

GESTIÓN DE TECNOLOGÍA: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Estudio de Casos de Intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes en una universidad pública y estatal de Santiago de Chile

Case Studies on Entrepreneurship in four projects oriented to students in public and state universities in Santiago, Chile

Edición Nº 22 – Mayo de 2015

Artículo Recibido: Noviembre 29 de 2014

Aprobado: Mayo 30 de 2015

AUTORA

Beatriz Arnaiz Pérez
Tecnólogo en Administración de Personal
Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica
Analista Departamento de Desarrollo de Personas – Dirección de Desarrollo Institucional,
Universidad de Santiago de Chile.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: beatriz.arnaiz@usach.cl

Resumen

El presente artículo expone los principales resultados de una investigación basada en estudios de casos de intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes de una Universidad Chilena. En este sentido, se relevaron antecedentes relacionados con el contexto del proyecto emprendedor, las principales características del gestor de la idea y la percepción de los actores involucrados en los proyectos analizados. De esta forma, es posible identificar los factores facilitadores y obstaculizadores de intraemprendimiento, las principales características de los gestores de ideas, y el impacto de dichos proyectos a nivel Institucional.

Palabras claves: Intraemprendimiento, estudio de casos, estudiantes, Universidad.

Abstract

This article presents the main results of research based on cases studied about entrepreneurship in four projects of students of a Chilean University. In this sense, It

revealed the history related to the entrepreneurial project, the main features of the manager of the idea and the perceptions of the parties involved in the projects.

Thus, it is possible to identify the facilitating and hindering factors for the entrepreneurship, the main features of the managers of ideas, and the impact of such projects at the Institutional level.

Keywords: entrepreneurship, cases studied, students, University.

Introducción

En la actualidad, existe una alta competitividad en el mercado, conforme a los cambios tecnológicos, la globalización y la disponibilidad de información. Las distintas exigencias de los clientes y la disponibilidad de servicios y productos, hacen la necesidad de una búsqueda permanente y continua por innovar y mejorar los procesos con el objeto de mantenerse actualizado y vigentes en el mercado.

Este entorno cambiante y exigente no es excluyente para las Instituciones Educativas de Nivel Superior, ni incluso para aquellas tradicionales que poseen un prestigio por su trayectoria, aún con estas fortalezas a favor, es necesario buscar una mejora continua.

En este contexto, se identificaron cuatro casos exitosos de intraemprendimiento en los servicios entregados a estudiantes en una Universidad pública y estatal ubicada en Santiago de Chile. Los criterios de selección para escoger estos cuatro proyectos, responden a la necesidad de identificar una mejora a los servicios prestados a los estudiantes, ya sea desde el ámbito administrativo, hasta aquellos que impactan en la docencia, y que presentaran un impacto institucional contribuyendo a los objetivos estratégicos.

Antecedentes teóricos relacionados con la investigación

Según Javier E. Bermudez Garcia, 2010, *“La innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para*

transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.” (Pág. 15)

Creatividad Corporativa: Según Alan G. Robinson y Sam Stern, 2000. *“Una compañía es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado directamente.” (Pág. 11)*

Los resultados tangibles de la creatividad corporativa, tan vital para la supervivencia y el éxito a largo plazo, son el *mejoramiento* (cambios a lo que ya está hecho) y las *innovaciones* (actividades completamente nuevas para la compañía). Como es de esperar, la mayoría de los actos creativos son mejoras.

Intraemprendimiento: Según Javier Salcedo, Gerente General del Club de Innovación, intraemprendimiento, se asocia a aquellos emprendedores que están presentes al interior de las organizaciones. Se trata de colaboradores que destacan entre sus pares por ser innovadores y tener especiales habilidades para identificar nuevas oportunidades de negocios que aporten valor a la compañía.

Stephen Robbins y Timothy A Judge 2009, señalan que *“las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.” (Pág. 23).*

En este sentido, mencionan que los empleadores de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que éste tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio.

En el contexto de la presente investigación, y considerando que los casos abordados se desarrollaron en una institución pública, es pertinente clarificar y precisar cómo la innovación se lleva a cabo en el sector público.

Innovación versus planificación estratégica

Sánchez, Lasagna y Marcet (2013) han sostenido que la planificación estratégica supuso un avance muy importante en la cultura de la gestión, tanto en el ámbito privado como público. La planificación estratégica supone ser capaces de gestionar a lo largo del tiempo los objetivos realmente importantes que una organización se plantea y, por ello, busca ayudar a las organizaciones a ser lo que realmente quieren ser. Una planificación estratégica bien definida ayuda a una toma de decisiones alineada por parte de actores que no pueden estar permanentemente reunidos para coordinarse.

a).- Los límites de la gestión lenta: hace referencia a la dificultad que presenta la planificación estratégica, versus el contexto de cambio, pues la planificación permite alinear objetivos y recursos, mientras que los cambios pueden resultar más rápidos que la capacidad de planificar.

b).- La insuficiencia de la planificación estratégica: la innovación, como complemento más que alternativa de la gestión estratégica, pasa a ser un elemento clave para el enlace y la vinculación entre los objetivos que una organización quiere desplegar para crear valor público y los contextos cambiantes en los que esta generación de valor debe desplegarse.

Estos autores distinguen Factores Facilitadores y obstaculizadores de la innovación. A continuación se mencionan algunos de ellos:

Factores facilitadores de la innovación

- **Liderazgo:** El factor de liderazgo es una de las claves para detonar la innovación en el sector público.
- **Apoyo político:** Uno de los factores más declarados es el apoyo recibido por parte de la autoridad política, sin el cual, difícilmente ocurriría la innovación.

- **Pasión:** Un rasgo muy notorio y común entre los innovadores públicos es el enorme entusiasmo que transmiten por el proyecto que sustentan.
- **Compromisos:** Desde lo personal la gran mayoría de los innovadores expresa un alineamiento muy estrecho con las metas y objetivos del servicio del que forma parte.
- **Espíritu joven:** Un rasgo destacado de las personas que se pone al frente de proyectos innovadores es la ductilidad y el atrevimiento,
- **Orientación al usuario:** Para aquellos gestores públicos que innovan en el contacto y en el vínculo con el usuario esto representa un mandato. (pág. 113-116).

Factores obstaculizadores de la innovación

- **Inercia organizacional:** Uno de los principales obstáculos a la innovación es la rutina en la que caen las organizaciones.
- **Falta de incentivos:** La cultura burocrática prevaleciente no está estructurada en un marco de incentivos que motiven la innovación, sino que por el contrario, dado que normalmente no se miden los resultados y los impactos de las acciones, no hay necesidad de innovar.
- **Falta de orientación hacia los resultados:** La gestión pública burocrática no tiene una orientación hacia los resultados, aunque se va instalando ya una demanda que se espera genere un cambio al respecto.
- **Mala comunicación:** La estructura de compartimientos estancos que predomina en las organizaciones públicas y las prácticas de trabajo vertical y jerarquizado han aislado a las unidades funcionales, estableciendo muy malos canales de comunicación entre ellas.
- **Carencia de políticas de atracción de talento:** Dado que no hay una fuerte orientación al usuario y, con ello, un uso intensivo de la evaluación de desempeño, no se vislumbra en el sector público la aplicación de políticas para retener y captar el talento, lo cual representa una de las claves de la innovación, pues son las personas quienes impulsan y concretan la innovación.
- **Falta de espacios transversales:** La excesiva jerarquización y verticalidad impiden los contactos transversales que facilitan la emergencia de la innovación, no

obstante son estos espacios de interacción los que producen los hallazgos innovadores.

- **Falta de canalización de ideas:** Por la misma razón expuesta en el obstáculo anterior, las pocas ideas que lleguen a emerger quedan atrapadas en el laberinto burocrático. (pág. 119-122)

En cuanto a los casos en cuestión, éstos obedecen a proyectos desarrollados en una Universidad Pública y Estatal en Santiago de Chile.

Metodología utilizada

La metodología utilizada en el presente estudio se basó en el análisis de cuatro casos de intraemprendimiento, los casos abordados, se seleccionaron en base a los siguientes criterios, por una parte, que generaran una mejora para los servicios prestados a los estudiantes, en sus distintos ámbitos, es decir, desde un servicio administrativo, hasta aquellas iniciativas que impactan directamente en la docencia, y por otra, que fueran proyectos recientes o que se encuentren en una mejora continua y que contribuyan a los objetivos estratégicos de la Universidad.

El presente estudio fue del tipo descriptivo, los casos fueron observados y analizados en sus propios contextos. En este sentido, el levantamiento de información se efectuó mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas y facilitadas por las distintas unidades. La recogida de antecedentes se realizó principalmente con los siguientes actores: gestores de ideas, sus jefaturas, y los clientes internos y externos que han hecho uso de los servicios presentados. De igual forma, el estudio tiene un enfoque cualitativo, pues se busca comprender la perspectiva de los participantes.

Casos analizados⁽¹⁾

Caso Nº1: Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia (PAIEP)⁽²⁾

El PAIEP es una iniciativa que busca homogeneizar la entrada y permanencia de estudiantes a la Universidad, mediante el acceso inclusivo, apoyo académico y apoyo

psicosocial, está orientado a posibilitar la integración exitosa de los estudiantes a la educación superior, con especial atención en aquellos de alto rendimiento en contexto, pero desfavorecidos académicamente.

En este proyecto es factible apreciar el apoyo tanto de las autoridades como del Ministerio de Educación, es un grupo de profesionales -que según lo relatado por uno de ellos- es posible visualizar la proactividad e iniciativa como principal competencia, en búsqueda de distintos proyectos que permitan generar recursos para mejorar constantemente los servicios que presta el programa a los estudiantes. Se refleja que son profesionales comprometidos y conscientes con el impacto de su gestión en los estudiantes intervenidos y la movilidad y rol social que existe tras el proyecto.

En cuanto a los impactos del proyecto, si bien no existen mediciones concretas aún, se consultó sobre el impacto en la motivación, aprendizaje, conocimiento adquirido, entre otros, siendo todas las temáticas bien evaluadas. Si bien, se puntúan algunas temáticas un poco más bajo, siempre se encuentran en el área de nivel de acuerdo.

De igual forma, es posible visualizar –conforme a la apreciación del entrevistado- la presencia de las competencias institucionales- de los profesionales que ahí se desempeñan.

En relación a la encuesta de satisfacción, se visualiza en términos generales una buena apreciación de los estudiantes, en cuanto a la disponibilidad de los tutores, la efectividad de las actividades en su rendimiento académico y el compromiso y flexibilidad de dichas actividades para ajustarse a las necesidades de los estudiantes. No obstante, a pesar de los medios de difusión disponible, se aprecia aún una debilidad en cuanto a la oportunidad de información de las actividades del PAIEP y de los servicios que se encuentran a disposición.

Caso Nº2: Certificado de Alumno Regular en línea⁽³⁾

Consiste en la puesta en marcha de un nuevo servicio de emisión de certificados en línea a través del portal de Registro Académico. En este portal pueden obtener certificados de alumnos regular para efectuar trámites de asignación familiar, atención médica, pase escolar, servicio militar, bono escolar, entre otros.

En este caso, se da una figura particular dado que por un proyecto institucional, se desvinculó a dos de tres profesionales que conforman esa área, por lo que se presencia un clima de inestabilidad laboral. Esto es factible concluirlo al observar las respuestas de la jefatura del gestor de la idea.

De igual forma, en este caso es factible destacar que a pesar de la adversidad, tanto por los recursos, como por la inminente implementación de un nuevo sistema computacional, se propone esta idea que busca y tiene por finalidad mejorar los servicios entregados a los estudiantes. En este sentido, es factible apreciar que la visión integral y la experiencia del gestor de la idea, hace latente la necesidad de mejorar el servicio, pues conoce experiencia de otras Universidades, fue estudiante de la Universidad, es profesor por horas de clases y además es profesional de la Universidad.

Una de las temáticas que se pueden observar en común y que fueron mencionadas es la falta de apoyo colaborativo y el compromiso con los estudiantes.

En las encuestas aplicadas a los clientes directos (estudiantes), se aprecia que la comunicación no es muy efectiva para difundir el servicio, si bien, se utilizan medios institucionales de comunicación, mayoritariamente la información converge en los medios informales o inoportunamente, sin la adecuada orientación para utilizar el servicio en cuestión.

Sin perjuicio de lo anterior, los estudiantes evalúan bien el servicio y cumple –en su mayoría- las expectativas, demostrando que sí ha mejorado su calidad de vida y que les

hubiese gustado que se desarrollara antes. En cuanto a la institución, la mayoría percibe que hay preocupación por innovar.

Las respuestas de los estudiantes son coincidentes al mencionar que no conocen instancias a las cuales acercarse y que sí les gustaría que existiera una unidad en la cual pudieran realizar sus aportes.

Caso Nº 3: Nueva Tecnología de clases a distancia⁽⁴⁾

Se trata de WebEx, de Cisco Systems, es una aplicación que permite la interacción con el aula a distancia y que sólo requiere conexión a internet. La herramienta es utilizada por un académico de la Universidad, cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de jóvenes que estudian y trabajan, permitiéndoles contar con más tiempo para el descanso y la familia.

En este caso es factible mencionar tres factores que se aprecian muy relevantes, por una parte las características del gestor de la idea, quien demuestra la convicción de que todo se puede si uno se lo propone, la pasión que siente por su trabajo y el entusiasmo que aporta en sus proyectos. En segundo lugar, es muy importante el apoyo de la jefatura (en este caso el Decano de esa fecha y el actual Decano de la Facultad), lo cual hace mucho más factible y facilitador implementar el proyecto, pues existe un decidido apoyo a la aplicación de la nueva tecnología de clases a distancia. Por último, uno de los factores a destacar, es la capacidad de adquisición de esa unidad Académica, lo cual, claramente facilita la operatividad del proyecto.

Entre otros factores que se pueden mencionar, es la visión de los participantes del proyecto, en el sentido de que conocen otras realidades y poseen una amplia experiencia en el área docente y académica por lo que la probabilidad de aportar ideas y visualizar nuevas oportunidades es mucho mayor.

En este caso se aprecia una fuerte orientación hacia la excelencia y calidad del servicio, la preocupación por la innovación y la mirada de otras Universidades tanto nacionales como internacionales de distinto nivel, despiertan la necesidad de una mejora continua.

En cuanto al impacto en relación a los resultados esperados, aún hay mejoras que realizar. Sin embargo, en general se encuentra bien evaluado por los estudiantes que utilizaron la nueva tecnología de clases a distancia.

Caso Nº 4: Proyectos de Innovación Docente⁽⁵⁾

Los Proyectos de Innovación Docente (PID), han centrado sus acciones en apoyar y fortalecer la labor del profesorado universitario por medio del desarrollo de innovaciones que aporten una mejora al proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

En este caso, se puede visualizar que la instancia canalizadora de los proyectos de Innovación Docente, se encuentra en una mejora continua, dentro de las debilidades manifestadas es el tema de los recursos y la medición de resultados. De igual forma, se observa que en cierta medida, se contraponen dos visiones que como Institución se den alinear, por una parte se visualizan intenciones de ser vanguardistas e innovadores con distintas restricciones institucionales y por otra parte se visualiza un descuadre quizás demasiado vanguardista y poco alineado con los objetivos institucionales. En este contexto, se aprecia una falencia en relación a la alineación de la visión institucional, tanto desde la difusión de los mismos, como el desconocimiento de los gestores de ideas.

En relación a los proyectos en sí y las características en común que se visualizan en los gestores de ideas es el interés por la excelencia al servicio, la preocupación por la docencia y la búsqueda constante de aprendizaje y contribución no sólo a la Universidad, sino que con una visión mucho más amplia y futurista, relacionada con la sociedad, el país y la preocupación del desempeño de los estudiantes en su campo laboral.

Un factor que se logró relevar en las entrevistas, es el interés del estudiante “*por pasar el ramo*” más que adquirir el conocimiento, esta temática podría ser abordada a nivel institucional y trabajar en un cambio de paradigma radical en los estudiantes, e incluso como tema país, no es menor que el estudiante se preocupe por pasar más que de aprender los contenidos, sobre todo considerando los actuales cuestionamientos por los que ha pasado nuestro país relacionados con la calidad de la educación.

En este caso, las jefaturas no participaron en la evaluación de competencias de los gestores de ideas, este es indicador que se puede percibir como falta de confianza en las relaciones, poca comunicación e interactividad, incluso y a modo muy personal, se visualiza cierta competitividad entre ellos y una sensación de que existieran diferencias ideológicas que están por sobre los intereses institucionales.

En relación al reconocimiento, si bien a la mayoría de los gestores de ideas, los mueve el conocimiento y el servicio prestado a los estudiantes y a la Institución, es reiterada la intención de difundir el conocimiento y experiencia adquirida en estos proyectos, ya sea a través de publicaciones, presentaciones, jornadas, entre otros.

Conclusiones

Conforme al resultado del estudio, y de acuerdo a la línea investigativa, es posible efectuar las siguientes conclusiones:

- ✓ En cuanto a las características de gestores de ideas es factible encontrar que en común presentan una fuerte orientación al servicio y excelencia, adicionalmente, éstos tienen en común la búsqueda de aprendizaje y a pesar de la adversidad, confían en que su proyecto repercutirá positivamente. De igual forma, la mayoría de los entrevistados (gestores de idea) excede su jornada de trabajo.
- ✓ En los casos en los que se pudo obtener la medición de competencias institucionales de los gestores de idea, se detecta la presencia de las conductas

claves. Las competencias institucionales son: Orientación a la Excelencia, Compromiso con los valores Institucionales y Orientación al Servicio.

- ✓ Adicionalmente, existen competencias en común entre los gestores de ideas. Tales como; Conciencia Organizacional, Iniciativa (Proactividad), Adaptabilidad al Cambio, Aprendizaje continuo, Búsqueda de información, Pensamiento Estratégico, Tolerancia a la Presión, Orientación a los resultados, Innovación del conocimiento. Claramente las competencias expuestas, pueden variar entre un gestor y otro, no obstante, se seleccionó a aquellas que buscaran reflejar a todos los entrevistados.
- ✓ En este contexto, y de acuerdo a las entrevistas efectuadas, se aprecian factores normativos y distintas instancias de autorizaciones que dificultan el desarrollo de una cultura innovadora. Uno de los factores débiles es la comunicación y la interrelación entre las distintas unidades que participan en un mismo proceso. La falta de interrelación entre distintas unidades, impide un trabajo mancomunado, en el cual se podrían potenciar claramente los esfuerzos sobre la base de un mismo objetivo.
- ✓ En cuanto al contexto organizacional, fue posible identificar factores críticos que facilitan o dificultan las propuestas exitosas de intraemprendimiento, tales como: **autonomía de la unidad**, pues se observó que en aquellas unidades que son más autónomas, se facilita proponer y ejecutar ideas de intraemprendimiento; **apoyo de la jefatura**, en los casos en los cuales la jefatura respalda al gestor de la idea, es más fácil implementar una idea de intraemprendimiento; **recursos propios**, las unidades que cuentan con recursos propios, les resulta mucho más fácil generar ideas y concretar su proyecto; **pasión**, es un factor que se visualiza en la mayoría de los gestores de ideas. A pesar que en algunos casos, no se aprecia explícitamente el factor, existe latente el entusiasmo por lo que se hace y su contribución al estudiante; **compromiso**, es un factor presente en todos los gestores de ideas, no obstante, este compromiso se encuentra más vinculado al

servicio del que forman parte que una fuerte adhesión a la institución; **orientación al usuario**, este factor se encuentra fuertemente presente en todos los entrevistados.

Estos factores toman mayor fuerza y efectividad cuando se combinan que cuando se presentan en forma aislada.

- ✓ En relación al impacto de los proyectos y su contribución a la Universidad, se observa una debilidad en algunos casos, pues no existen indicadores que den cuenta de sus resultados y beneficios, pues el nivel de innovación es valorado conforme a percepciones, sólo en algunos casos se presentan estadísticas y datos cuantitativos que reflejan el impacto de forma confiable. Sin perjuicio de lo expuesto, y conforme a las encuestas realizadas, el impacto de los proyectos de intraemprendimiento, puntúa positivamente en todas las temáticas consultadas.
- ✓ En cuanto a los estudiantes encuestados, la calificación del servicio prestado refleja una buena acogida y apreciación positiva. La mayoría de ellos valora los esfuerzos de la Institución por las mejoras que se han realizado y hay una percepción positiva en cuanto a la preocupación de la Institución por implementar ideas innovadoras.
- ✓ En cuanto al reconocimiento, los entrevistados mencionan que sus motivaciones apuntan a mejorar el servicio a los estudiantes, y en adquirir aprendizaje para la mejora continua. En este contexto, es posible apreciar que la motivación de los gestores de ideas es de tipo intrínseca, la satisfacción por el trabajo bien hecho.

NOTAS

- (1) El presente artículo, se basó íntegramente en la Tesis “Estudio de Casos de Intraemprendimiento en cuatro Proyectos orientados a los Estudiantes de la Universidad de Santiago de Chile”, para obtención de Título profesional de Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica
- (2) Información extraída de su Página WEB y entrevista a profesional de la Unidad.
- (3) Información extraída de su Página WEB y entrevista a profesional gestor de la idea.
- (4) Información extraída de su Página WEB y entrevista a Académico gestor de la idea.

⁽⁵⁾ Información extraída de su Página WEB y entrevista a profesional de la Unidad.

Referencias Bibliográficas

1. Robinson Alan G y Stern Sam, (2000) Creatividad empresarial: Un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos.
2. Robins Stephen, Judge Timothy, (2009). Comportamiento Organizacional
3. Sánchez Carmina, Lasagna Marcelo, Marcet Xavier, (2013), Innovación Pública, Un Modelo de Aportación de Valor.

Webgrafia

1. Bermudez Garcia Javier E., 2010. Cómo medir la innovación en las organizaciones. Escuela de Postgrado de la UPC, cuadernos de investigación EPG, Edición Nº 11. Pág. 15. Fuente: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333155/1/66-219-1-PB.pdf> , (Consultada el 22/08/2014).
2. Salcedo Javier, 2012. La importancia de los intraemprendedores en la Empresa. Innovación.cl. Fuente: <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/la-importancia-de-los-intraemprendedores-en-las-empresas/> (Consultada el 11/03/2015)
3. Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia, Vicerrectoría Académica, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <http://www.paiep.usach.cl/> (Consultada el 12/09/2014).
4. Registro Académico, Vicerrectoria Académica, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <https://registro.usach.cl/> (Consultada el 10/07/2014).
5. Registro Académico, Vicerrectoria Académica, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <https://registro.usach.cl/index.php?ct=login> (Consultada el 12/08/2014).
6. Proyectos de Innovación Docente, Vicerrectoria Académica, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <http://www.vra.usach.cl/index.php/noticia/detalle/Convocatoria-Proyectos-de-Innovaci-n-Docente-2014/26> (Consultada el 21/07/2014)
7. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <http://www.ingenieriaindustrial.usach.cl/academicos/jorge-eduardo> (Consultada el 19/07/2014).
8. Departamento de Desarrollo de Personas, Dirección de Desarrollo Institucional, Prorrectoria, Universidad de Santiago de Chile. Diccionario de Competencias. Fuente: <http://ddp.usach.cl/documentos> (Consultada el 25/09/2014).