Contador de Empresas Financieras, Técnico en Administración de Empresas Financieras, Ingeniero en Administración de Empresas Financieras y Técnico en Operaciones Bancarias y Financieras.

El procedimiento de Autoevaluación de Carreras contempla las siguientes etapas:

- Crear la Comisión de Autoevaluación de cada carrera¹⁵⁸.
- Analizar la matriz de criterios de evaluación para carreras.
- Definir carta Gantt de trabajo.
- Analizar el marco estratégico y competitivo de la carrera.
- Analizar planes de estudio y programas de asignaturas o módulos respectivos.
- Revisar las condiciones de operación y los resultados académicos.
- Analizar de estudios de percepción de los actores clave.
- Establecer conclusiones de autoevaluación de carreras.
- Generar el Plan de Fortalecimiento para las Carreras.

La Comisión de Autoevaluación de carreras estuvo conformada por el Vicerrector Académico Prorrector, Director de Aseguramiento de la Calidad, Jefe de Egresados y Empleabilidad, Jefe de Comunicaciones y por 4 docentes especialistas de cada carrera. Las sesiones de trabajo y los acuerdos alcanzados se encuentran descritos en las Actas respectivas.

Como resultado del trabajo de la Comisión, las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para las carreras se consignaron en los Planes de Fortalecimiento de cada una¹⁵⁹. El seguimiento de cada plan se realiza en el Consejo de Carreras y en Comité Académico de manera de asegurar los avances y cumplimiento de las metas establecidas.

Homogeneidad de los Resultados en todas las Sedes.

Las carreras o programas que ofrece el Instituto logran, en condiciones equiparables en todas sus Sedes, el cumplimiento de los perfiles de egreso establecidos en cualquiera de las modalidades en las que se imparten, lo que se fundamenta en diversos mecanismos como son el Proceso de Admisión, Cuerpo Docente, Exámenes Nacionales, Exámenes de Título, Pruebas de Unidad y Exámenes Integrados en Módulos y en la disponibilidad de infraestructura y recursos tecnológicos.

Proceso de Admisión: en este proceso se aplican el mismo conjunto de requisitos de ingreso definido para todas las carreras, lo que se expresa en los resultados de la Encuesta de Caracterización de Estudiantes¹⁶⁰ que muestran que en todas las Sedes los alumnos nuevos, provienen de colegios municipalizados y particular subvencionado, tienen el mismo rango etario (17 – 20 años) y Notas de Enseñanza Media (NEM) promedio entre 5.0 y 6.0, entre otras características similares (Tabla 66). Vale decir, las características fundamentales del perfil de ingreso de los estudiantes nuevos del Instituto no varían sustancialmente de una Sede a otra.

¹⁵⁸ Anexo 02: “Actas Comité de Autoevaluación y Actas Comisión de Autoevaluación de Carreras”.

¹⁵⁹ Anexo 63: “Plan de fortalecimiento de carreras”.

¹⁶⁰ Anexo 28: “Informe de Encuesta de Caracterización de Estudiantes”.

Tabla 66 Resumen Perfil de Ingreso estudiantes nuevos 2016.

Ámbito	Variable	2012	2013	2014	2015	2016
Enseñanza Media – Modalidad	Científico Humanista	43%	41%	38%	39%	40%
	Técnico Profesional	57%	59%	62%	61%	60%
Establecimiento de procedencia	Municipal	39%	40%	41%	43%	42%
	Particular	4%	5%	6%	3%	5%
	Particular Subvencionado	57%	55%	53%	54%	53%
Edad	17-20 años	30%	36%	45%	50%	49%
	21-25 años	34%	31%	20%	22%	23%
	26-30 años	18%	19%	19%	16%	15%
	31-40 años	13%	12%	13%	10%	11%
	Más de 40 años	5%	2%	3%	2%	2%
Promedio Nota Enseñanza Media	Bajo 5,0	-	-	-	9%	21%
	Entre 5,0 y 6,0	-	-	-	72%	69%
	Sobre 6,0	-	-	-	19%	10%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Cuerpo Docente: se refiere a la calidad y calificación del cuerpo docente que tiene características relativamente homogéneas en todas las Sedes en lo referido a su preparación y categorización, por lo que todas cuentan con docentes categoría A y B. En la Tabla 67 se observa que la cantidad de docentes categoría A y B por Sede se mantiene homogénea en el tiempo con excepción de la Sede Concepción que presenta una desviación en el año 2015, atribuible principalmente a cambios organizacionales y focalización en atraer docentes categorías A y B para el año en cuestión.

Tabla 67 Cantidad de Docentes categorías A y B por Sede al primer semestre de cada año.

Sede	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago	48	78	90	82	84
Concepción	10	19	9	30	14
Rancagua	18	22	16	16	17
Temuco	7	14	10	21	18
Viña del Mar	15	14	18	18	17

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Examen Nacional estandarizado: instrumento aplicado en todas las carreras, a todos los estudiantes de un mismo curso y en todas las Sedes para asegurar que la calidad de la docencia sea entregada con la misma profundidad y pertinencia. Tiene por objetivo servir de instancia evaluativa para medir la efectividad de los aprendizajes logrados por los estudiantes, con independencia de la jornada y Sede en que se dicten las asignaturas de la carrera. El examen es diseñado de manera centralizada con la participación activa de los docentes, lo que garantiza la aplicación de un instrumento que efectivamente se correlaciona directamente con las capacidades y competencias definidas en cada asignatura o módulo. El Examen Nacional constituye un importante Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad del proceso de enseñanza– aprendizaje, implementado de manera consistente con el Modelo Educativo institucional y su aplicación permite inferir razonablemente que los estudiantes logran resultados homogéneos en las competencias y habilidades declaradas en los perfiles de egreso.

Este proceso de examinación¹⁶¹, de carácter estandarizado, tiene una aplicación universal a todas las asignaturas y módulos de formación técnica y profesional y lleva cuatro años de aplicación sistemática.

En la Tabla 68 se muestra la cantidad de Exámenes Nacionales aplicados en cada semestre por Sede.

¹⁶¹ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver FP16 “Exámenes Nacionales”).

Tabla 68 Exámenes Nacionales por semestre y Sede.

Sede	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1
Santiago	74	87	93	97	149	150	164	157	157
Viña del Mar	35	38	42	40	62	57	61	56	60
Rancagua	39	41	59	55	74	68	75	60	58
Concepción	40	40	54	52	59	53	57	52	44
Temuco	35	34	45	46	77	66	100	100	126
Total general	223	240	293	290	421	394	457	425	445

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Pruebas de Unidad y Exámenes Integrados en Módulos: pruebas estandarizadas aplicadas a cada una de las Unidades de los módulos de los programas innovados desde el año 2015, que tienen como objetivo medir los conocimientos conceptuales, cognitivos y operativos de los estudiantes y están vinculadas a las competencias, sub competencias, capacidades, contenidos y resultados de aprendizaje. Adicionalmente, se realizan Exámenes Integrados entre dos módulos relacionados a la misma competencia de egreso los que tienen como propósito medir los resultados de aprendizaje, capacidades técnicas y genéricas descritas en el programa de dos módulos.

Examen de Título estandarizado: tiene como objetivo asegurar la calidad de la enseñanza, midiendo el cumplimiento del perfil de egreso en los estudiantes. Es un instrumento estandarizado y concluyente con cobertura curricular completa sustentada desde la homogeneidad de los resultados de aprendizajes de los estudiantes y es aplicado a los alumnos de las carreras profesionales del Instituto: Contador Auditor, Ingeniería Financiera, Ingeniería en Control y Gestión e Ingeniería en Administración de Empresas Financieras. Los resultados de los Exámenes de Título se presentan al Consejo de Carrera donde se analizan las posibles mejoras al proceso.

Infraestructura, Recursos y Equipamiento Tecnológico: Una descripción detallada de la infraestructura y recursos y equipamiento tecnológico al servicio de los estudiantes se encuentra en el Capítulo III “Área Gestión Institucional”, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.10 “Recursos Materiales e intangibles” y en la Sección 3.12 “Servicios a los Estudiantes”.

El Instituto dispone de infraestructura funcional en todas sus Sedes, privilegiando los espacios destinados para la docencia con el equipamiento necesario para desarrollar el quehacer académico fundamentado en su Modelo Educativo.

Para la ejecución del Modelo Educativo, el Instituto dispone de una infraestructura total de 15.529 m² distribuidos en 9.990 m² en Santiago y 5.539 m² en regiones, manteniendo para todas sus Sedes un promedio de 7 m² por alumno (Tabla 69), lo que es superior al estándar de 3 m² por alumno fijado institucionalmente para el Desarrollo de su nueva Infraestructura.

Tabla 69 Metros cuadrados por estudiante según Sede.

Sede	Jornada	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago	Diurno	13,7	20,5	20,3	16,9	16,2
	Vespertino	3,8	6,5	6,2	5,7	5,9
	Promedio*	5,9	9,8	9,6	8,5	8,6
Viña del Mar	Diurno	4,1	4,9	4,1	6,6	16,9
	Vespertino	2,5	3,2	2,8	4,8	8,9
	Promedio*	3,1	3,9	3,3	5,5	11,7
Rancagua	Diurno	7,9	6,7	5,2	3,7	9,5
	Vespertino	5,2	4,8	4,9	5,0	11,0
	Promedio*	6,3	5,6	5,0	4,2	10,2
Concepción	Diurno	12,1	16,5	8,1	5,7	5,9
	Vespertino	4,8	6,7	5,3	5,5	6,3
	Promedio*	6,9	9,5	6,4	5,6	6,1
Temuco	Diurno	5,8	5,6	5,1	4,4	3,9
	Vespertino	4,7	4,0	4,6	4,5	4,2
	Promedio*	5,2	4,7	4,9	4,4	4,0
Total	Diurno	11,0	16,0	12,9	10,3	11,5
	Vespertino	3,9	5,8	5,7	5,5	6,4
	Promedio*	5,8	8,5	7,9	7,1	8,2

Fuente: Unidad de Infraestructura, Instituto Guillermo Subercaseaux.

*Corresponde al promedio ponderado por la cantidad de estudiantes en cada jornada

Todas las Sedes cuentan con salas de especialización denominadas “simuladores”, según los requerimientos del Modelo Educativo y los programas de estudio innovados de manera que los estudiantes puedan simular los roles y estilos de comunicaciones y relacionamiento con clientes, en un ambiente controlado que permite desarrollar y poner a prueba las competencias requeridas.

La institución provee a los estudiantes el equipamiento que requiere para facilitar su proceso de aprendizaje. Todas las salas de clases a nivel nacional cuentan con equipamiento audiovisual que incluye proyector (*data show*), amplificador, telones y computador del docente con aplicaciones de la suite *MS Office* y con acceso a IEBVirtual-SAC. La tasa de alumnos por computador (PC) se puede apreciar en la Tabla 70 destacando el estándar institucional de 5 alumnos/PC a partir del 2014.

Tabla 70 Equipamiento por Sede 2014-2016.

Sede	2014		2015			2016		
	N° PC	Alumnos / PC	N° PC	Tasa Crecimiento	Alumnos / PC	N° PC	Tasa Crecimiento	Alumnos / PC
Santiago	393	5,2	404	3%	5,8	448	11%	5,2
Viña del Mar	28	9,5	37	32%	6,4	54	46%	4,4
Rancagua	57	4,6	63	11%	5,6	74	17%	5,5
Concepción	58	6,0	65	12%	6,4	81	25%	4,7
Temuco	52	6,0	82	58%	5,0	95	16%	4,8
Total	588	5,5	651	11%	5,7	752	16%	5,0

Fuente: Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Se dispone de conexión inalámbrica a internet (*Wi-Fi*) en espacios comunes, salas, laboratorios y bibliotecas en todas las Sedes y de todos los productos *MS Office* en todos los equipos y laboratorios. Para las asignaturas que lo requieren, se dispone de los siguientes *softwares* especializados en gestión bancaria:

- *Risk Simulator, software* que permite el análisis de riesgo utilizando simulación de Monte Carlo.
- *Bsoft, software* ERP de negocios está constituido por un conjunto módulos (sistemas financieros, comerciales y de administración de personal).

Evidencia de la homogeneidad de los resultados.

Los resultados que evidencian la homogeneidad en el perfil de egreso en todas las Sedes, se documentan en los siguientes informes:

- **Informe de Trayectorias Académicas¹⁶²:**

Estudio que realiza la Unidad de Investigación en Docencia para identificar los patrones históricos del rendimiento académico y la tasa de aprobación y promoción de asignaturas. Con base a estos resultados se diagnostica: i) el desempeño de una corte actual; ii) efectividad longitudinal del sistema de apoyo académico; iii) ejes formativos donde se produce mayor rezago académico; iv) periodos curriculares donde es más alta la deserción; v) grado de homogeneidad de resultados académicos entre Sedes y; vi) grado de heterogeneidad de las calificaciones al interior de cada curso y a nivel de Exámenes Nacionales. Los resultados obtenidos muestran en general un marco de homogeneidad en la formación entre las Sedes, principalmente para las carreras Técnico e Ingeniería Financiera que representan el 65 % de la matrícula total del Instituto. Si bien se observan algunas diferencias específicas en asignaturas o semestres determinados, la eficacia terminal y los perfiles de trayectorias no exhiben diferencias sustanciales. La identificación de los resultados promedio de cada carrera permite detectar cuando una Sede en particular se diferencia significativamente del perfil esperado. Los resultados son presentados en el Consejo de Carreras en donde se establecen las líneas de acción a seguir para subsanar los eventuales hallazgos.

- **Informe Prácticas Verano:**

El proceso de prácticas permite evidenciar el desempeño de los alumnos en los puestos de trabajo y obtener *feedback* de las Jefaturas directas durante el proceso respecto de sus competencias técnicas y de empleabilidad de acuerdo a los perfiles de egreso de las respectivas carreras. Para el periodo de práctica de verano 2016, en lo referido a las competencias técnicas del perfil de egreso, el 83 % de los alumnos obtuvo una evaluación de sus Jefaturas igual o superior al promedio (5,5) mientras que, para la competencia de empleabilidad, lo hizo un 96%. Estos resultados, además de retroalimentar el proceso, permiten conocer aquellos aspectos que deben ser fortalecidos por los alumnos tanto en contenidos curriculares como en aquellos que le permitan aumentar su competitividad laboral.

- **Informe Seguimiento de Titulados:**

Estudio que realiza la Unidad de Empleabilidad y Egresados a partir de los resultados de la encuesta telefónica realizada a más de 3.400 titulados entre los años 2013 a 2016 donde se aborda la condición de empleo, la caracterización del trabajo actual del egresado y la situación de titulados sin trabajo. En el Estudio de Seguimiento de Titulados realizado el 2015, los principales resultados muestran que el 84,7 % de los contactados de las cohortes 2013 al 2015 (964 titulados) se encontraba trabajando y de estos, el 50,6 % lo hacía en bancos; otro 16,8 % en instituciones financieras no bancarias y el 32,5 % en otras instituciones. Adicionalmente, en el Informe “Empleabilidad Egresados *E-Learning* 2016” se concluye que el 85% los titulados de la modalidad se encuentran trabajando, el 86 % lo hace en bancos o instituciones financieras.

La institución cuenta con políticas, procesos, procedimientos y mecanismos que aplica de manera sistemática para garantizar el cumplimiento y la homogeneidad del perfil de egreso en todas las Sedes, en condiciones equiparables de calidad, entre las que destacan la Políticas de Gestión Académica, Política de Vinculación Docente, la Política de Determinación de Vacantes, la Política de Desarrollo de Infraestructura¹⁶³.

¹⁶² Anexo 40: “Informe de Trayectorias Académicas 2016 Carreras CEF-CA / TF-IF / TAEF-IAEF”.

¹⁶³ Anexo 65: “Políticas Institucionales”.

4.3. Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

Para asegurar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en sus diferentes modalidades, jornadas y Sedes la Institución cuenta con políticas y mecanismos que abordan los siguientes ámbitos: el Modelo Educativo, los criterios de admisión e identificación de perfiles de ingreso, la normativa para programas de articulación de estudios, los procesos de reconocimiento de aprendizajes previos, métodos pedagógicos y modalidades de enseñanza, los mecanismos de acompañamiento y tutorías al alumno, estandarización de evaluación de aprendizajes, los procesos de práctica profesional y el seguimiento de la progresión académica, egreso y titulación.

El Instituto estructura su Modelo Educativo en función de:

1. Gestión del desarrollo curricular: tiene por finalidad asegurar la pertinencia, relevancia y efectividad de la formación impartida y está compuesta por las siguientes 4 fases de desarrollo: identificación perfil profesional, levantamiento de competencias, diseño del plan de estudios y diseño instruccional y didáctico del plan de estudios.
2. Currículo basado en competencias: esta metodología se traduce en que el plan de estudios de cada carrera es diseñado según un diccionario de competencias definidas por la industria, siendo las competencias profesionales y/o laborales las que, en su conjunto, integran el perfil de egreso asociado a la especialidad respectiva. El instrumento determinante de este atributo es la matriz de cruce que vincula cada actividad prevista en el Plan de Estudios con una competencia o Unidad de Competencia en el Perfil de Egreso.
3. Evaluación progresiva de los aprendizajes: dispone de un sistema de evaluación acorde con el enfoque de competencias que mide permanente y progresivamente el nivel de logro de las competencias descritas en el perfil de egreso, basándose en criterios de desempeño previamente definidos. El sistema de evaluación describe la realización de instancias de evaluación transversales a nivel nacional por cada unidad de aprendizaje del programa de cada módulo y de la misma manera lo realiza para el examen final semestral, midiendo de esta forma el aprendizaje equitativo y homogéneo en las Sedes de la institución.
4. Adecuación del currículo al alumno: considera un currículo que se adapta a las necesidades y posibilidades de cada estudiante reuniendo los atributos de nivelación, flexibilidad, certificación y articulación de estudios. Esto se logra mediante mecanismos de nivelación o remediales, la adopción de diversas modalidades de enseñanza, régimen diurno/vespertino, un programa de certificación de aprendizajes previos que permite certificación académica intermedia y la articulación de los currículos que posibilita la movilidad entre el nivel Técnico y Nivel Profesional.
5. Incorporar atributos comunes y reconocibles en la oferta educativa: el Sello Formativo Institucional consigna la mejora de la calidad de la oferta educativa, siendo un atributo definido y reconocible en toda la oferta formativa de cada plan de estudios y adiciona la formación en competencias actitudinales y de empleabilidad que reflejan el sello común de la formación: conducta ética y proactiva, actitud de servicio al cliente.

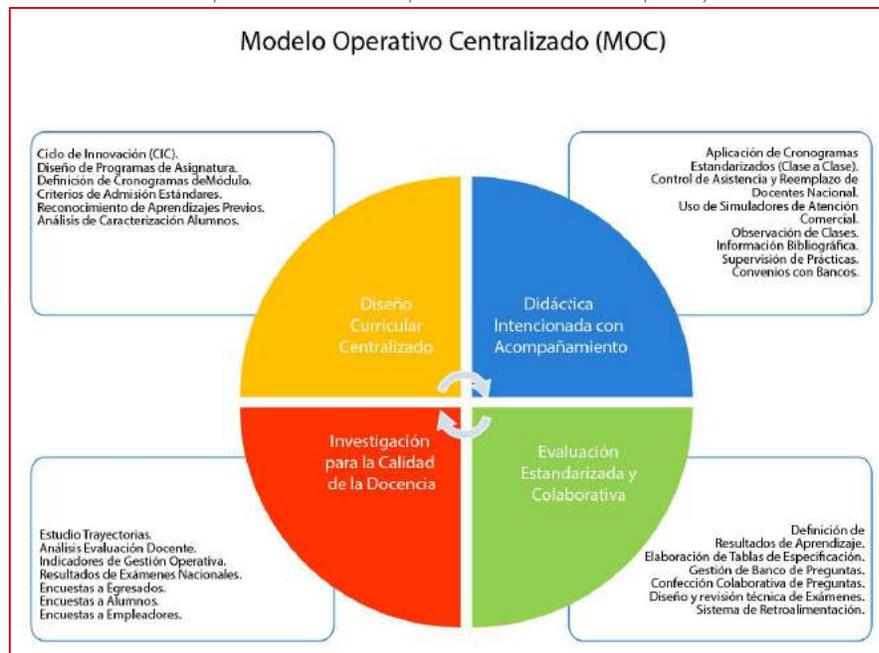
En consecuencia, reconociendo los atributos propios de la formación técnico profesional, la institución define propósitos que dan cuenta del desarrollo profesional del estudiante y su inserción en el medio laboral, de la detección de oportunidades y de la adopción de competencias, conforme al Proyecto Educativo. Dichas competencias ajustadas a una formación sobre la base de un Modelo Educativo con enfoque en competencias, que implica el desafío de generar un contexto de calidad en el que su desarrollo adquiera una óptima realización.

Sin perjuicio de lo anterior, la Institución podría desarrollar convenios de doble titulación o continuidad de estudios con otras IES nacionales e internacionales, de manera de asegurar garantizar un proceso formativo a lo largo de la vida para sus alumnos en grados académicos de licenciatura y magíster.

Una característica fundamental del Modelo Educativo del Instituto es que sus Modelos Operativos: Curricular, Didácticos y Evaluativos se diseñan e implementan de manera centralizada, por lo que cada componente de estos modelos es desarrollado, supervisado y analizado desde la Vicerrectoría Académica, para mantener el foco e intensidad del Modelo Educativo en los resultados de aprendizaje comprometidos en el perfil de egreso.

Este Modelo Operativo Centralizado se sintetiza en el siguiente esquema:

Esquema 7 Modelo Operativo Centralizado (MOC).



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Criterios de Admisión.

La institución dispone de un proceso de admisión regular y mecanismos para la admisión especial de continuidad de estudios para egresados o titulados de la educación superior y fundamenta su accionar en

una Política Inclusiva¹⁶⁴ que busca promover y facilitar el ejercicio de tres derechos fundamentales¹⁶⁵ de sus estudiantes, docentes y colaboradores con capacidades diferentes: el derecho a la educación, el derecho a la igualdad de oportunidades y el derecho a participar en la comunidad. Para efectos de admisión, el Reglamento Académico General establece los criterios generales que regulan el proceso de admisión de estudiantes¹⁶⁶ y es de conocimiento público.

A través del Decreto de cada Plan de Estudio se establecen los requisitos para ingresar al Instituto en modalidad presencial o semipresencial, exigiendo como requisito mínimo que el postulante esté en posesión de la Licencia de Educación Media, reconocida por el Ministerio de Educación de Chile y acreditada su identidad. En forma adicional, el postulante debe cumplir con uno de los siguientes requisitos de ingreso:

- a) Tener un mínimo de 5,0 (cinco coma cero) en el promedio general de NEM. En el caso de estudiantes que postulen con Crédito con Aval del Estado (“CAE”), el promedio mínimo de notas de Enseñanza Media exigido será de 5,3 (Ley 20.027).
- b) Tener un puntaje superior o igual a 450 puntos en la Prueba de Selección Universitaria (“PSU”), o en aquella que en el futuro la reemplace. En el caso de postulantes con CAE, la exigencia mínima corresponderá a 475 puntos en la PSU (Ley 20.027). Para estos efectos se consideran válidas las PSU de los tres últimos años anteriores al periodo de admisión.
- c) Aprobar un Examen de Admisión con un resultado igual o superior al 60% de rendimiento.

El Plan de Desarrollo Institucional considera entre sus objetivos estratégicos “Aumentar las preferencias de los estudiantes y trabajadores que desean desempeñarse en el sector bancario y financiero, por los programas que ofrece el Instituto”. En este sentido, el proceso de admisión es un objetivo estratégico¹⁶⁷ alineado con la Misión y los Propósitos Institucionales.

El Instituto enfoca su proceso de admisión en tres segmentos:

- Segmento 1: alumnos provenientes de Liceos de Enseñanza Medio Técnico Profesional (“EMTP”) en convenio con el Instituto y que contengan menciones relacionadas al área administrativa contable.
- Segmento 2: postulantes egresados en años anteriores, en su mayoría mayores de 20 años, que tienen trabajo y que buscan una oportunidad laboral para ingresar al sector bancario y financiero.
- Segmento 3: trabajadores del sector bancario y financiero que buscan una oportunidad de desarrollo complementando su experiencia con la formación académica entregada por el Instituto.

Para cada uno de estos 3 segmentos se cuenta con una estrategia de admisión que procura el relacionamiento con los postulantes que demuestran un interés explícito por desarrollarse profesionalmente en el sector bancario y financiero.

Para el Segmento 1, luego de una experiencia piloto en la Sede Concepción, en el año 2013 se creó un programa de vinculación directa con alumnos de 4° año medio al interior de un conjunto de liceos y colegios seleccionados denominado Programa de Inducción al Trabajo Financiero (“PITF”). Este programa consiste en la realización temprana de un conjunto de actividades que permita a los alumnos obtener información, entender el sector financiero y conocer las posibilidades de trabajo en dicho sector. Este programa se encuentra consolidado y se ha extendido a todas las Sedes del Instituto. Para el Segmento 2, tratándose de

¹⁶⁴ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política Inclusiva).

¹⁶⁵ Derechos fundamentales incluidos en la “Filosofía de la educación inclusiva” de UNESCO.

¹⁶⁶ Anexo 67: “Reglamento Académico General”.

¹⁶⁷ Anexo 65: “Plan Estratégico 2011 – 2016”.

postulantes egresados en años anteriores, se utilizan estrategias digitales de difusión, centrando los mensajes en testimoniales de estudiantes vigentes del Instituto y, finalmente, para el Segmento 3, se emplean estrategias de comunicación directa de cada banco con sus colaboradores, convenios especiales y descuentos para postular al Instituto.

La Institución aplica políticas, procesos y procedimientos¹⁶⁸ para asegurar el cumplimiento de los criterios de admisión y su consistencia con la Misión y los Propósitos Institucionales, los cuales son objeto de seguimiento a través de la Planificación General del SGC de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Adicionalmente la Dirección de Admisión establece y comunica anualmente el Plan de Admisión respectivo a todas las Unidades involucradas con dicha actividad.¹⁶⁹

Perfil de Ingreso de los Alumnos Nuevos.

La institución identifica el perfil de ingreso de los estudiantes y en base a ello ajusta el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello aplica como Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, la Encuesta de Caracterización de Estudiantes y la Evaluación Diagnóstica de Matemática y Lenguaje.

La Encuesta de Caracterización de Estudiantes¹⁷⁰ permite obtener información sobre la situación socioeconómica, el contexto educacional, familiar y laboral. Este instrumento se aplica en todas las Sedes y modalidades, abarcando a la totalidad de los estudiantes nuevos. Los resultados de la Encuesta de Caracterización de Estudiantes son presentados en el Consejo de Carreras para su análisis.

Por otro lado, en el marco de la Política de Innovación Curricular¹⁷¹ y la aplicación del proceso de Diseño Curricular en cada carrera cada tres años, los resultados de la Encuesta de Caracterización de Estudiantes, las tendencias de la industria, los nuevos requerimientos de los empleadores y las variables del entorno, sirven de insumo para la actualización de los perfiles de egreso y la elaboración de los nuevos planes de estudio como se detalla en la Dimensión I “Carreras”, Sección 4.4 “Innovación Curricular”.

Por otra parte, al ingreso al Instituto aplica a los estudiantes nuevos una Evaluación Diagnóstica con el objetivo de evaluar el nivel de las capacidades matemáticas y de comunicación que presentan los alumnos. Este instrumento se aplica en todas las Sedes y modalidades, abarcando la totalidad de los alumnos nuevos.

El resultado de la prueba de Evaluación Diagnóstica¹⁷² permite identificar la proporción de los alumnos que denotan deficiencias en algunos de los temas evaluados en cada área. Con esta información la Dirección de Docencia realiza ajustes a los cronogramas de las asignaturas o módulos de primer año, aumentando en el mismo semestre la proporción de horas de docencia destinadas a aquellas temáticas y competencias específicas que presentaron menor nivel de desarrollo.

En general, al ser consultados en la Encuesta Egresados 2016, el 81,4 % de los egresados manifestó estar de acuerdo con la afirmación “Participé de pruebas diagnósticas que sirvieron para mejorar la formación de los alumnos y adecuar los contenidos y las estrategias de enseñanza”.

¹⁶⁸ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver F04 “Admisión”, Procedimientos P05 “Matricula para Alumnos Nuevos y Continuidad de Estudios Carreras Presenciales”, P34 “Gestión de Difusión en Colegios”, P35 “Gestión de Información de Alumnos Matriculados Nuevos y Continuidad” y P101 “Articulación Curricular con Colegios y Liceos EMTP”).

¹⁶⁹ Anexo 58: “Plan de Admisión años 2015, 2016 y 2017”.

¹⁷⁰ Anexo 28: “Informe de Encuesta de Caracterización de Estudiantes”.

¹⁷¹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Innovación Curricular).

¹⁷² Anexo 39: “Informe de Resultados Pruebas Diagnósticas 2014-2016”.

En conclusión, los criterios de admisión del Instituto son consistentes con la Misión y Propósitos institucionales y claros para los postulantes, lo que se evidencia en la Encuesta de Autoevaluación Alumnos 2016 en la que el 88,5 % de los encuestados consideró que “Los criterios de admisión de alumnos a las carreras del Instituto Guillermo Subercaseaux son claros”.

Normativa para Programas de Articulación de Estudios.

Los planes de estudios de la institución están diseñados de manera tal que el alumno que ingresa pueda obtener niveles de formación gradual. Los Planes de Estudio permiten que el alumno egresado de una carrera técnica pueda ingresar a su correspondiente continuidad de estudios para la obtención de un título profesional.

La articulación entre carreras Técnico de Nivel Superior y Profesional sin licenciatura se genera cuando los alumnos que provienen de carreras Técnicas de Nivel Superior afines ingresan a los programas de continuidad de estudios, lo que se encuentra debidamente normado en el Reglamento Académico General. Además, el Instituto permite el ingreso a programas de continuidad de estudios a egresados de la institución o de otras IES acreditadas, provenientes de carreras equivalentes a los programas técnicos del Instituto.

Los **resultados** logrados en la matrícula nueva y total de continuidad de estudios muestran un constante crecimiento, tal como se indica en la Tabla 71.

Tabla 71 Matrícula en programas de Continuidad de Estudios en carreras profesionales.

Profesional sin licenciatura (CE)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula Nuevos	59	217	236	257	238	242	313
Matrícula Total	305	490	585	649	651	679	746

Fuente: Ficha de Datos Institucionales 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

En el ámbito de la articulación de estudios superiores para estudiantes de Enseñanza Media Técnico Profesional (“EMTP”), el Instituto ajustó el Reglamento Académico General, definiéndola como la sintonización eficaz y coherente entre dos o más Programas o Planes de Estudio, de manera que mantienen entre sí algún movimiento o flexibilidad relativa, permitiendo salidas intermedias, múltiples vías de ingreso, movilidad horizontal y vertical entre Programas del mismo o diferente nivel formativo.

Por otra parte, se estableció un procedimiento¹⁷³ que regula las actividades para la generación de convenios de articulación, la inscripción de alumnos en el plan de articulación, la ejecución de módulos de articulación en uno o dos años antes del egreso de enseñanza media del alumno y las condiciones de evaluación y aprobación de dichos módulos. El procedimiento plantea realizar la formación de los alumnos durante tercer y cuarto medio, con los mismos programas de estudios de los módulos que conforman el primer nivel de la carrera del Instituto y con los docentes que regularmente dictan dichas asignaturas. Por ello, el Instituto asigna los docentes para cada módulo y aplica las herramientas de evaluación especificadas en el plan del módulo respectivo, de igual forma como se ejecutan los programas en las carreras del Instituto.

Como piloto del plan de articulación con EMTP durante el 2016 se inició la articulación en la Sede Concepción con el Liceo Oscar Bonilla de Monte Águila¹⁷⁴. El desarrollo del programa de articulación con dicho establecimiento permitió la apertura de la institución a alumnos de liceo de educación terciaria con

¹⁷³ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P101 “Articulación Curricular con Colegios y Liceos EMTP”).

¹⁷⁴ Anexo 47: “Informe Proceso de Articulación Curricular Liceo Oscar Bonilla de Monte Águila”.

el propósito de acercarlos a la educación superior y al sector bancario y financiero. En total participaron del proyecto 136 estudiantes de los niveles de tercero y cuarto medio y el programa fue impartido por docentes de la institución los cuales cuentan con experiencia en el área y han sido permanentemente capacitados para desarrollar el programa del curso bajo el estándar e impronta del Instituto Guillermo Subercaseaux. El módulo impartido por los docentes fue el de Comunicación Efectiva, que contribuye al desarrollo de las competencias de comunicación oral y escrita; orientación al cliente; autonomía; trabajo en equipo; resolución de problemas; análisis y síntesis. Dentro de los principales aprendizajes adquiridos por los alumnos se encuentra la capacidad de atender requerimientos y ofrecer productos y servicios a los clientes de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

Los aprendizajes que la institución ha adquirido de esta experiencia se concentran en mejorar en la planificación del curso (operativamente), desarrollar puntos de control durante el año, sostener una participación más activa con otras unidades de ambas instituciones y generar nuevas instancias de relación activa de los estudiantes con el sector bancario y financiero.

El Instituto cuenta con la normativa que regula los programas de articulación de estudios tanto internamente como con EMTP y está realizando actividades piloto para asegurar la calidad de la enseñanza en este nuevo marco de relación inter institucional.

Procesos de Reconocimiento de Aprendizajes Previos.

El Instituto cuenta con criterios y procedimientos formalmente establecidos en el Reglamento Académico General para el reconocimiento de asignaturas por las vías de la homologación, convalidación y exámenes de suficiencia. La normativa referida establece que los estudiantes, postulantes o matriculados tienen derecho a solicitar el reconocimiento de asignaturas cursadas en otras casas de estudios superiores o a certificar sus conocimientos previos producto de su experiencia laboral.

Se entiende por Convalidación de Estudios al proceso por medio del cual el Instituto reconoce como aprobadas aquellas asignaturas cursadas y aprobadas en otras instituciones de educación superior acreditadas. La homologación es el reconocimiento de cursos o asignaturas aprobadas en otros programas o carreras del mismo Instituto. Los Exámenes de Conocimientos Relevantes o Examen de Suficiencia para los postulantes y estudiantes fundamentalmente consideran a quienes son trabajadores del sector bancario y financiero y cuya experiencia es factible e importante de valorar. Este mecanismo permite otorgar a los alumnos la posibilidad de evaluar y reconocer su experiencia o conocimientos adquiridos en aquellas materias que forman parte de su desempeño laboral.

Los resultados muestran que las actividades de reconocimiento se realizan regularmente (Tabla 72)

Tabla 72 Reconocimiento de asignaturas 2014-2016.

Ítem	2014	2015	2016
Convalidación externa	110	43	33
Examen de suficiencia	74	48	92
Homologación interna	189	136	48
Total	373	227	173

Fuente: Dirección de Registro Académico, Instituto Guillermo Subercaseaux.

En el marco de la implementación de los nuevos planes de estudios de las carreras de Ingeniería Financiera y Técnico Financiero que están formulados por competencias, se requiere la realización de exámenes de suficiencia de las competencias que se solicita reconocer y no la mera convalidación que implica sólo el

cotejo de los planes de estudio, lo que explica una baja tanto en las convalidaciones como en las homologaciones.

Métodos de Enseñanza Aprendizaje.

El Modelo Educativo del Instituto declara los elementos centrales de las didácticas y estrategias de enseñanza-aprendizaje a aplicar, entendidas estas como el conjunto de oportunidades y condiciones que se ofrecen a los estudiantes, organizados de manera sistemática e intencional que promueven la posibilidad de aprendizaje.

En un enfoque de formación por competencias los métodos de enseñanza juegan un rol principal pues la calidad del aprendizaje depende directamente de la actividad, implicación y compromiso del estudiante. Por lo tanto, se requiere utilizar metodologías más formativas que meramente informativas de manera que se generen aprendizajes más profundos, significativos y duraderos que faciliten la transferencia a contextos laborales.

El diseño curricular del Instituto sugiere en su Programación de Clases (syllabus) las estrategias metodológicas para tratar cada contenido y demanda del docente dar coherencia a las actividades con los aprendizajes esperados y facilitar, guiar, motivar y ayudar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje. De esta manera, las estrategias metodológicas seleccionadas se convierten en el vehículo a través del cual los estudiantes desarrollarán competencias.

El Modelo Educativo del Instituto Guillermo Subercaseaux define cinco herramientas metodológicas clave que potencian el aprendizaje activo y fomentan tanto en estudiantes como en docentes, la participación y compromiso con los procesos de aprendizaje:

1. Aprendizaje cooperativo: estrategia de enseñanza en la que los estudiantes trabajan divididos en pequeños grupos, en actividades de aprendizaje y son evaluados según la productividad del grupo. Este tipo de estrategia permite cambiar actitudes y desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación.
2. Aprendizaje autónomo: si bien el aprendizaje autónomo es una facultad personal, se plantea como una estrategia pues el Instituto en las diferentes actividades promueve en el estudiante las habilidades para dirigir, controlar, regular y evaluar su forma de aprender de manera consciente e intencionada para lograr el objetivo o meta deseada.
3. Aprendizaje basado en problemas (ABP): técnica en la que se utilizan problemas semejantes a los que el estudiante enfrentará en su vida, con el objetivo de desarrollar las competencias. Esta técnica favorece el desarrollo de habilidades de análisis y síntesis y de socialización y permite el desarrollo de actitudes positivas ante problemas.
4. Metodología de Caso: esta técnica se diferencia del ABP, en que la situación que se describe debe ser real, presentando una dificultad por la que atraviesa una persona una comunidad o una institución en un momento determinado. Esta situación debe ser analizada por los estudiantes para poder formular alternativas de solución y hacer recomendaciones basadas en la información presentada en el caso y en investigaciones adicionales.

5. Simulación: esta técnica permite aprender de manera interactiva por medio de una experiencia, afrontar situaciones que quizá no están preparados para superar en la vida real, expresar sus sentimientos respecto al aprendizaje y experimentar con nuevas ideas y procedimientos. Proporciona la reproducción de un determinado procedimiento o técnicas y posibilita que todos los estudiantes apliquen un criterio normalizado.

La Institución cuenta con recursos virtuales de enseñanza, materiales propios de la modalidad semipresencial, que presentan casos, pruebas formativas, videos y otro tipo de artefactos instruccionales que podrían apoyar y complementar la labor formativa en carreras presencial. El tal sentido, la institución tiene la oportunidad de complementar y aplicar estos recursos sistemáticamente en carreras presenciales. La aplicación de estas estrategias se constata en la sala de clases, lo que es evidenciado a través del Proceso de Acompañamiento Docente, particularmente de la Observación de clases¹⁷⁵.

También nos otorga evidencia de su aplicación lo declarado por los docentes, alumnos y egresados en las Encuestas de Autoevaluación:

- 99,5 % de los docentes está de acuerdo con la afirmación “En mis clases aplico regularmente el modelo educativo del Instituto”.
- 88,2 % de los docentes declara “Los contenidos del programa de las asignaturas que dicto son adecuados para lograr los objetivos y/o aprendizajes esperados”.
- 81,9 % de los alumnos consideran que “La metodología de enseñanza en el Instituto Guillermo Subercaseaux permite un aprendizaje práctico y efectivo”.
- 93,6 % de los alumnos está de acuerdo con la afirmación “Los contenidos del plan de estudio son útiles y relevantes en la formación”.
- 77,0 % de los alumnos consideran que “El plan de estudios integra adecuadamente actividades teóricas y prácticas”.
- 89,2 % de los egresados plantea que “Las actividades prácticas y teóricas del plan de estudios se complementaron entre sí”.
- 87,6 % de los egresados están de acuerdo con la afirmación “Las actividades teóricas y prácticas mostraron una secuencia coordinada de desarrollo de habilidades, destrezas o competencias”.

Finalmente, el 82,3 % de los alumnos considera que “En el Instituto Guillermo Subercaseaux existe una constante preocupación por entregar una formación de calidad” y el 93,6 % de los egresados declara “En términos generales, se puede señalar que la formación que recibí en el Instituto fue de calidad”.

¹⁷⁵ Ver Capítulo IV; Dimensión II “Docentes”, Sección 4,6 “Calificación”, tema Capacitación y acompañamiento docente.

Mecanismos de Evaluación e Instancias de Mejoramiento de la Progresión del Alumno.

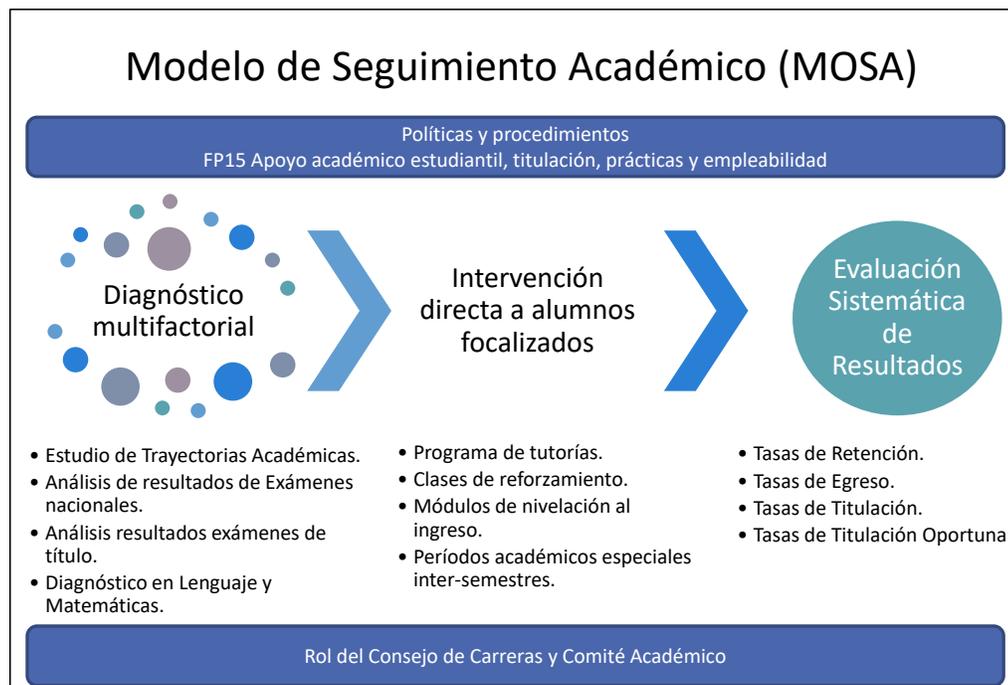
El Instituto realiza un seguimiento de los resultados de la progresión académica, en el marco de su Política de Progresión y Seguimiento Académico del Alumno¹⁷⁶ y del Modelo de Seguimiento Académico en base al cual se implementan mecanismos de mejoramiento centrados en actividades de acompañamiento al alumno.

A este respecto, el Instituto desde el año 2014 realiza diversas actividades de diagnóstico y acompañamiento al estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en especial de aquellos que presentan dificultades en este proceso. Estas actividades se encuentran enmarcadas en el MOSA cuyo propósito es mejorar las tasas de retención, egreso y titulación.

El MOSA contempla una intervención temprana ante alumnos con problemas de progresión y cuenta con tres instancias: diagnóstico multifactorial, estrategias de intervención directa en alumnos focalizados y evaluación sistemática de resultados. Asimismo, se sustenta en políticas y procedimientos de apoyo académico, titulación, prácticas y de empleabilidad y en el rol del Consejo de Carreras y el Comité Académico en cada una de las etapas que lo componen.

El MOSA se explica a continuación y se resume en el siguiente esquema:

Esquema 8 Modelo de Seguimiento Académico.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

¹⁷⁶ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Progresión y Seguimiento Académico del Alumno).

a) Mecanismos de diagnóstico multifactorial.

La Institución aplica mecanismos para el diagnóstico de la progresión de los estudiantes, que se explican a continuación.

Evaluación Diagnóstica de Lenguaje y Matemáticas: es aplicada regularmente a todos los estudiantes al iniciar una carrera y permite evaluar el manejo de las operaciones matemáticas y habilidades de comunicación logradas antes del ingreso al Instituto y que son requeridas en los planes de estudio de la institución. La construcción de esta prueba, análisis y gestión de los resultados obtenidos por los estudiantes está a cargo de la Coordinación de Métodos Cuantitativos y la Coordinación de Comunicación y se aplica a todos los estudiantes cuando ingresan a una carrera. Este mecanismo se aplica sistemáticamente en todas las Sedes y en la modalidad semipresencial abarcando la totalidad de las carreras y programas ofrecidos. Al ser consultados en la Encuesta Egresados 2016, el 81,4 % de los egresados manifestó estar de acuerdo con la afirmación “Participé de pruebas diagnósticas que sirvieron para mejorar la formación de los alumnos y adecuar los contenidos y las estrategias de enseñanza”.

El resultado de la prueba de Evaluación Diagnóstica¹⁷⁷ de acuerdo al puntaje obtenido por cada estudiante permite identificar a los alumnos que denotan deficiencias lo que conduce al ajuste de los programas de matemáticas y comunicaciones en la sala de clases, para evitar dificultades y retrasos en el avance curricular de esta materia.

Análisis de resultados de Exámenes Nacionales¹⁷⁸: evaluación que realiza la Dirección de Docencia en términos globales y por Sede al finalizar cada una de las asignaturas y módulos de las carreras impartidas. Este análisis permite identificar desviaciones respecto a los niveles promedio de logro obtenido, considerando todas las secciones impartidas por carrera a nivel nacional. La evaluación de tales desviaciones se presenta al Consejo de Carreras de forma de determinar potenciales deficiencias en los procesos docentes correspondientes y tomar medidas las correctivas según el tipo de brecha identificada en cada caso.

Análisis de resultados de Exámenes de Título¹⁷⁹: se realiza regularmente el análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes de las carreras profesionales en esta instancia. Esta actividad es realizada por Dirección de Docencia en conjunto con los Coordinadores del Área Académica relacionados con cada examen de título. En tal caso, se considera el nivel de logro promedio obtenido por los estudiantes en variables claves de la tabla de especificaciones utilizada en la construcción del examen, de acuerdo al perfil de egreso de la carrera respectiva. Los resultados de los Exámenes de Título, tanto globales como por Sede son contrastados con los obtenidos por los estudiantes en periodos anteriores de este mismo tipo de examen, lo que permite inferir tendencias e identificar áreas formativas más débiles que es preciso reforzar en los periodos formativos siguientes.

Informe de Trayectorias Académicas¹⁸⁰: este informe analiza integral y longitudinalmente la progresión académica de los estudiantes de cada una de las carreras del Instituto y es realizado por la Unidad de Investigación en Docencia. El objetivo de estos informes es describir las trayectorias y resultados académicos de los alumnos de cada carrera en base a series históricas de notas y estados académicos de

¹⁷⁷ Anexo 39: “Informe de Resultados Pruebas Diagnósticas 2014-2016”.

¹⁷⁸ Anexo 38: “Informe de Resultados Exámenes Nacionales 2014-2016”.

¹⁷⁹ Anexo 37: “Informe de Resultados de Exámenes de Título 2014-2016”.

¹⁸⁰ Anexo 40: “Informe de trayectorias académicas 2016 Carreras CEF-CA / TF-IF / TAEF-IAEF”.

todas las carreras, lo que permite identificar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje al interior de la institución. A partir de ello se proponen estrategias para la transformación de la evidencia obtenida en futuras líneas o Planes de Acción que son analizadas en el Consejo de Carreras y, posteriormente, implementadas por la Dirección de Docencia.

El análisis de las trayectorias académicas a través del plan de estudio de las cohortes de estudiantes de una determinada carrera permite identificar, en el caso de ser necesario, el ajuste del diseño curricular de una carrera de acuerdo a las desviaciones observadas en los desempeños de sus trayectorias. Esto significa realizar ajustes de prerrequisitos, cambios en las secuencias de algunas materias, mejoras de programas de asignaturas o módulos considerados críticos en esos desempeños y otros similares.

Este análisis se refiere a la evaluación del desempeño que tienen distintas cohortes de estudiantes de una misma carrera a través de su plan de estudio entre los años 2008 al 2016, lo que implica considerar un periodo de tiempo suficientemente largo como para diferenciar los desempeños de tendencia o estructurales de las cohortes respecto de los comportamientos individuales aleatorios o contingentes que tienen éstas, y al mismo tiempo, se trata de un periodo relativamente corto de tiempo para asegurar que el diseño curricular involucrado en el análisis de estas trayectorias sea relativamente homogéneo, lo que permite contrastar el desempeño de cada cohorte contra el comportamiento promedio de ellas.

Las variables consideradas en la evaluación de estos desempeños de trayectorias son el tiempo promedio de duración o años promedio de estudio de los involucrados en cada cohorte; la tasa promedio de aprobación de asignaturas de estos mismos involucrados; porcentaje promedio de estudiantes retenidos por cada cohorte por semestre, entre otras. Por lo tanto, se trata de considerar el impacto de un conjunto de variables para explicar el desempeño de cada una de las cohortes, como efectivamente se traduce el fenómeno en la realidad.

En resumen, la institución realiza análisis y evaluación de la progresión de los estudiantes a través de la Dirección de Docencia y la Unidad de Investigación en Docencia que presentan los resultados en el Comité Académico y el Consejo de Carreras. Los resultados obtenidos se aplican, si corresponde, en el marco de los mecanismos de revisión de los programas de asignaturas y módulos de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento P46 “Revisión y Actualización de Asignaturas y Módulos”.

Lo anterior se evidencia en los resultados obtenidos en la Encuesta de Autoevaluación Alumnos y Docentes 2016, al ser consultados docentes y estudiantes respecto a la existencia de la evaluación diagnóstica y la adecuación de contenidos, como mecanismo para mejorar la progresión de los estudiantes:

- 74,2 % de los estudiantes consultados declaró estar de acuerdo con la afirmación “Conozco los resultados de los instrumentos de diagnóstico que se aplican al ingresar al Instituto Guillermo Subercaseaux”.
- 88,1 % de los docentes encuestados señaló estar de acuerdo con la afirmación “Las autoridades académicas se preocupan permanentemente de diagnosticar la formación de sus alumnos para adecuar los contenidos y las estrategias de enseñanza”.

b) Mecanismos de intervención directa a alumnos para el mejoramiento de la progresión.

Complementariamente a las instancias de evaluación y análisis de los resultados de progresión señalados anteriormente (Mecanismos de Diagnóstico Multifactorial), el Instituto aplica mecanismos de apoyo a los estudiantes en su proceso de enseñanza-aprendizaje a lo largo de la carrera.

Para realizar una intervención temprana ante la falta de progresión de los estudiantes el Instituto cuenta con diversas instancias como son el programa de tutorías, clases de reforzamiento, módulos de nivelación al ingreso, ayudantías y periodos académicos especiales inter-semestres.

Tutorías: se realizan periódicamente e implican el reforzamiento de contenidos específicos de asignaturas o módulos del currículo y brindan apoyo académico a estudiantes que necesitan o solicitan dicha explicación o clarificación por parte de un profesor tutor asignado para esta labor en un horario determinado de tiempo¹⁸¹. Este mecanismo se aplica sistemáticamente en todas las Sedes abarcando la totalidad de las carreras y programas ofrecidos por la institución.

Las tutorías tienen como propósito contribuir a un correcto avance curricular de los estudiantes y mejorar el rendimiento académico de éstos a través del plan de estudio, y como consecuencia, mantener buenos índices de aprobación de cursos y de retención de estudiantes en las distintas carreras que imparte el Instituto. Estas pueden ser solicitadas por los docentes, estudiantes, compañeros y por el Jefe de Carreras.

Los Jefes de Carreras de cada Sede realizan un levantamiento del resultado de las calificaciones obtenidas por los estudiantes en el semestre anterior, para luego gestionar el proceso de tutorías en el Módulo de Apoyo Académico de IEBVirtual-SAC y asignar a profesores relacionados a las materias que necesitan ser reforzadas y posteriormente y realizar el seguimiento correspondiente para constatar la ejecución de la tutoría y dar el alta en el sistema.

En la modalidad semipresencial las tutorías se realizan como video clases adicionales para los alumnos que requieran un mayor refuerzo o profundización de las materias indicadas¹⁸².

Existen procesos y procedimientos¹⁸³ para las tutorías los cuales son auditados según la Planificación General del SGC de la DAC.

Los resultados muestran que este mecanismo se aplica sistemáticamente en todas las Sedes, abarcando la totalidad de las carreras y programas ofrecidos. Como se aprecia en la Tabla 73 entre el periodo 2014 – 2016 se han realizado tutorías para aproximadamente 500 alumnos por semestre, observándose una dispersión en la cantidad de tutorías realizadas por cada Sede en algunos semestres.

Tabla 73 Alumnos con tutoría por Sede 2014 – 2016.

Sedes	2014	2015	2016
Santiago	349	338	197
Viña del Mar	30	160	80
Rancagua	45	225	158
Concepción	47	140	266
Temuco	22	86	41
Total general	493	949	742

Fuentes: Sistema de Apoyo Académico –MOSA, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Si bien la Institución cuenta con un mecanismo sistemático y de amplia cobertura de tutorías, debe seguir fortaleciendo el MOSA integrando servicios de orientación pedagógica con el fin de complementar el apoyo

¹⁸¹ El detalle respecto de las acciones y resultados de tutorías se detallan en la sección 4.3 Proceso de Enseñanza, Mecanismos de acompañamiento al alumno.

¹⁸² Anexo 41: “Informe de Video clases tutorías en modalidad semipresencial”.

¹⁸³ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P30 “Obtención de Información del Estudiante”, P31 “Ejecución de Tutorías (MOSA)”, P37 “Desarrollo de Sentido de Pertenencia de los Estudiantes, con Instancias Académicas y Extracurriculares” y el Proceso FP15 “Apoyo Académico Estudiantil”).

al estudiante y mejorando la gestión académica para garantizar el acceso de todos los alumnos en las Sedes Regionales.

Reforzamiento: en cada Sede se programan actividades adicionales a solicitud de alumnos o docentes, destinadas a ejercitar o repasar elementos presentados en las clases regulares. Durante el 2015 y 2016 se han realizado ayudantías adicionales, seminario o clases magistrales de reforzamiento en todas las Sedes que abordaron temáticas como valoración de proyectos con opciones reales, regulación financiera y contable para la industria financiera, mercado y productos financieros avanzados, evaluación de proyectos e inversiones, administración y control de riesgos, contabilidad en empresas financieras, matemáticas financieras e inglés básico aplicado a los negocios.

Nivelación: todas las carreras incluyen en sus currículos un módulo de Matemáticas y Excel con opción a Reconocimiento de Aprendizajes Previos (“RAP”). El RAP es una evaluación diagnóstica que tiene como objetivo identificar las competencias de entrada en el ámbito de las matemáticas permitiendo que todos los alumnos que obtengan un resultado satisfactorio (nota mayor o igual a 4,5) convaliden el módulo.

Semestre especial de verano: ofrecido para los estudiantes que requieren nivelar su avance curricular y especialmente para quienes están próximos a egresar y que necesitan anticipar la aprobación de una determinada asignatura o módulo con el fin de evitar el retraso de su egreso en un semestre adicional de estudio.

El semestre especial de verano está definido en el marco del Procedimiento P47 “Desarrollo de cursos en semestre de verano”, en el que se establecen las condiciones para la ejecución de este inter periodo académico, estableciendo también los requerimientos necesarios para realizar esta actividad la cual es de conocimiento de los estudiantes.

En resumen, la institución cuenta con Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad para asegurar la adecuada progresión de los estudiantes como son el Modelo de Seguimiento Académico, el Proceso de FP15 “Apoyo Académico Estudiantil” y los Procedimientos P30 “Obtención de Información del Estudiante Subercaseaux” y el P31 “Ejecución de Tutorías”, los que tienen indicadores de calidad que son objeto de seguimiento para la verificación del cumplimiento de metas y auditados de acuerdo al Plan General de Auditorías del SGC. Dichos mecanismos generan resultados que impactan a los estudiantes y son aplicados sistemáticamente en todas las Sedes.

La evaluación de resultados del MOSA en términos de las tasas de retención, egreso, titulación y titulación oportuna, se analizan en detalle en la Dimensión III: “Resultados”, Sección 4.7 “Progresión”.

Mecanismos Estandarizados de Evaluación de Aprendizajes.

En un currículo basado en el desarrollo de competencias, la evaluación es una guía de la eficacia de la enseñanza y de la calidad de los aprendizajes en el proceso educativo. Los mecanismos para evaluar el aprendizaje que aplica el Instituto son los siguientes:

Examen Final Estandarizado.

La Dirección de Docencia diseña los instrumentos de evaluación final de manera estandariza para todos los estudiantes de un mismo curso, con el fin de comprobar los logros transversales de los objetivos de aprendizaje. El Examen Nacional tiene como objetivo servir de instancia evaluativa para medir la efectividad

de los aprendizajes logrados por los estudiantes, con independencia de la jornada y Sede en que se dicten las asignaturas de la carrera y constituye un importante Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje implementado de manera consistente con el Modelo Educativo institucional.

Este proceso de examinación de carácter estandarizado se ha implementado completamente llevando 4 años de aplicación universal a todas las asignaturas y módulos de formación técnica y profesional. Para asegurar la calidad de este proceso se aplican procesos, procedimientos e instructivos¹⁸⁴ que son auditados según la Planificación General del SGC de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y que buscan determinar los niveles de desempeño en relación a sub competencias, establecer la metodología de preparación y aplicación de Exámenes Nacionales para todas las asignaturas de carreras del Instituto y resguardar el diseño, la distribución, aplicación, publicación y reproducción de los exámenes.

El proceso de diseño de Exámenes Nacionales implica la participación de equipos de docentes, tarea que es conducida por la Dirección de Docencia. Los equipos técnicos responsables de la elaboración de cada examen estandarizado son convocados por los correspondientes Coordinadores de Áreas Académicas, a quienes se les solicita propuestas de ítems (preguntas, casos, ejercicios, etc.) que permitan integrar los contenidos que dan cuenta de los aprendizajes esperados de la respectiva asignatura. La Dirección de Docencia centraliza las propuestas de Exámenes Nacionales elaboradas por los Coordinadores de Áreas Académicas y coordina su administración simultánea en el correspondiente semestre lectivo.

Existen mecanismos de resguardo e integridad de la información, consistentes en protocolos de envío a los responsables en cada Sede para fines de reproducción y corrección de los exámenes, quienes disponen del correspondiente examen con 48 horas de anticipación. Las pautas de respuestas correctas son enviadas a los docentes, 24 horas después de la realización del examen.

Por otra parte, se realizan exámenes integrados entre dos módulos relacionados a la misma competencia de egreso. Estos exámenes tienen como propósito medir los resultados de aprendizaje, capacidades técnicas y genéricas descritas en el programa de dos módulos.

Los Coordinadores de Áreas Académicas realizan revisiones, basadas en muestras aleatorias, que permiten evaluar la consistencia de las calificaciones respecto a las pautas de respuestas correctas y a las listas de cotejo que se elaboran con dicho propósito.

El **resultado** que muestra que los mecanismos de evaluación estandarizada se aplican regularmente, se relaciona directamente con la cantidad de Exámenes Nacionales implementados cada semestre¹⁸⁵, que aplican la metodología establecida. La cantidad de Exámenes Nacionales por semestre y Sede se presenta en la Tabla 74.

¹⁸⁴ Anexo 66: "Procesos y Procedimientos SGC"; (Ver FP16 "Exámenes Nacionales", Procedimiento P65 "Diseño Curricular", Instructivo "Diseño, Distribución, Aplicación y Publicación de Resultados de los Exámenes Nacionales Presencial u *Online*" e Instructivo "Reproducción Exámenes").

¹⁸⁵ El análisis de los resultados de los Exámenes Nacionales se detalla en el Capítulo IV, Dimensión III "Resultados", sección 4.7 Progresión.

Tabla 74 Exámenes Nacionales por semestre – Sede.

Sede	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1
Santiago	74	74	87	93	97	149	150	164	157	157
Viña del Mar	22	35	38	42	40	62	57	61	56	60
Rancagua	35	39	41	59	55	74	68	75	60	58
Concepción	29	40	40	54	52	59	53	57	52	44
Temuco	29	35	34	45	46	77	66	100	100	126
Total general	189	223	240	293	290	421	394	457	425	445

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Examen de Título Estandarizado.

El examen de título es otro instrumento que garantiza la calidad de la enseñanza por ser estandarizado y concluyente de las carreras profesionales que imparte el Instituto, están son: Contador Auditor, Ingeniería Financiera e Ingeniería en Administración de Empresas Financieras.

El objetivo de este instrumento es asegurar la calidad de la enseñanza, midiendo el cumplimiento del perfil de egreso en los estudiantes y el cumplimiento de la Misión institucional que es formar especialistas para el sector bancario y financiero. El instrumento posee una cobertura curricular completa que está sustentada desde la homogeneidad de los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

A partir de los resultados de los Exámenes de Título la Dirección de Docencia expone los resultados en el Consejo de Carreras donde se discuten las posibles mejoras al proceso¹⁸⁶.

Pruebas de Unidad Estandarizadas.

Para los módulos de los programas innovados desde el año 2015 en adelante, las pruebas de cada una de las 3 unidades de cada módulo también son diseñadas de manera estandarizada.

Las Pruebas de Unidad miden conocimientos conceptuales, cognitivos y operativos. Se aplican al finalizar cada unidad. Las evaluaciones de la unidad están vinculadas a las competencias, sub competencias, capacidades, contenidos y resultados de aprendizaje.

En resumen, la aplicación de instrumentos de evaluación estandarizados ha ido en aumento, como se indica en la Tabla 75.

Tabla 75 Pruebas de Unidad y Exámenes estandarizados aplicados por semestre.

Instrumento	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2
Pruebas de Unidad diseñadas por jornada	19	34	55	61
Secciones de Módulos con Pruebas de Unidades Estandarizadas aplicadas	102	94	186	131

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Por otra parte, la Encuesta de Autoevaluación de Docentes y la Encuesta Egresados 2016 señalan los siguientes resultados:¹⁸⁷

- 93,6 % de los docentes considera que “La forma de evaluar a los alumnos está basada en criterios definidos claramente”.

¹⁸⁶ El análisis de los resultados de los Exámenes de Título se detalla en la Dimensión III Resultados, sección 4.7 Progresión, de este mismo capítulo.

¹⁸⁷ Anexo 27: “Informe de Encuesta de Autoevaluación Docentes”.

- 83,5 % de los docentes señala estar de acuerdo con la afirmación “El desempeño de los estudiantes, en cuanto a sus niveles de aprendizaje, es satisfactorio”.
- 95,0 % de los egresados manifiesta estar de acuerdo con la afirmación “Cuando era estudiante, conocí los criterios y objetivos de evaluación que se aplican en las asignaturas y en los procesos de práctica de manera previa a su realización”.

El Instituto cuenta con mecanismos de evaluación estandarizada de aprendizajes que se diseñan participativamente y se aplican universalmente en asignaturas y módulos de las carreras y con procesos y procedimientos que tienen un alto impacto en el desarrollo de la docencia y en los estudiantes. Dichos mecanismos, procesos y procedimientos se aplican sistemáticamente y a todos los alumnos, Sedes, jornadas y modalidades.

Procesos de Práctica Profesional.

La Práctica Profesional también opera como un mecanismo para asegurar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, dado que ellas consisten en el desempeño de un puesto de trabajo en la actividad bancaria, financiera u otra relacionada con los desempeños esperados de la carrera.

Las características generales del proceso de práctica profesional están definidas en el Reglamento Académico General y cada plan de estudio contiene las especificaciones de cada carrera para este proceso.

El Instituto tiene mecanismos y procesos¹⁸⁸ formales para el proceso de prácticas de sus estudiantes, en los que se establecen las actividades a realizar para su desarrollo. Además, cuenta con instructivos que aplica para la coordinación de procesos de *assessment* con bancos, la inscripción de oferta, supervisión y seguimiento de los alumnos colocados en prácticas.

Dispone además de un sistema de CRM que tiene como objetivo mantener mayores detalles respecto de los alumnos y titulados del Instituto a lo largo de su vida académica y en relación a su trayectoria laboral desde el momento de la práctica. Permite recibir y administrar todos los antecedentes relevantes de los alumnos para las prácticas laborales, esto es, estados académicos, situación laboral, prácticas, gestionar talleres laborales y antecedentes de empleadores.

La Práctica Profesional es realizada en áreas y funciones afines a la carrera en estudio y tiene una duración mínima especificada en el Plan de Estudios de cada carrera.

La Unidad de Egresados y Empleabilidad realiza actividades con los bancos como son talleres de apresto laboral para mejorar las competencias de empleabilidad de los alumnos y egresados y de esta forma, contribuir de manera más efectiva al proceso de inserción laboral.

El resultado de los procesos y actividades realizadas se verifican en el Informe de Prácticas de Verano 2016 en el que se concluye que:

- Aumentó en un 20% la colocación de prácticas en bancos (4,3%) y en instituciones financieras (16,12%), respecto del año 2015.
- Disminuyó en un 60 % la tasa de colocación de prácticas fuera del sistema bancario y financiero.

¹⁸⁸ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver FP08 “Prácticas”).

- 83 % de los alumnos obtuvieron una evaluación de sus jefaturas respecto de sus competencias de técnicas superiores a 5,5, en escala 1 a 7.
- 96 % de los alumnos obtuvieron una evaluación de sus jefaturas respecto de sus competencias de empleabilidad superiores a 5,5, en escala 1 a 7.

Otro resultado favorable se evidencia en la Encuesta Egresados 2016, en la cual el 91 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la afirmación “La formación que recibí fue suficiente para desempeñar satisfactoriamente mi práctica profesional y para enfrentarme al mundo laboral”. Mientras que en la Encuesta de Autoevaluación Docente 2016, el 91,9 % de los docentes consultados señaló estar de acuerdo con la afirmación “Los egresados y titulados de esta carrera cuentan con las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el medio profesional”.

Seguimiento de la Progresión Académica, Egreso y Titulación.

La Institución aplica procedimientos que le permiten el seguimiento sistemático de la progresión académica de los alumnos y en base a sus resultados, la implementación de medidas de mejoramiento o ajustes de módulos y/o asignatura, además de considerar el análisis de indicadores y estudios de trayectorias académicas. Los indicadores de resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje que se analizan son la evolución de la matrícula nueva y total, tasa de retención, tasa de titulación y titulación oportuna y la tasa de empleabilidad al momento de la titulación¹⁸⁹.

Por otra parte, la Unidad de Investigación en Docencia realiza investigaciones¹⁹⁰ relacionadas con el aseguramiento de la calidad de la docencia en el Instituto, particularmente, sobre las variables críticas de la docencia que intervienen sobre las trayectorias académicas¹⁹¹ de cada una de las carreras del Instituto. El estudio generado analiza la trayectoria sobre la base de los resultados parciales y finales de los alumnos de cada carrera, en series históricas de notas y estados académicos del 2008 a la fecha, lo que permite identificar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje al interior de la institución. El estudio permite interrelacionar información de retención, progresión y desempeño académico en un seguimiento longitudinal del comportamiento de las cohortes de cada carrera. Los resultados concluyen respecto del tránsito promedio de los estudiantes, los cursos y ejes formativos en que se experimentan las mayores dificultades, identificar una tipología de estudiantes, y desglosar la deserción, pudiendo con ello avanzar hacia un sistema que permita evaluar la eficacia de los Mecanismos del Aseguramiento de la Calidad de la docencia en términos longitudinales.

Con el análisis de indicadores y estudios de trayectorias académicas la Vicerrectoría Académica analiza y desarrollar estrategias para la transformación de la evidencia obtenida en Planes de Acción, las que son analizadas en el Comité Académico y en el Consejo de Carreras y, posteriormente implementadas.

Como resultado del análisis de la progresión académica se han tomado decisiones de ajustes en el Comité Académico, en los siguientes ámbitos:

- Modelo de continuidad de estudios y los planes especiales para continuidad de estudios para carreras innovadas.

¹⁸⁹ El análisis de dichos resultados se presenta en la Dimensión III: Resultados, sección 4.7 Progresión de este mismo capítulo.

¹⁹⁰ Todas las investigaciones realizadas por el Instituto, se explican en el Capítulo V, 5.2 Área de Docencia de Pregrado, 10° Observación: Investigación en docencia.

¹⁹¹ Anexo 40: “Informe de Trayectorias Académicas 2016 Carreras CEF-CA / TF-IF / TAEF-IAEF”.

- Modelo de articulación curricular con nivel medio técnico profesional.
- Pre-requisitos y ubicación de asignaturas de cada carrera (IAEF, TF e IF)
- Criterios generales de evaluación y de reconocimiento de asignaturas.
- Resultados de Exámenes Nacionales.
- Situación de competencias de ingreso en matemáticas.
- Resultados de los procesos de empleabilidad y prácticas.
- Trayectorias académicas por carrera.

Los ajustes realizados se evidencian en las actas del Comité Académico que se resumen en la Tabla 76

Tabla 76 Temas relacionados con Progresión Académica abordados por el Comité Académico.

Acta	Fecha	Tema abordado.
01-2015	13-01-2015	Modelo de continuidad de estudios y Plan especial para continuidad de estudios de IF. Resultados de Exámenes nacionales aplicados 2014-2.
04-2015	14-04-2015	Modificación de pre-requisitos en Carreras TF - CEF – TAEF.
05-2015	12-06-2015	Modificación de Criterios generales de evaluación y de reconocimiento de asignaturas.
06-2015	09-07-2015	Análisis de Situación de Competencias en Matemáticas.
08-2015	28-09-2015	Procesos de empleabilidad y prácticas. Análisis de resultados de Aprobación de Exámenes Nacionales de módulos innovados aplicados 2015-1.
10-2015	23-12-2015	Modelo de Articulación Curricular con nivel Medio Técnico Profesional.
01-2016	15-01-2016	Ajustes a Malla Curricular de Ingeniería en Administración de Empresas Financieras Vespertino.
03-2016	31-03-2016	Procesos de prácticas de verano 2016.
05-2016	06-05-2016	Informe Análisis de Trayectorias Académicas Carrera CEF.
08-2016	28-07-2016	Ajuste de Plan de Estudios de Técnico e Ingeniería Financiera.

Fuente: Actas Comité Académico años 2015 y 2016, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Finalmente, muchas de las decisiones tomadas para mejorar la progresión académica implican el mejoramiento de las asignaturas y módulos, lo que se realiza a través del Procedimiento P46 “Revisión y actualización de asignaturas y módulos” o de ajustes curriculares, regulados en el proceso P65 “Diseño Curricular”.



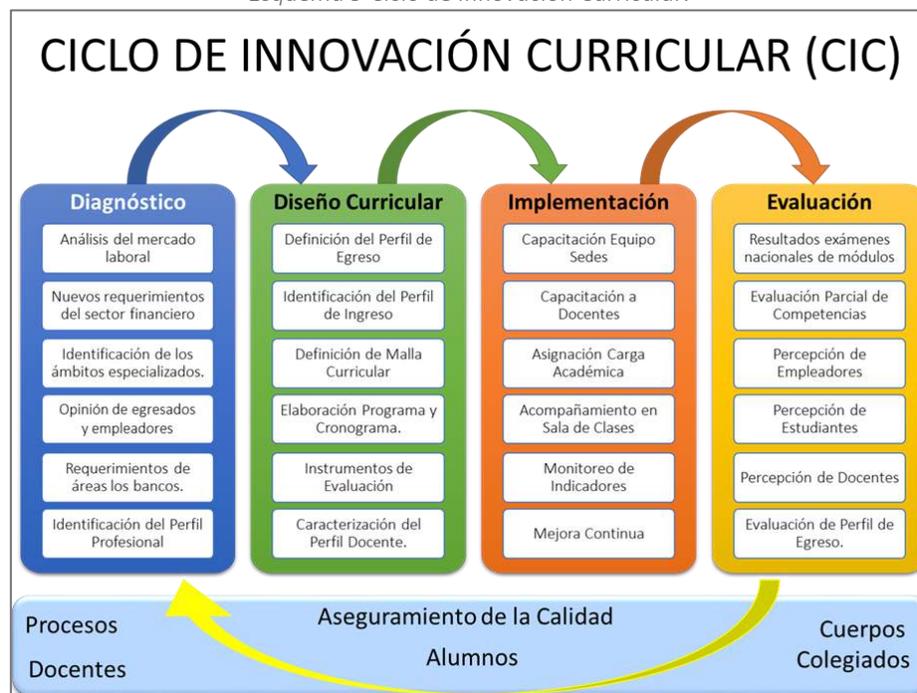
Foto: Alumnos jornada diurna

4.4 Innovación Curricular.

El Instituto desde el año 2012 lleva a cabo una Política de Innovación Curricular¹⁹² que implica la renovación de los currículos de las carreras vigentes, profundizando en los planes de estudio el desarrollo de las competencias y sub competencias necesarias y pertinentes para el logro de un desempeño laboral eficaz en el sector bancario y financiero.

La Política de Innovación Curricular fija como guía de acción el actualizar los perfiles de egreso, planes de estudio y programas de módulos o asignaturas en un ciclo continuo a realizar cada 3 años, detectando nuevas necesidades del sector bancario y financiero y valorando la experiencia y percepción de los empleadores y titulados. El Ciclo de Innovación Curricular se presenta en el siguiente esquema:

Esquema 9 Ciclo de Innovación Curricular.



Fuente: Vicerrectoría Académica Instituto Guillermo Subercaseaux.

El CIC es apoyado por el proceso FP04 “Diseño Curricular” y el Procedimiento P65 “Diseño Curricular de Plan de Estudios” el cual establece la construcción de los perfiles de egreso y profesionales, las competencias técnicas y genéricas, las capacidades y criterios de desempeño y el diseño de la malla curricular (macro curricular) y de los módulos con unidades de aprendizaje.

El CIC se planificó para que cada Ciclo se aplicara secuencialmente a diferentes grupos de carreras. El Esquema 10 identifica los plazos en que se desarrolló cada fase del CIC para cada una de las carreras del Instituto.

¹⁹² Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Innovación Curricular).

Esquema 10 Línea de tiempo anual del proceso de innovación curricular.

Carreras	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Técnico Financiero e Ingeniería Financiera	Diagnóstico	Diseño		Implementación		Evaluación		
Técnico Administración e Ingeniería Administración				Diagnóstico	Diseño	Implementación	Evaluación	
Contador de Empresas Financieras y Contador Auditor				Diagnóstico	Diseño	Implementación	Evaluación	

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

La **fase de diagnóstico** se desarrolló por primera vez en el año 2012 con la asesoría de un equipo técnico de Fundación Chile teniendo como contraparte un equipo de innovación curricular del Instituto¹⁹³, obteniendo como principales insumos un análisis del mercado laboral y los nuevos requerimientos del sector financiero, la identificación de las competencias laborales y transversales requeridas por el sector y la identificación de los ámbitos especializados. Esta fase consideró la opinión de los egresados y empleadores para la actualización curricular de las carreras que ofrece el Instituto. Los resultados obtenidos se sintetizan en el documento *“Estudio del sector de intermediación financiera bancaria y no bancaria y su mercado laboral en Chile: tendencias, ocupaciones y perfiles”*.

Las principales conclusiones del estudio advirtieron que las instituciones financieras requieren actualmente personas con una preparación más integral, capaces de comprender la composición e interrelación de los actores y las funciones del sector financiero, lo que nos presenta un enfoque más holístico del sector y sus instituciones.

En este contexto, surgen las bases para el desarrollo del proyecto de innovación curricular que inició un proceso de cambio en el enfoque curricular de la carrera de Técnico Financiero e Ingeniería Financiera, sustentado principalmente en los requerimientos de modernización que implican los nuevos escenarios laborales.

En el año 2015, el diagnóstico anteriormente señalado se actualizó y se profundizó el análisis del mercado laboral del sector bancario y financiero y los requerimientos de los ámbitos especializados de operaciones, tecnología, riesgos y servicio al cliente¹⁹⁴. Las principales conclusiones indican que el profesional requerido por las entidades financieras bancarias debe tener un perfil versátil y de adaptación a diversas funciones. Asimismo, se identificaron ciertas tendencias de perfiles profesionales por área, en donde se pueden situar a los egresados de las carreras del Instituto. Este levantamiento, determinó los elementos centrales para el desarrollo del proyecto de innovación curricular de las carreras de Técnico Administración e Ingeniería Administración y de Contador de Empresas Financieras y Contador Auditor.

¹⁹³ Anexo 33: “Informe de Mercado Laboral 2012”. Fundación Chile.

¹⁹⁴ Anexo 34: “Informe de Mercado Laboral 2015”. Didáctica Consultores.

A partir de los estudios de diagnóstico del año 2012 y 2015 se puede concluir que los focos de los perfiles de egreso de las carreras están directamente relacionados con las áreas esenciales de la actividad bancaria y financiera, como se muestra en el Esquema 11.

Esquema 11 Foco para perfiles de egreso.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

*Cargo era el más representativo de la familia de cargos del área y no excluyente o con orientación solo a ese cargo.

En este contexto, participa el Consejo Asesor Externo, instancia de encuentro periódico que revisa y proponen ajustes a los perfiles de egreso y nuevos programas de estudio¹⁹⁵.

La **fase de rediseño curricular** implicó construir los perfiles de egreso, las competencias asociadas a cada uno de ellos, las mallas curriculares y definir las certificaciones intermedias de las carreras. Esta fase se desarrolló con la participación de un grupo de docentes y expertos externos siendo el Comité Académico el que aprobó las nuevas mallas.

Las nuevas mallas curriculares están organizadas en módulos que se articulan e integran en ejes formativos de un ámbito de realización determinado en el campo laboral y en ejes verticales que se articulan en torno a un determinado nivel de progresión, para el desarrollo de competencias o situaciones de desempeño. Cada módulo está compuesto por unidades de aprendizaje que tributan a la adquisición de las competencias definidas para cada una de las carreras. Estos módulos fueron construidos y validados por un equipo de expertos en las áreas y disciplinas que abordan.

Posteriormente, se construyeron los instrumentos de evaluación que se aplicarían de manera estandarizada en todas las Sedes del Instituto para lo cual se llevaron a cabo las siguientes acciones: diseño de tablas de especificaciones para la construcción de las pruebas finales de cada unidad de aprendizaje, diseño de pruebas de unidad de aprendizaje, diseño de prueba recuperativa, diseño de examen nacional integrado, diseño de examen de repetición y además se incorporó la evaluación con simulación de aprendizajes. Finalmente, el Examen Nacional integrado es un elemento esencial en el proceso de evaluación de los aprendizajes en el Instituto, que permite medir el logro de las competencias, independiente del docente que imparte el módulo y de la Sede.

¹⁹⁵ Anexo 06: "Actas Consejo Asesor Externo".

Los tipos de instrumentos diseñados en el marco de la innovación curricular, así como sus propósitos, medios de corrección y momento de aplicación se resumen en la Tabla 77.

Tabla 77 Síntesis instrumentos evaluativos.

Tipos de Instrumentos	Propósito	Corrección	Momento
1. Instrumentos evaluativos formativos y sumativos definidos en el cronograma de actividades: Resolución de problemas, guías, casos, informes de trabajos de investigación, exposiciones, salidas a terreno, portafolios, plenarios entre otros.	Desarrollo de Habilidades, miden conocimientos conceptuales, cognitivos y operativos.	Pautas de cotejo, rúbricas, escalas de apreciación, etc.	Durante todo el proceso, pueden ser sumativos o formativos, incluye actividades presenciales y no presenciales.
2. Pruebas de Unidad (20 preguntas de selección múltiple con respuesta única).	Miden conocimientos conceptuales, cognitivos y operativos.	Pauta de corrección.	Se aplican al finalizar cada unidad. Calificación sumativa.
3. Exámenes integrados de módulo.	Resultados de aprendizaje, capacidades técnicas y genéricas descritas en el programa.	Escala de apreciación.	Se aplica al finalizar las 3 unidades de aprendizaje y al cierre del módulo. Calificación sumativa.

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

La implementación de los currículos rediseñados comenzó en el primer semestre de 2015 para la cohorte de ingreso a la carrera Técnico Financiero-Ingeniería Financiera de ese año. Ingresaron a dichos planes de estudios 1.077 alumnos a nivel nacional, estos es 68 % de los alumnos nuevos y un 28 % del total institucional.

En el año 2017 se implementó el rediseño curricular de las carreras Técnico Administración-Ingeniería Administración y de Contador de Empresas Financieras-Contador Auditor, logrando así que el 100 % de los alumnos que ingresan a primer año cursen programas de estudios innovados recientemente.

A marzo de 2017, el 66 % de alumnos está estudiando en programas innovados, alcanzando cerca de 2.400 alumnos a nivel nacional y ampliando la cobertura de manera importante, superando el 25 % logrado en el primer semestre 2015 y el 41 % del año 2016.

Este proceso de renovación curricular tiene como elemento clave para la implementación exitosa, las prácticas docentes. Para contar con las capacidades docentes requeridas por los nuevos planes de estudios se diseñó un programa de fortalecimiento de la docencia con el objetivo de potenciarlas y asegurar la comprensión del nuevo diseño curricular. Este programa contempla capacitaciones y acompañamiento en el aula.

Las capacitaciones que el Instituto definió se concentraron en crear el Diplomado en “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas basadas en el Currículo por Competencias” que se desarrolla con cobertura nacional. Los resultados y cobertura de este programa alcanzaron más de 300 docentes en el año 2016¹⁹⁶. En este sentido, también se realizó un proceso de acompañamiento y observación de clases con el apoyo de profesionales expertos en didáctica y se evaluó y orientó a cada docente de forma personalizada para la mejorar aquellas prácticas que requieren transiciones en su perfil docente.

Como evidencia de la adecuada implementación del proceso se muestran los resultados en la Encuestas Autoevaluación Docentes y Alumnos para el proceso de autoevaluación:

¹⁹⁶ El detalle de los procesos y coberturas de formación y capacitación docente, se detallan en la Dimensión II: Docentes, Sección 4.6 Calificación.

- 93,5 % de los docentes declaró comprender las características del proceso de innovación curricular del Instituto.
- 93,2 % de los docentes señaló estar de acuerdo con la afirmación “El Instituto promueve la innovación en los métodos de enseñanza y en el proceso de aprendizaje de los estudiantes”.
- 94,2 % de los estudiantes considera que “El perfil de egreso de la carrera responde a las necesidades del mundo laboral”.

Adicionalmente, para la correcta implementación de los nuevos planes de estudio se establecieron nuevos Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad entre los que destacan la constitución de un equipo de implementación compuesto por jefaturas y académicos de diversas unidades del Instituto, docentes coordinadores de módulos, realización temprana de evaluación de aprendizajes y la intensificación del plan de visitas a aula en las carreras innovadas.

En la **fase de evaluación** del primer año se analizaron los resultados en la evaluación de cada módulo de aprendizaje, los exámenes finales del primer semestre y la observación de clases a docentes en cada una de las Sedes. Entre los resultados logrados destacan que el 83 % de los alumnos aprobaron los Exámenes Nacionales de los módulos innovados, demostrando así que la mayoría de los estudiantes logran las competencias definidas en cada módulo.

Por otra parte, el Estudio de “Evaluación Externa de competencias de carreras Innovadas”¹⁹⁷, implicó entrevistar a 51 jefaturas directas de alumnos que, en paralelo a estudiar, trabajaban en bancos. Los resultados reflejan una evaluación positiva del desempeño de estos estudiantes y el reconocimiento a las competencias adquiridas entre los años 2015 y 2016, entre las que destacan:

- 79 % de las jefaturas encuestadas consideran que los estudiantes han demostrado cambios positivos desde que ingresaron a estudiar.
- 90 % de los encuestados identifica mejoras en quienes se desempeñan laboralmente en cargos de índole comercial, tales como ejecutivos de cuenta y asesores comerciales. Los cambios más reconocidos son en capacidad de trabajo en equipo, competencias técnicas y las habilidades en el plano de la argumentación.
- 70 % de las jefaturas encuestadas reconocen cambios positivos también en estudiantes que se desempeñan en cargos no comerciales.

Ajustes a la Estructura Curricular.

Junto con desarrollar los procesos de innovación antes descritos, la institución realiza regularmente ajustes en los programas de estudio de manera de facilitar el avance progresivo en la malla curricular o bien con el objetivo de actualizar o profundizar contenidos pertinentes en las unidades de aprendizaje de cada asignatura o módulo. La actualización de programas de asignaturas y módulos es considerada un Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad que busca velar por la pertinencia en el contenido, metodología de trabajo, estrategias evaluativas y bibliografía. La institución tiene como política¹⁹⁸ mantener sus asignaturas o módulos por un periodo de actualización no mayor a 3 años.

La Dirección de Docencia es responsable de validar la propuesta de ajustes a los programas de asignaturas o módulos, sustentada en antecedentes de la revisión de los programas de asignatura y en los resultados académicos de los alumnos. Esta propuesta es elaborada por los Coordinadores Académicos de Áreas

¹⁹⁷ Anexo 23: “Evaluación Externa de competencias de carreras Innovadas”.

¹⁹⁸ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Innovación Curricular).

quienes pueden recoger la opinión de otros docentes o expertos del área que han impartido las asignaturas o módulo, de ser necesario. En caso de detectar razones objetivas que propendan a un ajuste o modificación, se proponen al Consejo de Carreras los alcances en los programas de asignaturas o módulos que se deben actualizar.

Los resultados logrados muestran que entre los años 2014 a 2016, se han realizado modificaciones a 158 programas de asignaturas o módulos en las áreas académicas que se indican en la Tabla 78.

Tabla 78 Asignaturas o Módulos actualizados entre el 2014 y 2016, por área académica.

Área Académica	Módulos y Asignaturas Actualizados
Administración	15
Auditoría	4
Comunicaciones	16
Contabilidad	23
Economía	21
Ética	4
Finanzas y riesgo	21
Inglés	9
Legislación	7
Marketing	5
Métodos Cuantitativos	22
Ventas y comercialización	11
Total general	158

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Adicionalmente, los análisis realizados pueden derivar en proponer ajustes menores a los planes de estudio, los cuales son presentados y aprobados en el Comité Académico quedando registrado en las Actas del Comité y en los decretos de modificación de requisitos (Decreto del 24-04-2015 modifica requisitos planes de estudio y Decreto del 22-06-2015 modifica requisitos Ingeniería Financiera).

Con base a lo anteriormente expuesto, existen evidencias que permiten dar cuenta de la existencia de políticas, adecuadas y permanentes para la incorporación de ajustes periódicos a la estructura curricular de las carreras en función de las necesidades del perfil de egreso. Los mecanismos derivados de dichas políticas, se aplican sistemáticamente a la totalidad de la oferta académica institucional. Asimismo, existe un registro de evidencias y antecedentes que justifican las decisiones curriculares tomadas en este aspecto.

Incorporación de Avances Profesionales y Pedagógicos.

El Instituto incorpora en sus recursos de aprendizaje conocimiento actualizado, proveniente del ámbito científico/tecnológico y utiliza dicho conocimiento para mejorar la calidad y pertinencia de la docencia que imparte. Este conocimiento se focaliza principalmente en los cambios que afectan a los procesos productivos del sector financiero.

Toda modificación de programas de estudios para efectos de mantener su actualización o de incorporar nuevas herramientas pedagógicas se realiza aplicando el Procedimiento P46 “Revisión y Actualización de Asignaturas y Módulos”, el cual tiene por objetivo la actualización de programas de asignaturas y módulos, para velar por la pertinencia del contenido, metodología de trabajo, estrategias evaluativas y bibliografía, actuando como Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad.

A partir del año 2014, los avances profesionales más importantes que se incorporaron a la formación que brinda el Instituto fueron las “Normas Internacionales de Información Financiera” y la “Sistemática Comercial”.

Los avances profesionales del ámbito del relacionamiento con clientes y la “Sistemática Comercial” se implementaron en la carrera Técnico Financiero e Ingeniería Financiera del Instituto. Estas técnicas de relacionamiento con clientes se recogieron de los procesos de formación desarrollados en el año 2013 por la Dirección de Formación Continua del Instituto, área que implementó esta nueva oferta de capacitación en un trabajo de diseño colaborativo con el Banco de Chile.

Este avance profesional y la modalidad de enseñanza aplicada fue la base para desarrollar los módulos del eje de las carreras del Instituto con orientación hacia el desempeño de competencias del área comercial (Técnico Financiero e Ingeniería Financiera). En efecto, los relatores e instructores de Formación Continua, fueron los docentes desarrolladores de módulos que integraron los equipos en carreras, siendo estos además validados por profesionales del área comercial de la banca, principalmente del Banco de Chile. Se funda con esto, la aplicación de una transferencia tecnológica desde la ejecución de la competencia comercial en la industria, hacia la formación académica de los alumnos del Instituto.



Foto: Alumnos en examen final en Simuladores de Sistemática Comercial.

Otro de los avances incorporados en los programas de estudio ha sido todo lo relativo a las Normas Internacionales de Información Financiera (“NIIF”). A la fecha se han actualizado normas relacionadas con los instrumentos financieros básicos, las diferentes aplicaciones de las NIIF para bancos y filiales, regulados por SBIF y para corredores de bolsa, regulados por SVS, la NIIF 16 relativa a arrendamientos, NIIF 9 respecto del reconocimiento y medición de instrumentos financieros y la NIIF 18 sobre Ingresos Ordinarios. Todas estas materias están en constante ajuste, por lo cual los Coordinadores de Área Académica están revisan permanentemente los nuevos avances profesionales de sus ámbitos de especialidad.

Por otra parte, los recursos de aprendizaje incorporados desde el 2014 fueron la simulación, material bibliográfico propio del Instituto en formato de separatas digitales, el Examen Nacional Integrado entre dos módulos complementarios y la Biblioteca Virtual.

Para facilitar el aprendizaje de estas nuevas técnicas comerciales se implementaron recursos de aprendizaje asociados a la simulación, habilitándose salas especialmente acondicionadas que replican las características de los espacios de atención comercial presentes en bancos e instituciones financieras denominadas Simuladores, disponibles en todas las Sedes y que contienen estaciones de trabajo en las que los alumnos actúan como ejecutivos de atención de clientes interesados en obtener servicios financieros.

El Instituto procura que los adelantos propios de los procesos productivos del sector bancario y financiero asociados a las carreras que ofrece formen parte de su material de enseñanza, utilizando dicho conocimiento para mejorar la calidad y pertinencia de la docencia que imparte. En este sentido, cuenta con separatas que son material inédito elaborado por docentes del Instituto que apoyan las asignaturas con casos de temas relevantes y pertinentes. En efecto, existe una serie de estos documentos que abordan temas de interés para los docentes y alumnos, que se encuentran a su disposición en las bibliotecas.

Las evaluaciones en la carrera de Técnico Financiero e Ingeniería Financiera comprenden actividades prácticas durante el semestre, pruebas de conocimientos al cierre de cada unidad que compone un módulo y finalmente, un “Examen Nacional Integrado” de las diferentes unidades del módulo que puede adoptar dos modalidades: resolución analítica de un problema -en caso de módulos de índole más teórico- o bien, práctica en simuladores. El Examen Nacional Integrado implicó evaluar en una misma instancia los módulos de “Venta de Productos y Servicios Financieros” con el de “Comunicación Efectiva”, aplicando esto en todos las secciones, jornadas y Sedes en las que se dicta el curso.

La Biblioteca Virtual del Instituto permite a los estudiantes acceder a una colección 122 títulos obligatorios, permitiendo acceso eficiente, remoto y flexible a más de 2.300 volúmenes de esos títulos. Contar con una Biblioteca Virtual significa poner a disposición de los usuarios una plataforma *online* 24/7, con títulos de bibliografía obligatoria en formato *E-books*, que les permite descargarla de manera rápida y portable. Las funcionalidades permiten que los textos se descarguen o se lean desde Internet, tanto en dispositivos Android, IOS, y sistemas operativos Windows y Mac.

De acuerdo a lo expuesto, el Instituto evidencia que existe un procedimiento¹⁹⁹ adecuado y permanente que facilita la incorporación de nuevos recursos de aprendizaje y conocimiento actualizado, provenientes del ámbito financiero y de manera pedagógica.

Diseño Curricular y Didáctico Aplicado a Modalidad Semipresencial.

La Institución ha desarrollado una estrategia conjunta con la Organización Interamericana Universitaria (“OUI”), organismo sin fines de lucro de carácter internacional cuya Secretaría General se encuentra en las ciudades de Quebec y Montreal, Canadá. Dentro de sus objetivos se encuentra fomentar la calidad de la educación superior en las Américas con criterios de calidad, pertinencia, cobertura e innovación, así como promover entre su membresía la implementación de estrategias innovadoras que fortalezcan la calidad y pertinencia de su quehacer institucional.

El objeto del trabajo conjunto es el desarrollo de un Modelo de Diseño Curricular en modalidad semipresencial según el **enfoque por competencias**, la elaboración de tres Módulos de Aprendizaje bajo ese enfoque y la capacitación del personal designado por el Instituto al efecto.

La ejecución de la asesoría y servicios que la OUI se compromete a prestar al Instituto de conformidad a lo pactado se ejecutarán durante un periodo aproximado de 16 meses mediante tres fases:

Fase 1: Desarrollo y presentación del Modelo de diseño curricular para la modalidad semipresencial según el enfoque por competencias. Durante esta etapa la OUI desarrollará los siguientes productos:

¹⁹⁹ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P46 “Revisión y Actualización de Asignaturas y Módulos”).

- a. Descripción general para un modelo curricular por competencias.
- b. Principios educativos de este enfoque curricular.
- c. Lineamientos metodológicos del diseño por competencias (a nivel macro, meso y micro).
- d. Principios teórico-metodológicos para el diseño educativo por competencias y para la modalidad semipresencial (micro).

Fase 2: Diseño de tres módulos de aprendizaje en modalidad semipresencial y por competencias. Durante esta etapa la OUI desarrollará los siguientes productos:

- a. Desarrollo del documento “Análisis curricular de los planes de estudios”, donde se analiza el perfil del egresado, sus competencias y los objetivos terminales a partir del modelo. El documento contendrá las modificaciones que será necesario realizar a los planes de estudio y que servirán de base para el diseño de los módulos. Las adecuaciones al perfil de egreso, competencias y objetivos se elaboran a nivel micro y se incluirán en el diseño de los módulos.
- b. Diseño educativo e implementación en plataforma de tres módulos de aprendizaje en modalidad semipresencial y según el enfoque por competencias:
 - Definición de objetivos de aprendizaje, competencias y evaluación del aprendizaje para evidenciar el desarrollo de las competencias (desempeños), tomando en cuenta el perfil de egreso, competencias y objetivos terminales.
 - Trabajo en las competencias específicas, objetivos de aprendizaje, actividades de aprendizaje y evaluación del aprendizaje (desempeños) para cada contenido o unidad del módulo.
 - Desarrollo del tratamiento comunicativo necesario para la modalidad semipresencial y su implementación en la plataforma *Moodle*.
- c. Propuestas de mejora al Módulo implementado por el Instituto, en carácter de piloto.

Fase 3: Capacitación de un equipo docente del Instituto para el diseño de programas educativos en modalidad semipresencial bajo el enfoque por competencias. Durante esta etapa la OUI desarrollará los siguientes productos:

- a. Ofrecimiento de una edición, en modalidad semipresencial, del programa de formación “Implementación del Enfoque Curricular por Competencias Apoyado en Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC”.
- b. Realización de un seminario-Taller presencial de apropiación y formación de formadores.
- c. Diseño, por parte del equipo docente, de actividades de formación por competencias en modalidad semipresencial, evaluadas y listas para su implementación.
- d. Seguimiento al Módulo desarrollado por el Instituto y validación del mismo de conformidad con los lineamientos establecidos en el Modelo entregado por la OUI.

De acuerdo a lo anterior, existe un Plan de trabajo en marcha para implementar el Modelo Curricular con Enfoque por Competencias en la modalidad semipresencial el que incluye una consultoría internacional a un horizonte de 18 meses de implementación, por lo que el Modelo aún se encuentra en fase de diseño para esta modalidad.

Dimensión II: Docentes.

Para asegurar la provisión, disponibilidad y calidad de su cuerpo docente y por ende la calidad en la formación de sus estudiantes, el Instituto aplica la Política de Vinculación Docente²⁰⁰ que regula los ámbitos de selección, ingreso, categorización, remuneración, asignación de carga académica, desarrollo y evaluación del docente en la institución.

Los docentes de la institución son profesionales altamente calificados y una alta proporción de ellos proviene del sector financiero. El Instituto ha definido las categorías de docentes en función de criterios asociados al desempeño laboral y profesional del docente y a su experiencia y formación pedagógica²⁰¹.

Todos los docentes de la institución son evaluados mediante un proceso que recoge información de los alumnos, los Coordinadores de Área Académica y los Jefes de Carrera de Sedes.

Política Institucionales de la dimensión.

- **Política de Vinculación Docente:**²⁰² enmarca las orientaciones en todos los ámbitos de la actividad docente. Esta política tiene como objetivo estimular el desarrollo progresivo del cuerpo docente atendiendo la vinculación real que posee con el sector bancario y financiero, en los casos que proceda; los estándares de calidad establecidos; los objetivos estratégicos institucionales y el Modelo Educativo Institucional. Además, establece los lineamientos para el reclutamiento, selección, contratación, conformación, categorización, inducción, desarrollo, evaluación, permanencia, remuneración y la asignación de carga académica a los docentes.
- **Políticas de Gestión Académica:** Para asegurar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en sus diferentes modalidades, jornadas y Sedes la institución cuenta con Políticas que abordan los siguientes ámbitos: Acreditación de Carreras, Articulación Curricular con Educación Media Técnico Profesional, Identificación de Perfiles de Ingreso, Programación Académica, Estrategias de Enseñanza Aprendizaje y Evaluación de aprendizajes.
- **Política de Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje:** El Instituto analiza críticamente su accionar y resultados e implementar planes de mejoramiento en el ámbito de proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la realización de investigación busca cumplir con el propósito de generar evidencia que permita tomar decisiones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.

Para asegurar una adecuada dotación y calificación del cuerpo académico, el Instituto aplica los siguientes Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: Reglamento Académico General, Plan de Acompañamiento Docente (“PAD”), Categorización Docente, Inducción Docente, Evaluación Docente Nacional, Perfeccionamiento Docente y Observación de Clases.

²⁰⁰ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Políticas de Vinculación Docente).

²⁰¹ El detalle de los criterios y procedimientos de categorización docente, se explican en este Capítulo, en la Sección 4.6 Calificación.

²⁰² Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

4.5 Dotación Académica.

Para asegurar la provisión, disponibilidad y calidad de su cuerpo de profesores y la calidad en la formación de sus estudiantes, el Instituto cuenta con el Reglamento Académico General, la Política de Vinculación Docente²⁰³ y una serie de procedimientos en aspectos tales como la selección, ingreso, categorización, remuneración, asignación de carga académica, desarrollo y evaluación docente y permanencia en la institución del cuerpo académico.

Reglamentos, Políticas y Procedimientos Aplicados.

El Reglamento Académico General establece el conjunto de normas generales y especiales que regulan las actividades docentes; los deberes y derechos de los profesionales que imparten la docencia, el cumplimiento de la función docente y la relación entre ellos y las distintas instancias y autoridades internas de la institución.

La Política de Vinculación Docente establece los lineamientos para la acción en aspectos como el reclutamiento y selección, contratación, conformación del cuerpo docente, categorización, inducción, desarrollo, evaluación y permanencia, remuneración y finalmente, la asignación de cargas académicas.

Destaca entre ella que la Política de Remuneración de Docentes²⁰⁴ fija un valor por hora por sobre el valor de mercado de los honorarios docentes ofrecidos en Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.

La institución cuenta además con una serie de procedimientos²⁰⁵ que regulan diversos aspectos de la actividad del cuerpo docente como son la convocatoria, selección y distribución en la planificación académica de los docentes, categorización docente, elección de mejores docentes por Sede, Información de evaluación docente a docentes y estudiantes, Carpetas docentes a nivel nacional, Evaluación docente nacional y Control de asistencia y reemplazo de docentes nacional, todos objeto de las actividades del SGC contenidas en la Planificación General del SGC de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Además, se aplican instructivos específicos para la realización y observación de clases.

Por otro lado, el Instituto ha realizado un proceso de renovación académica desde el año 2012 dadas las necesidades que imponen el aumento de la matrícula y la profundización de la implementación del Modelo de Formación con enfoque por competencias en todas las carreras y el desarrollo del conocimiento y las prácticas aplicadas en el sector bancario y financiero.

La Política de Vinculación Docente, el Reglamento Académico General y los procesos y procedimientos atinentes a la vida académica del docente se aplican integralmente en el Plan de Acompañamiento Docente, constituyendo un Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad que se compone de seis focos de acción: desarrollar el perfil y la categorización requerida para la docencia; implementar un plan de Inducción

²⁰³ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

²⁰⁴ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

²⁰⁵ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P70 “Convocatoria, Selección y Distribución en la Planificación Académica de los Docentes”, P78 “Categorización Docente”, P79 “Elección de Mejores Docentes por Sede”, P89 “Información de Evaluación Docente a Docentes y Estudiantes”, P91 “Carpetas Docentes a Nivel Nacional”, P99 “Evaluación Docente Nacional” y P105 “Control de Asistencia y Reemplazo de Docentes Nacional”)

activa al inicio de la vida académica del docente; realizar observación de docentes en clases; facilitar las instancias de evaluación y *feedback* al docente para revisar sus prácticas; ser acompañando en la capacitación pedagógica y en el desarrollo de su disciplina; y finalmente participar en instancias de reconocimiento y premiación al docente destacado y de excelencia.

En el esquema siguiente se sintetizan los focos de acción del PAD.

Esquema 12 Focos de acción del Plan de Acompañamiento Docente.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Proceso de Inducción al Docente.

El Instituto proporciona inducción oportuna y adecuada a los nuevos docentes a través de un plan de inducción acorde a las necesidades que demanda el Modelo Educativo institucional, el cual consta de las siguientes instancias:

- **Reunión de Inducción inicial:** a los docentes nuevos se le entrega información referente los directivos encargados de la gestión académica de cada Sede, se explica el Modelo Educativo y el Reglamento Académico General y se les realiza una presentación sobre temas de índole administrativo y académico como son los criterios de evaluaciones parciales y los reglamentos del área académica correspondientes.
- **Curso de inducción al sistema financiero:** es una instancia para asegurar que los docentes que no se han desempeñado en el sector bancario y financiero tengan una base de conocimientos en el área. Todos los docentes deben participar y se evalúan sus conocimientos con un test de suficiencia que se realiza en línea. Los resultados de esta medición permiten detectar los docentes que se encuentran en el nivel requerido y cuántos deberán realizar este programa de inducción.

- **Curso para manejo de plataforma IEBVirtual-SAC:** permite al docente conocer los atributos de IEBVirtual-SAC. El módulo está diseñado en modalidad *online* asincrónica, para que el profesor aprenda de manera autónoma, guiado por la misma plataforma hasta la finalización del curso.

El **resultado** del plan de inducción a docentes y la aplicación de los procedimientos respectivos para el periodo 2014-2016 se muestra en la Tabla 79. Cabe señalar que en sus primeras aplicaciones estos cursos de realizaron para todos los académicos de la institución.

Tabla 79 Resumen de Participantes en programas de inducción – Periodo 2014-2016.

Sedes	IEBVirtual	Inducción al sistema financiero	Total
Santiago	309	73	382
Rancagua	44	9	53
Viña del Mar	31	19	50
Concepción	75	28	103
Temuco	44	19	63
Total	503	148	651

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Los docentes de la modalidad semipresencial que se integran al Instituto deben realizar el **Curso Entornos Virtuales de Aprendizaje**, que permite al docente conocer las estrategias pedagógicas y herramientas pertinentes para la formación en esta modalidad. A la fecha, han participado 79 docentes de esta modalidad la que hoy tiene una planta docente cercana a las 50 personas.

El estudio “Diagnóstico sobre la rotación docente y sus efectos en la homogeneidad”²⁰⁶ concluye que la proporción de docentes que realizan clases por primera vez en el Instituto se ha ido reduciendo, manteniéndose estable para los últimos 2 años, tal como se muestra en la Tabla 80.

Tabla 80 Docentes nuevos por año.

Año	Total docentes	Docentes nuevos	% Nuevos
2013	305	160	52,5%
2014	422	169	40,0%
2015	414	129	31,2%
2016	349	96	27,5%

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Dotación Docente.

El cuerpo docente es un protagonista fundamental en el quehacer formativo del Instituto, ya que son ellos los que llevan a la práctica el Modelo Educativo y facilitan el aprendizaje de los estudiantes por lo que la institución ha definido en su PDI 2016-2020 como objetivo estratégico el “Atraer y retener a Talento Docente” para así potenciar el fortalecimiento de la dotación docente con expertos del sector bancario y financiero.

La institución dispone de una dotación docente apropiada para satisfacer los requerimientos formativos de las carreras impartidas según lo mandata el Modelo Educativo, registrando 44 estudiantes/JCE en el 2016. Este indicador se ha fortalecido dada la implementación de un Plan de Desarrollo para el Cuerpo Docente, disminuyendo desde los 49,1 estudiantes/JCE registrados en el 2014 a 44 estudiantes/JCE en el 2016, es decir, un 10 % menos. La evolución de las JCE se puede apreciar en la Tabla 81.

²⁰⁶ Anexo 42: “Informe Diagnóstico sobre la rotación docente y sus efectos en la homogeneidad. 2016”.

Tabla 81 Dotación Docente: Horas y JCE por Sede y año.

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	# Horas	JCE	# Horas	JCE								
Santiago	1143	25,98	1035	23,52	739	16,80	1818,5	41,33	2549	57,93	2417	54,93
Concepción	151	3,43	139	3,16	202	4,59	331	7,52	531	12,07	415,5	9,44
Rancagua	153	3,48	140	3,18	204	4,64	287	6,52	440	10,00	489	11,11
Temuco	122	2,77	134	3,05	142	3,23	298	6,77	558	12,68	480	10,91
Viña del Mar	83	1,89	153	3,48	149	3,39	223,5	5,08	335	7,61	259,5	5,90
I. Subercaseaux	1652	37,55	1601	36,39	1436	32,64	2958	67,23	4413	100,30	4061	92,30
N° Estudiantes	2458		2680		2850		3301		3911		4065	
Estudiantes / JCE	65,5		73,7		87,3		49,1		39,0		44,0	

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Asimismo, forman parte del cuerpo docente los profesionales Jornada Completa (JC) o media jornada, como son los Coordinadores Académicos de Área y los docentes que mantienen regularmente una alta carga académica en el Instituto. Junto con realizar actividades docentes, ellos participan en actividades de gestión académica tales como el desarrollo de la disciplina de cada área temática entre los docentes que participan en los cursos vinculados a ellos, la elaboración de Exámenes Nacionales, la revisión de programas de estudio y, en general, en diversos proyectos de desarrollo académico.

El Instituto lleva a cabo acciones que se han centrado en la contratación de una mayor cantidad de docentes de media jornada y Jornada Completa y en el aumento de las horas contratadas en cada curso, producto de la implementación de los nuevos currículos en las carreras innovadas en el año 2015. Estas acciones exhiben los siguientes resultados relevantes²⁰⁷:

- 50 % de aumento de la planta de docentes de Jornada Completa totalizando 24 docentes en el año 2016, respecto de los 16 disponibles en el año 2014.
- 17 % de disminución de la cantidad de alumnos por cada docente de Jornada Completa, adicional a lo ya logrado al 2014.
- 6,5 % de aumento de la planta docente pasando de 22 a 43 horas semanales contratadas.

Respecto de la composición del cuerpo académico por Sede la institución ha logrado mantener un cuerpo de docentes relativamente homogéneo en cada una de ellas. En la Tabla 82, se aprecia la distribución de la JCE por Sede, según la matrícula del periodo 2016-1.

Tabla 82 Distribución de la JCE por Sede, según matrícula del periodo 2016-1.

Sedes	JCE Docentes	Matrícula 2016	Alumnos / JCE
Santiago	54,93	2.586	47,08
Concepción	9,44	381	40,36
Rancagua	11,11	409	36,81
Temuco	10,91	453	41,52
Viña del Mar	5,90	235	39,83
Total	92,30	4.065	44,04

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Para enfrentar observación del proceso de autoevaluación del 2014, respecto de la dificultad para contar con docentes de alta especialización en Sedes Regionales la institución desarrolló el Plan de Mejora N°16, que buscó asegurar la disponibilidad para todas las materias de alta especialización de cursos CORE en todas las Sedes. Una de las actividades desarrolladas como parte de este plan fue el traslado de docentes con comprobado nivel de experticia en los temas requeridos desde la Sede Santiago a cada Sede Regional

²⁰⁷ Ver antecedentes en Ficha de Datos Institucional, sección C, Docentes.

solicitante, medida que se aplicó de manera transitoria mientras se lograba reclutar a nuevos docentes que vivieran en las ciudades donde se encuentran las Sedes. En este sentido, se realizaron más de 17 viajes a las Sedes de Viña, Temuco, Rancagua y Concepción, en los cuales los docentes abordaron asignaturas relacionadas a las áreas de riesgo, prevención de lavado de activos, mesa de dinero y teoría de portafolios modernos, entre otras.

A partir del año 2015, en coherencia con la Política de Vinculación Docente²⁰⁸, las Sedes de Viña y Temuco lograron atraer a docentes especializados en el sector bancario y financiero, aumentando la cantidad de docentes categorizados en los niveles A y B. Los principales resultados logrados en dichas Sedes en el ámbito de la contratación de docentes son los siguientes:

- 163 % de aumento en docentes A+B en Sede Viña del Mar, pasando de 8 docentes (27 % del total) en el 2012, a 21 docentes (64 % del total) en el 2016.
- 100 % de aumento en docentes A+B en Sede Temuco, pasando de 7 docentes (18 % del total) en el 2012, a 14 docentes (27 % del total) en el 2016.

Los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados para mantener una dotación académica que permitirán mantener y mejorar los resultados docentes son los siguientes:

- Política de Vinculación Docente que incluye el desarrollo de la planta docente de Jornada Completa del Instituto.
- Dirección de Docencia cuenta con profesionales con las capacidades necesarias para desarrollar regularmente estos procesos, específicamente en la Unidad de Desarrollo Docente.
- Proceso FP07 “Gestión de Recursos Docentes” y procedimiento P70 “Convocatoria, selección y distribución en la planificación académica de los docentes” evaluados para generar mejoras en base a las brechas detectadas según las actividades de la Planificación General del SGC de la DAC.
- Objetivo Estratégico que alinea a la organización a “Atraer y retener a Talento Docente” y un Plan de Acción para lograr dicho objetivo “PDA 33 – 100 nuevos docentes talentosos” que busca atraer nuevos docentes provenientes de la banca con experiencia en formación.
- Comité de Calidad sesiona regularmente y analiza las acciones necesarias para el cumplimiento de los Planes de Acción vinculados al desarrollo de la planta docente.

En conclusión y de acuerdo a lo detallado, el Instituto dispone de una dotación de docentes en número y dedicación, medidas en JCE, apropiada para satisfacer los requerimientos formativos de las distintas carreras y programas impartidos según el proyecto educativo. Las demandas de las distintas carreras y programas son cubiertas cabalmente por la institución, dando total cumplimiento de las actividades y aprendizajes comprometidos en los planes de estudios y de la atención de alumnos de las distintas modalidades y jornadas.

Atención de Estudiantes.

La labor de atención estudiantil en las áreas pertinentes la realizan los Jefes de Carreras, los Directores de Sede y la Unidad de Relaciones Estudiantiles para la Sede Santiago.

Los Jefes de Carreras, coordinan, mantienen y supervisan los procesos docentes atendiendo y orientando a los alumnos. También mantienen y actualizan la plataforma académica y supervisan a los docentes en los procesos asociados a su desempeño.

²⁰⁸ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

En la Tabla 83 se observa que el personal de las áreas dedicadas a la atención de estudiantes, en comparación con la cantidad de alumnos matriculados, se mantiene en un rango promedio cercano a los 200 alumnos por cada personal de atención, a excepción de la Sede de Viña del Mar en la cual este indicador es notablemente superior llegando a 118 alumnos por cada persona destinada a la atención de alumnos.

Tabla 83 Alumnos y Jefes o Coordinadores por Sede en el año 2016.

Ítem	Viña	Santiago	Concepción	Temuco	Rancagua
Cantidad de Alumnos	236	2.385	389	455	411
Jefes o coordinadores para la de atención	2	12	2	2	2
Alumnos / Personal de atención	118	220	195	228	206

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El horario de atención está garantizado también en jornada vespertina, logrando cubrir los requerimientos de los alumnos con personal y asistentes de secretaría académica hasta las 22:00 horas en días hábiles.

Otra actividad vinculada al servicio de los estudiantes realizada por el cuerpo docente son las Tutorías a alumnos. Como se explicó detalladamente en el Capítulo IV “Área Docencia de Pregrado”, Dimensión I “Carreras”, Sección 4.3 “Proceso de Enseñanza – Aprendizaje”, “Mecanismos de acompañamiento al alumno”, esta iniciativa busca brindar un apoyo académico anticipado, con intervención oportuna y continua en el aprendizaje a aquellos estudiantes que necesiten reforzar los contenidos de algunas asignaturas. Las tutorías son realizadas por docentes a honorarios y por los Coordinadores Académicos de Área, cuando es necesario.

En resumen, los coordinadores, jefes, directores y docentes cuentan con dedicación adecuada para dar cobertura y responder a los requerimientos de gestión y atención de los estudiantes.



Foto: Clases en Sede Santiago, Campus Huérfanos

4.6. Calificación.

Los docentes de la institución son profesionales altamente calificados y una alta proporción proviene del sector bancario y financiero como se puede observar en los resultados del Estudio de Caracterización Docente 2016²⁰⁹.

Los principales resultados son los siguientes:

- El 87 % de los docentes fueron calificados con notas de 6,0 a 6,9 en el último semestre evaluado, no registrándose docentes calificados con notas inferiores a 5,0.
- El 46 % de los docentes del Instituto corresponden a docentes categoría A y B, es decir se desempeña o ha desempeñado cargos de responsabilidad en el sector financiero (últimos 10 años), es experto en el área mientras o tiene una alta especialidad mientras que un 43 % son categoría C.
- De la totalidad de docentes considerados el 8 % cuenta con Magister distribuidos de igual manera en las categorías A, B y C, 12 % estudió pedagogía, 17 % son contadores y más del 50 % son ingenieros y de estos, más de la mitad son ingenieros comerciales.

Categorización Docente.

Cada docente es categorizado al ingresar a la institución según lo establecido en la Política de Vinculación Docente²¹⁰ y en el Procedimiento P78 “Categorización Docente”. En el caso de los docentes que ya se encuentran en la institución, este proceso se denomina re categorización y se aplica cuando el docente estima que cuenta con nuevos antecedentes académicos o profesionales que ameritan ajustar su categoría.

La categorización comienza con la definición y revisión del currículo del profesional, información que es entregada por cada Jefe de Carrera de cada Sede a la Dirección de Docencia que estudia los antecedentes del docente en base a tres criterios:

- Área de experiencia laboral en instituciones financieras: se evalúa el tiempo que ha trabajado el postulante en instituciones del sector financiero o en otros sectores, considerando el nivel de responsabilidad de los cargos que ha desempeñado.
- Nivel de formación académica en área disciplinar: se mide la cantidad de años que el profesional lleva titulado y el tipo de grado académico que posee.
- Área de experiencia en docencia: se valora el tiempo que el profesional lleva impartiendo docencia en educación terciaria y la formación que podría tener en esa área.

Esta tarea se lleva a cabo utilizando una rúbrica y una vez finalizado el análisis, el puntaje total es vinculado a una categoría que define los perfiles de los docentes, a saber:

- Categoría A: desempeña o ha desempeñado cargos de responsabilidad en el sector financiero (últimos 10 años), es experto en el área, siendo invitado por diversas instituciones gremiales o formativas en esa condición (últimos 5 años). Está trabajando actualmente en el área disciplinar en la que realiza docencia.
- Categoría B: desempeña o ha desempeñado cargos de responsabilidad de otro sector (últimos 10 años), tiene una alta especialidad con conocimientos actualizados recientemente (últimos 5 años), se ha

²⁰⁹ Anexo 19: “Estudio de Caracterización Docente 2016”.

²¹⁰ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

desempeñado en el área disciplinar en la que realiza docencia (últimos 10 años) y cuenta con 3 años o más de experiencia en educación terciaria.

- Categoría C: desempeña o ha desempeñado cargos sin altos niveles de responsabilidad en el sector financiero, es especialista en su área de desempeño laboral (más de 5 años), y ha trabajado en el área disciplinar en la que realiza docencia (últimos 10 años). Cuenta con 3 años o más de experiencia en educación terciaria.
- Categoría D: docente que no ha desempeñado cargo de responsabilidad laboral, es especialista en su área de conocimiento (más de 5 años), pero que cuenta con menos de 3 años de experiencia en educación terciaria.

Finalmente, la categorización de cada docente es formalizada y aplicada en los contratos de presentación de servicios respectivos.

Como **resultado** de los procesos de selección y desarrollo de los docentes la categorización del cuerpo docente del instituto ha mejorado entre el 2012 y el 2016. En este último año el 46 % de los docentes del Instituto se agrupan entre las categorías A y B, lo que implica una fortaleza por la alta especialización de los docentes y, además, por tratarse de profesionales con experiencia comprobada en la banca y debidamente capacitados desde el punto de vista pedagógico. Los resultados de la categorización docente se resumen en la Tabla 84.

Tabla 84 Evolución Docentes Categoría A y B.

Ítem	2012	2013	2014	2015	2016
Categoría A + B	98	147	143	167	150
% Docentes Categoría A + B	38%	44%	40%	49%	46%

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Al analizar el mismo antecedente por Sede se concluye que la cantidad de docentes A y B en todas las Sedes ha aumentado entre los años 2012 y 2016, no obstante, a causa del contexto de recambio docente descrito en la sección anterior (entre un 30 % y 40 % de nuevos docentes cada año), se detecta mayor dispersión en el resultado en las Sedes de Concepción y Temuco (Tabla 85).

Tabla 85 Distribución de Docentes categorías A y B por Sede al primer semestre de cada año.

Sede	2012	2013	2014	2015	2016
Santiago	36%	46%	50%	55%	54%
Rancagua	50%	49%	40%	35%	41%
Viña del Mar	54%	40%	53%	50%	52%
Temuco	27%	36%	25%	45%	33%
Concepción	29%	40%	14%	48%	33%
Total	38%	44%	40%	49%	46%

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Con el fin de estabilizar el indicador y homogenizar la dotación de docentes A y B en ambas Sedes se potenció el Plan de Acción “100 Nuevos Docentes Talentosos” que incluyó acciones como el diseño y aplicación de una campaña de difusión, mejorando los resultados del primer semestre de 2017 en todas las Sedes.

Evaluación Docente.

El Instituto cuenta en su Política de Vinculación Docente con criterios para la evaluación y permanencia del Docente la cual establece que todos los docentes de la institución deben someterse a un proceso de evaluación, según los procedimientos²¹¹ establecidos, el cual recoge información desde tres instancias:

- **Evaluación de satisfacción de los estudiantes:** este instrumento se aplica dos veces al año y los estudiantes acceden a ella ingresando a la plataforma IEBVirtual-SAC, logrando un 70 % de participación en promedio en cada semestre.
- **Evaluación de la calidad de la docencia:** cada Coordinador Académico de Área evalúa semestralmente al docente de cada asignatura o módulo desde la perspectiva disciplinar y pedagógica. En esta evaluación se integran los datos obtenidos desde las observaciones de clases (normadas por el Proceso FP01), la colaboración en el proceso de Exámenes Nacionales y en las reuniones de coordinación académica y la revisión de los avances de los programas de estudio en el aula y su interacción con el estudiante.
- **Evaluación de cumplimiento administrativo:** los Jefes de Carreras de cada Sede tienen a cargo la labor de evaluar a cada uno de sus docentes en lo referente a aspectos administrativos, realizando esta tarea dos veces por año.

La información obtenida es centralizada por el Director de Sede quién informa a los docentes sus calificaciones y las estrategias de evaluación utilizadas de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de Información de Evaluación Docente a Docentes y Estudiantes. El docente podrá solicitar la revisión de sus evaluaciones a cada uno de los agentes que formaron parte del proceso.

La asignación de carga académica para el siguiente semestre se aplica a quienes mantengan calificaciones superiores a 5,0 en la evaluación docente del semestre anterior. Las opciones de mejora de las prácticas docentes detectadas en la evaluación son abordadas en el Programa Anual de Capacitación Docente del año siguiente.

La evolución de los resultados de la Evaluación Docente, por semestre entre el 2013 y 2016²¹², muestran promedios entre 6,0 y 6,5 para la mayoría de los casos, como se aprecia en el Gráfico 3.

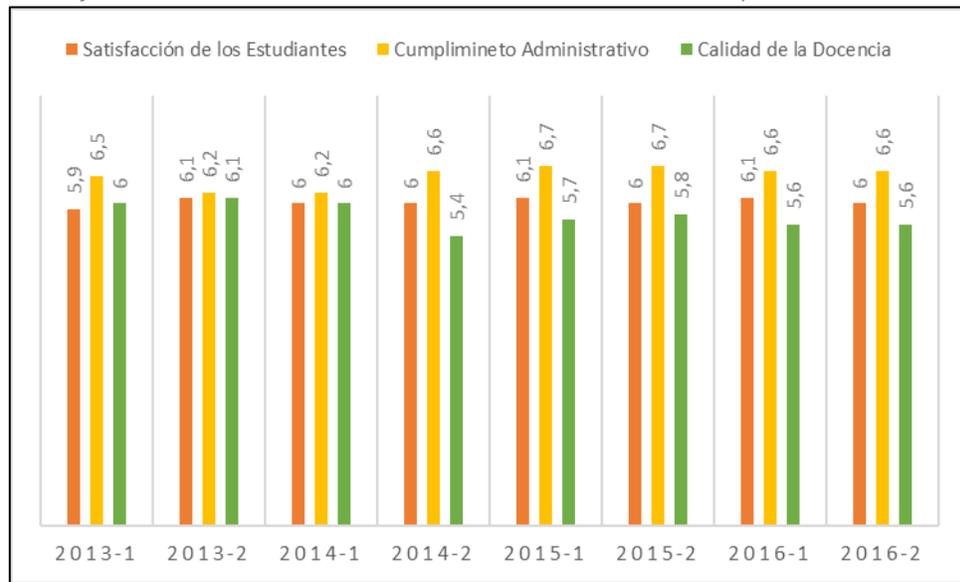


Foto: Docentes de versión 2015 del Diplomado “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas basadas en el Currículo por Competencias”.

²¹¹ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver P99 “Proceso de Evaluación Docente Nacional”).

²¹² Anexo 32: “Informe de Evaluación Docente años 2013 a 2016”.

Gráfico 3 Promedio de Notas en evaluación docente entre 2013-1 y 2016-2.



Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Los resultados de la Encuesta de Autoevaluación de Docentes 2016 destacan resultados consistentes con un proceso de evaluación correctamente ejecutado:

- 96,3 % de los docentes está de acuerdo con la afirmación “El desempeño de los docentes del Instituto es evaluado todos los semestres por diferentes actores.”
- 93,6 % de los docentes encuestados declara que los docentes son informados sobre el resultado de sus evaluaciones.
- 84,4 % de los docentes consultados considera que “Las evaluaciones de los estudiantes a los profesores son aplicadas correctamente y contemplan los aspectos centrales de la actividad docente”.

Por su parte, los estudiantes al ser consultados en la Encuesta de Autoevaluación Alumnos 2016, señalaron lo siguiente:

- 87,9 % manifestó estar de acuerdo con la afirmación “Los docentes del Instituto Guillermo Subercaseaux están actualizados en sus conocimientos”.
- 85,4 % señaló estar de acuerdo con la afirmación “La calidad de los docentes del Instituto es muy buena”.
- 88,1 % indicó que “Los profesores atienden mis consultas fuera del horario de clases de forma presencial o vía *e-mail*”.
- 90,6 % está de acuerdo con la afirmación “Los docentes del Instituto Guillermo Subercaseaux muestran interés por el aprendizaje de los estudiantes”.

Complementariamente, 81,8 % de los egresados consultados en la Encuesta Egresados 2016 señaló estar de acuerdo con la afirmación “Los profesores que tuve en mi carrera eran pertinentes para la enseñanza de las asignaturas, es decir, contaban con la formación, competencias y experiencia necesaria”.

Acompañamiento y Observación de Clases.

La Observación de Clases es parte del proceso de acompañamiento docente y se realiza en todas las Sedes, constituyendo un MAC para el aprendizaje y cuenta con procesos e instructivos²¹³ que son evaluados para generar mejoras en base a las brechas detectadas según las actividades de la Planificación General del SGC de la DAC.

La Observación de Clases es realizada por un asesor pedagógico e implica visitar al docente de manera no planificada para constatar las conductas descritas en una pauta previamente conocida por todos los docentes. Se determina la clase que se va a observar, solicitando con antelación al docente que informe respecto a su planificación y se le explica acerca de los objetivos del proceso de la observación.

La Observación de Clases implica evaluar y retroalimentar cualitativamente al docente en los siguientes aspectos:

- Activación de aprendizajes previos: elementos de motivación y conexión con aprendizajes de las clases o cursos anteriores e información a los alumnos sobre las interrelaciones de temas.
- Comunicación con el alumno: comunicación verbal y no verbal, el trato, la integración y acogida de las dudas del estudiante y la retroalimentación a este.
- Desarrollo de actividades de aprendizaje: seguimiento del Programa “clase a clase”, orientación a los estudiantes u logro de la participación y autonomía en la resolución de problemas.
- Cierre y Transferencia de aprendizajes: síntesis de los temas clave, realce de los aprendizajes y vínculos con otros temas de estudio.

Finalmente, el asesor entrega sus conclusiones y sugerencias y se acuerdan próximos pasos respecto a sus prácticas docentes o a necesidades de mayor formación y capacitación.

La Institución presta especial atención a que la observación se realice de manera cuidadosa y crítica por parte del observador encargado.

Los datos recogidos en el proceso de observación de docentes en clases se registran en un instrumento del tipo rúbrica y se analizan e interpretan con la finalidad de elaborar conclusiones, las que son sistematizadas en el correspondiente informe de observación y son posteriormente discutidas de manera personal y reservada con el docente involucrado.

Las observaciones de clases realizadas superan las 500 por año en el 2015 y el 2016, alcanzando un promedio de 1,6 observaciones por docente, como se resume en la Tabla 86.

Tabla 86 Observaciones de Clases realizadas por Sede.

Sedes	2014	2015	2016
Santiago	70	255	273
Rancagua	11	72	67
Viña del Mar	34	54	44
Concepción	8	45	47
Temuco	5	74	73
Total	128	500	504

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

²¹³ Anexo 66: “Procesos y Procedimientos SGC”; (Ver FP17 “Acompañamiento Docente” e Instructivo “Realización de las Observaciones de Clases”).

En resumen, los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad que permiten mantener sistemáticamente los resultados en el ámbito de capacitación y acompañamiento de docentes son:

- Unidad del Desarrollo Docente dependiente de la Dirección de Docencia como instancia formal encargada de desarrollar regularmente estos procesos de capacitación, así como de todos los otros procesos vinculados al ciclo laboral de los docentes.
- Recursos regulares destinados a ejecutar los programas de capacitación y acompañamiento en el marco del proceso de presupuesto anual.
- Planes Anuales de Capacitación regularmente aplicados desde el año 2012 a la fecha.
- Proceso FP07 “Gestión de Recursos Docentes” y “FP17 Acompañamiento Docente”, los procedimientos P113 “Inducción y Perfeccionamiento Docente” y el instructivo “Realización de las observaciones de clases” que son evaluados para generar mejoras en base a las brechas detectadas según las actividades de la Planificación General del SGC de la DAC.

Capacitación Docente.

La Política de Vinculación Docente²¹⁴ tiene como propósito asegurar que los docentes posean las habilidades pedagógicas necesarias para el correcto cumplimiento de sus funciones, en el marco del Modelo Educativo del Instituto.

En el marco del PAD, la institución realiza anualmente un Plan Anual de Capacitación a sus profesores con una habilitación progresiva en aspectos pedagógicos para lo cual ha desarrollado el **Diplomado “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas basadas en el Currículo por Competencias”**, programa de capacitación pedagógica dirigido a profesionales que imparten docencia en el Instituto y que tiene por finalidad desarrollar competencias de orden metodológico y evaluativo en el diseño de estrategias e instrumentos basados en el currículo por competencias, en el marco de la implementación del proceso de innovación curricular que se está desarrollando.

Al finalizar el diplomado, los docentes alcanzan las siguientes competencias:

- Diseñar estrategias metodológicas acordes al enfoque curricular por competencias.
- Diseñar instrumentos evaluativos acordes al enfoque curricular por competencias.
- Implementar estrategias metodológicas acordes al enfoque curricular por competencias en el aula.
- Evaluar el proceso de aprendizaje de sus estudiantes en consonancia con el enfoque curricular por competencias.

El principal resultado logrado en este ámbito es la ejecución del Plan de Capacitación de manera sistemática, logrando amplia cobertura de docentes a honorarios y en Sedes. En efecto, considerando que la planta docente total se ha mantenido en un rango de 325-350 docentes por año desde el 2013, se logró una amplia cobertura con la participación de 304 profesores en el Diplomado Estrategias Metodológicas.

²¹⁴ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Vinculación Docente).

En la Tabla 87 se muestra el total de docentes participantes en cursos de capacitación docente para el periodo 2014-2016, por Sede.

Tabla 87 Resumen de Participantes en Diplomado– Periodo 2014-2016.

Sedes	2014	2015	2016	Total
Santiago	53	33	32	118
Rancagua	9	15	2	26
Viña del Mar	5	15	15	35
Concepción	7	32	19	58
Temuco	8	32	27	67
Total	82	127	95	304

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Respecto de la capacitación en temas de la disciplina, el Instituto ha intencionado la actualización de los Coordinadores Académicos de Área en temas referidos a Innovación y Banca Digital, Análisis técnico bursátil, Plan de *Marketing* Digital y en la actualización en IFRS.

Además, el cuerpo docente se mantiene actualizado en sus disciplinas a través de cursos de capacitación realizados por ellos en el contexto de su desempeño laboral. El Estudio de Perfeccionamiento Docente 2016²¹⁵ identificó que el 53% de los docentes han realizado actividades de actualización disciplinar en los últimos 3 años. Más específicamente:

- 2 docentes obtuvieron el grado de Doctor en el área de Administración.
- 6 docentes obtuvieron el grado de Magister en el área de administración, marketing, comunicación, dirección y liderazgo y gestión educacional.
- El 45 % ha desarrollado cursos o diplomados con una duración promedio de 87 horas de estudio.
- 10 docentes han obtenido un Diplomado en temas de finanzas, *neuromarketing*, legislación laboral, innovación y banca digital, presupuesto, gestión tributaria y contabilidad y control de gestión.

Por último, los resultados de la Encuestas de Autoevaluación de Docentes 2016, destaca:

- 90,0 % de los docentes encuestados está de acuerdo con la afirmación “El Instituto convoca a los docentes para participar en capacitaciones de actualización y perfeccionamiento docente”.
- 94,1 % de los docentes consultados señaló estar de acuerdo con la afirmación “El Instituto me ha entregado herramientas pedagógicas para aplicar nuevas estrategias de aprendizaje con mis estudiantes”.

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario profundizar los esfuerzos institucionales por desarrollar la capacitación disciplinar del cuerpo académico, más allá de los perfeccionamientos que individualmente ellos realicen.

Las políticas y mecanismos aplicados para la capacitación y desarrollo del cuerpo docente son consistentes y han logrado una cobertura adecuada de las Sedes Regionales y de los docentes a honorarios.

Estos resultados muestran que el PAD genera procesos de acompañamiento docente, sistemáticos y regulares, incluyendo observación docente y capacitación en herramientas pedagógicas coherentes con Modelo Educativo. No obstante, es necesario profundizar la capacitación disciplinar al cuerpo académico intencionada directamente por la Institución.

²¹⁵ Anexo 45: “Informe Estudio de Perfeccionamiento Docente 2016-2”.

Dimensión III: Resultados.

En esta dimensión se evalúa la pertinencia de la formación que el Instituto entrega a sus estudiantes, a través de su progresión y los resultados de sus titulados. Se presentan los mecanismos, procesos y resultados en el avance de los estudiantes en el plan de estudios, entendiendo que éstos representan medios para evaluar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El Instituto considera la empleabilidad de sus egresados como el principal resultado del cumplimiento de sus propósitos institucionales y para su gestión aplica la Política de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados²¹⁶.

Los alumnos que egresan están capacitados para desempeñarse en el sector bancario y financiero de acuerdo a las demandas que exige ese sector, asegurando a la mayoría su empleabilidad desde el momento de la titulación o dentro del lapso del primer año de egreso²¹⁷.

Política Institucionales de la dimensión.

Las Políticas aplicadas para lograr adecuados niveles de progresión, inserción laboral y seguimiento de titulados, son las siguientes:

- **Política de Progresión y Seguimiento Académico del Alumno:**²¹⁸ dicta las directrices para la aplicación de estudios de evaluación y análisis de progresión (Evaluación Diagnóstica, análisis de resultados de Exámenes Nacionales y de Título, análisis de trayectorias académicas, entre otros), realización y cobertura de tutorías, reforzamiento y nivelación realizadas con los estudiantes.
- **Política de Gestión de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados:** Tiene como propósito asegurar una alta tasa de empleabilidad a nuestros estudiantes dentro del sector bancario y financiero y contar con evidencia de los resultados de la formación entregada y retroalimentar las actividades académicas de las Institución, demostrando un compromiso efectivo con la calidad y pertinencia de la educación brindada por la institución.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.

Para asegurar una que los resultados se mantengan sistemáticamente, el Instituto aplica los siguientes Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: Modelo de Gestión de la Empleabilidad de los Titulados (“GET”), Actividades de Reforzamiento, Análisis de los Resultados de los Exámenes de Título, Análisis de Resultados de los Exámenes Nacionales, Convenios con Bancos para Empleabilidad, Encuesta Egresados al Momento de la titulación, Encuestas Empleadores, Estudio de Trayectorias Académicas, Estudios de Seguimiento de Titulados de la UEE, Evaluación Diagnóstica, Modelo de Seguimiento Académico, Portal de Empleos, Programas de Formación Continua para Egresados, Semestre de Verano, Talleres de Apoyo a la Práctica, de Re Inserción Laboral y las Tasas de Empleabilidad en Bancos e Instituciones Financieras.

²¹⁶ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Políticas de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados).

²¹⁷ Los resultados de empleabilidad, tiempo de colocación y remuneración de los egresados se presentan en este Capítulo en la Sección 4.8 Inserción Laboral.

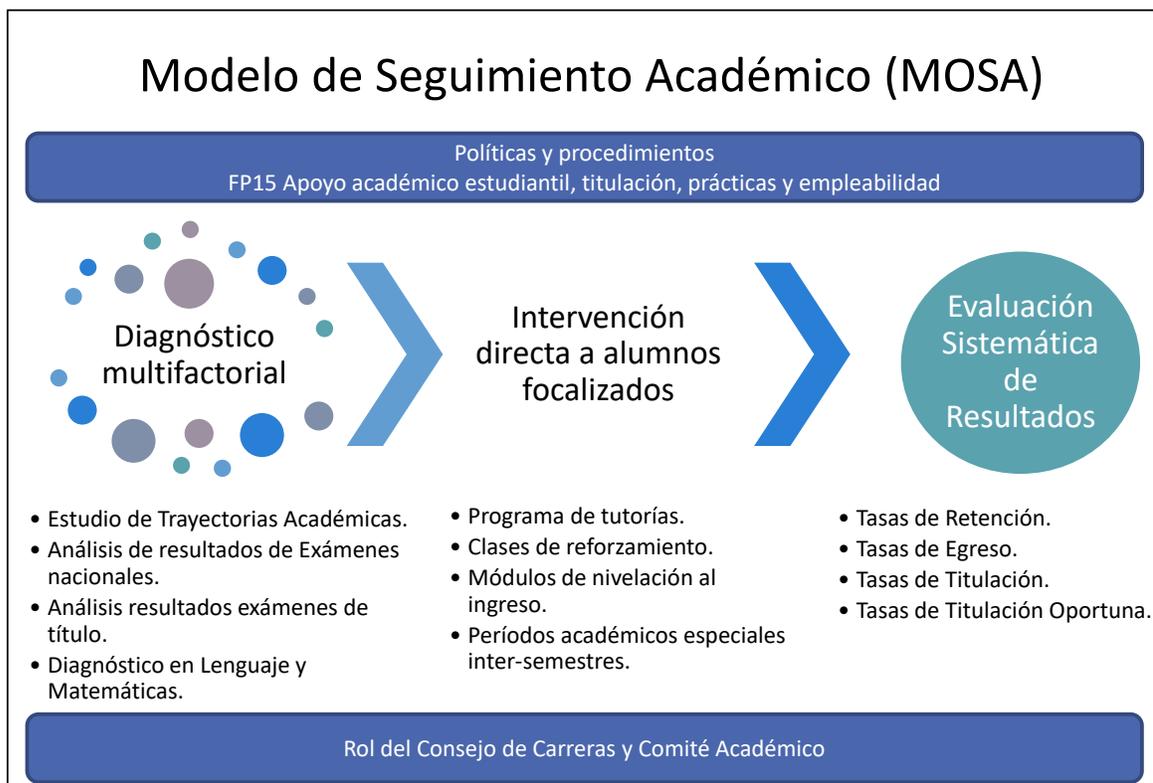
²¹⁸ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Políticas de Progresión y Seguimiento Académico del Alumno).

4.7. Progresión.

La institución gestiona la progresión de los estudiantes en sus Planes de Estudio a través de su Política de Progresión y Seguimiento Académico del Alumno²¹⁹ y del Modelo de Seguimiento Académico, lo que le permite adoptar acciones correctivas o de mejoramiento en forma oportuna.

El MOSA y sus componentes fueron explicados de forma detallada en la Dimensión I: “Carreras”, Sección 4.3 “Proceso de Enseñanza-Aprendizaje”

Esquema 13 Modelo de Seguimiento Académico.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Resultados de Progresión Académica.

Para el análisis de la evaluación de las principales “tasas de resultados académicos” se debe considerar que la admisión de primer año del Instituto experimentó un crecimiento promedio anual de 9,2 % entre el 2010 y 2016, tal como se indica en la Tabla 88.

Tabla 88 Tasa de crecimiento de la matrícula.

Ítem	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variación Matrícula nueva	-10,8%	26,5%	11,0%	8,2%	25,3%	10,8%	-6,0%
Variación Matrícula total	6,6%	10,7%	9,0%	6,3%	15,8%	18,5%	3,9%

Fuente: Unidad de Análisis institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

²¹⁹ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Progresión y Seguimiento Académico del Alumno).

Retención de Primer año.

Para las cohortes del 2011 al 2015 el Instituto mostró una tasa de retención de primer año por sobre la tasa de retención para la totalidad de los Institutos Profesionales²²⁰ y por sobre los Institutos Profesionales Acreditados²²¹. Los IP y CFT registraron una tasa de retención de 67,5 % y 64,5 %, respectivamente, para la cohorte 2015, siendo los IP los que más aumentan con respecto a la cohorte 2013, subiendo casi 2 puntos. En este indicador el Instituto registró un 75,03 % para la cohorte 2015 (Tabla 89), más de 10 puntos sobre los resultados de CFT y 7 puntos sobre los IP.

Tabla 89 Tasa de retención institucional.

Cohorte	2011	2012	2013	2014	2015
Retención Primer Año	73,76%	69,60%	73,35%	76,10%	75,03%
Retención Total	59,12%	57,12%	62,39%	68,44%	75,03%

Fuente: Unidad de Análisis institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

En el total de Instituciones de Educación Superior las carreras profesionales (sin licenciatura) tienen tasas de retención de primer año mayores a las carreras técnicas. Para la cohorte 2015 las carreras profesionales alcanzaron una tasa de retención de 69,6 % en tanto las técnicas solo lograron 66,1 %. En el caso del Instituto, las carreras profesionales alcanzaron una tasa de retención de 74,2 % (+4,6 % en relación al sistema), en tanto que las carreras técnicas registraron una tasa 72,7 % (+6,6 %, en relación al sistema) para esa misma cohorte, como se muestra en la Tabla 90.

Tabla 90 Tasa de retención por tipo de formación.

Tipo de Retención	Tipo de Formación	2011	2012	2013	2014	2015
Retención Primer Año	Técnico	67,57%	68,45%	71,18%	75,07%	72,74%
	Profesional	-	54,81%	67,96%	72,97%	74,26%
	Profesional CE	77,42%	80,93%	82,88%	83,83%	86,36%
Retención Total	Técnico	52,23%	52,98%	58,21%	66,48%	72,74%
	Profesional	-	32,59%	55,34%	63,96%	74,26%
	Profesional CE	68,66%	73,31%	74,32%	80,43%	86,36%

Fuente: Unidad de Análisis institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

A nivel nacional, la retención es mayor entre los matriculados en jornada diurna que en la vespertina como lo muestran los valores registrados para este indicador en la cohorte 2015, cuando las Instituciones de Educación Superior obtuvieron una tasa de retención de 76,5 % para la jornada diurna y 61,4 % para la vespertina. En el Instituto las carreras diurnas alcanzaron una tasa de retención de 80,7 % (+3,5 % que el sistema), en tanto las vespertinas lograron un 73,0 % (+11,6 % que el sistema) para esta cohorte, como se aprecia en la Tabla 91.

Tabla 91 Tasa de retención por jornada.

Ítem	Jornada	2011	2012	2013	2014	2015
Retención Primer Año	Diurno	74,02%	76,06%	80,05%	83,30%	80,79%
	Vespertino	67,59%	65,93%	70,41%	72,22%	73,07%
	A Distancia	72,88%	88,24%	66,67%	58,82%	55,74%
Retención Total	Diurno	62,99%	63,10%	67,19%	73,67%	80,79%
	Vespertino	53,14%	52,48%	59,07%	65,73%	73,07%
	A Distancia	50,85%	29,41%	33,33%	44,12%	55,74%

Fuente: Unidad de Análisis institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

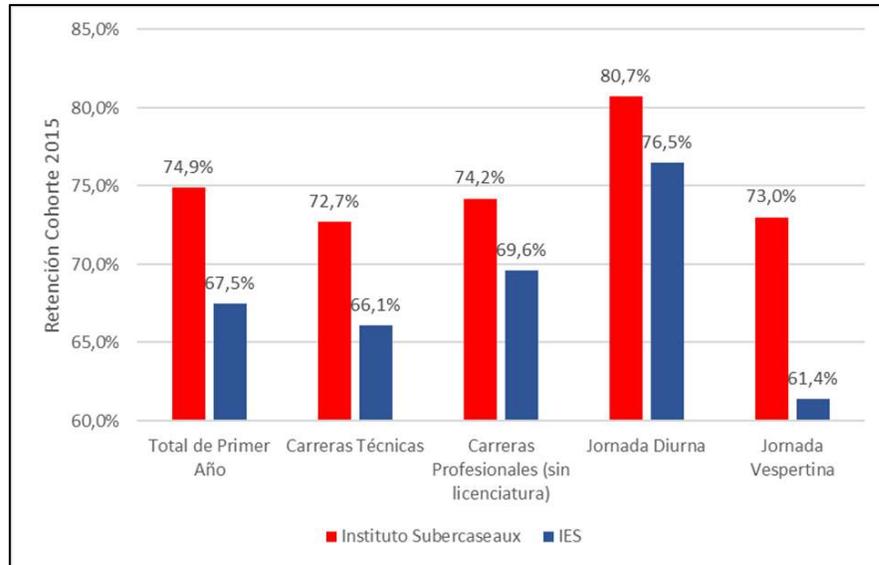
²²⁰ Ver "Informe retención de 1er año de pregrado cohortes 2011-2015".

http://www.mifuturo.cl/images/Informes_sies/Retencion/informe%20retencion_sies_2016.pdf

²²¹ Fuente: Base de datos de carreras e instituciones 2014, SIES, disponible en www.mifuturo.cl.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la situación comparativa de los resultados de retención del Instituto con el conjunto de IP y CFT.

Gráfico 4 Resultados de retención en comparación otras Instituciones de Educación Superior.



Fuente: Unidad de Análisis institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux y Estudio Retención de 1er año en Educación Superior noviembre 2015, Servicio de Información de Educación Superior

La Institución realiza un análisis cualitativo de las causales de deserción a través de estudios de seguimiento de quienes han desertado de sus carreras²²², con el objetivo de evaluar y definir acciones de mejora de los procesos académicos. Las conclusiones del Estudio del año 2016, indican que:

- Los principales motivos para decidir dejar los estudios son los económicos (27%), laborales (19%) y familiares (18%).
- En relación a los motivos por factores económicos los hombres asignan mayor importancia (40%) sobre las mujeres (34%) y los alumnos de carreras técnicas (39%) por sobre los de carreras profesionales (30%). El 50% de quienes se encuentran en busca de empleo le asignan una alta importancia al factor económico.
- De igual forma, respecto a los motivos laborales el 40% de los hombres y 39% de quienes estudiaron carreras técnicas le asignan alta importancia.
- Quienes desertaron tienen una evaluación general de la formación académica que alcanza un 57% de satisfacción y el 60% de los encuestados señalan estar interesado en retomar sus estudios en el Instituto.

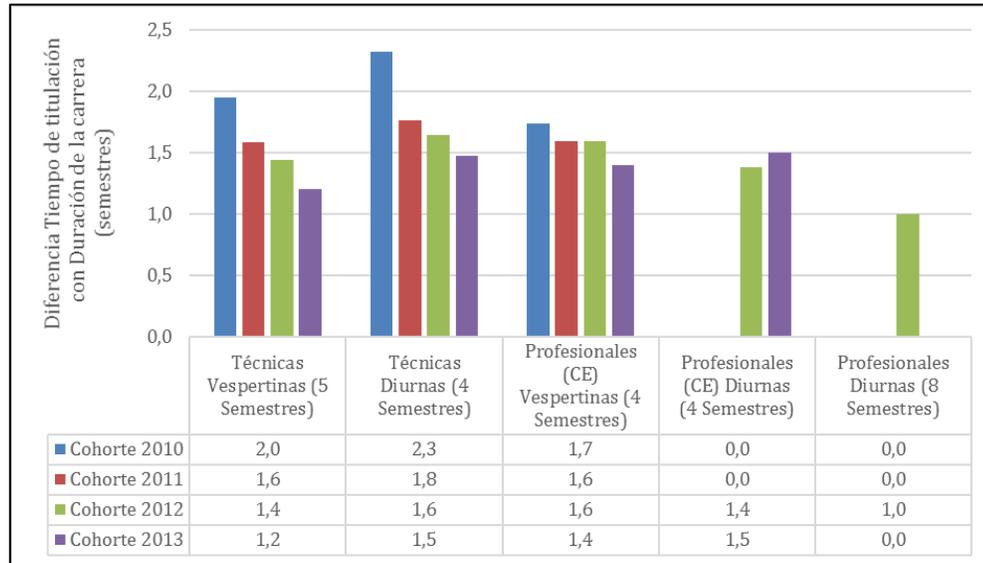
Tiempo real de titulación.

En el Instituto las carreras conducentes a un título técnico tienen una duración de 4 semestres en modalidad diurna y de 5 semestres en modalidad vespertina y semipresencial. Para el caso de las carreras conducentes a un título profesional estas tienen una duración de 8 semestres en modalidad diurna y de 9 semestres en modalidad vespertina.

²²² Anexo 20: "Estudio de Causales de Deserción 2016".

A continuación, en el Gráfico 5 se muestra la diferencia entre el tiempo de titulación por cohorte para cada tipo de carrera y la duración definida para cada Plan de Estudio²²³.

Gráfico 5 Diferencias entre Tiempo de Titulación y Duración, por Cohorte y tipo de Carrera.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

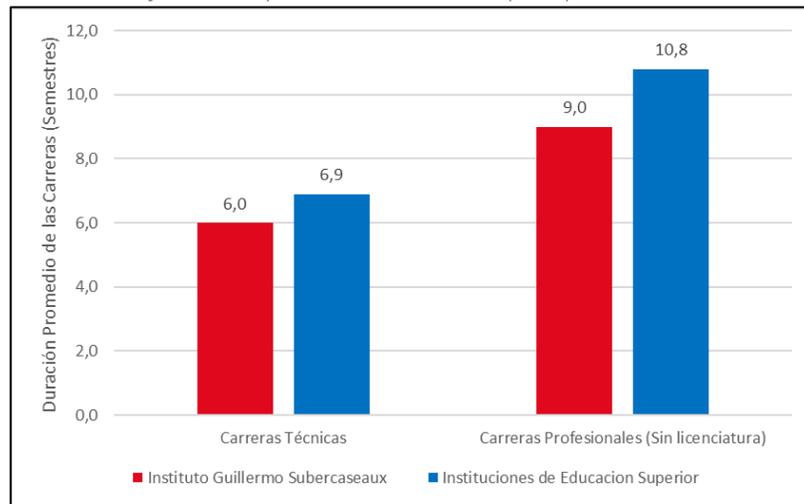
Como se aprecia en el gráfico anterior, el Instituto ha logrado disminuir relevantemente las diferencias de tiempo de titulación, no superando los 1,5 semestres adicionales a lo establecidos en los planes de estudio.

A nivel de todas las Instituciones de Educación Superior las carreras técnicas presentan una duración de 6,9 semestres. El promedio de duración de las carreras técnicas del Instituto es de 6,0 semestres, promedio superior inferior al de la industria. Las carreras profesionales sin licenciatura tienen una duración promedio en todas las IES de 10,8 semestres²²⁴, y en el Instituto tienen una duración de 9,0 semestres. Lo anterior se resume en el siguiente gráfico.

²²³ Ver Tiempo Real de Titulación por Carrera en la Ficha de Datos Institucionales 2016.

²²⁴ Ver Estudio Duración real de las carreras en Chile Diciembre 2015 Servicio de Información de Educación Superior. en http://www.mifuturo.cl/images/Informes_sies/duracion_sobreduracion/duracion_real_y_sobreduracion_es_2015.pdf

Gráfico 6 Tiempo medio de titulación por tipo de carrera.

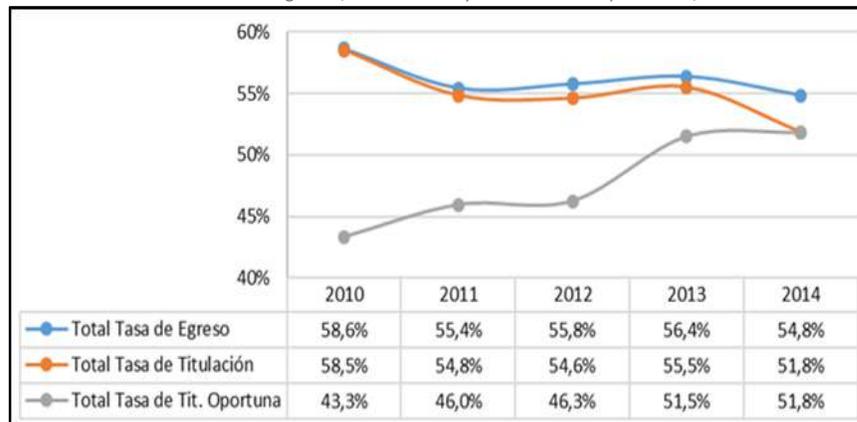


Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tasa de egreso, titulación y titulación oportuna.

La progresión de los estudiantes del Instituto presenta un desempeño promedio superior al de la Industria relevante. Las tasas de egreso, titulación y titulación oportuna se han mantenido estables en los últimos años para las diferentes cohortes que han ingresado a la institución como se aprecia en el Gráfico 7.

Gráfico 7 Evolución de tasas de Egreso, Titulación y Titulación Oportuna, cohortes 2010 a 2014.



Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

La tasa de egreso de la institución en las cohortes más recientes es un poco más baja que para las cohortes más antiguas ello debido a que en las cohortes más nuevas es más probable encontrar alumnos aún efectuando estudios en sus respectivos programas, mientras que en las cohortes más antiguas ocurre lo contrario. En este sentido, entre las cohortes 2011 a 2014 se ha mantenido una tasa de egreso relativamente estable que oscila entre el 55,4 % y el 54,8 %, lo que ha permitido que esta tendencia a la baja se detenga e incluso logre un leve repunte en la cohorte del año 2013.

La tasa de titulación por su parte también se mantiene estable para las cohortes 2011-2013 y la leve disminución registrada en la cohorte 2014, al igual que la tasa de egreso, se explica en la mayor probabilidad de encontrar alumnos pertenecientes a esa cohorte que aún se encuentran cursando estudios.

Un aspecto a destacar es la similitud de las tasas de egreso con la de titulación entre las cohortes más antiguas (2010 a 2013), mientras que para la cohorte 2014 se aprecia una brecha superior entre la tasa de egreso (54,8 %) y de titulación (51,8 %), dado que para esa cohorte existen más estudiantes preparando su Examen de Título.

Finalmente, la tasa de titulación oportuna experimentó un notable incremento de 8,5 puntos porcentuales entre las cohortes ingresadas en 2010 (43,3 %) y 2014 (51,8 %). Además, para la cohorte 2014, la tasa de titulación oportuna es idéntica a la tasa de titulación dado que todos los titulados de esa cohorte hasta la fecha se encuentran dentro de los plazos de duración estimados para sus respectivas carreras. Este fenómeno contribuye a explicar la mantención de la tasa de titulación entre las cohortes pese a su diferencia de antigüedad, dado que un aumento de la tasa de titulación oportuna implica una mayor cantidad de estudiantes que terminan sus carreras dentro del tiempo previsto para ello.

En resumen, el Instituto dispone y aplica Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, en el marco del plan de mejoramiento de las tasas de egreso, titulación y titulación oportuna que han contribuido a estabilizar la tendencia a la baja de las tasas de egreso y de titulación esperables entre las cohortes. Sin embargo, su mayor contribución ha sido elevar las tasas de titulación oportuna de cada cohorte ingresada a la institución, lo que tiene un efecto decisivo en el proceso de titulación de los alumnos.

Análisis de los Factores Críticos de Calidad de la Formación.

Como se ha revisado en las Dimensión I: Carreras, particularmente en los criterios Diseño y Provisión de Carreras, Proceso de Enseñanza-Aprendizaje e Innovación Curricular, el Instituto ha desarrollado capacidades permanentes para realizar el análisis sistemático de los factores de calidad críticos que inciden en el proceso formativo del estudiante.

Los Estudios que la institución ha realizado para el análisis la gestión de los resultados que muestran las tasas de retención, egreso, titulación, titulación oportuna y empleabilidad, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 92 Estudios relacionados con resultados de retención, egreso, titulación y empleabilidad.

Estudio	Retención	Egreso y Titulación	Empleabilidad
1. Caracterización de Estudiantes.	✓		
2. Deserción y Retención.	✓		
3. Trayectorias Académicas.		✓	
4. Resultados de Exámenes Nacionales.	✓	✓	
5. Resultados Exámenes de Título.		✓	
6. Diagnóstico en Lenguaje y Matemáticas.	✓		
7. Impacto de la Innovación Curricular.			✓
8. Caracterización de los Docentes.		✓	
9. Duración Real de las Carreras.		✓	
10. Requerimientos del Sector Financiero y Laboral.			✓
11. Percepción sobre la Innovación Curricular en Alumnos y Docentes.			✓
12. Percepción de Empleadores de las Competencias de Alumnos Carrera Técnico Financiero.			✓
13. Caracterización de los Titulados.		✓	✓
14. Indicadores Operativos VRA.	✓		
15. Seguimiento de Egresados.		✓	✓
16. Resultados Test RAP y ESE.	✓		
17. Evaluación Docente.	✓	✓	
18. Resultados de Exámenes Nacionales.	✓	✓	
19. Diagnóstico sobre la Rotación Docente y sus Efectos.	✓	✓	
20. Empleabilidad de Egresados de Carreras <i>E-Learning</i> .			✓
21. Características de los Egresados Carreras Técnicas - Prácticas y Continuidad de Estudios.		✓	✓
22. Prácticas Verano 2016.		✓	✓

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El análisis de los indicadores y resultados que arrojan estos estudios se presentan en el Consejo de Carreras y Comité Académico en donde se revisan las herramientas y mecanismos establecidos por la Política de Progresión y Seguimiento Académico del Alumno para la gestión de la retención, través del Modelo de Seguimiento Académico que incluye programas de tutorías, clases de reforzamiento, módulos de nivelación al ingreso y periodos académicos especiales inter-semestres entre otros.

4.8. Inserción Laboral.

El Instituto considera la empleabilidad de sus egresados como un resultado primordial para el cumplimiento de sus propósitos institucionales consignándolo en sus objetivos estratégicos “Asegurar una alta tasa de empleabilidad a nuestros estudiantes dentro del sector bancario y financiero” y “Asegurar la eficacia del proceso de colocación laboral de sus egresados”. Aplica para esto una Política de Gestión de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados²²⁵.

A continuación, se analizan los resultados de empleabilidad, el tiempo de colocación laboral, la pertinencia y la remuneración de los titulados y posteriormente se describen los mecanismos aplicados para retroalimentar las actividades académicas del Instituto a partir de la opinión de los empleadores. Finalmente, se explica el Modelo GET que incluye todas las instancias y mecanismos que ha dispuesto la institución para facilitar la inserción laboral de sus egresados y potenciar las competencias laborales de éstos.

Análisis de los Resultados de Empleabilidad de los Titulados.

De acuerdo a la información recopilada por la Institución en base a encuestas al momento de la titulación y en los procesos de seguimiento de titulados, estos logran un adecuado nivel de inserción laboral como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 93 Empleabilidad de los titulados por año de titulación.

Situación Laboral	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Trabaja	91,0%	94,8%	91,9%	91,4%	84,5%	90,7%
No trabaja ni estudia	9,0%	5,2%	8,1%	8,6%	15,5%	9,3%

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El promedio de los últimos 5 años muestra que el 90,7 % de los titulados se encontraba trabajando al momento de la ceremonia de titulación, esto es entre 6 meses a un año después de haber concluido su plan de estudios. En el año 2016, se aprecia una caída en el indicador asociado a la baja en la empleabilidad en las Sedes de Viña del Mar y Concepción, como se explicará más adelante.

Según el tipo de carrera en la cual se titulan los alumnos, la empleabilidad de las carreras profesionales alcanza un promedio de 92 % mientras que las técnicas un 90 % entre el año 2012 y el 2016 (Tabla 94).

Tabla 94 Empleabilidad por sector tipo de carrera y año de titulación.

Empleabilidad	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Carreras Técnicas	88,7%	93,7%	95,7%	91,4%	82,5%	90,4%
Carreras Profesionales	97,5%	96,9%	85,4%	91,5%	89,0%	92,1%

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Al precisar la empleabilidad en el sector bancario y financiero por tipo de carreras se aprecia que en las carreras profesionales el 73,7 % de los titulados del periodo 2012 a 2016 se emplean en este sector mientras que en las carreras técnicas lo hace el 63,2 %. Cabe señalar que, según la Encuesta de Caracterización de Estudiantes aplicada al ingresar al Instituto, solo el 22 % de los alumnos trabajaba en el sector bancario y

²²⁵ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Gestión de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados).

financiero por lo que durante sus estudios (2 o 4 años), entre un 40 % y 50 % de ellos logra emplearse en dicho sector (Tabla 95 y Tabla 96).

Tabla 95 Empleabilidad por sector de las Carreras Profesionales, por año de titulación.

Titulados de Carreras Profesionales	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Trabaja en sector Bancario y Financiero	82,2%	73,2%	70,3%	73,4%	69,5%	73,7%
Trabaja en fuera del sector financiero	17,8%	26,8%	29,7%	26,6%	30,5%	26,3%

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Tabla 96 Empleabilidad por sector de las Carreras Técnicas, por año de titulación.

Titulados de Carreras Técnicas	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Trabaja en sector Bancario y Financiero	60,9%	58,0%	64,0%	62,6%	70,5%	63,2%
Trabaja en fuera del sector financiero	39,1%	42,0%	36,0%	37,4%	29,5%	36,8%

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

En relación a los titulados que no están empleados en el sector bancario y financiero al momento de la titulación, el 96 % de ellos en promedio trabaja en áreas de desempeño atingentes a las carreras que dicta el Instituto, según lo indica la información recogida en los Informes de Seguimiento de Titulados de los años 2014, 2015 y 2016 (Tabla 97).

Tabla 97 Áreas de desempeño laboral de los titulados que trabajan fuera del sector.

Área de desempeño laboral	2014	2015	2016	Promedio
Administración	53%	35%	44%	44%
Finanzas	27%	35%	76%	46%
Contabilidad y Auditoría	15%	24%	17%	19%
Otros (no atingentes)	5%	7%	0%	4%

Fuente: Informes de Seguimiento de Titulados 2014 y 2015, Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Al analizar la empleabilidad por Sede los titulados logran un adecuado nivel de inserción laboral, sin embargo, la empleabilidad promedio entre las Sedes diferentes a la Región Metropolitana muestra diferencias relevantes con menores tasas en egresados de regiones (Tabla 98).

Tabla 98 Empleabilidad de titulados por Sede.

Sedes	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Concepción	84%	93%	71%	75%	67%	78%
Rancagua	89%	85%	80%	80%	70%	75%
Santiago	93%	95%	91%	94%	93%	93%
Temuco	78%	91%	77%	80%	80%	81%
Viña del Mar	82%	88%	76%	100%	61%	81%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Sin perjuicio de lo anterior, cabe considerar que la cantidad de titulados en sede bordean los 50 a 70 alumnos regularmente, por lo que cualquier variación menor en la cantidad de empleados hace variar el porcentaje relevantemente.

Analizando la empleabilidad por carrera se puede constatar que las carreras de Nivel Técnico tienen tasas de empleabilidad del 80 a 84 %, salvo por la carrera de Contador de Empresas financieras que cuenta con una tasa superior al 90 %, similares a la empleabilidad de las tres carreras de nivel profesional (Tabla 99).

Tabla 99 Empleabilidad total por Carreras, por año de titulación.

Carreras	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Técnico Financiero	85%	88%	75%	94%	78%	83%
Contador de Empresas Financieras*	-	-	82%	100%	95%	92%
Técnico en Administración de Empresas Financieras *	-	-	55%	100%	86%	80%
Ingeniería Financiera	96%	96%	86%	89%	89%	88%
Ingeniería en Administración de Empresas Financieras *	-	-	86%	100%	89%	92%
Contador Auditor	100%	98%	100%	96%	89%	95%

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.
 * Carreras se abrieron en el año 2012 por lo que no presentan titulados a la fecha.

La información anterior se ratifica también con los datos publicados en el portal www.mifuturo.cl, los que muestran desde el año 2014 resultados relativamente similares a los determinados por la institución²²⁶ (Tabla 100).

Tabla 100 Empleabilidad al 1er año de egreso por Carrera según mifuturo.cl.

Carrera	2014	2015	2016
Técnico Financiero	81,6%	81,4%	81,7%
Contador Auditor	100,0%	100,0%	98,8%
Ingeniería Financiera	95,0%	92,3%	93,0%
Técnico en Administración de Empresas Financieras	95,2%	-	66,0%
Técnico en Comercio Internacional	91,9%	90,5%	-

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux. en base información de mifuturo.cl, consultada en los años respectivos.

Cabe señalar que en el caso de la carrera Técnico en Administración de Empresas Financieras para el año 2016, la plataforma mifuturo.cl presenta una diferencia relevante respecto a los datos calculados por el Instituto lo que a juicio de la institución se debe a diferencias en la metodología aplicada y a la cantidad de casos considerados por dicho portal.

Finalmente, los resultados de las Encuestas de Egresados y Autoevaluación Alumnos permiten fundar el juicio de que la empleabilidad de los egresados del Instituto es una fortaleza de la institución. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- 88,1 % de los egresados encuestados señaló estar de acuerdo con la afirmación “Los egresados de mi carrera nos comparamos favorablemente respecto a los egresados de otras instituciones de educación superior técnico profesional”.
- 90,0 % de los egresados consultados declaró estar de acuerdo con la afirmación “En el mercado existe interés por contratar a los egresados de la carrera”.
- 80,4% de los egresados encuestados indicó estar de acuerdo con la afirmación “Al egresar de la carrera fui contratado (a) de acuerdo a mis expectativas profesionales y de renta”.
- 90,9 % de los egresados consultados indica que “Los egresados de la carrera e institución donde estudié tenemos un perfil de egreso identificable”.
- 94,9 % de los egresados encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación “La formación que recibí corresponde al perfil de egreso declarado por la carrera”.
- 86,4 % de los estudiantes declaró estar de acuerdo con la afirmación “He adquirido las competencias y conocimientos necesarios para un buen desempeño profesional”.
- 88,7 % de los estudiantes encuestados manifestó estar de acuerdo con la afirmación “Tengo expectativas de poder insertarme adecuadamente en el mundo laboral”.

²²⁶ Ver metodología de mifuturo.cl en

http://www.mifuturo.cl/images/metodologias/nota%20metodologica%20buscador%20empleabilidad%20e%20ingresos_2015_2016.pdf

- 77,0 % de los estudiantes consultados indicó estar de acuerdo con la afirmación “El Instituto Guillermo Subercaseaux se preocupa por asegurar una alta empleabilidad para sus egresados”.

En conclusión, los egresados logran un buen nivel de inserción laboral, constituyéndose esto en la fortaleza institucional más relevante y muestra la existencia y aplicación de políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad eficaces y eficientes en la institución.

Análisis de los Resultados de Tiempo de colocación laboral.

Respecto del tiempo que demoran los alumnos en encontrar trabajo, la institución realiza el análisis de los resultados de la Encuesta de Egresados, la Encuesta al momento de la titulación y del Estudio de Seguimiento de Titulados.

De lo anterior se desprende que en promedio el 61% de los titulados se encuentra trabajando al momento de terminar sus estudios, mientras que un 29% adicional encuentra trabajo antes de un año. En promedio los titulados demoran 2,5 meses en insertarse laboralmente en posiciones pertinentes a sus estudios (Tabla 101).

Tabla 101 Tiempo promedio para emplearse (meses).

Tipo Carrera	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Técnica	2,5	2,4	2,9	2,6	3,3	2,7
Profesional	1,3	2,1	2,0	1,6	2,1	1,8
Total	2,2	2,4	2,7	2,3	2,9	2,5

Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Remuneraciones de los Titulados.

La información disponible en el portal www.mifuturo.cl, presenta la remuneración de los egresados del Instituto de dos carreras. Para los titulados de Ingeniería Financiera se informa una remuneración promedio al cuarto año de titulación en el rango de \$1 millón a \$1 millón 100 mil pesos. Para el caso de Técnico Financiero y Gestión de Servicios Financieros el promedio informado es de \$700 mil a \$800 mil pesos.

La información obtenida y registrada en el Estudio de Seguimiento de Titulados señala que las remuneraciones al primer año de egreso para los titulados del Instituto según la carrera, son las que se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 102 Remuneración de los Titulados al año de titulación (miles de \$ de cada año).

Tipo Carrera	Nombre Carrera	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Técnica	Contador de Empresas Financieras	-	-	536	618	462	539
	Técnico en Administración de Empresas Financieras	-	-	602	677	503	594
	Técnico Financiero	713	734	611	614	527	640
Profesional	Contador Auditor con Mención en Bancos e Instituciones Financieras	796	1.026	799	645	700	793
	Ingeniería en Administración de Empresas Financieras	-	-	622	787	637	682
	Ingeniería Financiera	840	812	722	753	726	771

Fuente: Informe Seguimiento Titulados 2015, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Este mismo estudio indica que en su mayoría, los titulados del Instituto desarrollan sus labores en el área de operaciones y comercial de los bancos y el 45 % de ellos cuenta con remuneraciones superiores a \$800.000, como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 103 Titulados que trabajan en bancos según rango de rentas percibidas.

Rango	Área Comercial	Área Operaciones	Total
Más de 801.000	52%	39%	45%
601.000 a 800.000	18%	24%	21%
400.000 a 600.000	21%	26%	24%
Hasta 400.000	4%	5%	5%
No informa	5%	6%	5%

Fuente: Informe Seguimiento Titulados 2015, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Finalmente, el análisis de seguimiento de titulados evidencia que aproximadamente el 80 % de ellos se mantiene trabajando después de tres años de haberse titulado, con cargos y rentas acordes a sus perfiles de egreso.

En síntesis, las cifras de empleabilidad, la pertinencia de las áreas de desempeño y los rangos de remuneración de los titulados del Instituto presentan resultados destacables, lo que da cuenta de la existencia y aplicación de Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad eficientes y eficaces a nivel institucional en esta materia.

Retroalimentación de los Empleadores.

El Instituto aplica el Ciclo de Innovación Curricular y el proceso de FP04 “Diseño Curricular” para obtener retroalimentación de los empleadores con el objetivo de dar cumplimiento a su Proyecto Educativo Institucional y evaluar la pertinencia de la formación que entrega a sus alumnos. Los diagnósticos que se consideran como insumos para el diseño curricular incluyen: el análisis del mercado laboral, el levantamiento de requerimientos del sector financiero, la identificación de los ámbitos especializados de desempeño, la opinión de egresados y empleadores y nuevos requerimientos de áreas específicas de los bancos, como se explicaron detalladamente en la Dimensión I “Carreras”, Sección 4.4 “Innovación Curricular”.

Los mecanismos que específicamente permiten obtener retroalimentación de los empleadores, son los siguientes:

- 1) Estudios de levantamiento de competencias con entrevistas a empleadores y actores clave del sector bancario y financiero, como los efectuados en el marco del “Estudio Sector Financiero y Mercado Laboral” realizado en el 2012 y el 2015.
- 2) Reuniones habituales con las gerencias de reclutamiento y selección del sistema bancario a fin de determinar los requerimientos específicos de estas instituciones.
- 3) Entrevista con las jefaturas de los alumnos que realizan sus prácticas en el marco del proceso de supervisión de ellas, obteniendo retroalimentación respecto de los desempeños de estos en las competencias técnicas y de empleabilidad.
- 4) Encuesta a Empleadores²²⁷ en la que anualmente se recoge la opinión de las competencias desarrolladas por los titulados en función de la pertinencia de la formación brindada por la institución.
- 5) Reuniones del Consejo Asesor Externo, instancia de encuentro periódico que revisa y proponen ajustes a los perfiles de egreso y nuevos programas de estudio²²⁸.

²²⁷ Anexo 31: “Informe de Encuesta Empleadores años 2014 a 2016”.

²²⁸ Anexo 06: “Actas Consejo Asesor Externo”.

Con estas instancias de retroalimentación se genera información relevante como insumo del Ciclo de Innovación Curricular y el Proceso de Diseño Curricular, los que previo al análisis y aprobación del Consejo de Carreras y el Comité Académico pueden generar ajustes en:

- Perfiles de Egreso.
- Planes de Estudio.
- Programas de Módulos o Asignaturas.
- Cronogramas de Módulos o Asignaturas.
- Instrumentos de Evaluación.

La eficacia de este proceso de retroalimentación se puede evaluar considerando los resultados de la Encuesta de Empleadores, en la cual el 99 % evalúa en forma positiva el desempeño profesional de los titulados y la formación integral entregada por el Instituto.

Mecanismos para Facilitar la Inserción Laboral.

El Instituto aplica un Modelo de Gestión de Empleabilidad de los Titulados, que tiene como propósito generar instancias de desarrollo profesional para los titulados, potenciar la empleabilidad de ellos en el sector bancario y financiero y detectar oportunidades laborales, desarrollando sistemáticamente mecanismos de apoyo que faciliten la inserción laboral. El Modelo GET organiza sus mecanismos en tres áreas: Apoyo a la Empleabilidad, Colocación Laboral y Sistema de Seguimiento de Titulados. El Modelo se sintetiza en el siguiente esquema.

Esquema 14 Modelo de Gestión de Empleabilidad de los Titulados.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

La Unidad de Egresados y Empleabilidad (“UEE”) es la responsable de la operacionalización del Modelo para lo que realiza Planes de Acción que incluyen objetivos, metas, plazos, indicadores, responsables y recursos, que son aprobados por la Vicerrectoría Académica.

A continuación, se describirán las instancias de Apoyo a la Empleabilidad y de Colocación Laboral mientras que lo referido al Seguimiento de Titulados se explicará en la Dimensión III “Resultados”, Sección 4.9 “Seguimiento de Titulados”.

Potenciamiento de Competencias Laborales para el Apoyo a la Empleabilidad.

El Instituto en la aplicación del Modelo GET, potencia el desarrollo profesional de los titulados mediante la ejecución de actividades diferenciadas según su situación laboral.

- Talleres de apoyo para la práctica profesional.

Estos talleres se realizan semestralmente con alumnos de último semestre y/o recién egresados que poseen poca o ninguna de experiencia laboral y que además requieren realizar su práctica profesional.

El objetivo de esta actividad es mejorar las competencias de empleabilidad de los egresados de acuerdo a las necesidades y requerimientos del sector bancario y financiero y hacer más eficiente el flujo de los titulados hacia este sector. Es realizada con expertos de las áreas de reclutamiento y selección de bancos (en el caso de Santiago) y con expertos de selección para los bancos en el caso de Sedes. El Banco BCI, Banco de Chile, Banco Santander y Banco Estado y Banco Internacional, figuran entre las Instituciones que han realizado actividades para la inserción laboral en el Instituto durante los años 2015 y 2016.

La asistencia por parte de egresados y estudiantes a estas actividades de apoyo se muestra en la Tabla 104.

Tabla 104 Asistencia a actividades de potenciamiento de competencias.

Rango	2015	2016	Total
Talleres de apoyo a la práctica	355	599	954

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

- Talleres de re inserción laboral.

Actividad orientada a los titulados de los últimos tres años que poseen algún nivel de experiencia laboral pero que se encuentran en proceso de búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Estas actividades son realizadas por profesionales expertos del área de selección y con experiencia en el sistema bancario y financiero y buscan mejorar las competencias de empleabilidad de los titulados de acuerdo a las necesidades y requerimientos del sector. Las temáticas abordadas en estos talleres comprenden la construcción de un currículum de alto impacto, la entrevista personal, *marketing* personal, imagen personal, redes sociales para la búsqueda de trabajo, entre otras.

- Cursos de actualización.

En el año 2013, las Bolsas de Comercio implementaron la Certificación de Conocimientos para quienes se desempeñen en la Intermediación Financiera (“ACIV”). Esta instancia, extendida en el mundo financiero internacional, implica rendir un examen de idoneidad que es administrado en Chile por el Instituto Guillermo Subercaseaux.

En este contexto, para que los titulados del Instituto también puedan acceder a esta importante herramienta de empleabilidad se realizan cursos gratuitos de actualización en los conocimientos necesarios para la intermediación de valores, luego del cual los titulados pueden rendir el examen de idoneidad ante la ACIV.

Complementariamente la oferta de Programas de Formación Continua del Instituto está disponible para que los titulados puedan desarrollar sus competencias. Los programas incluyen diplomados y talleres de formación centrados fuertemente en las áreas de desempeño del sector bancario y financiero. No obstante, la participación efectiva de los egresados en estas instancias ha sido baja, por lo que la Institución debe ajustar la oferta de formación continua destinada para ellos estructurando una opción atractiva, según los requerimientos del sector bancario y financiero.

En conclusión, la institución cuenta con mecanismos que aseguran el potenciamiento del desarrollo profesional del estudiante y su inserción en el medio laboral, la detección de oportunidades y la adopción de competencias, conforme al proyecto educativo institucional. La mayoría de estos mecanismos se aplican sistemáticamente y muestran resultados que son consistentes con la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales.

Instancias de Colocación Laboral

El Modelo GET incluye un rol proactivo de la Unidad de Egresados y Empleabilidad (“UEE”) para la colocación laboral de los recién egresados o titulados, mediante las siguientes actividades:

- Portal de empleos. El portal de empleos (<http://trabajando.isubercaseaux.cl/>) que se muestra en la figura siguiente, contiene ofertas de empleo exclusivas para titulados del Instituto y consolida las ofertas laborales que publican en Trabajando.com las instituciones bancarias. Permite a los alumnos y titulados postular todas las ofertas de puestos de trabajo antes descritas y a los empleadores realizar el registro y seguimiento de ofertas laborales de manera gratuita.

Figura 16 Portal de Empleos.



Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Las ofertas exclusivas disponibles en el portal entre los años 2012 a 2016 para los alumnos y titulados del Instituto, promedian las 361 por año.

- Colocación laboral activa de la UEE. La UEE mantiene una red de contacto habitual con los profesionales de las Gerencias de Selección de los principales bancos del país, a través de la cual se gestionan oportunidades laborales para los titulados. El primer semestre de 2016 el Instituto recibió por este medio un total de 160 requerimientos de los bancos e instituciones financieras, para los cuales se postularon 171 titulados que se encontraban sin trabajo. Gracias a ello 91 titulados fueron contratados, logrando un 57 % de efectividad en la colocación directamente gestionada por el Instituto. El detalle de los requerimientos y personas contratadas por banco se presenta en la Tabla 105.

Tabla 105 Requerimientos y cantidad de titulados contratados.

Empresa	Requerimiento	Contratados	Efectividad
Banco Bice	2	2	100%
Banco Central	2	2	100%
Banco Estado	2	2	100%
Banco Falabella	2	2	100%
Banco Itaú	12	2	17%
Banchile Inversiones	4	2	50%
Banco de Chile	60	50	83%
Banco Security	8	2	25%
Banco Santander	12	3	25%
Scotiabank	17	2	12%
ECR Servicios Financieros	23	15	65%
Banco Ripley	10	4	40%
Banco Internacional	6	3	50%
Total	160	91	57%

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

- Convenios con Bancos e Instituciones financieras. El Instituto considera que la práctica laboral es un paso muy importante para asegurar la empleabilidad futura de los titulados, procurando que todas ellas sean realizadas particularmente en el sector bancario y de esta forma agregar a los currículos de los titulados un excelente antecedente de experiencia laboral al momento de postular a los cargos de ingreso definidos por los bancos. En consecuencia, los convenios para la gestión de empleabilidad con los bancos²²⁹ incluyen cupos para las prácticas de verano.

El Instituto acordó para el periodo estival verano 2016 un total de 813 cupos para prácticas, los que se ampliaron a 1.257 para el 2017 con los convenios formalizados con Banco Estado y Banco BCI. Lo anterior se detalla en la Tabla 106.

Tabla 106 Cupos Disponibles para Prácticas por Banco por año.

Institución	Vacantes Verano 2016	Vacantes Verano 2017
Banco Santander	426	400
Banco Chile	300	400
Banco Internacional	7	7
Banco BCI	80	150
Banco Estado	-	300
Total	813	1.257

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

²²⁹ Anexo 13: "Convenios con Bancos" Banco Santander, Banco Chile, Banco Internacional, Banco BCI y Banco Estado.

4.9. Seguimiento de Titulados.

La institución, en el marco de Política de Gestión de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados²³⁰ y su Modelo GET, aplica procedimientos formales de seguimiento y vinculación con los titulados para recopilar, sistematizar y analizar la información proveniente de estos respecto a la formación para el trabajo y desarrollo profesional, como resultado de un compromiso efectivo por la calidad y pertinencia de la educación brindada.

La UEE realiza el procedimiento P98 “Actualización de situación de empleabilidad estudiantes Instituto Guillermo Subercaseaux” que tiene por objetivo recopilar, sistematizar y analizar la información proveniente de los titulados para conocer la situación laboral en la que se encuentran en distintos momentos de su formación y realizar el levantamiento del cumplimiento de competencias técnicas de los titulados, esto es, al momento de ingreso, al año de titulación y a los 3 años desde la fecha de titulación.

Entre las principales acciones realizadas para el seguimiento de egresados destacan las siguientes:

- Aplicación de encuestas de seguimiento de egresados de carácter anual a través de las cuales se contacta a los egresados de cada cohorte para la actualización de sus datos, determinar su movilidad laboral e identificar a aquellos que eventualmente podrían no estar trabajando y de esta forma, gestionar su empleabilidad²³¹.
- Aplicación de estudios de opinión de egresados²³² en donde se les consulta sobre la formación que recibieron en el Instituto.
- Aplicación de encuestas de carácter anual a los recién titulados de manera de determinar las características de su empleo al momento de la titulación (Encuesta Ceremonia de Titulación).

El Instituto calendariza anualmente las actividades de seguimiento a titulados que se realizarán, las que incluyen el seguimiento a titulados de las 4 últimas cohortes de egreso en agosto y el seguimiento de titulados al 1 año de egreso en el mes de noviembre. Los titulados contactados en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2016 para efectos de actualización de situación de empleabilidad se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 107 Titulados Contactados en estudios realizados entre 2013-2016, por año de titulación.

Cohorte	2013		2014		2015		2016	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Titulados de la Cohorte	676		728		740		822	
Estudio de Seguimiento año 2013	528	78%						
Estudio de Seguimiento año 2014	269	40%	648	89%				
Estudio de Seguimiento año 2015	58	9%	60	8%	656	89%		
Estudio de Seguimiento año 2016	327	48%	319	44%	65	9%	822	100%
Alumnos No Contactados Cohorte	211	31%	33	5%	19	3%	0	0%
Total Alumnos Contactados Cohorte	465	69%	695	95%	721	97%	822	100%

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

²³⁰ Anexo 65: “Políticas Institucionales”; (Ver Política de Gestión de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados).

²³¹ Anexo 51: “Informe Seguimiento de Titulados años 2014, 2015 y 2016”.

²³² Anexo 30: “Informe de Encuesta Egresados años 2013 a 2016”.

Como resultado de la realización sistemática de los estudios de seguimiento de egresados se ha podido contactar en promedio al 92 % de los egresados de cada una de las cohortes desde el año 2013 a la fecha, logrando un 100% de cobertura de las cohortes 2015 y 2016.

La información recopilada sobre los titulados a través de los diferentes estudios y análisis es un insumo para el mejoramiento continuo de los planes de estudio en lo referido a su pertinencia y actualización curricular como resultado de un compromiso efectivo por la calidad y pertinencia de la educación ofrecida. Esta información se analiza en el marco del Ciclo de Innovación Curricular y el Procedimiento P65 Diseño Curricular y es presentada al Consejo de Carreras, Comité Académico o Comité de Calidad para analizar la pertinencia del perfil de egreso y definir los eventuales ajustes al Plan de Estudio, tal como se explicó en el Capítulo IV “Área Docencia de Pregrado”, Dimensión I: “Carreras”, Sección 4.4 “Innovación Curricular”).

Sistema CRM Dynamics de Microsoft para Seguimiento de Titulados

Para mantener una gestión sistemática y con datos consolidados de diversas instancias y en las diversas sedes del Instituto, el seguimiento de los egresados se apoya en el sistema Microsoft *Dynamics CRM*²³³ específicamente en el módulo de Seguimiento de Egresados que se implementó durante el año 2016.

Microsoft *Dynamics CRM* es un sistema de gestión de relaciones con el cliente que ofrece una visión completa de las relaciones del alumno con la institución, lo que se transforma en información valiosa para entender las necesidades de cada uno de ellos. Gracias a la implementación de sus funcionalidades, permite a los usuarios responder con rapidez a las necesidades de los alumnos

De acuerdo a la problemática identificada se implementó una nueva plataforma de la herramienta de gestión Microsoft *Dynamics CRM* versión 2015, que contiene la solución educacional base del Sistema de Gestión Estudiantil (“SGE”) que soporta los componentes de Egresados.

Este módulo base considera Ficha base del Alumno, Entidades base para gestión de Actividades, Carta, Cita, Llamadas telefónicas, Tareas, Ficha base y relacionamiento de Instituciones, Sedes, Carreras, Módulos, Periodos, Jornadas, Matrículas, Vigencias, Estado académico y Ficha base de Colegios.

La implementación de estos componentes se sustentó en las buenas prácticas del sector y a la experiencia adquirida de implementación en varias instituciones educacionales por la empresa consultora externa.

Para apoyar la labor de la Unidad de Egresados y Empleabilidad, se implementó el módulo de Egresados de la solución SGE-CRM. El módulo de Egresados permite:

- Una base de datos única centralizada y actualizada de egresados, que cumple con los requisitos de confidencialidad de la información y control de acceso.
- Realizar campañas de Fidelización y de Empleabilidad sobre grupos determinados de egresados
- Registro centralizado de las comunicaciones con egresados: Llamadas de teléfono, correos electrónicos, visitas y campañas.

Se implementaron las siguientes funcionalidades:

²³³ CRM, del inglés Customer Relationship Management.

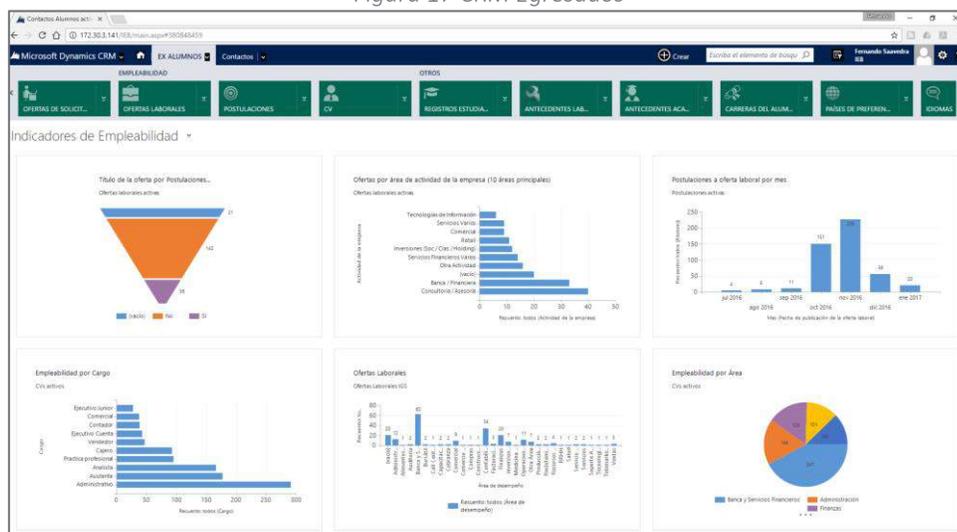
1. Módulo Base de CRM-SGE. Con la intención de apoyar la gestión del proceso de egresados se implementará Microsoft *Dynamics CRM-SGE* versión 2015.
2. Implementación Módulo Egresados. Para cumplir con este requerimiento se implementó el Módulo de Egresados sobre el módulo base de SGE en una nueva solución de Microsoft *Dynamics CRM* versión 2015. De esta manera apoyamos el proceso de egresados.
3. Integración con Sistema Académico para acceder a los datos de alumnos en práctica y gestionar los datos de los titulados.
4. Integración con Trabajando.com CRM integra la información del portal de empleabilidad y, tras verificar quienes cumplen con requisitos de prácticas o para la oferta laboral (carrera, años de egreso, etc.) informa a los alumnos de esas ofertas, a través de canales sociales e IEBVirtual.
5. Modelo de Seguridad de la plataforma. Este modelo contempla el agrupamiento de un conjunto de privilegios que comprenden las responsabilidades de un usuario o tareas que puede realizar.

El sistema permite mantener la gestión completa del proceso de gestión de empleabilidad, en diversas etapas. El alumno del Instituto ingresa por IEBVirtual, con su Rut y clave. Éste sistema tras verificar si cumple o no los requisitos académicos, le permite al alumno iniciar cualquiera de los procesos siguientes:

- Solicitar Convalidación de su práctica por experiencia laboral.
- Postular a una oferta laboral o práctica, a través del portal de Empleabilidad.
- Informar al Instituto que ingresará a una práctica conseguida por él mismo.
- Una vez terminada la práctica, el alumno debe enviar su Informe Final de Práctica.
- En paralelo, la UEE gestiona la empleabilidad de los egresados, a través de los procesos de TALLERES de empleabilidad.

En la siguiente figura se puede apreciar una vista general de la plataforma.

Figura 17 CRM Egresados



Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

En conclusión, el Instituto aplica de manera sistemática una serie de mecanismos para el seguimiento de sus titulados que le permiten obtener información respecto a su formación para el trabajo y desarrollo profesional, generar mejoras en sus planes de estudio y verificar la pertinencia de los perfiles de egreso de las carreras que ofrece, de acuerdo a lo establecido en sus procesos.



Evaluación General del Área Docencia de Pregrado.

4.10 Síntesis Evaluativa.

El Instituto aplica los principios y pilares fundamentales que se encuentran expresados en su Proyecto Institucional e implementados bajo la orientación de su Modelo Educativo. Esto queda respaldado por el sello particular que muestran los egresados del Instituto y que se reconoce en el ambiente laboral donde ellos ejercen.

El análisis del área demuestra que se han superado las debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación anterior, a través de la aplicación sistemática de una serie de Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad que provee las condiciones necesarias para operar en el marco de una gestión de calidad.

Ha **consolidado la renovación de los currículos** de las carreras vigentes, ofreciendo planes de estudio actualizados respecto a las competencias y sub competencias necesarias y pertinentes a desarrollar para el desempeño laboral eficaz en el sector bancario y financiero.

Tanto los docentes como los empleadores tienen una favorable percepción en torno al resultado obtenido de los cambios de los currículos por competencia lo que evidencia que las decisiones tomadas en este sentido, así como las acciones implementadas se encuentran bien orientadas a formar profesionales que el mercado valora.

El **Modelo Educativo** se aplica sistemáticamente y se evalúa su implementación. Evidencia de lo anterior es la revisión periódica de la progresión de los estudiantes, la pertinencia de los programas de las actividades curriculares, la aplicación Exámenes Nacionales, asegurando la homogeneidad de la formación en todas las Sedes.

Diseño y Provisión de Carreras.

La oferta de carreras y programas del Instituto se acota rigurosamente a su Misión y a los Propósitos institucionales en todas sus modalidades y en todas sus Sedes.

Las áreas disciplinarias de la oferta de carreras están bien definidas y dispone de políticas y mecanismos para definir la oferta anual de carreras tanto técnicas como profesionales en dichas líneas disciplinarias. Esta oferta se determina considerando las necesidades del mercado laboral, las características de los estudiantes, la actualización profesional y tecnológica y los resultados de empleabilidad obtenidos. El Instituto desarrolla estudios previos sobre todos estos aspectos que sirven de base para la toma de decisiones de las carreras a ofrecer y el número de vacantes que se ofertan.

La duración de las carreras técnicas y profesionales del Instituto está determinada por lo establecido en la legislación vigente. Asimismo, los planes de estudios contienen el número de horas requeridas para formar el perfil de egreso definido para cada carrera.

El Instituto dispone de sistemas de análisis, mecanismos y políticas de **apertura y cierre de Sedes**, carreras y programas contextualizado a la realidad local y global, que contribuye a la formación integral de los estudiantes. Considera los requerimientos del mercado laboral, el perfil de ingreso de los estudiantes y la retroalimentación de empleadores y titulados.

El Instituto dispone de un **Sistema de Gestión de Calidad** implementado para apoyar la gestión de las carreras y programas impartidos para todas las distintas modalidades en las que se imparten, es un modelo que incluye todos los procesos directamente relacionados con la actividad de docencia.

La calidad de la docencia se entrega en todas las Sedes con la misma profundidad y pertinencia. Para medir su pertinencia se aplican **exámenes estandarizados**, para todas las asignaturas y para el proceso de titulación de las carreras. Ello permite inferir razonablemente que los estudiantes logran **resultados homogéneos en las competencias y habilidades** declaradas en los perfiles de egreso.

El Instituto mantiene **convenios** con diversas instituciones que les permite a los alumnos tener acceso a ellas para desarrollar la práctica profesional, según cada plan de estudio de las carreras.

El Instituto dispone de una plataforma de gestión académica llamada **IEBVirtual-SAC** (web) a la que tienen acceso los alumnos y que garantiza accesibilidad a información oportuna y a la tramitación de solicitudes y certificaciones propias de su vida académica y los sistemas de información disponibles, permiten el acceso a información tanto para directivos, docentes y estudiantes en todo aquello que les es pertinente.

Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

El Instituto ha consolidado la aplicación de su Modelo Educativo con enfoque de competencias, el cual gestiona y orienta sus recursos, metodologías, buscando el aprendizaje en los estudiantes de las capacidades que se requieren para un desempeño efectivo en el sector bancario y financiero. Una característica fundamental del Modelo Educativo del Instituto es operar a través de **Modelos Operativos Centralizados**, para mantener la garantía de resultados de aprendizaje comprometidos en el perfil de egreso.

Dispone de un **Reglamento Académico General** que establece las vías y requisitos que rigen el proceso de admisión de los estudiantes. El Instituto utiliza para su caracterización un conjunto de mecanismos que permiten identificar el perfil de ingreso de sus alumnos y, en base a ello, ajusta su proceso de enseñanza-aprendizaje.

El **diseño curricular** sugiere en su Programación de Clases (syllabus) las estrategias metodológicas para tratar cada contenido y demanda del docente dar coherencia a las actividades con los aprendizajes esperados y facilitar, guiar, motivar y ayudar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje. De esta manera, las estrategias metodológicas seleccionadas se convierten en el vehículo a través del cual los estudiantes desarrollarán competencias.

La Institución cuenta con **recursos virtuales de enseñanza**, materiales propios de la modalidad semipresencial, que presentan casos, pruebas formativas, videos y otro tipo de artefactos instruccionales que podrían apoyar y complementar la labor formativa en carreras presencial. El tal sentido, la institución tiene la oportunidad de complementar y aplicar estos recursos sistemáticamente en carreras presenciales.

El Instituto ha afianzado el seguimiento de los resultados de la **progresión** académica a través de los resultados que entregan los **indicadores institucionales** y estudios de trayectorias académicas.

El Instituto cuenta con políticas y procedimientos formalmente establecidos para **articular estudios** con la educación media y para la homologación y reconocimiento de aprendizajes previos consistentes con los planes de estudios.

La Institución podría desarrollar **convenios de doble titulación o continuidad** de estudios con otras IES nacionales e internacionales, de manera de asegurar garantizar un proceso formativo a lo largo de la vida para sus alumnos en grados académicos de licenciatura y magíster.

La institución aplica sistemáticamente **Políticas de Gestión Académica y modelos operativos centralizados** que logran un proceso de aprendizaje efectivo. En el **diseño curricular** se aplican políticas, modelos de innovación curricular y procesos que logran que los niveles de desempeño estén en relación a las sub competencias y orienten hacia los aspectos que se deben tomar en cuenta al juzgar el tipo de aprendizaje alcanzado por los estudiantes.

Existen mecanismos que permiten asegurar la consistencia entre el **Modelo Educativo** y los **perfiles de egreso**, como por ejemplo los procesos de práctica y titulación, los Exámenes Nacionales y los programas de estudio.

Innovación Curricular.

El Instituto ha consolidado sus procesos de Innovación Curricular, evaluando la **pertinencia de sus perfiles de egreso** a través del análisis del mercado y del estudio de las necesidades vinculadas al sector bancario y financiero. En este proceso aplica la Política de Innovación Curricular, el Ciclo de Innovación Curricular y la Política de Innovación Curricular.

La Institución ha realizado todos los ajustes necesarios a la estructura curricular de sus carreras, para actualizarlos en función de las necesidades y demandas del perfil de egreso y profundizar las competencias pertinentes en las unidades de aprendizaje.

El Instituto incorpora en sus procesos formativos avances del conocimiento profesional de la industria financiera y bancaria como también lo relaciona con sus métodos pedagógicos utilizando, por ejemplo, recursos de aprendizaje como el uso de **Simuladores de Atención Comercial**.

La Institución presenta una consecuente utilización de los avances del conocimiento pertinente a las carreras que imparte. Incorpora en sus **recursos de aprendizaje** conocimiento actualizado, proveniente del ámbito científico/tecnológico y lo utiliza para mejorar la calidad y pertinencia de la docencia que imparte.

Existe un Plan de trabajo en marcha para implementar el Modelo Curricular con Enfoque por Competencias en la modalidad semipresencial el que incluye una consultoría internacional a un horizonte de 18 meses de implementación, por lo que el Modelo aún se encuentra en fase de diseño para esta modalidad.

Docentes.

El Instituto ha consolidado un cuerpo académico de alta la calidad para la formación de sus estudiantes, específicamente, por medio de la aplicación de políticas y procedimientos contenida en el **Reglamento Académico General** y de la **Política de Vinculación Docente** que regula aspectos tales como la selección, ingreso, categorización, remuneración, asignación de carga académica, desarrollo y evaluación docente y permanencia en la institución.

Los **docentes** de la institución son **profesionales altamente calificados** que provienen de la industria financiera. Los criterios utilizados para clasificar a los docentes son: Área de experiencia laboral en instituciones financieras, Nivel de formación académica en área disciplinar y Área de experiencia en docencia. El Reglamento Académico General define el perfil esperado del docente.

El Instituto dispone de una adecuada dotación de docentes en número y dedicación, medidas en JCE, apropiada para satisfacer los requerimientos formativos de las distintas carreras y programas impartidos según el proyecto educativo. Las demandas son cubiertas cabalmente por la institución, dando total cumplimiento de las actividades y aprendizajes comprometidos en los planes de estudios y de la atención de alumnos de las distintas modalidades y jornadas. Para ello aplica entre otras una **Política de Remuneración de Docentes**²³⁴ que fija un valor por hora por sobre el valor de mercado de los honorarios docentes ofrecidos en Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.

En general, la dotación docente tiene **estabilidad y permanencia** en la institución. Estudios internos concluyen que la proporción de docentes que realizan clases por primera vez en el Instituto se ha ido reduciendo, manteniéndose estable para los últimos 2 años, en torno al 30%.

El equipo docente se compone por los profesionales de Jornada Completa, como lo son los Coordinadores Académicos y Jefes de Carrera, y docentes a honorarios requeridos para la atención de alumnos y para impartir los programas de estudio.

Los docentes Jornada Completa, junto con realizar actividades docentes, participan en actividades de gestión académica tales como la coordinación de áreas temáticas, elaboración de Exámenes Nacionales, revisión, modificación de programas de estudio y participación en diversos proyectos de desarrollo académico. Para cubrir cada una de las necesidades y demandas se establecen distintas instancias por parte del Instituto como son las tutorías y atención de coordinación para la atención de estudiantes.

La institución desarrolla un **Plan de Acompañamiento Docente** que incluye una inducción anual acorde a las necesidades que demanda su propio Modelo Educativo, y cuatro instancias: Inducción administrativa, Curso para manejo de plataforma IEBVirtual-SAC, Programa de inducción al Modelo Educativo y a temáticas sobre el sistema financiero, Diplomado en Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas basadas en el Currículo por Competencias. No obstante, es necesario profundizar los esfuerzos institucionales por desarrollar la capacitación disciplinar del cuerpo académico, más allá de los perfeccionamientos que individualmente ellos realicen.

Todos los docentes de la institución, dos veces al año, deben pasar por un proceso de evaluación que recoge información desde tres instancias: **Evaluación de satisfacción de los estudiantes, Evaluación de la calidad de la docencia y Evaluación de cumplimiento administrativo.**

²³⁴ Anexo 65: "Políticas Institucionales"; (Ver Política de Vinculación Docente).

El Instituto acompaña al docente de manera permanente y le ofrece distintas instancias de desarrollo, participación y aprendizaje a través de los **Planes Anuales de Capacitación (“PAC”)**. Cada uno de los talleres y cursos surge a partir de las necesidades específicas del cuerpo docente, comprendiendo áreas pedagógicas y técnicas en todo su desarrollo.

Progresión Académica.

El Instituto aplica la Política de Progresión y Seguimiento Académico del Alumno y realiza un seguimiento de los resultados de progresión académica a través del **Modelo de Seguimiento Académico (MOSA)**, en base al cual se implementan medidas de mejoramiento. Los principales mecanismos aplicados son la evaluación diagnóstica e instancias de apoyo como son el reforzamiento y nivelación, tutorías, clases adicionales y semestres especiales de verano. La Institución podría integrar nuevos servicios de orientación pedagógica al estudiante, con el fin de complementar el apoyo al estudiante y mejorar el acceso de todos los alumnos en las Sedes Regionales.

El Instituto realiza seguimiento de los resultados de la **progresión académica** la que se efectúa a través de los resultados que entregan los **indicadores institucionales** y que son propios de la estrategia: tasa de crecimiento de la matrícula, tasa retención, tasa de titulación, tasa de titulación oportuna y tasa de empleabilidad. Estos indicadores son medidos desde la Unidad de Análisis Institucional y la Unidad de Control y Gestión de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

El Instituto ha desarrollado capacidades permanentes para realizar el análisis sistemático de los factores de calidad críticos que inciden en el proceso formativo del estudiante. Esto implicó la generación de capacidades para realizar **Investigación en Docencia** a partir del año 2015. Para ello, se estableció una política, se definieron procesos y procedimientos y se creó la Unidad de Investigación en Docencia, con recursos permanentes para realizar el análisis y adopción de decisiones o medidas conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y/o el desempeño laboral de los egresados.

Inserción Laboral.

Los titulados del Instituto presentan un alto nivel de inserción laboral. El 90,4 % se encuentra efectivamente trabajando al año de titulación en áreas acordes a los perfiles de egreso de las carreras. Para ello, el Instituto aplica sistemáticamente una **Política de Gestión de Empleabilidad y Seguimiento de Titulados y un Modelo de Gestión de Empleabilidad de los Titulados**, desarrollando mecanismos de apoyo que faciliten la inserción laboral en tres áreas: Apoyo a la Empleabilidad, Colocación Laboral y Sistema de Seguimiento de Titulados.

El Instituto realiza diversas actividades que permiten potenciar el desarrollo profesional del estudiante, su inserción laboral y la adopción de competencias, mediante la ejecución de actividades diferenciadas para titulados que requieren perfeccionamiento, para los que han perdido su empleo y para alumnos que deben salir por primera vez al mundo laboral.

Complementariamente la oferta de **Programas de Formación Continua** del Instituto está disponible para que los titulados puedan desarrollar sus competencias. No obstante, la participación efectiva de los egresados en estas instancias ha sido baja, por lo que la Institución debe ajustar la oferta de formación continua destinada para ellos estructurando una opción atractiva, según los requerimientos del sector bancario y financiero.

Anualmente, en el segundo semestre de cada año, la institución recoge la **opinión de los empleadores** a fin de identificar la percepción de estos respecto de las competencias desarrolladas por los titulados en función de la pertinencia de la formación brindada por la institución, y de esta forma, detectar las brechas y proponer mejoras a los planes de estudio.

Como un mecanismo para facilitar la **inserción laboral de los egresados**, el Instituto ha consolidado un trabajo conjunto y mancomunado con las Gerencias de Selección de Personal de los bancos, ejecutando actividades como son talleres, charlas, seminarios, ferias de empleo u otras que se determinan de común acuerdo.

Asimismo, el Instituto, ha profundizado sus instancias y mecanismos para facilitar la inserción laboral para sus estudiantes, tanto de los alumnos regulares como para los egresados, ya que cuenta con un **portal de empleos** (<http://trabajando.isubercaseaux.cl/>) el que permite a los oferentes de puestos de trabajo realizar el registro en forma gratuita y por su parte, a los alumnos y titulados postular a dichas ofertas.

Sin embargo, si bien las tasas de empleabilidad globales del Instituto son satisfactorias, las tasas de empleabilidad en las Sedes Regionales son menores que las tasas correspondientes a la Sede Santiago.

Seguimiento de Titulados.

El Instituto aplica de manera sistemática sus políticas y procedimientos de seguimiento de egresados.

Anualmente, el Instituto recoge la opinión de los titulados en el marco del **Modelo GET**, a fin de identificar la percepción de estos respecto de las competencias desarrolladas en función de la pertinencia de la formación brindada por la institución, y de esta forma poder detectar las brechas y proponer mejoras en relación al proceso formativo.

El Instituto considera la opinión de sus titulados para el mejoramiento continuo de los planes de estudio en lo referido a su pertinencia y actualización curricular, como resultado de un compromiso efectivo por la calidad y pertinencia de la educación brindada.

El Instituto continúa aplicando regularmente (desde el año 2013), un instrumento que le permite indagar en el nivel de **satisfacción de los egresados** respecto de la calidad académica entregada por la institución.

4.11 Fortalezas y Debilidades de cada Dimensión.

Dimensión I: Carreras.

Fortalezas:

- La oferta de carreras y programas del Instituto se acota rigurosamente a su Misión y a los Propósitos institucionales en todas sus modalidades y en todas sus Sedes. Las áreas disciplinarias de la oferta de carreras están bien definidas.
- El Instituto cuenta con una cultura de autorregulación y aseguramiento de la calidad de la docencia, implementada mediante reglamentos, políticas, mecanismos y procedimientos auditados regularmente con los estándares del Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto.
- La institución logra aplicar diversos Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, que aseguran la homogeneidad de la formación y por ello, del cumplimiento del perfil de egreso de los titulados en todas sus carreras y Sedes.
- El proceso de innovación curricular se ha consolidado en todas las Sedes y en todas las carreras.
- El Instituto ha logrado que la mayoría de sus alumnos accedan a importantes bancos de la plaza, para efectos de su práctica profesional.

Debilidades:

- Si bien la Institución cuenta con un mecanismo sistemático y de amplia cobertura de tutorías, podría integrar nuevos servicios de orientación pedagógica al estudiante, con el fin de complementar el apoyo al estudiante y mejorar el acceso de todos los alumnos en las Sedes Regionales.
- Existe un Plan de trabajo en marcha para implementar el Modelo Curricular con Enfoque por Competencias en la modalidad semipresencial el que incluye una consultoría internacional a un horizonte de implementación para el 2018, por lo que el Modelo aún se encuentra en fase de diseño para esta modalidad.
- La Institución no ha desarrollado convenios de doble titulación o continuidad de estudios con otras IES nacionales e internacionales, de manera de asegurar garantizar un proceso formativo a lo largo de la vida para sus alumnos en grados académicos de licenciatura y magíster, para quienes así lo elijan.
- La institución no ha explotado de manera suficiente los recursos virtuales de aprendizaje que tiene disponibles para los alumnos de carreras técnicas y profesionales.

Dimensión II: Docentes.

Fortalezas:

- El Instituto cuenta con un cuerpo docente especializado en el sector bancario y financiero, suficiente e idóneo para dar soporte a la actividad académica, cuya cualificación a nivel de formación es relevante.
- La Política de Vinculación Docente incluye un valor hora/docente por sobre el mercado, entre otros elementos, lo que apoya la mantención de esta importante fortaleza en el largo plazo.
- El cuerpo docente cuenta con las competencias necesarias para implementar adecuadamente el modelo educativo del Instituto.
- El “Plan de Desarrollo de la Planta Docente” ha permitido aumentar la cantidad de académicos en Jornada Completa y de más de 22 horas, constituyéndose así un núcleo académico que facilita la gestión curricular y pedagógica de la institución.

Debilidades:

- Es necesario profundizar los esfuerzos institucionales por desarrollar la capacitación disciplinar del cuerpo académico, más allá de los perfeccionamientos que individualmente ellos realicen.

Dimensión III: Resultados.

Fortalezas:

- Alto nivel de satisfacción y disposición a recomendar por parte de los empleadores del sector bancario y financiero, a los egresados del Instituto.
- Los titulados del Instituto, presentan un adecuado nivel de inserción laboral. El 91% se encuentra efectivamente trabajando al año de titulación en áreas acordes a los perfiles de egreso de las carreras.
- Las tasas de retención del Instituto son superiores a las registradas por los IP y CFT en su conjunto.

Debilidades:

- Existe una oferta de Formación Continua para egresados, sin embargo, hay poca participación de estos, por tanto, se requiere de una nueva oferta pertinente e innovadora que cumpla con los requerimientos del sector bancario y financiero.
- Si bien las tasas de empleabilidad globales del Instituto son satisfactorias, las tasas de empleabilidad en las Sedes Regionales son menores que las tasas correspondientes a la Sede Santiago.

4.12 Planes de Mejora Área Docencia de Pregrado.

1. Integrar Servicios de Orientación Pedagógica y Garantizar el Acceso a Tutorías en Sedes.

DEBILIDAD: Si bien la Institución cuenta con un mecanismo sistemático y de amplia cobertura de tutorías, podría integrar nuevos servicios de orientación pedagógica al estudiante, con el fin de complementar el apoyo al estudiante y mejorar el acceso de todos los alumnos en las Sedes Regionales.			
OBJETIVO: Implementar servicios de orientación pedagógica para los alumnos de manera complementaria a las tutorías ya impartidas por el Instituto y garantizar el acceso de estas a los alumnos en Sedes.			
RESPONSABLE: Vicerrector Académico.			
DURACIÓN: 24 meses.		RECURSOS: \$ 4.500.000.-	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Determinar plan de implantación de servicios de orientación pedagógica.	Establecer los servicios a implementar.	100 % de los servicios de orientación pedagógica a implementar identificados.	Plan de implementación de servicios de orientación pedagógica.
Implementación de los servicios de orientación pedagógica.	Servicios implementados.	100% de los servicios de orientación pedagógica implementados.	Políticas y Procedimientos para Servicios implementados.
Medir el impacto en los alumnos de los servicios de orientación pedagógica implementados.	Cuantificar el impacto sobre los alumnos.	Satisfacción de los servicios de orientación pedagógica sobre el 50% en la encuesta de servicios.	Encuesta de Servicios.
Determinar plan de mejora de los servicios de orientación pedagógica en base a los resultados de la encuesta de servicios.	Mejora continua sobre los servicios impartidos.	10% de incremento sobre la percepción de los servicios de orientación pedagógica impartida hacia los alumnos.	Encuesta de Servicios.
Implementar sistemas de monitoreo semanal de tutorías.	Mejora de las tutorías.	%Var. de tutorías por Sede.	Sistema de Monitoreo sistematizado.

2. Implementar el Modelo Curricular con Enfoque por Competencias en Modalidad Semipresencial.

DEBILIDAD: Existe un Plan de trabajo en marcha para implementar el Modelo Curricular con Enfoque por Competencias en la modalidad semipresencial el que incluye una consultoría internacional a un horizonte de implementación para el 2018, por lo que el Modelo aún se encuentra en fase de diseño para esta modalidad.			
OBJETIVO: Implementar el Modelo Curricular con Enfoque en Competencias en la modalidad semipresencial.			
RESPONSABLE: Vicerrectoría Académica.			
DURACIÓN: 24 meses.		RECURSOS: \$ 40.000.000.-	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Definición del Modelo Curricular para la modalidad semipresencial.	Modelo definido.	100 % del Modelo definido.	Informe de modelo curricular modalidad semipresencial.
Diseño de módulos de aprendizaje por competencias.	Módulos de aprendizaje diseñados.	100 % de módulos de aprendizaje diseñados para todas las carreras en modalidad semipresencial.	Módulos diseñados modalidad semipresencial.
Capacitación al equipo docente del Instituto para el diseño de programas bajo este enfoque.	Capacitaciones realizadas.	100 % de docentes capacitados bajo el enfoque.	Asistencia a capacitaciones y/o evaluaciones.
Evaluación de la implementación.	Evaluación académica.	100 % de los programas de estudio implementados bajo el modelo.	Informe de evaluación.

3. Desarrollar Convenios de Doble Titulación o Continuidad de estudios.

DEBILIDAD: La Institución no ha desarrollado convenios de doble titulación o continuidad de estudios con otras IES nacionales e internacionales, de manera de asegurar garantizar un proceso formativo a lo largo de la vida para sus alumnos en grados académicos de licenciatura y magíster, para quienes así lo elijan.			
OBJETIVO: Generar convenios de doble titulación con instituciones de educación Superior nacionales e internaciones			
RESPONSABLE: Dirección de Admisión.			
DURACIÓN: 24 meses		RECURSOS: No implica recursos adicionales.	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Crear un plan de Acción para la gestión de convenios con IES.	Generar una planificación para el logro del objetivo.	100 % del PDA implantado.	Plan de Acción.
Contactar IES para la firma de convenios de doble titulación.	Firmar convenios de doble titulación con IES.	100 % de convenios firmados con IES en base a lo programado.	Convenio de doble titulación firmado con IES.
Puesta en marcha del convenio de doble titulación firmado con IES.	Aplicación de los beneficios.	100% de los convenios en ejecución.	Resultados de doble titulación.
Evaluación de resultados e impactos de los convenios de doble titulación o continuidad de estudios	Egresados con doble titulación o con continuación de estudios de licenciado o magíster.	Aumentar 10% egresados con doble título, licenciatura o magister antes de los 5 años de titulación.	Seguimiento de titulados.

4. Utilizar Recursos de Aprendizaje Virtuales en Carreras Técnicas y Profesionales Presenciales.

DEBILIDAD: La institución no ha explotado de manera suficiente los recursos virtuales de aprendizaje que tiene disponibles para los alumnos de carreras técnicas y profesionales.			
OBJETIVO: Implementar recursos virtuales dentro de los programas de asignatura de las carreras presenciales.			
RESPONSABLE: Vicerrector Académico.			
DURACIÓN: 24 meses		RECURSOS: \$ 1.000.000.-	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Determinar el uso de recursos virtuales dentro de los programas de asignaturas presenciales.	Establecer el uso de estos recursos en la actualidad.	100 % de los programas de asignaturas revisados.	Resultados del estudio.
Crear programa y nivel de implementación deseado de recursos virtuales de aprendizaje en los programas de asignaturas	Determinar el nivel de implementación de estos recursos para cada programa de asignatura.	100 % de los programas de asignaturas revisados.	Plan de implementación de recursos.
Actualización e implementación de recursos virtuales de aprendizajes en los programas de asignatura.	Implementación de los recursos.	100 % de los programas de asignaturas actualizados.	Programas de asignaturas.
Medición de resultados académicos sobre los programas de asignaturas con recursos virtuales de aprendizaje.	Revisar el impacto académico sobre los alumnos.	10% en el incremento en el rendimiento por programa de asignatura.	Resultados de rendimiento académico.

5. Profundizar la Capacitación Disciplinar al Cuerpo Académico.

DEBILIDAD: Es necesario profundizar los esfuerzos institucionales por desarrollar la capacitación disciplinar del cuerpo académico, más allá de los perfeccionamientos que individualmente ellos realicen.			
OBJETIVO: Profundizar la capacitación disciplinar al cuerpo académico.			
RESPONSABLE: Vicerrector Académico.			
DURACIÓN: 36 meses.		RECURSOS: \$15.000.000.-	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Identificar las necesidades de capacitación disciplinar según PAD	Detección de necesidades.	100% de los docentes consultados.	Listado de necesidades de capacitación disciplinar.
Crear programa de capacitación anual de docentes en áreas de la disciplina.	Establecer un programa de capacitación en el área disciplinar.	Crear al menos 1 plan anual de capacitación docente.	Plan anual de capacitación docente.
Implementar plan de capacitación docente en asignaturas Core.	Capacitar al cuerpo académico en área disciplinar.	100 % de los docentes seleccionados, sean capacitados.	Listado de docentes capacitados.
Evaluar al docente por parte del alumno una vez realizada la capacitación docente en el aula de clases.	Evaluar al docente para verificar mejorías.	100 % de los docentes evaluados.	Evaluación docente.

6. Aumentar la Participación de Titulados en Programas de Formación Continua.

DEBILIDAD: Existe una oferta de Formación Continua para egresados, sin embargo, hay poca participación de estos, por tanto, se requiere de una nueva oferta pertinente e innovadora que además cumpla con los requerimientos del sector bancario y financiero.			
OBJETIVO: Incrementar la participación de titulados en Programas de Formación Continua.			
RESPONSABLE: Director de Formación Continua.			
DURACIÓN: 36 meses.		RECURSOS: \$500.000.-	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Crear programas de formación continua pertinentes e innovadores para titulados.	Mantener una oferta de formación continua atractiva para titulados.	Crear al menos 2 programas pertinentes e innovadores para titulados.	2 Programas pertinentes e innovadores para titulados.
Difusión de oferta académica para titulados.	Difundir los nuevos programas para titulados.	100% de ejecución de las tareas de difusión de programas.	Plan de difusión.
Implantación de programas pertinentes e innovadores para titulados.	Aumentar la participación de titulados en programas de formación continua.	Aumento de al menos un 10% de titulados por año en programas de formación continua.	Encuesta de satisfacción de participantes.
Mantener actualizados los programas de formación continua.	Mantener actualizados y atractivos los programas de formación continua.	100% de los programas de formación continua para titulados revisados y actualizados año a año.	Programas actualizados.

7. Mejorar Tasa de Empleabilidad en las Sedes Regionales.

DEBILIDAD: La tasa de empleabilidad en las Sedes Regionales son menores que las tasas presentadas en la Sede Santiago.			
OBJETIVO: Mejorar las tasas de empleabilidad en las Sedes Regionales.			
RESPONSABLE: Vicerrectoría Académica.			
DURACIÓN: 36 meses.		RECURSOS: \$4.000.000.-	
PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADO	META	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Diseñar plan de empleabilidad Sedes Regionales	Plan diseñado.	Plan diseñado.	Informe Plan de Empleabilidad Sedes Regionales.
Implementar estrategias de colocación activa.	Incrementar la empleabilidad en Sedes Regionales.	5 % de incremento de empleabilidad en Sedes para la cohorte 2017 y 5 % para la 2018.	Informe de resultados.
Realizar acuerdos específicos con Bancos para empleabilidad en regiones.	Acuerdos con bancos en regiones.	Al menos un acuerdo por Sede.	Acuerdos firmados.
Evaluación de acciones del plan implementado.	Informe de resultados.	100% de las acciones del plan implementadas.	Informe de evaluación de resultados.



CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL PROCESO ANTERIOR.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORA PROCESO ANTERIOR.

El Instituto ha mejorado significativamente su gestión institucional desde el último proceso de acreditación en el 2014 a la fecha, contribuyendo a la consolidación de todas las áreas que la Misión compromete. El análisis que se presenta a continuación demuestra que se han superado las debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación anterior, a través de la aplicación sistemática de una serie de Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad que provee las condiciones necesarias para operar en el marco de una gestión de calidad.

En este capítulo se describen 2 tipos de antecedentes relevantes que muestran la evaluación de la Institución en los temas diagnosticados por sí misma u observados por CNA. Por ello se presentan:

- a) Las acciones, resultados y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados para superar observaciones tanto del área de Gestión Institucional como de Docencia de Pregrado.
- b) El avance en cada uno de los Planes de Mejora comprometidos en el proceso de autoevaluación del año 2014.

5.1 Área de Gestión Institucional.

Las acciones, resultados y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados para superar observaciones del área de Gestión Institucional fueron las siguientes:

1° Observación: Acciones para el cumplimiento de la Visión.

“El Instituto cuenta con propósitos y fines institucionales, los que se encuentran contenidos en sus Estatutos y en su Plan Estratégico 2011-2016. La misión expresada en dicho Plan Estratégico se corresponde con los propósitos definidos por sus Estatutos. Sin embargo, no se evidencian acciones formales y concretas que propendan al cumplimiento de la visión planteada por la Institución, principalmente en cuanto a sus pretensiones de representar un liderazgo dentro del concierto latinoamericano en la formación de esta área”.

Acciones:

Como parte del proceso de Planificación Estratégica para el establecimiento del PDI 2016 – 2020²³⁵, en el año 2015, se analizaron las fortalezas y debilidades, los factores externos a la institución y los avances en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional vigente a esa fecha. Resultado de lo anterior, se estableció la necesidad de realizar ajustes a la Visión Institucional de manera de consolidar la posición del Instituto en la comunidad nacional como referente para el sector bancario y financiero, particularmente en las regiones en donde está inserta, facilitando así que las acciones necesarias para su cumplimiento, fueran formales y concretas. Fue responsabilidad del equipo ejecutivo, revisar todos los antecedentes y las orientaciones fundamentales del Proyecto Educativo para concluir con las declaraciones corporativas que guiarán el rumbo institucional al 2020.

²³⁵ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

Como resultado de las acciones realizadas, la Visión vigente del Instituto de Guillermo Subercaseaux es: “Aspiramos a ser reconocidos por la comunidad nacional como la institución referente en formación aplicada y de calidad para el sector bancario y financiero”.

La Visión del Instituto implica la búsqueda del reconocimiento de la comunidad nacional como referente para el sector bancario y financiero, a través de las acciones que desarrolla en el cumplimiento de sus propósitos y de los resultados obtenidos de dichas acciones. Por lo tanto, los objetivos estratégicos y Planes de Acción que se desprenden de los propósitos y fines institucionales, contribuyen en el tiempo a materializar la aspiración contenida en la Visión.

Para el cumplimiento de esta nueva Visión, el Instituto definió focos y objetivos estratégicos, así como Planes de Acción con actividades, plazos, recursos, indicadores, metas y responsables, los que son controlados en su ejecución y avance²³⁶.

Resultados:

Algunos resultados relevantes a la fecha, para lograr el reconocimiento de la comunidad nacional como referente para el sector bancario y financiero, son los siguientes:

- 75 % de los Gerentes Generales de bancos²³⁷, reconocen al Instituto como referente en el sector bancario y financiero.
- 98 % de los empleadores (promedio último tres años), señala que “la formación y los conocimientos entregados por el Instituto a sus egresados permite satisfacer los requerimientos de su organización”.
- 90,7 % de empleabilidad promedio (2012 – 2016), para todas las carreras del Instituto y 73,7 % de empleabilidad en el sector bancario y financiero de los titulados de carreras profesionales y un 63,2% para los titulados de carreras técnicas.
- 4386 personas certificadas a través del Sistema de Acreditación para la Intermediación de Valores, en los últimos tres años, proceso administrado por mandato de las tres Bolsas de Comercio del país.
- Todas las carreras del Instituto cuentan con competencias de egreso actualizadas a los requerimientos del sector bancario y financiero.
- Acreditación de Carreras por 7 años (Ingeniería Financiera y Técnico Financiero).
- Publicación de dos artículos sobre Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad en la docencia y el uso de simuladores para la formación en el sector bancario y financiero en revistas con comité editorial²³⁸ y presentación de resultados en seminarios nacionales.²³⁹
- Aumento de un 26 % en la cantidad de participantes del sector bancario y financiero en las actividades de capacitación desarrolladas por la Dirección de Formación Continua entre los años 2014 y 2015.
- 88 % de los egresados de los últimos tres años, indica que “Los egresados de mi carrera nos comparamos favorablemente respecto a los egresados de otras instituciones académicas”²⁴⁰.

²³⁶ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

²³⁷ Anexo 22: “Estudio de Percepción de Gerentes Generales de Bancos 2016”.

²³⁸ Anexo 24: Giadrosic, J., Torres, C. & Sandoval, P. (2016). Evaluación de aprendizajes a través del uso de simuladores de atención comercial en el marco de la adopción de un modelo de formación por competencias. La experiencia de una carrera de nivel superior técnico profesional. *Foro Educativo*, 26, 115-139.

²³⁹ Anexo 71: Sandoval, P. (2017). Institutos profesionales en Chile. Tendencias actuales y heterogeneidad institucional. *Revista Estudios y Experiencias en Educación*, 30, 81-98.

²⁴⁰ Anexo 30: “Informe de Encuesta Egresados años 2013 a 2016”.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados para mantener acciones concretas vinculadas a la Visión son:

- Directorio toma decisiones que permitan un reconocimiento nacional como referente en la formación aplicada y de calidad para el sector bancario y financiero.
- Desarrollo de Proyectos Estratégicos para propender al logro de la Visión, a través del rol de las Autoridades del Instituto y del Comité de Calidad.
- Gestión Estratégica basada en Políticas y procedimientos contenidos en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2008.
- Estudios periódicos de medición de la percepción de los actores clave que incluyen Gerentes Generales de Bancos y jefaturas que directamente emplean a los alumnos del Instituto los que permiten diagnosticar, analizar y emitir conclusiones para tomar medidas correctivas, si corresponde, y de acuerdo a los procedimientos establecidos²⁴¹.

Con base en lo anterior, se concluye que existen resultados concretos que demuestran el avance en el cumplimiento de la Visión, es decir, a la obtención en el tiempo del reconocimiento de la comunidad nacional.

2° Observación: Proyecciones de Crecimiento.

“La Institución debe revisar cuidadosamente sus planes respecto al crecimiento programado de su alumnado desde los 3.200 estudiantes actuales a 5.200 estudiantes para el año 2018, puesto que, considerando los recursos y las capacidades docentes y de infraestructura de la Institución no parece posible de realizar”.

Acciones:

En el contexto del proceso de Planificación Estratégica institucional se revisaron las proyecciones de crecimiento vigentes y se actualizaron las proyecciones financieras²⁴², incluyendo la proyección de matrícula que establecía un logro de 5.200 alumnos para el año 2018. Como parte de este proceso se llevó a cabo un análisis de diversas variables internas y externas así como de información relevante para la toma de decisiones, a saber, crecimiento de la matrícula total de alumnos en los últimos cuatro años (2.680 alumnos en el 2012 a 4.064 alumnos el 2016); incremento en la capacidad de infraestructura generada entre los años 2013 y 2016; necesidades de inversión del Plan de Desarrollo de Infraestructura para los próximos años; posibles efectos de la Reforma a la Educación Superior, específicamente lo referente al financiamiento y la gratuidad; consecuencias de no acceder a la gratuidad implementada por glosa en el presupuesto; nuevas exigencias de los procesos de acreditación; y la coyuntura económica nacional.

Con referencia a lo anterior, cabe señalar que el Instituto desde el año 2013, consistentemente con la meta anual de alumnos establecida, ha llevado a cabo planes de desarrollo tendiente a mejorar las condiciones de infraestructura y de tecnología y soportar académicamente un crecimiento tal que le permita alcanzar economías de escala que aseguren ampliamente la disponibilidad de recursos necesarios para sustentar los requerimientos académicos que se desprenden del Plan de Desarrollo Institucional.

En este sentido, la institución ha generado las capacidades físicas y de recursos necesarias para brindar los servicios educacionales a un stock de alumnos presenciales cercano a los 5.000 alumnos, escenario

²⁴¹ Anexo 22: “Estudio de Percepción de Gerentes Generales de Bancos 2016”.

²⁴² Anexo 36: “Informe de Proyecciones Financieras: 2017 – 2020”.

establecido en el PDI y consignado en el Informe de Autoevaluación del año 2014. En particular, desde el año 2013 a la fecha, el Directorio ha tomado decisiones referentes a la infraestructura de la institución teniendo como consecuencia la generación de mayores capacidades para albergar a los alumnos. Evidencia de ello es la habilitación de nuevos edificios para las Sede Santiago - Huérfanos, Temuco, Viña del Mar y Rancagua.

Resultados:

Las proyecciones de crecimiento se han mantenido en torno a los 5.000 alumnos, ajustando el plazo de logro (del 2018 al 2020), considerando la menor matrícula alcanzada en los años 2016 y 2017²⁴³ asociada a la gratuidad a la que han accedido instituciones que reciben alumnos con características y carrera similares a las del Instituto. Para tales efectos, la institución ha revisado y ajustado su estrategia de admisión de manera de lograr esta meta, entre otras acciones.

Los recursos físicos disponibles y proyectados en el Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014 - 2020 permiten entregar servicios educacionales a los 5.000 alumnos propuestos como meta.

Respecto a los recursos docentes, la institución dispone de políticas y mecanismos adecuados para asegurar los estándares de calidad frente a un escenario de una mayor demanda de docentes, esto es, cuenta con procesos de selección, inducción y contratación los cuales son sistemáticamente aplicados.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Para lograr que los recursos, las capacidades docentes y de infraestructura de la Institución sean coherentes con las metas estimadas en número de alumnos para el 2020, la institución dispone de los siguientes Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

- Políticas de Vinculación Docente.
- Proceso FP07 Gestión de Recursos Docentes.
- Proyecciones al 2020 que incluyen las inversiones en infraestructura y en tecnologías y los flujos proyectados de ingresos, costos y gastos al 2020.
- Revisión y asignación presupuestaria coherente con la matrícula proyectada para cada año, realizada por el Directorio y las principales Autoridades del Instituto.
- Procedimientos de P92 "Asignación presupuestaria" operando y certificado bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2008.
- Comité de Presupuesto, la Vicerrectoría Económica y Administrativa y la Dirección de Administración y Finanzas, operando según sus atribuciones para articular la cobertura de las necesidades financieras del quehacer del Instituto.
- Comité de Auditoría del Directorio operando según sus atribuciones, supervisando los sistemas de control interno y de gestión de riesgos del Instituto.

3° Observación: Reglamentación y el Funcionamiento de los Cuerpos Colegiados.

"Las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad son adecuados (mejoran las prácticas institucionales) y pertinentes (cubren los procesos más relevantes). Sin embargo, a juicio de la Comisión, la Institución no los aplica de manera sistemática. Entre las políticas y mecanismos que muestran debilidades, cuentan: la reglamentación y el funcionamiento de los cuerpos colegiados..."

²⁴³ Matrícula proyectada.

Respecto del funcionamiento de los Cuerpos Colegiados.

Acciones:

La institución revisa y evalúa permanentemente sus procesos, Políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad como parte del Modelo de Calidad²⁴⁴ institucional, en pro de la mejora de todos sus procesos. Con ese objetivo y teniendo en consideración la observación de la CNA referente al funcionamiento de los Cuerpos Colegiados, se revisó su rol, composición y funcionamiento, particularmente en lo referido al Consejo Académico.

La revisión realizada permitió concluir que el Consejo Académico aportó permanentemente al desarrollo de esta institución con un enfoque estratégico otorgado por sus miembros que representaban la primera línea del sector bancario y financiero. Sin embargo, y precisamente por tratarse de personalidades con responsabilidades de primer nivel en el sector, era difícil lograr la concurrencia simultánea al Consejo para atender los requerimientos del Instituto en materia educativa.

Atendido lo expuesto y considerando que los aspectos estratégicos ya estaban cubiertos por los lineamientos que impone el Directorio a través de los profesionales que lo componen y que provienen del mismo sector, se decidió reformular este Consejo incorporando a profesionales de niveles gerenciales del mismo sector bancario y financiero (Bancos, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera y Banco Central de Chile, entre otros), pero provenientes del área de gestión de personas, desarrollo organizacional y estudios, dando lugar al Consejo Asesor Externo²⁴⁵. La composición, funciones y objetivos del Consejo Asesor Externo se encuentran establecidos en el Reglamento Orgánico, Título I De Los Cuerpos Colegiados, Párrafo Quinto.

A la fecha, el Consejo Asesor Externo está integrado por:

- Gerente de desarrollo Organizacional y Personas, Banco Estado.
- Profesional Senior de la División de Políticas Financieras, Banco Central.
- Jefe de Gestión del Conocimiento, Gerencia de Capacitación, Banco BCI.
- Gerente de Desarrollo Organizacional, Banco Itaú - Corpbanca.
- Innovación Comercial, Gerencia Segmentos e Innovación Banca Comercial, Banco Santander.
- Directora de Estudios, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.
- Gerente de Recursos Humanos, Banco Falabella.
- Jefe Departamento Desarrollo y Formación, Banco de Chile.

Resultados:

Esta reformulación permitió que el Instituto contara con una asesoría estable en materias de directa relación con los egresados, la formación continua y la vinculación con el medio, por cuanto los propios cargos que desempeñan los miembros del nuevo Consejo Asesor Externo en el sector bancario y financiero, les exigen un contacto más permanente con el Instituto en dichas materias.

Entre los principales temas tratados y aportes del Consejo Asesor Externo desde el año 2015 a la fecha podemos señalar los siguientes²⁴⁶:

- Levantamiento de nuevos Desafíos de Productividad en la Banca.
- Revisión de Perfiles de Egreso en el marco del Proceso de Innovación Curricular.

²⁴⁴ Anexo 57: "Modelo de Calidad".

²⁴⁵ Anexo 06: "Actas Consejo Asesor Externo" N° 01/2015.

²⁴⁶ Anexo 06: "Actas Consejo Asesor Externo" N°1 a la N°4, año 2016.

- Definición de Temas de Investigación en Docencia.
- Proyecciones de Plan de Competencias Laborales Chile Valora - ABIF.
- Validación de Nuevos Planes de Estudio.
- Análisis de la Reforma de la Educación Superior.
- Conclusiones del Resultados Estudio de Percepción de Gerentes Generales de Bancos.
- Orientaciones para la Nueva Estrategia de Selección de Docentes.

Respecto de las funciones del Secretario General:

Acciones:

Para resolver la observación formulada, el Instituto desarrolló un proceso de revisión de las definiciones contenidas en sus Estatutos y Reglamento Orgánico. El resultado de esta revisión se tradujo en la redefinición de las responsabilidades de las Autoridades cuyas funciones aparecían refundidas según la CNA, integrando las funciones del Secretario General a las funciones del Rector. Ello implicó una modificación de los Estatutos y del Reglamento Orgánico que fue aprobada por los órganos colegiados competentes: el Directorio y la Asamblea General, respectivamente.

Esta decisión se fundamentó en los siguientes argumentos:

- La autonomía del Instituto, que lo faculta legalmente para organizar su funcionamiento de la manera que estime más adecuada, de conformidad con sus Estatutos y las leyes.
- El nivel de habilidades y competencias profesionales necesarias para desempeñar el cargo de Rector es similar al requerido para el cargo de Secretario General, por lo que el profesional que detente el cargo de Rector también se encontraría calificado para desarrollar las funciones del Secretario General.
- Legalmente, no existen inconvenientes para definir a nivel estatutario y reglamentario que las responsabilidades asociadas a ambos cargos puedan ser asumidas sólo por uno.

Resultados:

Como resultado de lo anterior, en la actualidad los Estatutos²⁴⁷ y el Reglamento Orgánico²⁴⁸ señalan que el Instituto tiene un Rector, designado por el Directorio a propuesta del Rector, que cumple las siguientes funciones:

- Actuar como Ministro de Fe de la Corporación.
- Asesorar al Rector en materias concernientes a la actividad académica y en todas aquellas funciones y atribuciones que el Rector le delegue.
- Proponer al Rector la dictación de Decretos y/o Resoluciones relacionados con los asuntos o negocios propios de su área y dentro de la esfera de sus atribuciones.
- Llevar registro de la Reglamentación de la Institución.
- Llevar los libros de Actas del Directorio y de las Asambleas Generales de Socios.
- Implementar, mantener y velar por la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Desarrollar todas las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo.

²⁴⁷ Anexo 16: "Estatutos Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux", artículo 18.

²⁴⁸ Anexo 70: "Reglamento Orgánico", Título II, Párrafo Segundo.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Para lograr que las políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad relacionados con la reglamentación y el funcionamiento de los Cuerpos Colegiados se apliquen de manera sistemática, la institución ha dispuesto las siguientes instancias:

- Procedimiento P97 Resguardo y conservación de Actas de Cuerpos Colegiados, Decretos y circulares oficiales.
- Procedimiento P01 Control de documentos y registros.
- Procedimiento P02 Auditorías Internas.
- Procedimiento P102 Revisión y validación de documentos por asesor jurídico previo a la firma del Rector.
- Procedimiento P103 Elaboración de Decretos.
- Fortalecimiento de la Unidad de Asesoría Jurídica para el control de legalidad de todos los actos de administración del Instituto.
- Activo Rol del Comité de Calidad respecto de la revisión de consistencia de las definiciones realizadas en el Reglamento Orgánico.

4° Observación: Evaluación del Medio externo y la Competencia y Análisis Institucional.

“Las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad son adecuados (mejoran las prácticas institucionales) y pertinentes (cubren los procesos más relevantes). Sin embargo, a juicio de la Comisión, la Institución no los aplica de manera sistemática. Entre las políticas y mecanismos que muestran debilidades, cuentan: ... la evaluación del medio externo y de la competencia realizado para el análisis institucional...”.

“Si bien el IEBGS cuenta con algunos diagnósticos de su entorno – dentro de su análisis de amenazas y oportunidades – estos son parciales”.

Acciones:

Para superar la observación anterior, la institución aplicó un Plan de Mejora para la Sistematización de los Estudios que realiza, incluyendo las siguientes acciones relevantes:

Integración de información bajo el Modelo de Análisis Institucional.

Para integrar la información proveniente de diversas fuentes (internas y externas) se desarrolló e implementó un Modelo de Análisis Institucional que integran un conjunto de indicadores operacionales y de gestión institucional, estudios de seguimiento de informantes clave y estudios de gestión institucional, tal como se muestra en el Esquema 15, lo que permite el monitoreo de la calidad por parte de las diferentes unidades de la institución, propiciando la reflexión, el análisis y la revisión de los resultados.

Los Indicadores Operacionales muestran el grado de avance de la operación institucional en distintos periodos en relación a la admisión, gestión académica e indicadores de procesos y de calidad, se calculan mensualmente para cada Sede, según corresponda.

Los Indicadores de Gestión Institucional registran el desempeño de la institución a través de la tasa de retención, tasa de titulación, tasa de titulación oportuna, tasa de egreso, evolución de la matrícula por Jornada, Sede y Carrera y las Jornadas Completas Equivalentes; todos disponibles en la Ficha de Datos Institucional y a través del Sistema de Reportes *Online* (“SIRO”). Además, dan cuenta de la marcha

estratégica del Instituto por medio de los Indicadores de desempeño contenidos en el *Balanced Scorecard* (BSC).

El seguimiento a informantes claves registra todas las mediciones periódicas generadas a partir de encuestas a alumnos, docentes, egresados y empleadores de manera de obtener información respecto a la trayectoria académica y laboral de los estudiantes, así como aquella referente a empleadores y docentes del Instituto que permita retroalimentar los procesos internos y la mejora continua.

Los estudios internos y externos consideran los análisis periódicos realizados por la Unidad de Análisis Institucional, así como estudios y reportes elaborados de acuerdo a las necesidades institucionales de información. Contempla la información generada periódicamente por esta unidad para organismos e instituciones externas como son el MINEDUC, SIES e INDICES, información que sirve de *input* para la realización de análisis y elaboración de reportes internos.

El Modelo de Análisis Institucional permite entregar información veraz, oportuna, precisa y completa a través del acceso directo a la carpeta compartida del SGC en donde se conservan los estudios realizados por la Unidad de Análisis Institucional, la Unidad de Investigación en Docencia y otras unidades que, eventualmente realizan análisis respecto de sus propios resultados. Mediante el sistema SIRO, pone a disposición información e indicadores para las Direcciones y Jefaturas del Instituto, incluidas las Sedes, fortaleciendo la toma de decisiones.

Esquema 15 Modelo de Análisis Institucional.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Fortalecimiento de la Unidad.

Como parte del Plan de Mejora, se fortaleció la Unidad de Análisis Institucional, incrementando su dotación con un nuevo analista, que ha permitido complementar la generación de estudios y análisis con un nuevo enfoque más cualitativo.

La gestión de la unidad se ha enfocado principalmente en la sistematización y consolidación de sus procesos, para lograr la generación de impacto positivo en la toma de decisiones del instituto y convertirse en un insumo para la mejora continua de la institución. En efecto, la UAI cuenta con la formalización de su quehacer, mediante una “Política de Análisis Institucional” que define los principales lineamientos y una serie de procedimientos detallados para estudios.

Adicionalmente se creó la Comisión de Análisis Institucional, instancia en la cual confluyen diversas unidades que generar/demandan información de gestión.

Implementación del Sistema de Reportes *Online* (SIRO).

Se implementó el proyecto “SIRO” (Sistema de Reportes *Online*) el cual permite la visualización de los principales indicadores institucionales, a través de la plataforma *Power BI* de Microsoft, la que permite a través de reportes gráficos y tablas, conocer información de carácter institucional disponible para la consulta de todos los colaboradores del Instituto. La implementación del proyecto se encuentra dividida en etapas, encontrándose desarrollada la primera etapa a fines de 2016, en la cual se consideró información correspondiente a indicadores institucionales. En etapas posteriores se considera incorporar información relacionada con el cuerpo docente, indicadores operacionales e indicadores claves de desempeño, entre otros elementos.

Resultados:

Entre los resultados logrados por la institución en el ámbito del análisis institucional podemos señalar los siguientes:

- El estudio “Evaluación de los niveles de desarrollo de la gestión de la información en el sistema de educación chileno, medido a través de los niveles de desarrollo de las oficinas de análisis institucional”, realizado por el MINEDUC el Instituto obtuvo un resultado superior a la media de su grupo de comparación, compuesto por 17 IP acreditados (Índice de desarrollo institucional de 142,7 *versus* 86,2 de la media dentro de su categoría), lo que evidencia el adecuado nivel de desarrollo del Análisis Institucional en la institución.
- Aumento de un 214% en la disponibilidad de información para la toma de decisiones, pasando de 7 estudios en el 2014 a 22 en el 2016.²⁴⁹
- Realización de 11 estudios entre 2015 y 2016, requeridos por las Unidades del Instituto, para la identificación de amenazas y oportunidades que son analizadas según el nivel de impacto que generan en la institución. Por ejemplo, en relación con la Reforma a la Educación Superior²⁵⁰, se evaluaron sus implicancias y se elaboraron posibles escenarios para resguardar la integridad institucional y la sustentabilidad del proyecto educativo.
- Análisis de 5 publicaciones emanadas de la CNED y SIES, con la finalidad de identificar las tendencias claves que podrían impactar a la institución.

²⁴⁹ Estudios e Informes disponibles en la carpeta compartida del SGC.

²⁵⁰ Anexo 17: “Estudio Análisis de la Reforma a la Educación Superior”.

- 2 Estudios de la competencia, para evaluar los factores críticos que impactan el quehacer institucional, analizar la posición competitiva del Instituto en relación a los actores relevantes en la industria e identificar los principales competidores directos del Instituto. Toda esta información permite orientar el Plan de Desarrollo Institucional y las proyecciones de crecimiento²⁵¹.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Para asegurar que la institución aplique de manera sistemática sus políticas y mecanismos asociados al análisis institucional, se han dispuesto de los siguientes mecanismos:

- Política de Análisis Institucional y Proceso FP21 “Análisis Institucional” que regulan el modelo de análisis institucional.
- Procedimientos: P19 “Entrega de Información SIES e INDICES”, P82 “Encuesta Autoevaluación Alumnos”, P83 “Encuesta Autoevaluación Docente”, P84 “Encuesta Servicios, P117 “Encuesta Egresados” y P94 “Solicitud de estudios o información” que regulan el quehacer de la UAI.
- La Comisión de Análisis Institucional mantiene consistencia y colaboración en el proceso de generación y análisis de la información e indicadores institucionales.
- Presentación de resultados de estudios en el Comité de Calidad²⁵² y otros Cuerpos Colegiados respaldando las recomendaciones de acuerdos y acciones correctivas derivadas de cada estudio.

5° Observación: Políticas y homogeneidad de Infraestructura.

“Las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad son adecuados (mejoran las prácticas institucionales) y pertinentes (cubren los procesos más relevantes). Sin embargo, a juicio de la Comisión, la Institución no los aplica de manera sistemática. Entre las políticas y mecanismos que muestran debilidades, cuentan: ... las políticas de infraestructura...”.

“... se aprecian diferencias importantes en infraestructura. Por ejemplo, el Campus Huérfanos es una instalación docente de alto nivel, en tanto, la sede Viña del Mar es una casa habitación acondicionada para fines docentes”.

Acciones:

Para superar estas observaciones, el Instituto ha ejecutado una Política de Desarrollo en Infraestructura, planes, mecanismos y procedimientos asociados, regulando de esta forma la disponibilidad y calidad de sus recursos materiales, así como los elementos relevantes para un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, el Directorio revisó y aprobó un plan de desarrollo de infraestructura, el que considera las proyecciones de alumnos y los estándares de *confort* definidos por la institución.

Resultados:

El Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020 ejecutado a la fecha ha mejorado radicalmente los estándares y la capacidad del Instituto, habilitando 3 nuevos edificios correspondientes a las Sedes de Temuco, Viña del Mar y Rancagua, como se detalla a continuación:

- Implementación del nuevo edificio para la Sede Viña del Mar, propiedad de 770 m² útiles, con estándares de calidad adecuados para educación superior. Implica además un aumento de un 28 % en la capacidad real de alumnos. La inversión de M\$ 200.000 permitió entregar a los alumnos y personal, una nueva Sede idónea y acorde a los nuevos estándares planteados por el instituto.

²⁵¹ Anexo 61: “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020”.

²⁵² Anexo 04: “Actas Comité de Calidad” Ver Sesión 11, 13, 14 del 2016.

- Traslado de la Sede Rancagua a un nuevo edificio que cumple y mejora los estándares de calidad del espacio físico e instalaciones, implementando una remodelación con una inversión de M\$ 200.000.
- Traslado de la Sede Temuco a un nuevo edificio con instalaciones acordes a los estándares institucionales y con una mayor capacidad de alumnos por jornada.
- Normalización de la mantención y mobiliario, generando mejora continua para homogeneizar el estándar para alumnos, personal administrativo y docente.
- Traslado e implementación de Biblioteca en Campus Huérfanos, mejorando su estándar de infraestructura y servicio.
- Implementación de Simuladores en todas las Sedes, en función de los programas de estudio innovados en el año 2015, lo cual consistió en habilitar aproximadamente 860 m² a nivel nacional.

Como resultado general en esta materia, cabe mencionar que, en la encuesta de percepción de alumnos, el 80 % de los consultados señaló estar de acuerdo con la afirmación “Las salas de clases tienen instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de alumnos” lo que da cuenta del cumplimiento de la Política de Desarrollo en Infraestructura.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Para lograr la mejora continua en lo referente a infraestructura en la Institución se cuenta con los siguientes mecanismos:

- Política de Desarrollo en Infraestructura aprobadas y monitoreadas por el Directorio y las Autoridades de la Institución.
- Presupuesto anual incluye el plan de inversiones en infraestructura y tecnologías, el cual es revisado y aprobado regularmente por el Directorio.
- Procedimientos de gestión de recursos materiales e intangibles formalizados y auditados internamente, entre los que destacan: P13 “Mantenimiento de Infraestructura”, P90 “Autorización de Inversiones”, P92 “Asignación Presupuestaria” y P95 “Evaluación Técnica para Adquisición o Arriendo de Inmuebles”.
- Participación activa de la Comisión de Infraestructura conformada por el Rector, Vicerrector Económico y Administrativo, Vicerrector Académico y Jefe de Infraestructura, en la cual se presenta el avance de los proyectos y obras de infraestructura y se toman decisiones en esta materia.

6° Observación: Oportunidad de la Información de Becas y Créditos.

“El IEBGS cuenta con diversos servicios y beneficios a disposición de los estudiantes, con la finalidad de solventar sus dificultades de tipo socioeconómico además, se entrega a los estudiantes orientación para el acceso a programas de becas y créditos, aunque la encuesta a los alumnos señala que una porción de ellos no considera oportuna la información para el acceso a dichos beneficios.”

Acciones:

Con el objetivo de superar la debilidad detectada en el proceso de acreditación institucional anterior, el Instituto llevó a cabo diversas acciones institucionales sistemáticas de manera de mantener informados de manera oportuna a los estudiantes sobre las becas y créditos y fundamentadas en la Política de Difusión y Publicidad del Instituto.

Las acciones que se implementaron se señalan a continuación:

- Difusión del Reglamento de Becas y Reglamento de Becas y Créditos Externas en el sitio web institucional.

- Implementación de campañas oportunas y sostenidas a través del sitio web institucional.
- Charlas explicativas acerca de todas las Becas de Arancel y beneficios complementarios que entrega el Ministerio de Educación para hacer uso en un IP, efectuadas por las trabajadoras sociales en sus visitas a colegios de la Unidad de Becas y créditos.
- Charlas enfocadas en la postulación a través del sitio web de becas y créditos del MINEDUC, realizadas en dependencias del Instituto durante el proceso de postulación.
- Instancias durante la jornada de bienvenida de alumnos nuevos, en la que la Unidad de Becas y Créditos realiza una completa presentación de todas las becas y beneficios complementarios que se encuentran vigentes.
- Campañas de difusión de información en la plataforma IEBVirtual-SAC y Redes Sociales, donde se publica toda la información relacionada con plazos de postulación y requisitos que deben cumplir los estudiantes, efectuada por la Unidad de Comunicaciones a solicitud de la Unidad de Becas y Créditos.

Resultados:

El impacto de estas acciones se puede apreciar en los resultados de la Encuesta Autoevaluación Alumnos 2016 y en el Informe Trazabilidad de la percepción de alumnos hacia conceptos de la institución 2013-2015²⁵³.

- 87 % de los alumnos indica que “Como estudiante tenemos acceso a información sobre becas, créditos, prácticas y todo tipo de posibilidades existentes para el desarrollo académico y profesional de mi carrera”. Este indicador refleja una mejora considerable en esta materia, subiendo al 87%, desde un 66% del año 2013 y un 79% del 2014.
- 82 % de los alumnos respondió afirmativamente a esta pregunta “Conozco el sistema de ayudas estudiantiles (becas y créditos) que están disponibles para apoyar mi desarrollo académico y profesional”.
- 87 % de los alumnos señaló “tener acceso a información sobre becas, créditos, prácticas y todo tipo de posibilidades existentes para el desarrollo académico y profesional de su respectiva carrera.”²⁵⁴
- 71 % de los estudiantes en el 2015 mejora su percepción respecto al concepto “Como estudiantes tenemos acceso a información sobre becas, créditos, prácticas y todo tipo de posibilidades existentes para el desarrollo académico y profesional de mi respectiva carrera”, en relación al 2014, mientras que quienes empeoran su actitud disminuyen a un 4 %, según el Informe Trazabilidad de actitud de alumnos hacia conceptos de la institución 2013-2015.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

El Instituto dispone de los siguientes Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad para facilitar que todos los estudiantes estén informados de manera oportuna y fidedigna sobre los beneficios internos y estatales disponibles para ellos, a saber:

- Política de Difusión y Publicidad que se aplican de manera sistemática en todo lo relativo a la información para los estudiantes, difusión y publicidad, entre otros temas.
- Aplicación de Encuesta de Autoevaluación Alumnos de manera sistemática desde el 2012 y cuyos resultados son analizados en distintos Cuerpos Colegiados y en reuniones ad hoc concertadas al efecto y a partir de ello, se define el diseño e implementación de acciones de mejora de distinta índole, si corresponde.

²⁵³ Anexo 52: “Informe Trazabilidad de percepción de alumnos hacia conceptos de la institución 2013-2015”.

²⁵⁴ Anexo 43: “Informe Encuesta de Autoevaluación Alumnos años 2015 a 2016”.

- Análisis de la trazabilidad de percepción de alumnos a través de los años frente a diversos conceptos sobre la institución y determinar posibles instancias de mejora.

Con base a lo anteriormente expuesto, se concluye que el Instituto cuenta con políticas adecuadas y pertinentes que han impactado positivamente a los estudiantes y con mecanismos sistemáticos que mejoran la eficacia y eficiencia de la institución y por lo tanto, se supera esta debilidad.

7° Observación: Presupuestos por Carreras.

“No se evidenció la existencia de una política ni mecanismos presupuestarios tendientes a la asignación de recursos financieros para las carreras en función de las necesidades de las mismas”.

Acciones:

La Vicerrectoría Económica y Administrativa realiza sistemáticamente un Proceso Presupuestario Institucional anual en cuyas etapas de planificación, ejecución, control, evaluación y seguimiento se busca permanentemente fortalecer la asociación de la asignación de recursos con las acciones contenidas en el Plan de Desarrollo Institucional considerando los proyectos estratégicos, los gastos operacionales regulares y la proyección de inversiones en infraestructura.

En el Proceso Presupuestario²⁵⁵ también se planifican los ingresos de alumnos por carrera, Sedes y modalidad, considerando la oferta académica de alumnos nuevos y antiguos, los costos de docencia directa y los gastos administrativos necesarios para cubrir las actividades académicas. Los costos para todas las carreras de cada Sede son presupuestados y controlados mensualmente.

En los informes de ejecución presupuestaria el Comité de Presupuesto analiza los resultados consolidados de ingreso y costo directo por carreras, Sede y modalidad y propone medidas de acción ante eventuales desviaciones.

Finalmente, se implementó un sistema de reportes con ingresos por Sede y carrera (sistema IEBVirtual-SAC) y costos de honorarios académicos por Sede.

Resultados:

- La institución cuenta con mecanismos presupuestarios tendientes a la asignación de recursos financieros para las carreras en función de las necesidades de las mismas.
- Mensualmente, la Dirección de Finanzas informa a las distintas Sedes su ejecución presupuestaria, detallando los ingresos por carrera y los costos directos de docencia.
- Se mantiene un sistema de control de los presupuestos de ingresos y costos directos de docencia de cada Sede y se realizan los ajustes necesarios para asegurar la disponibilidad de recursos para todas las carreras y Sedes.
- El Instituto realiza de manera sistemática una planificación de inversiones y mantención de infraestructura y tecnología en forma anual en donde se considera la proyección de alumnos por carrera para efectos del cálculo de asignación de presupuestos.

²⁵⁵ Se detalla en el Capítulo III, Dimensión II “Administración y Recursos”, Sección 3.11 “Sustentabilidad Económica y Financiera”.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

El Instituto posee políticas y procedimientos y mecanismos permanentes de aseguramiento de la calidad que garantizan una adecuada asignación de recursos financieros a las carreras, los cuales se mencionan a continuación:

- Política de Compras.
- Política de Crédito y Financiamiento.
- Política de Aranceles y Descuentos.
- Política de Endeudamiento y Financiamiento.
- Política de Baja de Activos.
- Política de Presupuesto y control de la ejecución.
- Procedimiento de P92 “Asignación presupuestaria”.
- Procedimiento de P116 “Elaboración y control presupuestario”.
- Procedimiento de P90 “Autorización de Inversiones”.
- Procedimiento P64 “Compras y Contrataciones de Servicios”.
- Comité de Presupuesto.
- Proceso Presupuestario.

Todas las políticas, procesos y procedimientos son aplicados de manera sistemática, exhiben resultados que aseguran su eficacia y eficiencia y se encuentran contenidos en la Carpeta Compartida del SGC y auditados según la Planificación General de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

5.2 Área de Docencia de Pregrado.

Las acciones, resultados y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados para superar observaciones del área de Docencia de Pregrado, son las siguientes:

1° Observación: Resultados de la Implantación del Modelo con Enfoque por Competencias.

“En cuanto a la necesidad de un plan de implementación pormenorizado para la instalación de un modelo de formación basado en competencias, está en marcha a partir del 2012 un proceso sistemático de innovación curricular que cuenta con un detallado plan de implementación, pero que aún no puede ser medido en sus resultados dado el poco tiempo transcurrido desde su ejecución.”

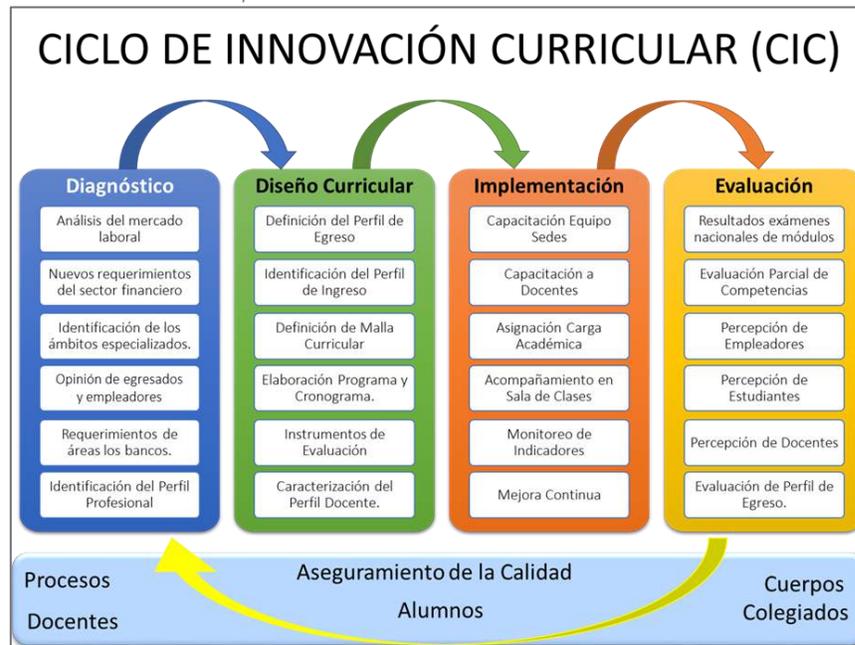
“El instituto ha mostrado capacidad para efectuar cambios intentando mejorar sus procesos, aunque en algunos casos no ha transcurrido suficiente tiempo como para alcanzar los resultados esperados –como en el caso de la implementación del modelo educativo con enfoque de competencias–”

Acciones:

Como lo constató la Comisión de Pares Evaluadores Externos en el último proceso de acreditación institucional, el Instituto desde el 2012 está desarrollando un proceso de renovación de los currículos de las carreras vigentes, profundizando en los planes de estudio el desarrollo de las competencias y sub competencias necesarias y pertinentes para el logro de un desempeño laboral eficaz en el sector bancario y financiero.

La Política de Renovación Curricular fija como guía de acción el actualizar los perfiles de egreso, planes de estudio y programas de módulos o asignaturas en un ciclo continuo a realizar cada 3 años, detectando nuevas necesidades del sector bancario y financiero y valorando la experiencia y percepción de los empleadores y titulados. El Ciclo de Innovación Curricular se presenta en el siguiente esquema:

Esquema 16 Ciclo de Innovación Curricular.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El CIC se planificó para que cada Ciclo se aplicara secuencialmente a diferentes grupos de carreras. El Esquema 17 identifica los plazos en que se desarrolló cada fase del CIC para cada una de las carreras del Instituto.

Esquema 17 Línea de tiempo anual del proceso de innovación curricular.

Carreras	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Técnico Financiero e Ingeniería Financiera	Diagnóstico	Diseño		Implementación	Evaluación			
Técnico Administración e Ingeniería Administración				Diagnóstico	Diseño	Implementación	Evaluación	
Contador de Empresas Financieras y Contador Auditor				Diagnóstico	Diseño	Implementación	Evaluación	

Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

A la fecha, el proceso de innovación curricular se encuentra implementado en las carreras de Técnico Financiero e Ingeniería Financiera mientras que para las carreras del área de Administración y Contabilidad los nuevos Planes de Estudio se implementan en marzo 2017.

Resultados:

La Institución cuenta con dos informes que resumen los resultados de la implementación en las carreras de Técnico Financiero e Ingeniería Financiera: Memoria del Proceso de Innovación Curricular 2012-2015 Y Estudio “Evaluación Externa de competencias” de carreras Innovadas.

Entre los resultados logrados en cada fase destacan:

- 66 % de cobertura de alumnos estudiando en programas innovados (proyectado al primer semestre de 2017), alcanzando cerca de 2.400 alumnos a nivel nacional. Así, la cobertura se amplió de manera significativa superando el 25% en el primer semestre de 2015 y el 41 % del 2016.
- 93,5 % del total de docentes han sido formados en el Diplomado “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas Basadas en el Currículo por Competencias” específicamente diseñado para estos fines, logrando la certificación de 304 docentes entre los años 2014 y 2016.
- 83 % de los alumnos aprobaron los exámenes nacionales de los módulos innovados, demostrando así que la mayoría de los estudiantes logran las competencias definidas en ellos.

Por otra parte, se realizó el Estudio de “Evaluación Externa de competencias” de carreras Innovadas que implicó entrevistar a 44 jefaturas de alumnos que además de estudiar trabajaban simultáneamente en Bancos. Los resultados de este estudio reflejan una evaluación positiva del desempeño de estos estudiantes y el reconocimiento a las competencias adquiridas entre los años 2015 y 2016. Entre ellos destacan:

- 75 % de las jefaturas encuestadas consideran que los estudiantes han demostrado cambios positivos en el periodo consultado.
- 90 % de los encuestados identifica mejoras en quienes se desempeñan laboralmente en cargos de índole comercial, tales como ejecutivos de cuenta y asesores comerciales. Los cambios más reconocidos son en capacidad de trabajo en equipo, competencias técnicas y las habilidades en el plano de la argumentación.
- 70 % de las jefaturas encuestadas reconocen cambios positivos también en estudiantes que se desempeñan en cargos no comerciales.

Mecanismos de Aseguramiento de la calidad:

Los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados en este ámbito, que permiten mantener y mejorar los resultados logrados son:

- Plan a 10 años para la aplicación y evaluación del proceso de innovación curricular.
- Ciclo de Innovación Curricular.
- La Dirección de Docencia dispone de profesionales y académicos con las capacidades necesarias para desarrollar regularmente estos procesos.
- Regularmente se destinan recursos para Proyectos Estratégicos y estudios ligados a los procesos de diseño curricular, los cuales son consignados en el Presupuesto institucional.
- Aplicación de procesos como el Proceso FP04 “Diseño Curricular”, el cual tiene como propósito diseñar/actualizar un currículo contextualizado a la realidad local y global; y procedimientos como P65 “Diseño curricular plan de estudio”, P39 “Elaboración de módulos y unidades de aprendizaje”, P46 “Revisión y actualización de asignaturas y módulos” y P67 “Difusión y verificación de programas y módulos”, los que se encuentran contenidos en la Carpeta Compartida del SGC y auditados según la Planificación General de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Unidad de Investigación en Docencia que genera investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje y evalúa los resultados de los procesos.
- Sesión permanente del Comité Académico y el Consejo de Carreras que analizan y recomiendan las acciones necesarias para mejorar los resultados de cada proceso, en caso de detección de brechas.

En conclusión, la institución considera que las políticas y mecanismos aplicados para el proceso de Innovación Curricular y la implantación en los planes de estudio del modelo por competencias, se aplican sistemáticamente y en la totalidad de la institución y se cautela transversalmente la eficacia y eficiencia de tales procesos.

2° Observación: Desarrollo de la Planta Docente de Jornada Completa.

“En cuanto a los requerimientos de ampliar la planta estable de docentes, la Institución ha definido un plan que le permite contar con 16 profesores Jornada Completa a la fecha, reduciendo la cantidad de alumnos por docente en un 40% durante el periodo, pero se requiere seguir avanzando en esta línea.”

Acciones:

El Instituto formuló el Plan de Acompañamiento Docente con el objetivo de fortalecer y desarrollar su cuerpo académico y así lo ha plasmado en su PDI 2016-2020 a través de su objetivo estratégico “Atraer y Retener a Talento Docente y de Gestión”.

Esquema 18 Plan de Acompañamiento Docente.



Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

En este marco se desarrolló un plan para el crecimiento de la Planta Docente. Las acciones implementadas se centraron en la contratación de una mayor cantidad de docentes de media jornada y Jornada Completa y en el aumento de las horas contratadas en cada curso como consecuencia de la implementación de los nuevos currículos en las carreras innovadas en el año 2015.

Resultados:

Los resultados más relevantes en este ámbito son los siguientes:

- 50 % de aumento de la Planta de Docentes Jornada Completa, totalizando 24 docentes en el año 2016, respecto de los 16 disponibles en el año 2014.

- 17 % de disminución de la cantidad de alumnos por cada docente de Jornada Completa, adicional a lo ya logrado al 2014.
- 6,5 % de aumento de la Planta Docente con 22 a 43 horas semanales contratadas.
- 10 % de disminución en la relación cantidad de alumnos por Jornada Completa Equivalente de docentes (“JCE”), pasando de 49,1 en el 2014 a 44 alumnos/JCE en el 2016.

De acuerdo a lo detallado anteriormente se evidencia que el Instituto aplica Plan de Desarrollo para su Planta Docente, ampliando la dotación de docentes en número y dedicación medidas en JCE, Jornadas Completas y Media Jornada. La dotación es apropiada para satisfacer los requerimientos formativos de las distintas carreras y programas impartidos según el proyecto educativo.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados en este ámbito que permiten mantener y mejorar los resultados logrados son:

- Política de Vinculación Docente que incluyen el desarrollo de la planta docente de Jornada Completa del Instituto.
- Incorporación a la Dirección de Docencia de profesionales con las capacidades necesarias para desarrollar regularmente estos procesos, específicamente en la Unidad de Desarrollo Docente.
- Aplicación de procesos y procedimientos como el Proceso FP07 “Gestión de Recursos Docentes” y el procedimiento P70 “Convocatoria, selección y distribución en la planificación académica de los docentes” que se aplican regularmente y se encuentran contenidos en la Carpeta Compartida del SGC y son auditados según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Objetivo estratégico que alinea a la organización a “Atraer y retener a Talento Docente” e implementación de un Plan de Acción para lograr dicho objetivo “PDA 33 – 100 nuevos docentes talentosos” que tiene como propósito atraer a nuevos docentes provenientes de la Banca con experiencia en formación. Dicho plan cuenta con indicadores, responsables, recursos y metas.
- El Comité de Calidad sesiona regularmente y analiza las acciones necesarias para el cumplimiento de los Planes Estratégicos ligados el desarrollo de la Planta Docente.

3° Observación: Reclutamiento de Docente para Materias de Alta Especialización.

“Se considera que la Institución dispone de un número adecuado de profesores, aun cuando se aprecian dificultades en el reclutamiento para impartir materias de alta especialización en las Sedes de Viña del Mar y Temuco.”

Acciones:

Con el propósito de realizar una mejora continua en lo referente al reclutamiento docente, la institución desarrolló un Plan de Mejora (N°16) cuyo propósito era asegurar la disponibilidad de docentes adecuados para todas las materias de alta especialización de cursos CORE en todas las Sedes.

Las principales actividades desarrolladas durante el 2014 en este plan comprendieron el traslado de docentes con comprobado nivel de experticia en los temas pertinentes desde la Sede de Santiago hacia la Sede Regional que lo requería. Esta medida se aplicó de manera transitoria mientras se lograba reclutar a nuevos docentes con residencia en las regiones en donde opera el Instituto. Se realizaron más de 17 clases con profesores visitantes a las Sedes de Viña, Temuco, Rancagua y Concepción en los cuales los docentes

abordaron asignaturas relacionadas a las áreas de riesgo, prevención de lavado de activos, mesa de dinero y teoría de portafolios modernos, entre otras.

A partir del año 2015, en coherencia con la Plan de Desarrollo para su Planta Docente, las Sedes de Viña del Mar y Temuco lograron reclutar docentes especializados en el sector bancario y financiero, aumentando la cantidad de docentes categorizados en los niveles A y B.

Resultados:

Los principales resultados logrados en dichas Sedes en el ámbito de la contratación de docentes fueron:

- 163 % de aumento en docentes A+B en Sede Viña del Mar, pasando de 8 docentes (27 % del total) en el 2012, a 21 docentes (64 % del total) en el 2016.
- 100 % de aumento en docentes A+B en Sede Temuco, pasando de 7 docentes (18 % del total) en el 2012, a 14 docentes (27 % del total) en el 2016.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad aplicados en este ámbito, que permiten mantener y mejorar los resultados logrados son:

- Política de Vinculación Docente que mandata la selección de docentes de categoría A y B para cursos CORE.
- Aplicación del procedimiento P70 “Convocatoria, selección y distribución en la planificación académica de los docentes” que se aplica regularmente y se encuentra contenido en la Carpeta Compartida del SGC y es auditado según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- El Plan de Acción “PDA 33 – 100 nuevos docentes talentosos” se aplica para Santiago y todas las Sedes, logrando atraer a nuevos docentes con experiencia en formación.
- Sistema de monitoreo permanente de los indicadores académicos operativos, que incluye la tasa de docentes categoría A+B por Sede y mantiene los estándares logrados a la vista de los Directores de Sede y de las Autoridades de la Institución.

La Institución considera que ha superado las debilidades de contratación de docentes en materias de alta especialización en las Sedes y que las políticas, procedimientos y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad derivados de las Políticas, se aplican sistemáticamente y en la totalidad de la institución, cautelando transversalmente la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales.

4° Observación: Perfeccionamiento Docente.

“Respecto al perfeccionamiento académico no sistemático de profesores, la Institución ha desarrollado un plan de capacitación docente anual, que considera el levantamiento y análisis de las necesidades y brechas de habilitación recogidas desde diversas fuentes de información, quedando pendiente el avance de sistematización de la capacitación docente, especialmente en sus sedes.”

“Entre las políticas y mecanismos que muestran debilidades, cuenta: el perfeccionamiento docente de los profesores de jornada parcial...”

Acciones:

En el marco del Plan de Acompañamiento Docente y el objetivo estratégico “Atraer y retener a Talento Docente y de Gestión”, la Vicerrectoría Académica ha desarrollado los Planes Anuales de Capacitación de manera permanente y sistemática desde el año 2012.

Considerando los requerimientos identificados en el proceso de observación de clases, los resultados de la evaluación docente y el modelo de formación con enfoque por competencias aplicado en la práctica docente, la institución en el año 2014 fortaleció el PAC incluyendo tres cursos y un diplomado obligatorios para todos los docentes, a saber, Curso “Manejo de plataforma IEBVirtual”, Taller “Entornos Virtuales de Aprendizaje”, Programa “Inducción al sistema financiero” y Diplomado “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas basadas en el Currículo por Competencias”.

El PAC es ofrecido de manera gratuita para los docentes en horarios diseñados especialmente para facilitar su asistencia, fuera del horario de clases. Los cursos de “Manejo de plataforma IEBVirtual-SAC” e “Inducción al sistema financiero” son obligatorios para todos los nuevos docentes del Instituto y mientras que el curso de “Entornos virtuales de aprendizaje” es obligatorio para quienes imparten clases en la modalidad semipresencial. Finalmente, el Diplomado, es requisito para desempeñarse académicamente en las carreras innovadas desde el año 2015 en adelante, como mecanismo para asegurar la correcta implementación del modelo de formación con enfoque por competencias en la sala de clases.

El PAC se aplica indistintamente del horario contratado y la antigüedad del docente en la Institución, por lo que la gran mayoría de los participantes son docentes a honorarios. Los docentes no requieren adquirir un compromiso de mantenerse en la Institución una vez finalizado el perfeccionamiento.

Resultados:

- Aplicación sistemática del PAC, logrando una amplia cobertura de docentes a honorarios y en Sedes, logrando una cobertura de 955 docentes en 3 años.
- Amplia cobertura del curso de IEBVirtual (503 participantes en 3 años). En el caso del “Curso de Inducción al Sistema Financiero”, 148 docentes y en el Diplomado “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas Basadas en el Currículo por Competencias”, 304 profesores. En el curso de Entornos Virtuales de Aprendizaje, han participado 79 docentes de las carreras *E-learning*, que hoy tiene una planta docente cercana a las 50 personas. Lo anteriormente señalado, considerando que la planta docente total se ha mantenido en el rango de 325-350 docentes por año.

La siguiente tabla incluye el total de participantes en cada una de las actividades del PAC para el periodo 2014-2016.

Tabla 108 Resumen de Participantes en Cursos de Capacitación – Periodo 2014-2016.

Sedes	IEBVirtual	Inducción al sistema financiero	Diplomado Estrategias metodológicas	Total
Santiago	309	73	118	500
Rancagua	44	9	35	88
Viña del Mar	31	19	26	76
Concepción	75	28	67	170
Temuco	44	19	58	121
Total	503	148	304	955

Fuente: Dirección de Docencia, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad

Los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad que permiten mantener sistemáticamente estos resultados son:

- Planes Anuales de Capacitación regularmente aplicados desde el año 2012 a la fecha.
- Unidad del Desarrollo Docente, dependiente de la Dirección de Docencia de la Vicerrectoría Académica, es la instancia formal encargada de desarrollar regularmente los procesos de capacitación, así como de todos aquellos vinculados al ciclo laboral de los docentes.
- Recursos regulares destinados a ejecutar los programas de capacitación y formación en el marco del proceso de Presupuesto Anual.
- Proceso FP07 “Gestión de Recursos Docentes” y procedimiento P113 “Inducción y Perfeccionamiento Docente” que se aplica regularmente y se encuentra contenido en la Carpeta Compartida del SGC y es auditado según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

El Instituto considera que las políticas y mecanismos aplicados para la formación y perfeccionamiento del cuerpo docente, son adecuados, pertinentes y consistentes y tienen un impacto importante en la calidad de la enseñanza de la institución.

5° Observación: Apoyo en Empleabilidad para Egresados.

“El año 2014 la Institución creó una unidad especializada para el seguimiento de egresados y la gestión de empleabilidad, para apoyar a los estudiantes en la búsqueda de prácticas y disponer un servicio de contribución a la colocación laboral en la banca, no obstante, este es incipiente y no es posible aún evidenciar su impacto y resultados”.

Acciones:

La Unidad de Egresados y Empleabilidad tiene como misión gestionar los procesos de prácticas y colocación laboral de los egresados dentro del sector bancario y financiero y consolida su gestión a través de la aplicación de los Procesos FP08 “Prácticas” y FP14 “Empleabilidad”, y el procedimiento “P98 Actualización de Situación de Empleabilidad Alumnos y Titulados” y seis instructivos, todos disponibles en la carpeta compartida del SGC. Ellos definen el mapa de acción a seguir para obtener los resultados esperados del área.

Las principales actividades realizadas por la Unidad son:

- Realización de charlas por parte de los bancos en la institución para que los alumnos puedan realizar de manera más informada sus respectivas postulaciones a las prácticas.
- Realización regular de una reunión semestral por Sede con los alumnos que deben realizar el proceso de práctica donde se les indican las formas que tienen para aprobar la práctica; y los procedimientos y condiciones para realizar convalidación de experiencia laboral, proponer prácticas propias o solicitar apoyo para encontrar prácticas. Además, se informan los requisitos académicos, criterios, formalidades y plazos que deben cumplir para realizar este proceso.
- Supervisión de prácticas profesionales por parte de un profesor (categoría A o B) quien entrevista al empleador directo del alumno en práctica y levanta información de las percepciones de los empleadores en relación a sus competencias técnicas y de empleabilidad respecto del desarrollo de las labores en los puestos de trabajo.
- Realización de actividades de apoyo para la inserción laboral de sus alumnos y egresados.

Adicionalmente, se logró la informatización del proceso de gestión de prácticas a través de un Sistema de CRM aplicado a las solicitudes de práctica, entrega de informes y aprobación final. Todo ello ha influido en aumentar la eficiencia y los tiempos de respuesta de la Unidad.

Resultados:

- 90,7 % de los egresados se encontraba trabajando al momento de la titulación, en promedio, entre los años 2012 y 2016, según los datos obtenidos de la Encuesta Ceremonia de Titulación.
- El 63,2 % de los egresados de carreras técnicas y el 73,7 % de los egresados de carreras profesionales trabaja en el sector bancario y financiero, y de la diferencia, el 96 % se desempeña en cargos pertinentes con la formación recibida²⁵⁶.
- Convenios que garantizan cupos con cinco bancos: Santander, Banco de Chile, Internacional, BCI y Estado. Dichos convenios, procuran un total de 1.257 cupos de práctica, tanto para Santiago, como para las Sedes Regionales. Esta cobertura sobrepasa las necesidades efectivas de cupos de práctica para los alumnos que egresan en cada año.
- 92 % de los alumnos que realizaron Práctica Profesional lo hicieron directamente en Bancos: 44 % en Banco de Chile, 22 % en Banco del Estado, 15 % en Banco Santander y 8 % en Corpbanca.
- 47 % de los alumnos que realizó su práctica en bancos lo hizo en áreas comerciales y un 39 % en áreas de operaciones por lo que el Instituto obtuvo una mayor tasa pertinencia respecto de las actividades desarrolladas, aumentando la tasa de colocación de prácticas en bancos en un 4,3 %.
- Aumento en un 16,12% en las prácticas realizadas en instituciones financieras lo cual llevó al Instituto a disminuir en un 60% la tasa de colocación de prácticas fuera del sistema²⁵⁷.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Los mecanismos que permiten mantener sistemáticamente estos resultados en el área de gestión de prácticas y empleabilidad son:

- Convenios con bancos para prácticas profesionales.
- Unidad del Egresados y Empleabilidad, dependiente de la Vicerrectoría Académica, es la encargada de desarrollar regularmente los procesos de práctica y colocación laboral.
- Recursos regulares destinados a ejecutar actividades de apoyo a los alumnos para su inserción laboral, consignados en el Presupuesto de la Vicerrectoría Académica.
- Proceso FP08- Prácticas y FP14-Empleabilidad, y seis procedimientos o instructivos que se aplican regularmente y se encuentran contenidos en la Carpeta Compartida del SGC y son auditados según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Comité Académico revisa el plan de prácticas de verano, la gestión de empleabilidad y evalúa los resultados generales de las actividades realizadas, proponiendo acciones correctivas, de ser necesario.

Los mecanismos utilizados tienen un alto impacto en el desarrollo de la Unidad y de la institución, se aplican sistemáticamente y cubren las necesidades de la totalidad de los estudiantes que demandan los servicios de prácticas y empleabilidad, mostrando resultados que demuestran su eficiencia y eficacia.

²⁵⁶ Para mayores antecedentes, consultar Capítulo IV, Dimensión III: “Resultados” Sección 4.8 “Inserción Laboral”.

²⁵⁷ Anexo 35: “Informe de Prácticas Verano 2016”.

6° Observación: Seguimiento de Egresados.

“Aún no se dispone de un mecanismo formal y sistemático de seguimiento de egresados que genere resultados, impactos y retroalimentación en el proceso de formación, manteniendo la debilidad detectada en el proceso de acreditación previo”.

Acciones:

El Instituto aplica un Modelo de Gestión de Empleabilidad de los Titulados, que tiene como propósito generar instancias de desarrollo profesional para los titulados, potenciar la empleabilidad de ellos en el sector bancario y financiero y detectar oportunidades laborales, desarrollando sistemáticamente mecanismos de apoyo que faciliten la inserción laboral. El Modelo GET organiza sus mecanismos en tres áreas: Apoyo a la Empleabilidad, Colocación Laboral y Sistema de Seguimiento de Titulados. El Modelo se sintetiza en el siguiente esquema.

Esquema 19 Modelo de Gestión de Empleabilidad de los Titulados.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

La Unidad de Egresados y Empleabilidad es la responsable de la operacionalización del Modelo para lo que realiza Planes de Acción que incluyen objetivos, metas, plazos, indicadores, responsables y recursos, que son aprobados por la Vicerrectoría Académica.

El seguimiento de titulados se realiza a través de las siguientes acciones:

- Aplicación de encuestas de seguimiento de egresados de carácter anual a través de la cual se contactan a egresados de cada cohorte para la actualización de sus datos, determinar su movilidad laboral e identificar a aquellos egresados que eventualmente podrían no estar trabajando y de esta forma, gestionar su empleabilidad²⁵⁸.
- Aplicación de estudios de opinión de egresados en donde se les consulta sobre la formación que recibieron en el Instituto.

²⁵⁸ Anexo 51: “Informe Seguimiento de Titulados años 2014, 2015 y 2016”.

- Aplicación de encuestas de carácter anual a los recién titulados de manera de determinar las características de su empleo al momento de la titulación²⁵⁹.
- Aplicación de encuestas anuales a egresados para fines de autoevaluación²⁶⁰.

Todos los estudios de seguimiento de los egresados se encuentran en una serie de informes elaborados por la Unidad de Egresados y Empleabilidad y la de Análisis Institucional, disponibles en la Carpeta de Sistema de Gestión de la Calidad.

Resultados:

Los titulados contactados entre el periodo comprendido entre los años 2013 y 2016, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 109 Titulados Contactados en estudios realizados entre 2013-2016, por año de titulación.

Cohorte	2013		2014		2015		2016	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Titulados de la Cohorte	676		728		740		822	
Estudio de Seguimiento año 2013	528	78%						
Estudio de Seguimiento año 2014	269	40%	648	89%				
Estudio de Seguimiento año 2015	58	9%	60	8%	656	89%		
Estudio de Seguimiento año 2016	327	48%	319	44%	65	9%	822	100%
Alumnos No Contactados Cohorte	211	31%	33	5%	19	3%	0	0%
Total Alumnos Contactados Cohorte	465	69%	695	95%	721	97%	822	100%

Fuente: Unidad de Egresados y Empleabilidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Como consecuencia de los estudios de seguimiento de egresados y dada su aplicación sistemática se ha podido contactar al 92 % de los egresados de cada una de las cohortes desde el año 2013 en adelante, destacando una cobertura del 100% en las cohortes 2015 y 2016.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

A partir del año 2014 el Instituto ha fortalecido e implementado una serie de Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de manera sistemática para el seguimiento de egresados. Para ello, cuenta con procedimientos formales de seguimiento y vinculación con sus titulados para recopilar, sistematizar y analizar la información proveniente de estos respecto a la formación para el trabajo y de desarrollo profesional, a fin de generar información respecto de su empleabilidad.

Los mecanismos dispuestos en esta área son los siguientes:

- Modelo de Gestión de la Empleabilidad de los Titulados en cual contiene los mecanismos para el Seguimiento de Titulados.
- Procedimiento P98 “Seguimiento de Titulados”, que se aplica regularmente, se encuentra contenido en la Carpeta Compartida del SGC y es auditados según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Estudios sistemáticos: “Seguimientos de Titulados de los años 2014, 2015 y 2016”, “Estudio de Caracterización y Relacionamiento con Egresados 2012”, “Informe de Egresados de Carreras Técnicas Prácticas y Continuidad de Estudios 2016”, “Empleabilidad de Egresados carreras E-Learning 2016”.

²⁵⁹ Anexo 29: “Informe de Encuesta de Ceremonia de Titulación”.

²⁶⁰ Anexo 30: “Informe de Encuesta Egresados años 2013 a 2016”.

- Recursos regulares destinados a ejecutar actividades de seguimiento de titulados como encuestas, reuniones de egresados y talleres de apoyo y que se encuentran en el Presupuesto de la Vicerrectoría Académica.
- Comité Académico, Cuerpo Colegiado que revisa los planes de seguimiento de titulados, evalúa los resultados generales de las actividades realizadas y propone acciones de mejora, si se requiere.

7° Observación: Retroalimentación de Titulados en Carreras.

“Asimismo, la Institución no posee un mecanismo formal que considere la opinión de sus titulados para la actualización de las carreras que ofrece”.

Acciones:

El Instituto aplica el Ciclo de Innovación Curricular marco en el cual se retroalimenta de los titulados con el objetivo de dar cumplimiento a su Proyecto Educativo Institucional y evaluar la pertinencia de la formación que entrega a sus alumnos.

Los diagnósticos que se consideran como insumos para el diseño curricular incluyen: el análisis del mercado laboral, el levantamiento de requerimientos del sector financiero, la identificación de los ámbitos especializados de desempeño, la opinión de egresados y empleadores y nuevos requerimientos de áreas específicas de los bancos.

El Instituto dispone del Proceso FP04 “Diseño Curricular” y el Procedimiento P65 “Diseño Curricular de Plan de Estudio”, que consideran las acciones para la retroalimentación del desempeño de los titulados y el levantamiento de información de los egresados y sus empleadores para la elaboración de los perfiles de egreso y planes de estudio de la Institución. El proceso resguarda en todo momento el propósito de informarse de las tendencias y desempeños que los empleadores buscan en los titulados de la institución, lo que se explicó detalladamente en la Dimensión I “Carreras”, Sección 4.4 “Innovación Curricular”.

En el año 2015 se actualizó y completó el levantamiento de competencias requeridas por el sector bancario y financiero realizado previamente por la Fundación Chile en el año 2012. Para ello, se aplicaron entrevistas y *focus-group* con empleadores de la industria de la banca y las finanzas y con titulados de las últimas cohortes. Esta información permitió conocer de primera fuente el desarrollo laboral de los profesionales, su nivel de remuneración y movilidad laboral, así como sus niveles de satisfacción con las carreras cursadas en la Institución. Para dicho levantamiento se realizó una entrevista cualitativa presencial entre el entrevistador y los titulados, siendo esta instancia una oportunidad de comprensión de las perspectivas que los titulados tienen respecto a ciertos tópicos en las áreas de formación, temáticas o dimensiones. En su última aplicación se realizaron entrevistas semiestructuradas con una guía de preguntas a efectuar para precisar situaciones, conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Los resultados de este proceso se encuentran en el “Estudio del Mercado Laboral del Sector Financiero” (2015).

De esta manera, dicho estudio permite el análisis de la relación que existe entre la calidad de un Programa de Estudios respecto de la posición y el desempeño profesional que logran los titulados en el mercado laboral y la satisfacción de los empleadores. También establece los elementos para redefinir o ajustar el proyecto curricular, toda vez que se detectan nuevas necesidades de la industria de la banca y las finanzas, permitiendo reconocer y precisar las nuevas formas de desarrollo profesional que se requieren en el sector bancario y financiero.

Otra fuente de información son los antecedentes recabados en los estudios de seguimiento de egresados y de opinión de egresados y empleadores. Ambos estudios se aplican anualmente a través de entrevistas telefónicas y digitales a egresados y entrevistas presenciales a empleadores.

Resultados:

El principal resultado respecto a considerar la opinión de los titulados para la actualización de las carreras que ofrece son los estudios de seguimiento de egresados y de opinión de egresados y empleadores y el “Estudio del Mercado Laboral del Sector Financiero (2015). Respecto a este último, se identifican los siguientes requerimientos del sector:

- Desarrollo de habilidades para enfrentar el cambiante escenario de las TIC’s.
- Mayor profundización de matemáticas, estadística e informática.
- Incorporar el desarrollo de habilidades sociales: liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.
- Considerar las competencias de compromiso y conducta ética y preocupación por la calidad y el servicio al cliente.

El resultado de los estudios implementados para integrar la opinión de los titulados en los programas formativos se evidencia en los nuevos planes de estudio de las carreras Técnico Financiero e Ingeniería Financiera, implementados en marzo de 2015, y en los planes de estudio actualizados para las carreras de Técnico e Ingeniero en Administración de Empresas Financieras, Contador de Empresas Financieras y Contador Auditor, implementados a partir de marzo de 2017.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Los mecanismos dispuestos para asegurar que la opinión de los titulados sea considerada en la actualización de las carreras que ofrece” son:

- Procedimiento P65 “Diseño Curricular de Plan de Estudio”, que se aplican regularmente, se encuentran contenidos en la Carpeta Compartida del SGC y son auditados según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Estudios de caracterización de requerimientos de competencias laborales: “Estudio del Sector de Intermediación Financiera Bancaria y No Bancaria y su Mercado laboral en Chile. Tendencias, Ocupaciones y Perfiles” (2012), “Estudio del Mercado Laboral del Sector Financiero” (2015), que incluyen información proveniente de los titulados.
- Encuestas de seguimiento de egresados sistemáticos de carácter anual que permiten identificar la percepción de los titulados y sus empleadores respecto de su desempeño en las competencias demandadas en el mundo laboral.²⁶¹
- Estudios de opinión de egresados sistemáticos en donde se les consulta sobre la formación que recibieron en el Instituto²⁶².
- Recursos regulares destinados a ejecutar actividades de levantamiento de información de los titulados, tales como encuestas y *focus group*.
- Comité Académico, Consejo de Carreras y Comité de Calidad revisan resultados sobre la opinión de los titulados y evalúan su incorporación en los planes de estudios.

De acuerdo a lo anterior, existen mecanismos sistemáticos, adecuados y pertinentes para considerar la opinión de los titulados en la actualización de las carreras que impactan directamente al proceso de enseñanza – aprendizaje y que permiten cautelar transversalmente la eficacia y eficiencia de los procesos a ellos asociados.

²⁶¹ Anexo 51: “Informe Seguimiento de Titulados años 2014, 2015 y 2016”.

²⁶² Anexo 30: “Informe de Encuesta Egresados años 2013 a 2016”.

8° Observación: Criterios para Determinación de Vacantes.

“La institución cuenta con orientaciones respecto a la apertura de sedes considerando las ciudades donde se identifica un mayor movimiento bancario y con una población importante de trabajadores del sector financiero. Sin embargo, en la visita de evaluación externa no se constató la existencia de criterios específicos respecto a la determinación de vacantes”.

Acciones:

El Instituto estableció una “Política de Determinación de Oferta Académica” que incluye la determinación de las vacantes. Esta política mandata lo siguiente:

- La oferta académica debe ajustarse a las proyecciones y estrategias definidas en el Plan de Desarrollo Institucional.
- La determinación de vacantes debe considerar el escenario competitivo, la situación de otras instituciones similares y el contexto regulatorio de la educación superior.
- La oferta académica se desarrolla considerando exclusivamente las necesidades formativas del sector bancario y financiero, siguiendo los procesos referidos al diseño curricular.
- Las vacantes para alumnos nuevos y de continuidad de estudios se determinan respecto de la oferta académica formalmente aprobada y deben considerar las capacidades de salas de clases, laboratorios y simuladores, incluyendo las necesidades relativas a la matrícula de alumnos de años anteriores.
- La ocupación de las vacantes durante el proceso de matrícula debe ser objeto de constante seguimiento y monitoreo.

Como parte de las mejoras implementadas se creó el Procedimiento P111 “Definición de Oferta Académica” el cual establece las acciones a realizar para determinar y aprobar tanto la oferta académica de carreras, modalidades y Sedes como las vacantes en cada una de ellas, de forma responsable y coherente con el Proyecto Educativo de la Institución.

La Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Económica y Administrativa, Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Dirección de Registro Académico, Dirección de Admisión, Dirección de Administración y Finanzas y Direcciones de Sedes, aplican la política y el procedimiento actuando de manera coordinada para garantizar la correcta asignación de vacantes.

La política y el procedimiento establecen criterios específicos para considerar los factores internos como externos momento de determinar las vacantes. Los factores internos incluyen la proyección de la matrícula de alumnos antiguos, comportamiento histórico de deserción, reincorporación y egreso, infraestructura disponible y el cálculo de alumnos egresados y por egresar para la continuidad de estudios. Los factores externos involucran los estudios de la Unidad de Análisis Institucional que informa los resultados del crecimiento de las matrículas de las instituciones de educación superior del área de administración y comercio, considerando las ciudades en las cuales el Instituto mantiene presencia.

Finalmente, el resultado de este análisis y definición, tanto de oferta académica y vacantes, es formalizado ante el Comité Académico y aprobado por el Rector mediante Decreto de Rectoría para luego ser considerado dentro del proceso de comunicación institucional y realizar un seguimiento y monitoreo que permita realizar los ajustes pertinentes y oportunos en la admisión en curso.

Resultados:

Como resultado de la aplicación de la política y el procedimiento antes descrito en los años 2014 y 2015 se logró mejorar las ratios de ocupación total de vacantes de primer año de la institución, en comparación con los resultados obtenidos entre los años 2010 a 2013. Sin embargo, por efectos de una menor matrícula de primer año en el año 2016, en el contexto de la implementación del sistema de gratuidad, la institución logró una cobertura menor a la alcanzada en el 2015. Los resultados de cobertura de vacantes de primer año se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 110 Ratios de ocupación total institución.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ocupación (matricula nueva / Oferta Académica)	62%	68%	77%	80%	95%	82%	70%

Fuente: Ficha de Datos Institucional, Instituto Guillermo Subercaseaux.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Los mecanismos que aplica el Instituto para la determinación de vacantes son los siguientes:

- Política de “Determinación de Oferta Académica”, aprobada por el Rector y que determina los criterios específicos a aplicar.
- Procedimiento P111 “Definición de Oferta Académica”, que se aplica regularmente, se encuentra contenido en la Carpeta Compartida del SGC y es auditado según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Comité Académico que revisa la oferta académica y los criterios aplicados para la determinación de vacantes.
- Estudio de Caracterización de Estudiantes aplicado anualmente de forma sistemática, que incluye información relevante sobre el perfil de los alumnos nuevos.

El Instituto aplica políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad adecuados que le han permitido mejorar sus resultados en relación a la tasa de ocupación de vacantes, impactando principalmente en el proceso de admisión institucional y en consecuencia, en la institución. Asimismo, estos mecanismos se aplican sistemáticamente cautelando la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales asociados.

9° Observación: Área de Matemáticas en la Articulación al Título de Ingeniero.

“Para el diseño curricular de las carreras, el Instituto ha consultado a bancos y otras instituciones financieras acerca de la pertinencia y necesidades de actualización del plan de estudios. Sin embargo, a juicio del Comité de Pares, en la articulación de las carreras técnicas con las ingenierías, el área matemática se observa insuficiente respecto a la obtención del título de Ingeniero”.

Acciones:

En el proceso de visita de pares del 2014, la Comisión de Evaluación Externa, revisó la oferta académica vigente, que no se encontraba innovada a la fecha y no conoció el proceso de diseño curricular e instruccional de los programas de estudios que se habían iniciado en el 2012, y que se implementaría en la matrícula 2015. En tal sentido, la observación ya estaba en vías de ser corregida al momento de la visita de pares.

Adicionalmente, la Institución realizó un análisis de la presencia de las competencias de matemáticas en los programas de estudio similares de otros Institutos Profesionales. Las conclusiones de tal análisis indicaron

que la cantidad de horas que los programas de nivel técnico y profesional dedican a la enseñanza de las competencias de matemáticas equivale a un promedio de 156 horas presenciales de dictación mientras que para el nivel profesional son 319 horas presenciales.

Con los antecedentes anteriores, la acción que permitió superar la observación presentada fue la aplicación del proceso de diseño curricular entre los años 2012 y 2015, en el cual se consideraron los requerimientos de la industria y se determinaron las competencias de egreso y las contribuciones a ellas en cada módulo, las que fueron validadas por agentes expertos de la industria. A mayor abundamiento, en marzo de 2015 se implementaron los nuevos planes de estudio que incluyen la presencia de las competencias de matemáticas aplicadas según lo demandado por la industria.

Resultados:

Como resultado del proceso de diseño curricular el área de las matemáticas y estadísticas está presente en 15 de los 18 módulos del plan de Ingeniería Financiera, contextualizando su aplicación en tareas disciplinares propias del ámbito laboral en el cual se desempeñarán los egresados.

Los contenidos de los módulos del nivel técnico y profesional del área de formación en finanzas donde es posible identificar los contenidos de las competencias de matemáticas totalizan 237 horas directas de clases en las Carreras de Técnico Financiero e Ingeniería Financiera y 372 en el nivel Técnico y de Ingeniería en Administración de Empresas, las que se trabajan en ambas carreras de manera progresiva.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Para asegurar que los planes de estudio mantengan una carga académica coherente con los requerimientos del sector bancario y financiero el Instituto fortaleció sus Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, aplicándolos de manera sistemática. Los mecanismos dispuestos en esta área son los siguientes:

- Modelo de Educativo que plantea como uno de los principios fundamentales la pertinencia de la formación a los requerimientos del sector bancario y financiero.
- Procedimiento P65 “Diseño Curricular Plan de Estudio”, que se aplica regularmente, se encuentra contenido en la Carpeta Compartida del SGC y es auditado según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Aplicación de mecanismos de Seguimiento de Titulados y de Percepción de Empleadores, que incluyen la evaluación de competencias.
- Comité Académico supervisa la aplicación del Modelo de Formación con Enfoque por Competencias y los Planes de Estudio que incluyen la carga académica necesaria para cada carrera.
- Consejo Asesor Externo que valida los perfiles de egreso y competencias sello de la formación.

El Instituto cuenta con políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad adecuados para la mejora continua del proceso de enseñanza – aprendizaje y pertinentes a dicho proceso. Asimismo, estas políticas y mecanismos impactan directamente el proceso formativo y el quehacer de la institución y se aplican sistemáticamente y en la totalidad de las carreras, cautelando permanentemente la eficacia y eficiencia del proceso de diseño curricular.

10° Observación: Investigación en Docencia.

“Respecto a la realización de investigación destinada a mejorar la calidad de la docencia, el Instituto no entregó antecedentes sobre la materia”.

Acciones:

El Instituto en el año 2015 creó e institucionalizó, según los procedimientos establecidos, la Unidad de Investigación en Docencia que tiene como objetivo realizar investigaciones que contribuyan a mejorar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje al interior de la institución. A partir de los resultados de cada estudio generado se proponen una o más acciones de mejora que puedan ser implementadas por la Dirección de Docencia para subsanar las brechas que sean encontradas. Además, el Instituto cuenta con una “Política de Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje” la cual es adecuada y pertinente.

Los principios rectores de la investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de la docencia en el Instituto, son los siguientes:

- Investigación Aplicada: todo estudio debe proveer resultados que permitan la adopción de decisiones o medidas conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y/o el desempeño laboral de los egresados.
- Estandarización: el sistema de investigación debe operar de manera estandarizada, con procesos e indicadores claramente establecidos.
- Participación docente: parte del trabajo de investigación debe contar con participación de los docentes del Instituto.
- Resultados y evidencias: el trabajo de investigación debe culminar en publicaciones en revistas académicas con comité editorial.

Resultados:

A la fecha se han realizado las siguientes investigaciones relacionadas con el aseguramiento de la calidad de la docencia en el Instituto:

- “Percepción de la innovación curricular de docentes y estudiantes de Técnico e Ingeniería financiera”: investigación de carácter cualitativo que buscó describir la percepción de estos actores respecto de la adopción del modelo por competencias. Entre los resultados alcanzados destaca una positiva valoración del estilo de docencia promovido por este enfoque formativo, del diplomado ofrecido a los docentes y del uso de simuladores de atención comercial. El estudio se llevó a cabo entre los meses de junio y julio de 2016 e incluyó 5 *focus group* con docentes de todas las Sedes, 2 *focus group* con estudiantes de la Sede Santiago y 5 entrevistas con docentes destacados en la observación de clases.
- “Evaluación externa de competencias en estudiantes de carreras innovadas”: permitió obtener una evaluación externa del desarrollo de las capacidades esperadas con la innovación curricular y se encuestó a un total de 51 funcionarios de los Bancos Santander, Chile, Estado y BCI de la Región Metropolitana que se desempeñan como jefaturas directas de 58 estudiantes de Técnico e Ingeniería financiera que trabajan en dichas instituciones en paralelo a estudiar en el Instituto. La evaluación comparativa del desempeño con otros funcionarios en cargos similares al de estos alumnos arrojó resultados positivos principalmente en los siguientes ámbitos: capacidad de trabajo en equipo y capacidad de expresión y de argumentación, atribuibles éstos a la formación en los programas innovados. El estudio se desarrolló entre los meses de octubre y diciembre de 2016.
- “Análisis de trayectorias académicas”: consiste en interrelacionar información de retención, progresión y desempeño académico en un seguimiento longitudinal del comportamiento de las cohortes de cada

carrera. La labor se inició con una experiencia piloto en la carrera de Contador de Empresas Financieras en el mes de abril de 2016, que se replicó posteriormente en los demás programas académicos del Instituto. Los resultados permiten describir el tránsito promedio de los estudiantes, los cursos y ejes formativos en que se experimentan las mayores dificultades, identificar una tipología de estudiantes y desglosar la deserción, pudiendo con ello avanzar hacia un sistema de alerta temprana e identificación de estudiantes que desertan en niveles avanzados. A la vez, posibilita evaluar la eficacia de los Mecanismos del Aseguramiento de la Calidad de la docencia en términos longitudinales.

- “Primer estudio comparativo de Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de la docencia implementados por CFT-s e IP-s que integran la red Vertebral²⁶³”: conducido por la Unidad de Investigación del Instituto Guillermo Subercaseaux tuvo por objetivo obtener y compartir información respecto de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad de la docencia que son implementados en estas instituciones. Ello posibilita, tanto al Instituto como a las demás instituciones participantes, comparar sus procesos de autorregulación con las tendencias presentes en el medio y, además, poder replicar en su interior experiencias exitosas. Fue realizado entre los meses de septiembre y noviembre de 2016.

Adicionalmente, se han realizado publicaciones en revistas con comité editorial y presentación de resultados en un seminario internacional:

- Publicación “Evaluación de aprendizajes a través del uso de simuladores de atención comercial en el marco de la adopción de un modelo de formación por competencias. La experiencia de una carrera de nivel superior técnico profesional”, Revista Foro Educativo, 2016, n° 26, pp. 115-139.
- Publicación “Institutos profesionales en Chile. Tendencias actuales y heterogeneidad institucional”. Revista Estudios y Experiencias en Educación, 2017, n° 30.
- Presentación “Resultados preliminares Primer estudio comparativo de Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad implementados en la educación técnico profesional”, Seminario Internacional “Calidad en la Educación Superior Técnico Profesional; Buenas Prácticas Institucionales”, 22 de noviembre de 2016, organizado por Centro de Formación Técnica ENAC.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Con el fin de realizar investigaciones que contribuyan a mejorar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje al interior del Instituto se han implementado los siguientes Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

- Política de Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
- Proceso FP22 “Investigación en Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad en Docencia” que se aplica regularmente, se encuentra contenido en la Carpeta Compartida del SGC y es auditado según el Plan General de Auditorías de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
- Unidad de Investigación en Docencia con dedicación exclusiva a desarrollar este ámbito.
- Comité Académico y Consejo de Carreras, que analizan los resultados obtenidos de los estudios con el fin generar propuestas de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El Instituto cuenta con políticas y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad adecuados y pertinentes que permiten el desarrollo de la investigación en la institución y a la vez, generar una mejora continua en el proceso de enseñanza – aprendizaje, a razón de los hallazgos provenientes de los estudios realizados.

²⁶³ Ver <http://www.vertebralchile.cl/>

Dichos mecanismos son aplicados sistemáticamente y cautelan la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales.

11° Observación: Plan para Mejorar Tasas de Egreso y Titulación.

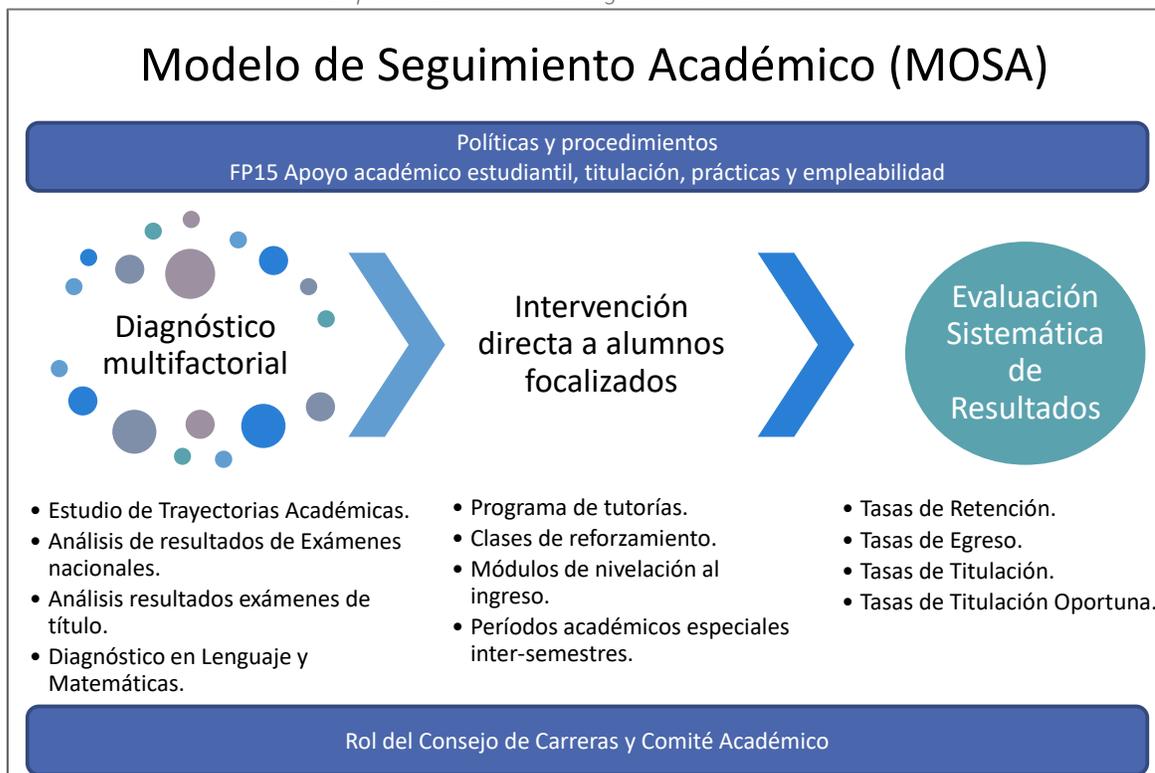
“...a juicio de la Comisión, el IEBGS requiere formular un plan de mejoras específico para aumentar sus tasas de egreso y titulación. “

Acciones:

El Instituto desde el año 2014 realiza diversas actividades de acompañamiento al estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en especial de aquellos que presentan dificultades en este proceso. Estas actividades se encuentran enmarcadas en el Modelo de Seguimiento Académico cuyo propósito es mejorar las tasas de retención, egreso y titulación.

El MOSA busca realizar una intervención temprana para evitar la falta de progresión de los estudiantes y cuenta con tres instancias: diagnóstico multifactorial, estrategias de intervención directa en alumnos focalizados y evaluación sistemática de resultados. El Modelo general del programa se resume en el siguiente esquema:

Esquema 20 Modelo de Seguimiento Académico.



Fuente: Vicerrectoría Académica, Instituto Guillermo Subercaseaux.

El Modelo se sustenta en las Políticas y procedimientos de apoyo académico, titulación, prácticas y de empleabilidad y en el activo rol en las tres etapas del Consejo de Carreras y el Comité Académico.

Resultados:

La aplicación sistemática del MOSA ha generado resultados positivos en cada una de las tasas de retención, egreso, titulación y titulación oportuna²⁶⁴, destacando las siguientes:

- La Tasa de Titulación Oportuna ha experimentado un notable incremento en los últimos 3 años, mejorando 8,5 puntos porcentuales comparando los alumnos de las cohortes de ingreso de 2010 (43,3%) con los de ingreso 2014 (51,8%). Un aumento de la Tasa de Titulación Oportuna implica una mayor cantidad de estudiantes que terminan sus carreras dentro del tiempo previsto para ello.
- Notables aumentos en las tasas de Egreso y Titulación en las Sedes de Rancagua y Temuco.
- Las tasas de Egreso y Titulación en las últimas cohortes que se titulan se ha mantenido buenas, en un escenario de aumento considerable de la matrícula total.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad:

Los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad implementados que operan sistemáticamente para mejorar las tasas de egreso y titulación son los siguientes:

- Modelo de Seguimiento Académico.
- Proceso FP15 “Apoyo Académico Estudiantil”.
- Comité Académico y Consejo de Carreras, que analizan los resultados obtenidos de los diversos estudios de diagnóstico de la progresión académica y sus componentes.
- Unidad de Investigación de la Calidad de la Docencia, con políticas y herramientas para desarrollar los estudios de trayectorias académicas.
- Unidad de Análisis Institucional que provee información sobre el comportamiento de las Tasas asociadas a la progresión.

En resumen, las actividades desarrolladas en el marco del MOSA, han contribuido en estabilizar la tendencia a la baja de las tasas de Egreso y de Titulación dado los mayores niveles de matrícula. Pero su mayor contribución ha sido en elevar las tasas de Titulación Oportuna de cada cohorte ingresada a la institución, lo que tiene un efecto decisivo en el proceso de titulación de los alumnos.

5.3 Avance en Planes de Mejora producto del Proceso de Autoevaluación 2014.

Como resultado del Proceso de Autoevaluación 2014 se establecieron 16 Planes de Mejora los que fueron implementados y ejecutados por la institución. A continuación, se presenta un resumen de dichos planes en la Tabla 111 y una breve descripción de las principales acciones llevadas a cabo.

PDM 1 - Sistematización de Estudios:

Se generó un Plan de Acción para la elaboración de estudios relevantes para la toma de decisiones a cargo de la Unidad de Análisis Institucional de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, con recursos, plazos y metas. Las principales acciones incluyeron la elaboración de una carta Gantt que permitiera sistematizar los estudios y encuestas realizadas y coordinarlos con las áreas involucradas. Asimismo, se identificaron las temáticas relevantes para fortalecer la toma de decisiones. El indicador de este Plan de Acción “Variación de estudios proporcionados por la Unidad de Análisis Institucional” se cumplió en un 100% respecto a la meta establecida. La evidencia de este Plan de Acción se encuentra en la plataforma ASANA²⁶⁵ en donde se registran las tareas a desarrollar y las evidencias de cada actividad realizada.

²⁶⁴ Ver resultados de cada tasa en el Capítulo IV, Dimensión III “Resultados”, Sección 4.7 “Progresión”.

²⁶⁵ Descripción se encuentra en Capítulo III, Dimensión II: “Administración y Recursos”, Sección 3.9 “Información Institucional”.

PDM 2 - Eficacia en el Desarrollo de los Planes de Acción Estratégicos:

Se genera la Política de Gestión Estratégica y se establece el desarrollo de las actividades de planificación estratégica de manera permanente y sistemática a través del Proceso “Planificación Estratégica”, disponible en la Carpeta Compartida del SGC. Los Planes de Acción son elaborados con indicadores, metas, responsables y plazos y son objeto de seguimiento periódico y sistemático por parte de la Unidad de Control y Gestión de Calidad de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad en la plataforma ASANA y sus avances son presentados periódicamente en el Comité de Calidad que evidencia su implementación y cumplimiento, como consta en las Actas. Finalmente, se logró el cumplimiento del 100% en el desarrollo de los Planes de Acción establecidos para el año 2014 y 2015.

PDM 3 - Consolidación de la Metodología ISO 9001:2008:

A través de este Plan de Mejora se realizaron las acciones necesarias para implantar el SGC bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2008. Los resultados de este plan se evidencian en un SGC robusto que contiene 22 procesos, 120 procedimientos y 60 instructivos, además de documentos que regulan el quehacer institucional como reglamentos, políticas y criterios, entre otros.

PDM 4 - Desarrollo de Infraestructura en Servicios Anexos:

Durante los últimos tres años se realizó un plan de mejoramiento de los servicios anexos que implicó una inversión total de M\$ 173 millones.

Durante 2014 se realizaron inversiones en servicios anexos por un total de M\$ 51.500, con el siguiente detalle:

- Construcción de un baño de discapacitados, instalación de cerámica y ampliación de cafetería en la Sede de Viña del Mar, por un total de M\$ 16.600.
- Mejora de los servicios asociados en una nueva Sede completa para la Sede de Temuco, de la cual se desprende una inversión aproximada de M\$ 35.000.

Durante el 2015, se realizaron inversiones en servicios anexos por un total de M\$ 74.700, con el siguiente detalle:

- Reparación de baños para alumnos en todos los pisos correspondientes al Instituto del edificio de Agustinas, con una inversión total de M\$ 50.000. aproximadamente.
- Habilitación de biblioteca en Sede de Huérfanos, con una inversión de aproximada de M\$ 5.000.
- Habilitación de sala de estudios en piso 9 del edificio en calle Agustinas, por M\$ 12.000.
- Instalación de estaciones para bicicletas en la Sede Huérfanos, con una inversión de M\$ 1.500.
- Renovación de mobiliario para las terrazas de la cafetería y estar del edificio de San Martín por M\$ 500.
- Mejora de baños en Sede Concepción por M\$ 5.700.

Durante el 2016, el Instituto las inversiones alcanzaron M\$ 47.000 con el siguiente detalle:

- Remodelación del piso 8 como *hall* estudiantil con una inversión de M\$ 6.000.
- Instalación de sistema de Auto impresión para todas las Sede Santiago y Sedes Regionales, por un total anual de M\$ 6.000.

- Renovación de la Sede Viña del Mar considerando un nuevo inmueble, que permitió mejorar todos los espacios destinados a servicios anexos, con una inversión aproximada solo para estos ítems de M\$ 35.000.
- Renovación de la Sede Rancagua considerando un nuevo inmueble, que permitió mejorar todos los espacios destinados a servicios anexos, con una inversión aproximada solo para estos ítems de M\$ 40.000.

PDM 5 - Difusión y Evaluación de Servicios de Biblioteca:

Este Plan de Mejora contuvo las acciones que se desarrollaron para mejorar el servicio de bibliotecas incluyendo la generación de un procedimiento para la difusión y formación en el uso de los servicios de biblioteca, como parte del SGC. Asimismo, se llevaron a cabo acciones para capacitar a los alumnos y docentes en servicios digitales logrando una cobertura de 1107 estudiantes y 65 docentes a nivel nacional. Otro hito relevante de este Plan de Mejoras lo constituyó el aumento en la cantidad de títulos en soporte de *E-books* y la compra anexa para promover los títulos entre los docentes de las distintas Sedes entre el 2014 y el 2015.

En el año 2016 se dispuso de un presupuesto de M\$ 46.526, para renovaciones de *E-books*, *software* y base de datos.

Evidencia de las acciones realizadas es el incremento en la percepción de las colecciones²⁶⁶ ya que los procedimientos, instructivos y planes elaborados y ejecutados permitieron llevar al aula los recursos digitales y físicos disponibles.

PDM 6 - Mejoramiento de la Comunicación de Servicios a los Estudiantes:

Este Plan de Mejora tuvo como propósito mejorar la comunicación hacia los estudiantes de manera de impactar positivamente en los servicios que le son ofrecidos. Las acciones realizadas incluyeron el desarrollo de un proyecto de comunicaciones que implicó la elaboración de folletos digitales con los temas de medios de comunicación para el estudiante, carga académica, becas internas y externas, servicios biblioteca, tarjeta nacional estudiantil, tutorías, práctica profesional, examen de título, carreras profesionales y el personal de atención en cada Sede. Asimismo, se consolidó la información concretándose en un nuevo cuaderno del Instituto con información solicitada por los estudiantes. A este respecto la encuesta aplicada a los alumnos en el 2016 mostró que el 80% de los estudiantes está de acuerdo con poder acceder a información sobre becas, créditos, prácticas y todo tipo de posibilidades existentes para el desarrollo académico y profesional de su carrera.

PDM 7 - Mejorar la Disponibilidad de Infraestructura de la Sede Viña del Mar:

Este Plan de Mejora forma parte del Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014 – 2020 del Instituto el cual permitió el traslado de la Sede Viña del Mar a nuevas instalaciones en el 2016, mejorando su ubicación hacia una de las avenidas principales de la ciudad con excelente visibilidad y conectividad a los sectores desde donde provienen la mayoría de los alumnos del Instituto en esa ciudad. La nueva ubicación es Av. Uno Norte N° 1001, esquina con Av. Quillota, Viña del Mar. El nuevo edificio para la Sede Viña del Mar implicó una inversión de \$200 millones, entregando de esta forma a los alumnos y personal, instalaciones idóneas y acordes a los nuevos estándares planteados por el Instituto. En sus 715 m² cuenta con estándares

²⁶⁶ Anexo 50: “Informe Satisfacción de Estudiantes con Servicios de Biblioteca”.

de calidad respecto a espacios, *confort*, habitabilidad y actividades docentes. Además, permite un aumento máximo de un 28 % en la capacidad real de alumnos, pasando de 360 a 460 alumnos como capacidad disponible. En base a lo anterior el incremento de metros cuadrados de la Sede de Viña del Mar alcanza un cumplimiento del indicador de un 44 %.

PDM 8 - Implementación de las Políticas de Gestión de Recursos Humanos:

Este plan tuvo como propósito fortalecer la gestión del recurso humano en la institución. Para ello, se realizaron acciones de mejora que involucraron la implementación de una Dirección de Recursos Humanos y se profesionalizó la gestión. Como parte de este proceso y en el marco del SGC, se generaron los procesos, procedimientos y Políticas de Recursos Humanos relacionadas al Reclutamiento y Selección, Contratación, Compensaciones y Beneficios, Capacitación y Desvinculación del personal, lo que ha facilitado la gestión y toma de decisiones de las distintas áreas de la institución. A la fecha, las políticas se encuentran plenamente implementadas y en funcionamiento regular, lo que se explica en la Dimensión II: “Administración y Recursos”, Sección 3.8 “Gestión de Personas” y están disponibles en la Carpeta Compartida del SGC.

PDM 9 - Seguir Aumentando la Cobertura de Egresados que Trabaja en el Sector Bancario:

este Plan de Mejora se alinea con los resultados de empleabilidad de la institución, así como con sus objetivos estratégicos por lo que se generó y ejecutó un Plan de Acción estratégico “PDA 05-2015: Convenios con Bancos para la Colocación Laboral de Egresados”, a cargo de la Unidad de Egresados y Empleabilidad por medio del cual se logró la firma de convenios de prácticas con Banco Santander, Banco de Chile, Banco Estado, Banco Internacional y Banco Crédito e Inversiones.

Un resultado vinculado a las acciones implementadas son las prácticas realizadas. En el 2015 del total de las prácticas realizadas (354), el 50,1 % de ellas fueron asignadas por la Unidad de Egresados y Empleabilidad de las cuales el 96,7 % fueron ejecutadas directamente en bancos (91,1%) o instituciones financieras no bancarias (5,6%).

En el 2016 se aumentó la tasa de colocación de prácticas en bancos en un 4,3 % y en instituciones financieras distintas de bancos en un 16,1% respecto del año 2015 y se disminuyó en un 60 % la tasa de colocación de prácticas fuera del sistema bancario y financiero.

PDM 10 - Retención de Estudiantes de Primer Año:

Este Plan de Mejora tuvo como objetivo desarrollar un sistema para el Seguimiento Académico que permitiera identificar estudiantes con bajo rendimiento académico y gestionar eficientemente los procesos remediales y de apoyo a través de un nuevo módulo en IEBVirtual-SAC. Asimismo, se determinaron e implementaron nuevos servicios de apoyo para la retención estudiantil destacando entre ellos las “Tutorías”.

El indicador de este Plan de Mejora (Tasa de retención de primer año) fue 75,03 %, alcanzando un cumplimiento de 107,19 % respecto a la meta establecida.

PDM 11 - Efectividad en la Producción de Material de Enseñanza:

A través de este plan se realizaron las acciones necesarias para generar material de enseñanza para los alumnos. Las actividades realizadas permitieron la elaboración de un dossier de material docente para 45

asignaturas, contando con la participación de docentes especialistas y expertos en didáctica que facilitaron el alineamiento de criterios disciplinarios y pedagógicos a nivel nacional y la confección de 22 separatas sobre temas financiero-contables. Además, se implementó un fondo concursarle a través del cual la Vicerrectoría Académica, ofrece a los académicos del Instituto apoyo para la realización y utilización de material orientado al perfeccionamiento y la innovación de su quehacer académico con el fin de lograr aprendizajes de calidad en los alumnos. Con respecto a este indicador, se logra cumplir con el 100 % de la producción de separatas programadas.

PDM 12 - Mejora a Proceso de Revisión de Programas de Asignaturas:

Este plan tuvo como propósito mejorar los procesos de revisión de asignaturas para asegurar la calidad académica. Para ello se realizaron diversas acciones entre las cuales figura la generación e implementación de un procedimiento para la revisión y actualización de asignaturas y módulos, el cual contiene todas las actividades que se deben llevar a cabo para la revisión semestral en el Consejo de Carreras. Se utiliza como estándar el lograr que todas las asignaturas sean revisadas al menos cada tres años, esto como MAC para velar la pertinencia en el contenido, metodología en el trabajo, estrategias evaluativas y bibliografía. A partir de los resultados de este plan se sistematizó la revisión de asignaturas, cumpliendo con el estándar establecido.

PDM 13 - Asegurar la Asistencia de los Docentes a Actividades de Capacitación:

Este plan de acción tuvo como propósito asegurar una mayor participación y asistencia de docentes en lo referido a la capacitación ofrecida por la institución. A este respecto, se realizaron acciones en el 2014 para aumentar la asistencia a la capacitación por parte de los docentes como fue la implementación del Diplomado “Diseño de Estrategias Metodológicas y Evaluativas Basadas en el Currículo por Competencias” con una duración de seis meses con actividades presenciales y semipresenciales. En base a otras acciones complementarias la participación docente en este programa se incrementó de 82 docentes en el 2014 a 127 docentes a nivel nacional, con versiones en las Sedes Temuco, Concepción y Santiago de manera paralela. En el 2016, nuevamente se ejecutó en estas ciudades, logrando una participación de 95 docentes. La participación en el diplomado ha permitido a 304 docentes mejorar las prácticas que desarrollan en el aula, siendo este un indicador de logro relevante.

PDM 14 - Anticipar Diagnóstico e Inicio de Tutorías:

A través de este Plan de Mejora se planificó aumentar la cobertura y anticipar el inicio de las tutorías, dando continuidad al proceso implementado en el 2013. Para tales efectos, durante el 2015 fueron planificadas 450 tutorías, pero dada la excelente difusión del servicio fueron realizadas finalmente 949, basándose en procedimientos e instructivos realizados como parte del SGC. En este sentido, el indicador del plan se compara con la cantidad de tutorías realizadas en el periodo anterior, lo cual fue para 2014 de 200 tutorías, superando con creces la meta de 30 % de incremento establecida en el plan de mejora.

PDM 15 - Servicio de Seguimiento y Colocación Laboral de Egresados:

Aun cuando la institución cuenta con adecuados niveles de empleabilidad, se desarrollaron planes de mejora que apuntaban a desarrollar un servicio de seguimiento y colocación laboral para los egresados robusto. Como parte de las acciones implementadas se encuentran la implementación de procesos de

seguimiento sistemático²⁶⁷, generación de procedimientos para la Actualización de Situación de Empleabilidad Alumnos y Titulados, estudios de seguimiento de titulados y la implementación de la plataforma de CRM para el seguimiento y colocación laboral de egresados.

La Unidad de Egresados y Empleabilidad realizó una serie de actividades para facilitar la colocación, destacando las charlas en bancos, la gestión de cupos de práctica y talleres de apresto laboral.

Se definieron además los procesos FP08 “Prácticas” y FP14 “Empleabilidad”, y seis instructivos, todos disponibles en la Carpeta Compartida del SGC.

PDM 16 - Disponer de Docentes para Impartir Materias de Alta Especialización en Sedes:

El propósito de este plan era asegurar la disponibilidad de docentes adecuados para todas las materias de alta especialización de cursos CORE en todas las Sedes²⁶⁸. Las principales actividades desarrolladas durante el 2014 en este plan comprendieron el traslado de docentes con comprobado nivel de experticia en los temas pertinentes desde la Sede de Santiago hacia la Sede Regional que lo requería.

A partir del año 2015, en coherencia con la Plan de Desarrollo Docente, las Sedes de Viña del Mar y Temuco lograron reclutar docentes especializados en el sector bancario y financiero, aumentando la cantidad de docentes categorizados en los niveles A y B en ambas Sedes.

Resultados en los Indicadores de los PDM.

El detalle de los Planes de Mejora con sus objetivos, actividades, indicadores, metas, responsables y recursos involucrados, así como los resultados obtenidos producto de su ejecución se encuentra en el Informe “Cierre Planes de Mejora 2014”²⁶⁹

Tabla 111 Resumen Ejecución Planes de Mejora.

N°	Nombre PDM	Objetivo	Indicador	Real	Meta	Logro	Recursos
1	Sistematización de Estudios	Implementar acciones preventivas que garanticen el cumplimiento de plazos oportunos de cada encuesta o estudio.	Cumplimiento de actividades en el cronograma de estudios entregados a tiempo.	100,00%	100,00%	100%	MM\$ 0.-
2	Eficacia en el desarrollo de los Planes de Acción Estratégicos	Aumentar el cumplimiento de los resultados en los plazos formulados en los planes de acción estratégica.	Cumplimiento de actividades en los planes de acción según los plazos establecidos.	100,00%	100,00%	100%	MM\$ 0.-
3	Consolidación de la metodología ISO 9001:2008	Asegurar la aplicación regular y sistemática de los procesos bajo la norma ISO:9001.	Procesos certificados bajo metodología ISO:9001.	91,60%	45,00%	204%	MM\$ 2.-
4	Desarrollo de Infraestructura en Servicios Anexos.	Mejorar la percepción de los estudiantes sobre los servicios de baños, casinos y en general de los servicios anexos.	Aumentar la percepción de mejora en encuesta de satisfacción.	54,00%	50,00%	108%	MM\$ 173.-

²⁶⁷ Los detalles de las acciones, resultados y mecanismos aplicados en este ámbito se detallaron anteriormente, en la sección 5° Observación: Apoyo en empleabilidad para egresados” y “6° Observación: Seguimiento de Egresados”.

²⁶⁸ Los detalles de las acciones, resultados y mecanismos aplicados en este ámbito se detallaron anteriormente en la sección “3° Observación: Reclutamiento de docente para materias de alta especialización”.

²⁶⁹ Anexo 26: “Informe de Cierre Planes de Mejora 2014”.



N°	Nombre PDM	Objetivo	Indicador	Real	Meta	Logro	Recursos
5	Difusión y Evaluación de Servicios de Biblioteca.	Mejorar la percepción de disponibilidad de títulos y volúmenes, tanto físicos como virtuales, por parte de los estudiantes.	Incremento de títulos y volúmenes disponibles con respecto al periodo anterior.	1,80%	20,00%	9%	MM\$ 46.-
6	Mejoramiento de la Comunicación de Servicios a los Estudiantes.	Mejorar el acceso, comunicación y percepción de los estudiantes sobre los servicios de orientación socioeconómica y de desarrollo académico y profesional.	Encuesta de satisfacción de alumnos con alta percepción en entrega de información relevante.	80,00%	50,00%	160%	MM\$ 0.-
7	Mejorar la Disponibilidad de Infraestructura de la Sede Viña del Mar.	Aumentar la infraestructura disponible en Sede de Viña del Mar.	Variación de metros cuadrados de calidad Sede Viña del Mar	108,8%	20,0%	544%	MM\$ 200
8	Implementación de las Políticas de Gestión de Recursos Humanos.	Sistematizar la implementación de las Políticas de Gestión de Recursos Humanos.	Seguimiento de actividades de implementación en Políticas de Recursos Humanos.	100,00%	100,00%	100%	MM\$ 0.-
9	Seguir Aumentando la Cobertura de Egresados que Trabaja en el sector bancario y financiero.	Reducir la brecha entre la cantidad de egresados del Instituto y el volumen de contrataciones anuales del sector bancario y financiero.	Porcentaje de empleabilidad de Titulados en carreras Técnicas y Profesionales en Bancos e Instituciones Financieras.	73,20%	60,00%	122%	MM\$ 35.-
10	Retención de estudiantes de primer año.	Mejorar las tasas de retención.	Tasa de retención al primer año de estudios (cohorte 2015).	75,03%	70,00%	107,19%	MM\$ 8.-
11	Efectividad en la Producción de Material de Enseñanza.	Acelerar la producción de material de enseñanza propio.	Incremento de material de enseñanza "separatas" propio disponibles en el periodo.	100,00%	100,00%	100,00%	MM\$ 10.-
12	Mejora a Proceso de Revisión de Programas de Asignaturas.	Focalizar la revisión de programas en la repetición innecesaria de contenidos.	Cantidad de programas de asignaturas revisadas en el periodo.	100,00%	80,00%	125,00%	MM\$ 0.-
13	Asegurar la Asistencia de los Docentes a Actividades de Capacitación.	Aumentar la participación de los docentes contratados por hora en las actividades de capacitación del instituto.	Porcentaje de docentes expertos de la banca capacitados.	100,00%	70,00%	142,90%	MM\$ 25.-
14	Anticipar diagnóstico e Inicio de Tutorías.	Adelantar los procesos de diagnóstico y comenzar tempranamente las tutorías.	Incrementar la cantidad de tutorías realizadas con respecto al periodo anterior.	374,50%	30,00%	1248,30%	MM\$ 55.-
15	Servicio de Seguimiento y Colocación Laboral de Egresados.	Sistematizar el seguimiento de los egresados y aumentar los niveles de colocación laboral en Bancos.	Porcentaje de titulados trabajando en Bancos al primer año de egreso.	41,30%	90,00%	45,90%	MM\$ 0.-
16	Disponer de Docentes para Impartir Materias de Alta Especialización en Sedes.	Asegurar la disponibilidad en sedes de docentes para todas las materias de alta especialización de cursos Core que lo requieran.	% de los cursos Core de carreras que son dictados por docentes que cumplen con el Perfil definido (Categoría A y B).	77,50%	80,00%	96,90%	MM\$ 2.-

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Instituto Guillermo Subercaseaux.



ÍNDICES



Índices

Tablas

Tabla 1 Identificación del Instituto Guillermo Subercaseaux.....	9
Tabla 2 Localización geográfica.....	9
Tabla 3 Directorio.....	9
Tabla 4 Autoridades.....	10
Tabla 5 Distribución de carreras por Sede en el primer semestre 2016.....	11
Tabla 6 Matrícula nueva y total por año.....	11
Tabla 7 Matrícula total por Sede.....	11
Tabla 8 Matrícula Total por Jornada.....	11
Tabla 9 Evolución de los Docentes por Sede (Personas).....	11
Tabla 10 Jornadas Completas Equivalentes (JCE).....	12
Tabla 11 Metros cuadrados construidos por Sede.....	12
Tabla 12 Principales indicadores financieros auditados.....	12
Tabla 13 Focos y Objetivos Estratégicos 2016-2020.....	13
Tabla 14 Políticas Institucionales.....	15
Tabla 15 Miembros e Invitados del Comité de Autoevaluación.....	24
Tabla 16 Participación Encuesta de Autoevaluación de Alumnos 2016.....	26
Tabla 17 Participación Encuesta de Autoevaluación de Docentes 2016.....	27
Tabla 18 Participación Encuesta de Egresados 2016.....	27
Tabla 19 Participación Encuesta de Empleadores 2016.....	27
Tabla 20 Políticas Institucionales del Área de Gestión Institucional.....	31
Tabla 21 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional.....	33
Tabla 22 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Administración y Recursos.....	33
Tabla 23 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Servicios Orientados a los Estudiantes.....	33
Tabla 24 Focos y objetivos estratégicos.....	48
Tabla 25 Gasto e Inversión en Proyectos Estratégicos 2014-2016 (MM\$ de cada año).....	50
Tabla 26 Planes de Acción.....	50
Tabla 27 Balanced Scorecard 2016.....	52
Tabla 28 Proyectos asociados a resultados de encuestas.....	74
Tabla 29 Resumen Perfil de Ingreso estudiantes nuevos 2016.....	74
Tabla 30 Porcentaje de Docentes categorías A y B por Sede al primer semestre de cada año.....	75
Tabla 31 Dotación colaboradores Administrativos y Docentes 2016-1.....	79
Tabla 32 Criterios para la categorización docente.....	81
Tabla 33 Resumen de Participantes en programas de inducción y capacitación – Periodo 2014-2016.....	82
Tabla 34 Cobertura de Docentes Evaluados 2014 – 2016.....	83
Tabla 35 Horas de Capacitación Anual 2012 – 2016.....	85
Tabla 36 Participación de colaboradores en evaluación de desempeño 2016.....	85
Tabla 37 Estructura Documental SGC (diciembre 2016).....	93
Tabla 38 Recintos propios.....	97
Tabla 39 Recintos en comodato.....	97
Tabla 40 Resumen de recintos arrendados.....	97
Tabla 41 Proyección de Inversiones en Infraestructura 2016-2020 (miles de pesos 2016).....	101
Tabla 42 Metros cuadrados por estudiante según Sede.....	101
Tabla 43 Proyección de Inversiones en Tecnologías 2016-2020 (miles de pesos 2016).....	103
Tabla 44 Información Transaccional por Proceso y Sistema de Información.....	104
Tabla 45 Equipamiento por Sede 2014-2016.....	105
Tabla 46 Procedencia de Ingresos (millones de pesos de cada año).....	108
Tabla 47 EBITDA (miles de pesos de cada año).....	108



Tabla 48 Resultados financieros 2013-2016. (miles de pesos de cada año)	109
Tabla 49 Ratios de Liquidez 2011-2016	109
Tabla 50 Ratios de endeudamiento 2011-2016	109
Tabla 51 Márgenes y Rentabilidad 2011-2016.	110
Tabla 52 Flujo de Efectivo 2011-2016. (Millones de pesos de cada año).....	110
Tabla 53 Inversiones 2013-2016 (millones de pesos de cada año).	110
Tabla 54 Estado de Resultado Proyectado 2017-2020 (miles de pesos 2016)	112
Tabla 55 Beneficiarios y Montos destinados a Becas Internas. (miles de pesos de cada año).	121
Tabla 56 Espacios para estudiantes (Sala de clases, laboratorios, espacios comunes).	123
Tabla 57 Espacios disponibles por Estudiantes en cada Sede (m ²).....	123
Tabla 58 Políticas Institucionales del Área de Docencia de Pregrado.	147
Tabla 59 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Carreras.	149
Tabla 60 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Docentes.	150
Tabla 61 Mecanismos de Autorregulación, Dimensión Resultados.....	150
Tabla 62 Cupos de prácticas definidos en Convenios con Bancos.....	157
Tabla 63 Procesos académicos que forman parte del SGC.	160
Tabla 64 Resultados de Indicadores de los Procesos Académicos del SGC, Años 2015 y 2016.	161
Tabla 65 Próximos hitos relevantes del Plan de Acreditación de las Carreras.	162
Tabla 66 Resumen Perfil de Ingreso estudiantes nuevos 2016.	164
Tabla 67 Cantidad de Docentes categorías A y B por Sede al primer semestre de cada año.	164
Tabla 68 Exámenes Nacionales por semestre y Sede.....	165
Tabla 69 Metros cuadrados por estudiante según Sede.	166
Tabla 70 Equipamiento por Sede 2014-2016.....	166
Tabla 71 Matrícula en programas de Continuidad de Estudios en carreras profesionales.	172
Tabla 72 Reconocimiento de asignaturas 2014-2016.	173
Tabla 73 Alumnos con tutoría por Sede 2014 – 2016.	179
Tabla 74 Exámenes Nacionales por semestre – Sede.....	182
Tabla 75 Pruebas de Unidad y Exámenes estandarizados aplicados por semestre.....	182
Tabla 76 Temas relacionados con Progresión Académica abordados por el Comité Académico.....	185
Tabla 77 Síntesis instrumentos evaluativos.	189
Tabla 78 Asignaturas o Módulos actualizados entre el 2014 y 2016, por área académica.....	191
Tabla 79 Resumen de Participantes en programas de inducción – Periodo 2014-2016.....	198
Tabla 80 Docentes nuevos por año.	198
Tabla 81 Dotación Docente: Horas y JCE por Sede y año.....	199
Tabla 82 Distribución de la JCE por Sede, según matrícula del periodo 2016-1.....	199
Tabla 83 Alumnos y Jefes o Coordinadores por Sede en el año 2016.	201
Tabla 84 Evolución Docentes Categoría A y B.....	203
Tabla 85 Distribución de Docentes categorías A y B por Sede al primer semestre de cada año.	203
Tabla 86 Observaciones de Clases realizadas por Sede.....	206
Tabla 87 Resumen de Participantes en Diplomado– Periodo 2014-2016.....	208
Tabla 88 Tasa de crecimiento de la matrícula.....	210
Tabla 89 Tasa de retención institucional.....	211
Tabla 90 Tasa de retención por tipo de formación.....	211
Tabla 91 Tasa de retención por jornada.....	211
Tabla 92 Estudios relacionados con resultados de retención, egreso, titulación y empleabilidad.....	216
Tabla 93 Empleabilidad de los titulados por año de titulación.	217
Tabla 94 Empleabilidad por sector tipo de carrera y año de titulación.....	217
Tabla 95 Empleabilidad por sector de las Carreras Profesionales, por año de titulación.	218
Tabla 96 Empleabilidad por sector de las Carreras Técnicas, por año de titulación.	218
Tabla 97 Áreas de desempeño laboral de los titulados que trabajan fuera del sector.	218
Tabla 98 Empleabilidad de titulados por Sede.....	218
Tabla 99 Empleabilidad total por Carreras, por año de titulación.	219



Tabla 100 Empleabilidad al 1er año de egreso por Carrera según mifuturo.cl.....	219
Tabla 101 Tiempo promedio para emplearse (meses).....	220
Tabla 102 Remuneración de los Titulados al año de titulación (miles de \$ de cada año).....	220
Tabla 103 Titulados que trabajan en bancos según rango de rentas percibidas.....	221
Tabla 104 Asistencia a actividades de potenciamiento de competencias.....	223
Tabla 105 Requerimientos y cantidad de titulados contratados.....	225
Tabla 106 Cupos Disponibles para Prácticas por Banco por año.....	225
Tabla 107 Titulados Contactados en estudios realizados entre 2013-2016, por año de titulación.....	226
Tabla 108 Resumen de Participantes en Cursos de Capacitación – Periodo 2014-2016.....	261
Tabla 109 Titulados Contactados en estudios realizados entre 2013-2016, por año de titulación.....	265
Tabla 110 Ratios de ocupación total institución.....	269
Tabla 111 Resumen Ejecución Planes de Mejora.....	279

Gráficos

Gráfico 1 Evolución de Ingresos (millones de pesos de cada año).....	115
Gráfico 2 Evolución de las Becas Internas (miles de pesos de cada año).....	121
Gráfico 3 Promedio de Notas en evaluación docente entre 2013-1 y 2016-2.....	205
Gráfico 4 Resultados de retención en comparación otras Instituciones de Educación Superior.....	212
Gráfico 5 Diferencias entre Tiempo de Titulación y Duración, por Cohorte y tipo de Carrera.....	213
Gráfico 6 Tiempo medio de titulación por tipo de carrera.....	214
Gráfico 7 Evolución de tasas de Egreso, Titulación y Titulación Oportuna, cohortes 2010 a 2014.....	214

Esquemas

Esquema 1 Modelo de Procesos Institucionales.....	32
Esquema 2 Valores Institucionales.....	36
Esquema 3 Mapa Estratégico.....	49
Esquema 4 Modelo de Análisis Institucional.....	88
Esquema 5 Modelo Educativo.....	147
Esquema 6 Modelo de Procesos Institucionales.....	148
Esquema 7 Modelo Operativo Centralizado (MOC).....	169
Esquema 8 Modelo de Seguimiento Académico.....	176
Esquema 9 Ciclo de Innovación Curricular.....	186
Esquema 10 Línea de tiempo anual del proceso de innovación curricular.....	187
Esquema 11 Foco para perfiles de egreso.....	188
Esquema 12 Focos de acción del Plan de Acompañamiento Docente.....	197
Esquema 13 Modelo de Seguimiento Académico.....	210
Esquema 14 Modelo de Gestión de Empleabilidad de los Titulados.....	222
Esquema 15 Modelo de Análisis Institucional.....	249
Esquema 16 Ciclo de Innovación Curricular.....	256
Esquema 17 Línea de tiempo anual del proceso de innovación curricular.....	256
Esquema 18 Plan de Acompañamiento Docente.....	258
Esquema 19 Modelo de Gestión de Empleabilidad de los Titulados.....	264
Esquema 20 Modelo de Seguimiento Académico.....	273

Figuras

Figura 1 Organigrama Instituto Guillermo Subercaseaux.....	19
Figura 2 Organización del proceso de autoevaluación.....	23
Figura 3 Sitio Web Institucional.....	24
Figura 4 Etapas del proceso de Autoevaluación.....	25
Figura 5 Cronograma del Proceso de Autoevaluación.....	28
Figura 6 Hitos de la Gestión Estratégica.....	46
Figura 7 Proceso de actualización Plan de Desarrollo Institucional.....	48



Figura 8 Organigrama Vicerrectoría Académica.....	57
Figura 9 Organigrama Vicerrectoría Económica y Administrativa.....	58
Figura 10 Planificación General del Sistema de Gestión de la Calidad 2017.....	66
Figura 11 Plataforma IEBVirtual- SAC.....	90
Figura 12 Plataforma ASANA.....	92
Figura 13 Sitio Web Institucional. Portada inicial.....	95
Figura 14 Sitio Web Institucional. Sección Estudiantes.....	95
Figura 15 Plataforma IEBVirtual, Sección Biblioteca Digital.....	119
Figura 16 Portal de Empleos.....	224
Figura 17 CRM Egresados.....	228

Anexos (por orden alfabético).

1. Acta Reunión de Directorio del 17 de Junio de 2013.
2. Actas Comité de Autoevaluación y Actas Comisión de Autoevaluación de Carreras.
3. Actas Comité Académico.
4. Actas Comité de Calidad.
5. Actas Comité de Presupuesto.
6. Actas Consejo Asesor Externo.
7. Actas Consejo de Carreras.
8. Acuerdo N° 153 y Acuerdo de reposición n° 29 de la Agencia Acreditadora de Chile para la carrera de Ingeniería Financiera en las Sedes Santiago, Concepción y Rancagua, otorgado en marzo 2013.
9. Acuerdo N° 154 y Acuerdo de Reposición n° 30 de la Agencia Acreditadora de Chile para la carrera de Técnico Financiero en las Sedes Santiago, Viña del mar, Concepción y Rancagua otorgado en marzo 2013.
10. Análisis de Indicadores de Proceso de Calidad 2015 -2016.
11. Certificado CL14/81841232, SGS.
12. Contratos de Comodato y Arriendos
13. Convenios con Bancos.
14. Convenios con Liceos Técnico Profesional.
15. Convenios E-Class; Convenio Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) y Fundación de Estudios Financieros (FEF).
16. Estatutos Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux.
17. Estudio Análisis de la Reforma a la Educación Superior.
18. Estudio Cambios en la Composición de Estudiantes que Ingresan a Estudiar a IEB con Beneficios Estatales de Becas y Créditos años 2015 y 2016.
19. Estudio de Caracterización Docente 2016.
20. Estudio de Causales de Deserción 2016.
21. Estudio de Factibilidad Nuevo Campus Huérfanos.
22. Estudio de Percepción de Gerentes Generales de Bancos.
23. Evaluación Externa de competencias de carreras Innovadas.
24. Giadrosic, J., Torres, C. & Sandoval, P. (2016). Evaluación de aprendizajes a través del uso de simuladores de atención comercial en el marco de la adopción de un modelo de formación por competencias. La experiencia de una carrera de nivel superior técnico profesional. Foro Educativo, 26, 115-139.
25. Informe de Avance del Proceso de Innovación Curricular TAEF-IAEF y CEF-CA.
26. Informe de Cierre Planes de Mejora 2014.
27. Informe de Encuesta de Autoevaluación Docentes.
28. Informe de Encuesta de Caracterización de Estudiantes.
29. Informe de Encuesta de Ceremonia de Titulación.
30. Informe de Encuesta Egresados años 2013 a 2016.
31. Informe de Encuesta Empleadores años 2014 a 2016.
32. Informe de Evaluación Docente años 2013 a 2016.
33. Informe de Mercado Laboral 2012. Fundación Chile.



34. Informe de Mercado Laboral 2015. Didáctica Consultores.
35. Informe de Prácticas Verano 2016.
36. Informe de Proyecciones Financieras: 2017 – 2020.
37. Informe de Resultados de Exámenes de Título 2014-2016.
38. Informe de Resultados Exámenes Nacionales 2014-2016.
39. Informe de Resultados Pruebas Diagnósticas 2014-2016.
40. Informe de Trayectorias Académicas 2016 Carreras CEF-CA / TF-IF / TAEF-IAEF.
41. Informe de Video clases tutorías en modalidad semipresencial.
42. Informe Diagnóstico sobre la rotación docente y sus efectos en la homogeneidad. 2016.
43. Informe Encuesta de Autoevaluación Alumnos años 2015 a 2016.
44. Informe Encuesta de Servicios.
45. Informe Estudio de Perfeccionamiento Docente 2016-2.
46. Informe Evaluación de los niveles de desarrollo de la gestión de la información en el sistema de educación chileno, medido a través de los niveles de desarrollo de las oficinas de análisis institucional (MECESUP 3-1484-SCC-CF).
47. Informe Proceso de Articulación Curricular Liceo Oscar Bonilla de Monte Águila.
48. Informe Resultados de Encuesta SGC 2016.
49. Informe Resultados Encuesta de Pasada 2016.
50. Informe Satisfacción de Estudiantes con Servicios de Biblioteca.
51. Informe Seguimiento de Titulados años 2014, 2015 y 2016.
52. Informe Trazabilidad de percepción de alumnos hacia conceptos de la institución 2013-2015.
53. Informes de Auditoría Externa años 2015 y 2016.
54. Informes de Auditoría Interna años 2014, 2015 y 2016.
55. Memoria del Proceso de Innovación Curricular 2012-2015.
56. Modelo Educativo.
57. Modelo de Calidad
58. Plan de Admisión años 2015, 2016 y 2017.
59. Plan de Auditoría Interna 2016.
60. Plan de Desarrollo de Infraestructura 2014-2020.
61. Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020.
62. Plan de Desarrollo TIC's. 2016 – 2020.
63. Plan de Fortalecimiento de Carreras.
64. Plan Estratégico 2011-2016.
65. Políticas Institucionales.
66. Procesos y Procedimientos SGC.
67. Reglamento Académico General.
68. Reglamento de Becas.
69. Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad.
70. Reglamento Orgánico.
71. Sandoval, P. (2017). Institutos profesionales en Chile. Tendencias actuales y heterogeneidad institucional. Revista Estudios y Experiencias en Educación, 30, 81-98.
72. Estados Financieros Auditados 2012 a 2015.
73. Organigrama Institucional.



Acrónimos

ABIF: Asociación de Bancos e Institutos Financieros de Chile.
ABP: Aprendizaje Basado en Problemas.
ACIV: Acreditación de Conocimientos para la Intermediación de Valores.
APP: Aplicación.
BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.
BCI: Banco Créditos e Inversiones.
BI: Inteligencia de Negocios.
BSC: Balanced Scorecard.
CA: Contador Auditor.
CAE: Crédito Aval del Estado.
CAPEX: Inversiones en Bienes de Capitales.
CE: Continuidad de Estudios.
CEF: Contador Empresas Financieras.
CFT: Centro de Formación Técnica.
CIC: Ciclo de Innovación Curricular.
CNA: Comisión Nacional de Acreditación.
CNED: Consejo Nacional de Educación.
CRM: Gestión de la Relación de los Consumidores.
DAC: Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
DAD: Dirección de Admisión.
DFC: Dirección de Formación Continua.
DIRA: Dirección de Registro Académico.
DTIC: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
EDITDA: Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.
EEM: Establecimiento de Educación Media.
EMTP: Enseñanza Medio Técnico Profesional.
ERP: Planificación de Recursos Empresariales.
ESE: Examen de Suficiencia de Excel.
FEF: Fundación de Estudios Financieros.
FP: Ficha de Proceso.
GB: Gigabyte.
GET: Modelo de Gestión de la Empleabilidad de Titulados.
IAEF: Ingeniería en Administración de Empresas Financieras.
IAI: Informe de Autoevaluación Institucional.
IEAF: Instituto Español de Analistas Financieros.
IEBGS: Instituto de Estudios Bancarios "Guillermo Subercaseaux".
IES: Institución de Educación Superior.
IF: Ingeniería Financiera.
IP: Instituto Profesional.
IPC: Índice de Precio al Consumo.
ISO: Organización Internacional de Normalización.
JC: Jornada Completa.
JCE: Jornada Completa Equivalente.
KPI: Indicador Clave de Desempeño.
KT: Capital de Trabajo.
LGE: Ley General de Educación.
MAC: Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad.
MARC: Catalogación Legible por Máquina.
MBA: Maestría en Administración de Negocios.
MINEDUC: Ministerio de Educación.
MOC: Modelo Operativo Centralizado.



MOSA: Modelo de Seguimiento Académico.
MS Office: Microsoft Office.
NCh: Norma Chilena.
NEM: Notas de Enseñanza Media.
NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera.
OPEX: Gastos de Operación.
OUI: Organización Interamericana Universitaria.
PAC: Planes Anuales de Capacitación.
PAD: Plan de Acompañamiento Docente.
PC: Computador Personal.
PDA: Plan de Acción.
PDI: Plan de Desarrollo Institucional.
PDL: Proyecto de Ley.
PDM: Plan de Mejora.
PISA: Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes.
PITF: Programa de Inducción al Trabajo Financiero.
PSU: Prueba de Selección Universitaria.
RAP: Reconocimiento de Aprendizajes Previos.
ROCE: Rentabilidad sobre el capital invertido.
RRPP: Relaciones Públicas.
SAC: Sistema Académico.
SBIF: Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras.
SGC: Sistema de Gestión de la Calidad
SGE: Sistema de Gestión Estudiantil.
SIES: Sistema de Información de Educación Superior.
SIMCE: Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.
SIRO: Sistema de Reportes On-Line.
SVS: Superintendencia de Valores y Seguros.
TAEF: Técnico en Administración de Empresas Financieras.
TIC's: Tecnologías de la Información y la Comunicaciones.
TF: Técnico Financiero.
UAI: Unidad de Análisis Institucional.
UEE: Unidad de Egresados y Empleabilidad.
UF: Unidad de Fomento.
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
VRA: Vicerrectoría Académica.
VREA: Vicerrectoría Económica y Administrativa.
WI-FI: Sistema de Conexión Inalámbrica a internet.