



# INSTITUTO PROFESIONAL SAN SEBASTIAN

PLAN DE DESARROLLO  
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2023-2031



INSTITUTO PROFESIONAL  
SAN SEBASTIAN

Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2023-2031 del  
Instituto Profesional San Sebastián  
10 de enero de 2024

En Instituto Profesional San Sebastián estamos comprometidos con la igualdad sustantiva de derechos de las mujeres y con la igualdad de género. Por lo tanto, hacemos presente que, si bien debido a la naturaleza técnica del contenido de este documento se ha optado por un enfoque lingüístico tradicional, esto se ha hecho considerando a todas las personas sin distinción sexo-genérica, sin discriminación arbitraria y respetando a todas las personas y sin intención de excluir a nadie por estas razones.”

# Índice

**05**

PALABRAS DEL RECTOR

**07**

HISTORIA

**10**

CONTEXTO EXTERNO

**14**

CONTEXTO INTERNO

**21**

DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO  
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**22**

FASES PLAN DE DESARROLLO  
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**24**

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

**27**

OPERACIONALIZACIÓN DEL PDEI  
2023-2031

**28**

EJE ESTRATÉGICO: CONSOLIDACIÓN  
DEL PROYECTO EDUCATIVO

**30**

EJE ESTRATÉGICO: AMPLITUD DE LA  
OFERTA ACADÉMICA

**32**

EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO DE  
LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO E  
INNOVACIÓN

**34**

EJE ESTRATÉGICO: CONSOLIDACIÓN  
DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO  
INTERNO DE LA CALIDAD

**36**

EJE ESTRATÉGICO: ASEGURAMIENTO  
DE LA SUSTENTABILIDAD Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL

**38**

GOBERNANZA DEL PLAN DE  
DESARROLLO ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2023-2031



INSTITUTO PROFESIONAL  
SAN SEBASTIAN

## **PALABRAS DEL RECTOR**

A continuación, presentamos el proceso de desarrollo estratégico del Instituto Profesional San Sebastián y sus resultados más importantes; la nueva Misión, Visión, Cultura Organizacional, Valores y Principios, y el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) 2023-2031, que guiarán el futuro accionar del Instituto. Este Plan ratifica nuestro compromiso por la excelencia en la formación de las personas, por desarrollar en ellas la capacidad de adaptarse a la evolución de las tecnologías, de abordar los desafíos con innovación, con vocación de servicio, así como también vincularnos con el medio, para aportar a los sectores productivos del país.

Este proceso estratégico lo hemos desarrollado, bajo una premisa: poner en el centro de nuestro quehacer a las personas, a los estudiantes.

El PDEI 2023-2031 recoge los 48 años de trayectoria institucional en la formación de técnicos y profesionales en el sector productivo de las tecnologías. También considera los importantes cambios que hemos enfrentado como institución durante este último período, a saber; en el ámbito externo, nuevas regulaciones, avances tecnológicos, cambios sociales y políticos, y en el ámbito interno, la incorporación de la Universidad San Sebastián, como controlador, y de la Universidad Gabriela Mistral como miembro del Instituto; su transformación a una Corporación sin fines de lucro; su cambio de nombre; la reformulación de su gobierno corporativo y otras modificaciones estatutarias. Además, la implementación de un Proyecto Educativo actualizado y la reformulación del Plan de Mejora Institucional, entre otras. Todo lo anterior, hace necesaria la evaluación del camino que debía tomar la Institución para el período 2023-2031, lo que queda reflejado en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) que estamos presentando.

Como la calidad no es sólo el cumplimiento de las competencias disciplinares, asociadas a las competencias sello y empleabilidad del perfil de egreso, sino que va más allá, debe verse reflejada en una formación integral, basada en la razón, la verdad, la virtud, con valores, siendo ciudadanos responsables. En otras palabras, buenas personas.

Esta Planificación Estratégica 2023-2031 es el resultado de una profunda reflexión participativa de la comunidad educativa, que se ha ido desarrollando en dos fases. La primera, denominada Fase de Desarrollo, plantea metas e indicadores que se requieren cumplir al año 2025 y la segunda, denominada Fase de Consolidación, que formula hitos a alcanzar en el período 2026 -2031.

La estructura de este Plan de Desarrollo Estratégico Institucional consta de 5 Ejes Estratégicos de los que se desprenden 12 Proyectos que representan los énfasis institucionales, y orientarán el quehacer para alinearnos con foco en el estudiante. Así podremos administrar de mejor manera la gestión de los recursos y, de los riesgos, mejorar los sistemas y procesos, acelerar el uso de la tecnología en el entorno educativo, desarrollar nuestra capacidad de entregar una trayectoria formativa, vinculada con los actores del entorno y la evolución de las tecnologías, y promover la innovación y el emprendimiento.

Este es un Plan que pertenece a toda la comunidad educativa y que requiere del compromiso de cada uno de nosotros para llevarlo a cabo. Debe ser nuestra inspiración para enfrentar con pasión los nuevos desafíos. Debemos ser capaces de transformar al Instituto Profesional San Sebastián, para que los estudiantes sean líderes en sus respectivas disciplinas. Por ello, los invito a leer este documento y a familiarizarse con las nuevas definiciones.



Termino agradeciendo a cada uno de ustedes por su participación en este proceso y los insto a comprometerse aún más con sus resultados, a desafiarse todos los días para ser mejores y entregar una educación de calidad a quienes confían en nosotros y son los principales protagonistas de nuestra comunidad: los estudiantes.

Nuestra motivación es que juntos contribuyamos más activamente al desarrollo del país, a la Formación Técnico Profesional, a la formación con calidad.

Juntos escribiremos el próximo capítulo en la historia de nuestra Institución. Muchas gracias por ser parte de este viaje hacia el futuro.

**Leonel Vega Andrade**

Rector

Instituto Profesional San Sebastián

## HISTORIA

En 1975 se crea el Centro de Informática e Ingeniería de Sistemas de Administración (CIISA) para la enseñanza y capacitación en las tecnologías de la información. En febrero de 1990 éste es reconocido oficialmente por el Ministerio de Educación, para funcionar como Institución de Educación Superior e impartir la carrera de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, la que, a partir de agosto de 1997, obtiene su independencia de la entidad examinadora.

Desde el año 2002, el entonces IP CIISA, que había modificado sus estatutos para tener un objeto único y cumplir así con la normativa legal, es autorizado por el Ministerio de Educación para impartir la carrera profesional de Ingeniería de Ejecución en Telemática y la carrera Técnico en Construcción y Administración de Redes de Comunicaciones.

Con las dos carreras profesionales liberadas de la entidad examinadora y la concreción de su proyecto, el Instituto Profesional CIISA alcanza su plena autonomía, certificada por el Consejo Superior de Educación en 2007.

En 2012 el Instituto se somete por primera vez, de forma voluntaria, al proceso de acreditación institucional que conduce la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), obteniendo 3 años en los ámbitos de la Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. En el segundo proceso de 2015 obtiene el mismo resultado. En 2018 logra una tercera acreditación por 3 años y posteriormente, en el último proceso de 2022, se le otorga una acreditación nivel básico en las mismas áreas.

Frente a las exigencias de la Ley 21.091 sobre Educación Superior que entró en vigor en Chile a partir de 2018; a las observaciones de la CNA; y a los resultados del proceso de acreditación 2022, el Consejo Superior del Instituto Profesional CIISA, inicia un proceso de reflexión concluyendo en la necesidad de incorporar otros socios para que, con una nueva Planificación Estratégica, pueda ampliar su oferta y consolidar un nuevo Proyecto Educativo, acorde a los desafíos transformacionales, sociales, políticos, culturales, económicos, académicos y normativos regulatorios que ha vivido el país en los últimos años.

Por su parte, la Universidad San Sebastián establece en su planificación estratégica la necesidad de articular su proyecto educativo universitario con el subsistema técnico profesional. Para estos efectos, ya desde hace algunos años había constituido un equipo de profesionales especialistas en educación superior técnico profesional con el fin de establecer los lineamientos de trayectorias formativas, flexibles y de calidad, vinculadas principalmente en una primera etapa a las áreas o sectores productivos de la salud, administración y tecnología, bajo la modalidad de formación presencial y online.

Es así como en enero de 2023, estos dos proyectos institucionales establecen sinergia y la Universidad San Sebastián ingresa como socio controlador del Instituto Profesional CIISA, para dar continuidad y co-construir un proyecto sinérgico y articulado con sus propósitos institucionales, su misión y visión con el fin de aportar a la formación Técnico Profesional del país. Asimismo, la Universidad Gabriela Mistral (UGM) acuerda incorporarse como un actor relevante en el desarrollo de este proyecto. Los antiguos socios de CIISA dejan su calidad de tales y cesan de participar en la organización y mantención del Instituto.

En marzo de 2023, la Universidad San Sebastián (USS) en su calidad de organizador del Instituto Profesional CIISA acuerda la nueva conformación de su Consejo Superior<sup>1</sup> integrando como miembros a profesionales con una vasta experiencia y trayectoria en la Educación Superior Técnico Profesional. Además, la USS acuerda transformar la naturaleza jurídica del Instituto, cambiándola a persona jurídica sin fines de lucro, incluyendo como miembro a la Universidad Gabriela Mistral. Junto con lo anterior se resolvió modificar el nombre del Instituto Profesional CIISA a “Instituto Profesional San Sebastián”.

Como consecuencia de todo ello, durante 2023 se instala una nueva administración y un cuerpo directivo con amplia experiencia en educación superior y específicamente, en la formación técnico profesional, transformándose la “Sociedad Instituto Profesional CIISA Limitada” en una corporación de derecho privado sin fines de lucro con el nombre de “Corporación de Derecho Privado Instituto Profesional San Sebastián”. Esta corporación, que es la continuadora legal y académica de la sociedad organizadora anterior del Instituto Profesional CIISA, pasa a denominarse Instituto Profesional San Sebastián<sup>2</sup>, conservando el reconocimiento oficial, autonomía y acreditación.

Ese mismo año, el Consejo Superior de IP CIISA<sup>3</sup> decide avanzar en importantes iniciativas transformacionales, que tengan efecto inmediato durante la fase de desarrollo, en la sustentabilidad del futuro proyecto institucional. A saber; (I) Rediseñar el Proyecto Educativo con definiciones y criterios para la construcción de trayectorias formativas, y, en una primera etapa la construcción de trayectorias para la oferta formativa; (II) Ampliar la oferta a los sectores productivos en las áreas de Salud, y Administración y Comercio, y consolidar el área de Tecnología, manteniendo el sello tecnológico en todos estos programas de estudios, considerando la experiencia, conocimiento y prestigio del IP CIISA en esta materia; y (III) Abordar las brechas y debilidades señaladas en la resolución de acreditación del proceso anterior y trabajar desde ya en el próximo proceso de acreditación institucional, considerando los nuevos criterios.

<sup>1</sup> Consejo Superior de Instituto Profesional CIISA compuesto por Luis Eduardo Prieto (ex Rector INACAP) como Presidente, Pilar Zabala (miembro Junta Directiva USS) como Vicepresidenta, y Javier Valenzuela (Prorector USS), Antonio Pujol (Vicerrector Académico y Vicerector de Vinculación con el Medio USS) y Sergio Mena (Rector UGM), como miembros del Consejo Superior.

<sup>2</sup> El nombre del Instituto Profesional CIISA fue modificado por Instituto Profesional San Sebastián, el cual comenzó a regir con la aprobación de los nuevos estatutos.

<sup>3</sup> Actualmente Junta Directiva del Instituto Profesional San Sebastián.



Como se ha señalado anteriormente, el Consejo Superior, tomando en cuenta estos desafíos, inicia un proceso de Diagnóstico Estratégico Inicial de la planificación institucional para el periodo 2023-2031. Ello con el fin de ampliar la Misión, Visión, Valores y Principios del Instituto, con un Proyecto Educativo que, con especial foco en la calidad, considere aprendizajes centrados en el estudiante, vinculación con el mundo laboral, trayectorias formativas conectadas con USS y UGM, docentes relacionados con el mundo laboral y foco en las tecnologías y principalmente el desarrollo personal e integral del estudiante. En este proceso de análisis se considera la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional, el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional, las conclusiones de los observatorios laborales del SENCE, el trabajo de Chile Valora, los nuevos criterios y estándares de acreditación, las nuevas tendencias de la educación, necesidades del sector productivo, entre otros antecedentes.

Esta nueva etapa para el Instituto significa un tránsito hacia la consolidación del proyecto para aportar en el desarrollo del Subsistema Técnico Profesional del país, con una particularidad, su articulación con la Educación Media Técnico Profesional; con el Subsistema Universitario, especialmente con la Universidad San Sebastián y la Universidad Gabriela Mistral; y, finalmente, el reconocimiento de aprendizajes previos logrados en los sectores productivos.

## CONTEXTO EXTERNO

La Institución desarrolla su nuevo proceso de Planificación Estratégica en un contexto de variados cambios en el Sistema de Educación Superior. Entre los de mayor relevancia se destacan el nuevo marco regulatorio; el nuevo esquema financiero de las instituciones de educación superior; la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional; la articulación con la Educación Media Técnico Profesional y con el sistema universitario; la coordinación con los sectores productivos; y los desafíos que plantea la modalidad de educación online.

Respecto del **nuevo marco regulatorio**, la Ley 21.091 y otras vinculadas al sector han introducido modificaciones a las definiciones y misiones de las instituciones de educación superior; han separado los Subsistemas Técnico Profesional y Universitario; han agregado a los Institutos Profesionales las funciones misionales de Vinculación con el Medio e Investigación, Creación y/o Innovación; han establecido un nuevo Sistema de Aseguramiento de la Calidad, con acreditación obligatoria e integral, que aplica nuevos criterios y estándares de calidad. En lo que respecta a la nueva institucionalidad, por una parte, se redefine la anterior División de Educación Superior que pasa a ser la Subsecretaría de Educación Superior y, por otra parte, se crea la Superintendencia de Educación Superior.

Con relación a **financiamiento**, la existencia del sistema de gratuidad que establece aranceles regulados limita el crecimiento de la matrícula y no contempla a la educación online como modalidad financiable. De esta manera, los estudiantes que optan por la educación técnico profesional se encuentran con restricciones para financiar sus estudios, dada la decreciente cobertura de beneficios estatales como el Crédito con Garantía Estatal.

La **Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional** aún no se ha desplegado como fue acordada y diseñada. Esto se debe, entre otras razones, a una novel vinculación entre el sector formativo y el mundo del trabajo, una limitada información disponible para la toma de decisiones y a una gobernanza fragmentada. Además, persisten barreras para el desarrollo de trayectorias formativas.

La deseable **articulación** del **Subsistema Técnico Profesional** con la **Educación Media Técnico Profesional** y con el **Subsistema Universitario** es aún inexistente, lo que se debe en parte a que los programas de estudios no son necesariamente diseñados a partir de una detección de las necesidades de los sectores productivos y los territorios.

La desconexión de los actores clave en el Sistema de Educación Media y Superior con los **sectores productivos** y organismos públicos han afectado el fortalecimiento de la Formación Técnico Profesional a nivel sectorial y territorial. Esto

ha frenado la incorporación de herramientas y conocimiento en innovación, emprendimiento y transferencia tecnológica.

Por último, el desarrollo acelerado de la **educación online plantea desafíos metodológicos** que exigirán constante adecuación tecnológica y pedagógica para que el Instituto esté a la par de los competidores internacionales y nacionales, que han detectado la creciente demanda por educación continua a lo largo de la vida.

El enfrentar estos cambios en el contexto externo representa desafíos que el Instituto debe encarar con innovaciones organizacionales y de ejecución que generen instancias de colaboración entre las instituciones formativas, a la par de relaciones con los sectores público y privado que creen confianzas y alianzas que aporten al desarrollo económico, social y cultural de los territorios en que esté presente la Institución.



## Oportunidades



- Existencia de un Marco de Cualificaciones de la Educación Técnico Profesional que busca la articulación entre los distintos niveles formativos del Sistema de Educación Superior y el Subsistema Técnico Profesional. Adicionalmente, la creación de Trayectorias Formativas Laborales configura variadas posibilidades para la oferta formativa del Instituto.
- Creciente demanda de certificaciones laborales, de formalización de estudios a trabajadores sin certificaciones y de programas formativos online que puede ser atendida por el Instituto.
- Acelerado cambio tecnológico que genera en los sectores productivos y de servicios una demanda creciente por adaptación a las nuevas tecnologías abre grandes posibilidades de acción para el Instituto.
- Extenso espacio para ampliar la oferta académica de la Institución a otras áreas del conocimiento permite ofrecer alternativas de formación a grupos etarios de mayor edad y a desempleados.
- Crecimiento acelerado de la demanda por matrícula en programas online en el Sistema de Educación Superior.
- Necesidad de los establecimientos de Educación Media Técnico Profesional de actualizar permanentemente sus programas de estudios a la nueva realidad del mundo del trabajo y ofrecer a sus titulados posibilidades de progresión de estudios, presenta nuevos espacios de acción para el Instituto.
- Creciente reconocimiento de la vinculación con el medio como función misional para relacionar a las instituciones educacionales con las empresas y organizaciones sociales, proporciona beneficios mutuos e impactos en la sociedad.

## Amenazas



- Cambios tecnológicos acelerados y necesidad de adaptación extendida en los sectores productivos y de servicios, que pueden tornar obsoletos los programas de formación que no se actualizan permanentemente.
- Oferta de cursos de capacitación y carreras online que se ofrecen desde cualquier parte del mundo y que pueden resultar atractivos para potenciales estudiantes del Instituto.
- Marco regulatorio de altas exigencias para las instituciones de educación superior, lo que obliga a mantener una situación financiera que permita dar cumplimiento a dichas exigencias a la par del financiamiento de mejoras continuas.
- Régimen de gratuidad que dificulta la articulación con establecimientos de Enseñanza Media, especialmente con la Técnico Profesional.
- Alta demanda por docentes con alta calificación profesional y pedagógica, lo que obliga a ofrecer un ambiente de trabajo cada vez más atractivo y con compensaciones competitivas.
- Situación económica compleja de los estudiantes trabajadores que plantea el riesgo de una alta morosidad en el pago de los aranceles, que influye en los niveles de solvencia del Instituto.
- Falta de política pública de mecanismos de financiamiento a la educación online y la clase media trabajadora que disminuya riesgo de morosidad en períodos de crisis económica.
- La ubicación actual de las instalaciones de la Institución se encuentra en una zona de alta contingencia política, social y de inseguridad.

## CONTEXTO INTERNO

En 2023, el Instituto Profesional CIISA cumplió 48 años de trayectoria con presencia en la Región Metropolitana, desarrollando su Proyecto Educativo con una oferta total de 6 carreras técnicas y profesionales en el área de las tecnologías. Desde 1993 ha titulado más de 3.300 personas, entregando títulos técnicos de nivel superior y profesionales.

Del total de 1.142<sup>4</sup> estudiantes, el 15% de ellos cursa programas presenciales y el 85% en modalidad online; el 88% de ellos es de sexo masculino y la edad promedio es de 32 años, y el 85% realiza alguna actividad remunerada. El 57% estudió en la Enseñanza Media Técnico Profesional y el 75% corresponde a la primera generación de su grupo familiar que estudia en Educación Superior. La retención de primer año de la cohorte 2022 fue de un 73,2%<sup>5</sup> y la empleabilidad promedio alcanza al 85%.

La comunidad educativa está conformada también por 71 docentes vinculados a los sectores productivos de las distintas carreras y por 57 colaboradores (directivos y administrativos) que apoyan el funcionamiento institucional en el marco del cumplimiento del plan de desarrollo estratégico.

El Instituto dispone de 1.361 metros cuadrados construidos, lo que permite satisfacer las actuales necesidades, sin embargo, el espacio se torna estrecho para atender el crecimiento previsto. Cuenta, además con 283 computadores.

Los nuevos socios ratificaron su compromiso y responsabilidad para dar continuidad al proyecto institucional, abordando con esto en forma decidida los desafíos de la formación técnico profesional. Teniendo presente que las carreras en el área de la Tecnología representan una matrícula en expansión a nivel del Subsistema Técnico Profesional y con alta demanda de los sectores productivos, la Institución mantendrá y fortalecerá las carreras vigentes e históricas que ha impartido en dicha área.

A partir de la revisión de los propósitos institucionales, tras los resultados del proceso de acreditación 2022, una de las primeras medidas tomadas es la incorporación de directivos con amplia experiencia en la educación técnico profesional. En ese sentido se fortaleció la Vicerrectoría Académica dándole una nueva estructura. También, se conformó la Secretaría General entregándole la responsabilidad de velar por el cumplimiento de la regulación sectorial y de la

<sup>4</sup> SIES-MINEDUC (2023). Informe Matrícula Educación Superior 2023.

<sup>5</sup> Con fecha 20 de febrero de 2024, la Institución efectuó una Solicitud de Modificación de Datos Históricos a SIES, en el marco del proceso de Matrícula Unificada 2021 y 2022, impactando directamente en la retención de 1er año de la cohorte 2022, pasando de 73,2% a 68,7%. A la fecha de cierre del presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, aún no se encuentra pendiente la respuesta por parte del regulador.

legislación vigente en general, así como de la normativa interna y la juridicidad del actuar institucional. Al mismo tiempo, se le hace responsable de liderar la gestión de reclamos externos y los procesos de investigación disciplinaria en general y en particular los relacionados con el Modelo de Investigación referente a la Ley 21.369 que regula el acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de la educación superior, así como aquellas que digan relación con la prevención de delitos asociados a responsabilidad penal de las personas jurídicas. Junto con lo anterior, la Secretaría General debe resguardar la información institucional histórica.

A nivel estatuario, se establece también la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio cuyo objetivo es aportar en la resolución de problemas y desafíos presentes y futuros de los sectores productivos, de servicios y de la sociedad en general, promoviendo la innovación, el emprendimiento y la constitución de redes y alianzas colaborativas entre el entorno y la Institución.

En este mismo contexto, para asegurar la calidad del quehacer institucional, con miras a la consolidación de un Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad y para instalar progresivamente una cultura de calidad, se reformula la Dirección de Análisis Institucional y Estudios y se crea la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Todo lo anterior exige asegurar la sustentabilidad del desarrollo institucional, para lo cual se instituye la Vicerrectoría de Asuntos Económicos con responsabilidad directa del presupuesto, de la gestión económica, financiera y administrativa del Instituto, asumiendo igualmente la gestión de las personas, infraestructura y la entrega de soporte tecnológico.

Simultáneamente, se ajustó la Misión, Visión, cultura organizacional, valores y principios institucionales, manteniendo la tradición tecnológica con competencias sello y empleabilidad e incorporando nuevas iniciativas para modernizar y fortalecer el Proyecto Educativo.

En este sentido es destacable la autorización otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación para ampliar la oferta académica 2024 con las nuevas carreras de Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Logística, Técnico en Administración de Empresas y Técnico en Logística, todas pertenecientes al área de conocimiento de Administración y Comercio. Esto ha permitido duplicar la actual oferta académica institucional. Junto con lo anterior, el Instituto continuará ampliando su oferta académica, con tendencia en la formación online y expansión a otros territorios, entre ellos, aquellos en donde se encuentra presente la Universidad San Sebastián.

Los nuevos estatutos del Instituto Profesional San Sebastián<sup>6</sup> fueron ingresados al Ministerio de Educación en el mes de noviembre de 2023, los que fueron aprobados con fecha 26 de marzo de 2024, fecha en que se oficializa los proyectos que abordará cada eje estratégico, con metas, indicadores, responsables y recursos asociados, permitiendo que la Institución se fortalezca y consolide su proyecto institucional.

En el Proyecto Educativo, los docentes son el habilitador clave y en ese sentido, se busca que la comunidad docente cuente con una sólida formación valórica y ética, en donde el estudiante sea el foco de su quehacer, y con competencias tanto metodológicas y como en tecnologías de la información, además de tener activa vinculación con el sector productivo para así desarrollar la propuesta formativa de acuerdo con los criterios de calidad establecidos. Esto exige proporcionarles un continuo perfeccionamiento disciplinar y pedagógico.

Para el proceso de formulación del actual Plan de Desarrollo Estratégico Institucional se ha tenido a la vista el avance de la planificación 2019-2023, ejecutado en un contexto adverso para la implementación de la nueva Ley sobre Educación Superior 21.091 que establece nuevas exigencias y regulación para el Subsistema Técnico Profesional; los movimientos sociales; y efectos de la pandemia provocada por el COVID-19.

Todo lo avanzado en el último tiempo y las tareas comprometidas para el futuro tienden a asegurar la formación de técnicos y profesionales competentes en la especialidad y con una formación integral que garantice la pertinencia del perfil de egreso, potenciando la inserción laboral y el aporte al desarrollo personal y al de la sociedad.

<sup>6</sup> Aprobación de nuevos estatutos del Instituto Profesional San Sebastián por parte del Ministerio de Educación a través del Ordinario N°2732 de fecha 26 de marzo de 2024.



## Principales Cifras Institucionales 2023



<sup>7</sup> Con fecha 20 de febrero de 2024, la Institución efectuó una Solicitud de Modificación de Datos Históricos a SIES, en el marco del proceso de Matrícula Unificada 2021 y 2022, impactando directamente en la retención de 1er año de la cohorte 2022, pasando de 73,2% a 68,7%. A la fecha de cierre del presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, aún no se encuentra pendiente la respuesta por parte del regulador.

<sup>8</sup> Titulados correspondiente al registro interno desde el año 1993.

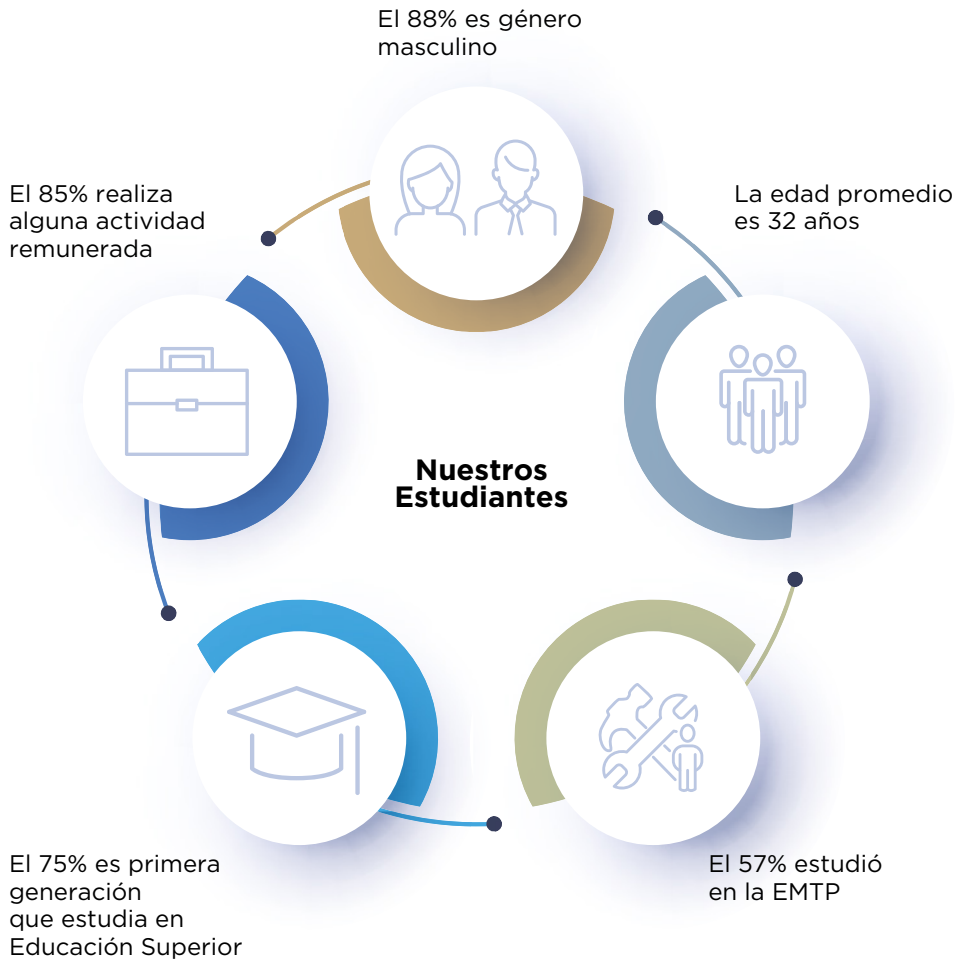
<sup>9</sup> Corresponde a la aplicación del instrumento interno Empleabilidad de Titulados.

<sup>10</sup> SIES, Informe 2023 Matrícula en Educación Superior.

<sup>11</sup> En 1975 se crea el Centro de Informática e Ingeniería de Sistemas de Administración (CIISA).



## Perfil Estudiante<sup>12</sup>



## Fortalezas



- Estructura organizacional funcional acorde a la Misión y los requerimientos del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2023-2031, regulados por un Estatuto y un marco normativo claro y actualizado.
- Cuerpo directivo con experiencia en educación técnico profesional, lo que le permite adoptar decisiones estratégicas y tácticas con oportunidad y pertinencia.
- Comunidad docente con experiencia laboral y formación apropiada para afrontar los nuevos desafíos de la educación técnica profesional, en rápida adaptación a los cambios tecnológicos.
- Proyecto Educativo que cuenta con definiciones y procedimientos claros para conducir procesos formativos eficaces y pertinentes.
- Consenso en la comunidad educativa para propender a la mejora continua y asegurar la calidad en todas sus actividades.
- Instauración de un trabajo formalizado con empresas privadas y sector público que podrán contribuir con una experiencia laboral enriquecedora en los estudiantes y favorecer su empleabilidad.
- Titulados que se desempeñan en el mundo laboral y se constituyen en referentes para la formulación y actualización de los planes de estudio.
- Definición de una relación formalizada con establecimientos de la Educación Media Técnica Profesional, para diseñar Trayectorias Formativas que atiendan los requerimientos de los sectores productivos.
- Trayectoria institucional con sello tecnológico en su oferta formativa.
- Relación formalizada y sinérgica con las Universidades San Sebastián y Gabriela Mistral, para formular una oferta formativa articulada, flexible y en continua actualización.



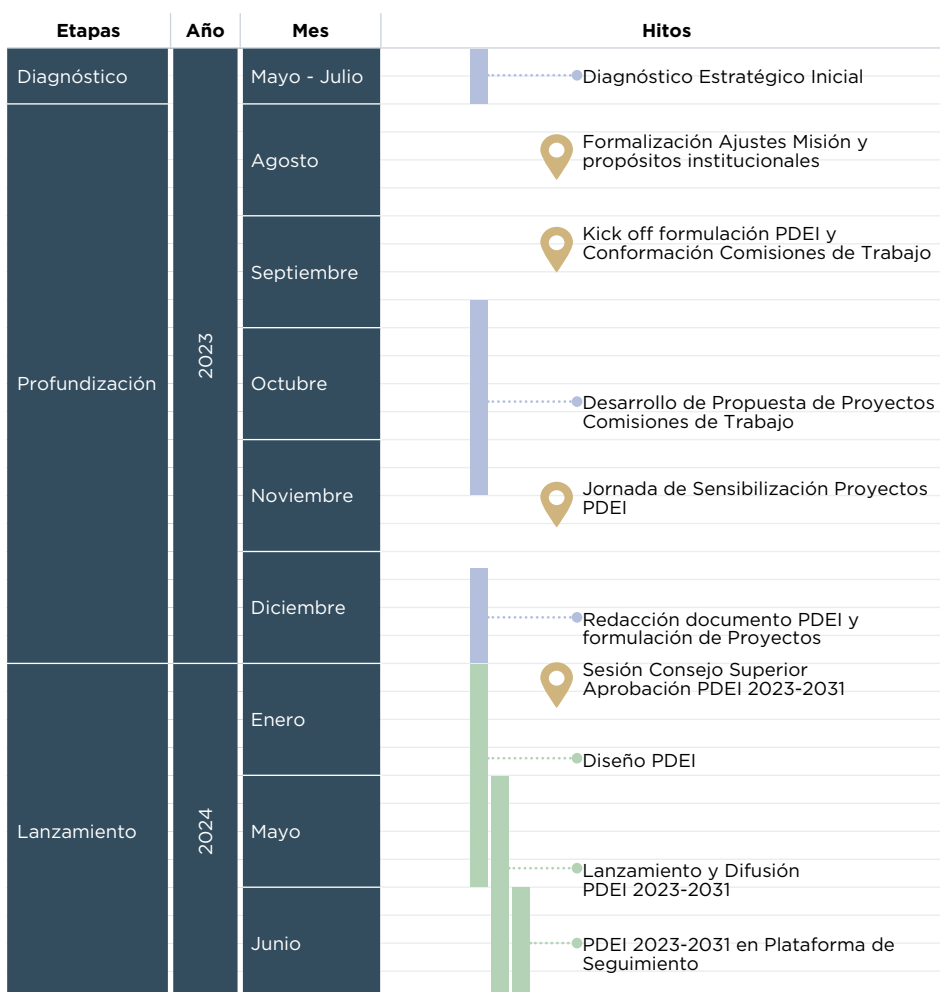
## Debilidades



- Al 2023, la institución presenta una situación financiera que la desafía a optimizar sus recursos y focalizar los esfuerzos para el desarrollo del proyecto institucional.
- Pese a que se ha avanzado en la implementación de nuevos sistemas en las bases de datos y mecanismos de control institucionales, se requiere robustecer los sistemas de manejo y gestión de la información a fin de generar escenarios, pronósticos, reportes y estudios analíticos, para apoyar la toma de decisiones institucionales.
- Si bien se ha diseñado un protocolo para el seguimiento progresivo del perfil de egreso, aún falta implementarlo y someterlo a procesos de evaluación y retroalimentación.
- Pese a la existencia de iniciativas para mejorar los indicadores de progresión académica de los estudiantes, algunos resultados aún se encuentran por debajo del promedio del Subsistema Técnico Profesional.
- A pesar de la existencia de iniciativas esporádicas, el avance tecnológico y las nuevas prácticas de educación online, hacen necesario establecer procesos continuos de perfeccionamiento disciplinar y pedagógico para los docentes.
- Aun cuando la infraestructura y el equipamiento satisface los requerimientos actuales, la creación de nuevas carreras y el consiguiente aumento de matrícula hace necesario mejorar la infraestructura actual y la adición de mayor equipamiento y recursos bibliográficos.
- Si bien la institución ha iniciado un proceso de levantamiento de un modelo de procesos, falta avanzar en su implementación.
- Más allá de los esfuerzos para establecer relaciones bidireccionales con los titulados, éstas aún son débiles y esporádicas y no contribuyen a los procesos de actualización de los planes de estudio.
- Aunque han aumentado las relaciones con los sectores productivos y social, éstas continúan siendo escasas y no hay registro de su impacto interno y externo.

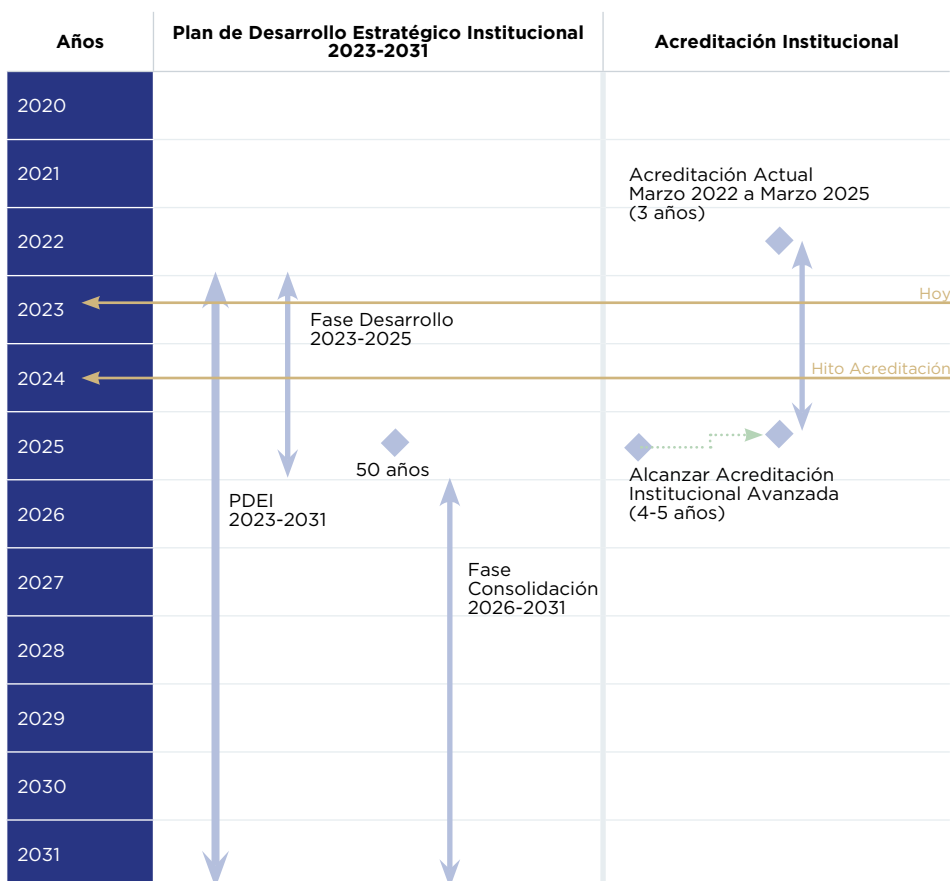
## DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Durante el primer semestre de 2023, la Institución inició un proceso de diagnóstico con el fin de ampliar el alcance de la misión, visión y propósitos institucionales con una proyección a largo plazo que permita cumplir con el compromiso y responsabilidad de dar continuidad al Proyecto Institucional.



## FASES PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El actual **Plan de Desarrollo Estratégico Institucional para el período 2023-2031**, se plantea en dos fases. La **primera de desarrollo (2023-2025)**, tiene por finalidad fortalecer el Proyecto Educativo que ofrezca una formación vinculada a los sectores productivos que permita articular trayectorias formativas y, además, establecer procesos que promuevan la calidad y, como consecuencia, les permitan llegar a ser un actor competitivo en el ámbito de la educación técnico profesional. Esto posibilitaría alcanzar una acreditación institucional de nivel avanzado. **La segunda fase (2026-2031) corresponde a la de consolidación** del proyecto institucional.



Como se ha señalado, este proceso de planificación estratégica ha sido participativo y transparente, y ha involucrado a estudiantes, docentes, titulados, colaboradores, rectoría, Consejo Superior, representantes de las Universidades San Sebastián y Gabriela Mistral, y también a representantes vinculados al mundo público<sup>13</sup> y privado<sup>14</sup> en el ámbito técnico profesional. Esto se ha llevado a cabo a través de jornadas de trabajo por comisiones, dirigidos por un Comité Estratégico liderado por el Rector, junto al Director de Análisis Institucional y Estudios, y a la Directora de Aseguramiento de la Calidad, apoyados por la Vicerrectora Académica, por el Vicerrector de Asuntos Económicos y por la Directora de Vinculación con el Medio, de modo que la definición de los Ejes Estratégicos y cada uno de los Objetivos y Proyectos definidos tiendan al cumplimiento de la Misión institucional. En este diseño se incorporan igualmente acciones tendientes a superar las observaciones contenidas en la Resolución de Acreditación de CNA de 2022 y avanzar en la formulación de un Proyecto Educativo que acoja las orientaciones del nuevo controlador.

En el marco del proceso de planificación se renueva el compromiso con la formación técnico profesional, poniendo al estudiante en el centro de su quehacer, valorándolo como persona y respetando su historia y realidad, de manera de formar técnicos y profesionales éticos e íntegros, innovadores y emprendedores. Junto con ello se decide avanzar en la consolidación de una cultura institucional del trabajo bien hecho y contribuyente al desarrollo sustentable. En este contexto, se redefinen la Misión, Visión, cultura organizacional, valores y principios inspiradores, que representan y comprometen a la comunidad educativa. Para esto también se tiene a la vista los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas para ser alcanzados en el año 2030, horizonte de planeación coincidente con el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2023-2031.

<sup>13</sup> Alejandra Villarzú. Asistente Social y Magister en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Con una trayectoria de más de 25 años en el ámbito de la formación para el trabajo. Ha desempeñado cargos directivos en SENCE y el Ministerio de Educación, como también en IES Técnico Profesional. Ha sido participante -como consejera y consultora- de las principales iniciativas para el desarrollo de la formación técnico profesional en Chile impulsadas por Mineduc desde el año 2009, entre ellas la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional, Consultora de la UNESCO, PNUD y BID. Actualmente es Directora de Espacio TP.

<sup>14</sup> Jaime Millán, Ingeniero Forestal de la Universidad de Chile. Doctorado en Forstwissenschaft de la Universidad de Goettingen, Alemania. Con una trayectoria de más de 50 años en distintos cargos de gestión y académicos en distintas Instituciones de Educación Superior. Ha sido investigador responsable de diversos Proyectos FONDECYT, entre ellos el "Análisis ocupacional de las Carreras de Ingeniería y Tecnología Forestal. Base para un modelo de Formulación de Perfiles e Identificación de Competencias Profesionales en el Campo de la Ingeniería - 1951151"; "Diseño de un modelo bidimensional para evaluar la pertinencia de la educación técnica de nivel superior, empleando como caso de estudio la familia ocupacional forestal - 1010850"; "Un modelo de prácticas laborales para el desarrollo de calificaciones clave durante el proceso de formación de profesionales, en un enfoque de colaboración formador-empresa - 1040532". Es par evaluador de la Comisión Nacional de Acreditación desde 2009.



## PROPÓSITOS INSTITUCIONALES



### Misión

Formar personas en el ámbito técnico y profesional con calidad, base ética, capacidad de adaptarse a la evolución de las tecnologías, a los desafíos de la innovación y el emprendimiento, que aporten al desarrollo sostenible de los distintos sectores productivos y territorios, para una mejor sociedad.



### Visión

Ser referentes en la educación superior técnico profesional, construyendo trayectorias formativas a lo largo de la vida para la transformación de las personas, su bienestar y el desarrollo sostenible de la sociedad.



### Cultura Organizacional

Desarrollar nuestra labor al servicio de la comunidad educativa con ética, rigurosidad, disciplina y en un ambiente favorable para la convivencia. Valoramos la experiencia institucional, la identidad, la capacidad de adaptación, la responsabilidad y la vocación del docente, promoviendo el trabajo colaborativo sustentado en una cultura de calidad.





## Valores y Principios

**1. Compromiso con la comunidad educativa:** Nuestro que-hacer reconoce al estudiante como el centro de la tarea formadora, valorado como persona y respetando su historia y realidad.

**2. Ética e Integridad:** Entendida como la virtud de actuar con honestidad, rectitud, humildad y coraje, para reconocer nuestros errores, aprender de ellos y mejorar para avanzar, y siempre buscar la verdad y la justicia, aún en las circunstancias más adversas o difíciles.

**3. Trabajo Bien Hecho:** Nuestra comunidad se identifica con la vocación por el trabajo bien hecho, con calidad, sistemático, eficiente y efectivo.

**4. Innovación y Emprendimiento:** : Valoramos que nuestros estudiantes sean agentes de cambio, tengan la capacidad de transformar la realidad, la búsqueda de la verdad y del bien, vencer las barreras de lo imposible, de innovar y apoyamos el emprendimiento, la resolución de los desafíos futuros de los sectores productivos y de la sociedad.

**5. Sostenibilidad:** Estamos comprometidos con el desarrollo de los territorios y queremos contribuir a una cultura sustentable de nuestra comunidad.



### Estudiantes



Jesús Crespo Díaz  
Técnico en Ciberseguridad  
2º Año



Tamara Antinao Vergara  
Ingeniería en Ciberseguridad  
4º Año



Gabriel Díaz Castro  
Ingeniería en Conectividad  
y Redes  
4º Año



Isabel Martínez Toledo  
Técnico en Ciberseguridad  
1º Año

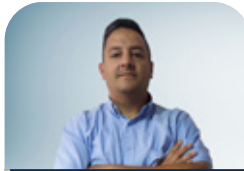


Karime Sánchez Papayani  
Ingeniería en Logística  
1º Año

### Docentes



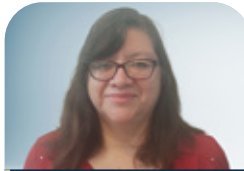
Luis Córdova Cancino  
Ciberseguridad



Andrés Acosta San Juan  
Conectividad y Redes



Sergio Rubio Meneses  
Conectividad y Redes

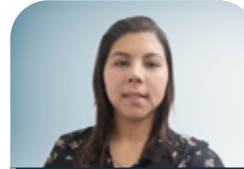


Ninrod Mena Zumarán  
Ciberseguridad



Fernando Rubí Rubí  
Logística

### Titulados



Camila Meyer Zúñiga  
Ingeniera en Ciberseguridad



Alberto Olguín Muñoz  
Ingeniero en Conectividad  
y Redes



Pablo Soto Arias  
Ingeniero en Ciberseguridad



Michel Garín Reinoso  
Técnico en Conectividad y  
Redes



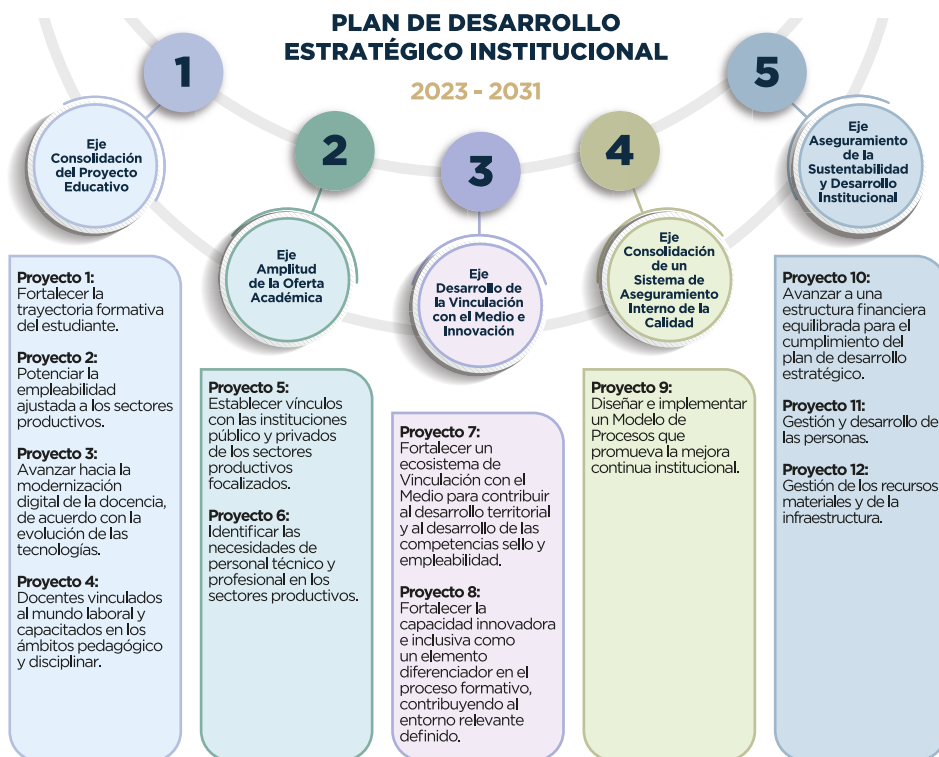
Rodrigo González Henríquez  
Ingeniero en Ciberseguridad

## OPERACIONALIZACIÓN DEL PDEI 2023-2031

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2023-2031 se centra en 5 ejes estratégicos con objetivos asociados, operacionalizados en 12 Proyectos con sus respectivas acciones, metas, indicadores, línea base, plazos, presupuesto y responsables<sup>15</sup>.

Al efecto, para la Fase de Desarrollo define indicadores y metas asociados a indicadores del Grupo de Control de Calidad para la Fase de Desarrollo<sup>16</sup>, integrado por Institutos Profesionales con acreditación avanzada. Para la Fase de Consolidación se definen hitos al 2031.

El monitoreo y control del avance de la Planificación Estratégica se llevará a cabo a través de la Plataforma de Seguimiento PDEI, liderado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.



<sup>15</sup> Versión extensa del PDEI 2023-2031 se encuentra en Plataforma de Seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.

<sup>16</sup> Grupo de Control de Calidad para Fase de Desarrollo: Instituto Profesional Santo Tomás, Instituto Profesional AIEP, Instituto Profesional de Chile, Instituto Profesional Virginio Gómez, Instituto Profesional IPG, Instituto Profesional IACC e Instituto Profesional IPLACEX.



# Nº1

## EJE ESTRATÉGICO: CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO

### Objetivo Estratégico:

Consolidar el Proyecto Educativo, a través de un enfoque curricular vinculado al mundo laboral y a la evolución de las tecnologías, con metodologías de aprendizaje centradas en el estudiante y una retroalimentación que asegure la pertinencia del perfil de egreso y la inserción laboral.

### Unidades Responsables:

- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría de Vinculación con el Medio
- Secretaría General
- Vicerrectoría de Asuntos Económicos

### PROYECTOS ESTRATÉGICOS

1

Fortalecer la trayectoria formativa del estudiante.

2

Potenciar la empleabilidad ajustada a los sectores productivos.

3

Avanzar hacia la modernización digital de la docencia, de acuerdo con la evolución de las tecnologías.

4

Docentes vinculados al mundo laboral y capacitados en los ámbitos pedagógico y disciplinar.

### Nudos Críticos:

- Contexto regulatorio y nuevos criterios de acreditación.
- Desafíos de los sectores productivos y de la EMTP.
- Articulación con el Subsistema Universitario, especialmente con la USS y UGM.
- Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional.
- Desarrollo de Educación Continua.
- Mejoramiento de sistemas de información y gestión.

## Proyectos Eje Estratégico N°1

Proyecto	Acciones	Meta	Indicador
<b>Proyecto 1</b> Fortalecer la trayectoria formativa del estudiante.	<b>1.1</b> Implementar un modelo de seguimiento y acompañamiento de la trayectoria formativa del estudiante.	Definir, aplicar y mejorar los indicadores claves de progresión académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% retención 1er año.</li> <li>•% retención 2do año.</li> <li>•% estudiantes con titulación total.</li> <li>•% estudiantes con titulación oportuna.</li> <li>•Estudiantes/JCE.</li> </ul>
	<b>1.2</b> Establecer metodologías activas centradas en el estudiante y con pertinencia al mundo laboral y productivo.	Aumentar las tasas de rendimiento académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% Rendimiento Académico (Tasa de aprobación).</li> </ul>
	<b>1.3</b> Implementar Evaluación Progresiva del Avance del logro del Perfil de Egreso.	Verificar el cumplimiento del perfil de egreso declarado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% de empleabilidad al primer año.</li> <li>•Grado de satisfacción de titulados con proceso formativo.</li> <li>•Grado de satisfacción de empleadores respecto de los titulados.</li> <li>•Tasa de cumplimiento del logro del perfil de egreso.</li> </ul>
	<b>1.4</b> Certificar mallas modularizadas para certificaciones académicas.	100% mallas modularizadas.  100% de módulos certificados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N°/% mallas modularizadas.</li> <li>•N°/% de módulos certificados.</li> <li>•Grado de satisfacción de los estudiantes frente a plan de estudio modularizado.</li> <li>•Número de solicitudes de certificaciones académicas.</li> <li>•Valoración de empleadores respecto de las certificaciones académicas de las mallas.</li> </ul>
	<b>1.5</b> Definir e implementar las políticas institucionales de organización estudiantil.	Implementar la organización estudiantil de acuerdo a la normativa institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N° de Delegados Sectoriales por área.</li> <li>•N° de actividades ejecutadas.</li> <li>•N° de delegados y estudiantes capacitados.</li> </ul>
<b>Proyecto 2</b> Potenciar la empleabilidad ajustada a los sectores productivos.	<b>2.1</b> Implementar adecuaciones curriculares según los poblamientos sectoriales del Marco de Cualificaciones.	100% planes de estudios adecuados a los poblamientos sectoriales del Marco de Cualificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% de planes de estudio adecuados al Marco de Cualificaciones.</li> </ul>
<b>Proyecto 3</b> Avanzar hacia la modernización digital de la docencia, de acuerdo a la evolución de las tecnologías.	<b>3.1</b> Diseñar e implementar una Unidad de Tecnología de Aprendizaje Digital.	Unidad de Tecnología de Aprendizaje Digital en funcionamiento.  Creación del Comité de Vigilancia Tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% de cumplimiento del Plan de Trabajo y desarrollo de la Unidad de Tecnología Digital.</li> </ul>
<b>Proyecto 4</b> Docentes vinculados al mundo laboral y capacitados en los ámbitos pedagógico y disciplinar.	<b>4.1</b> Fortalecer el plan de reclutamiento y formación del cuerpo docente.	Cumplimiento del perfil docente.  Plan de Formación y Acompañamiento Docente aprobado y en aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tasa de rotación de docente.</li> <li>•% de satisfacción del docente con los cursos del PFAD.</li> <li>•% docentes capacitados.</li> <li>•% de docentes que cumple el perfil docente de la asignatura.</li> </ul>



## Nº 2

### EJE ESTRATÉGICO: AMPLITUD DE LA OFERTA ACADÉMICA

#### Objetivo Estratégico:

Ampliar la oferta académica vinculada al mundo laboral y los territorios que dé respuesta a distintos perfiles de estudiantes y a las necesidades de los sectores productivos focalizados.

#### Unidades Responsables:

- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría de Asuntos Económicos

#### PROYECTOS ESTRATÉGICOS

5

Establecer vínculos con las instituciones público y privados de los sectores productivos focalizados.

6

Identificar las necesidades de personal técnico y profesional en los sectores productivos.

#### Nudos Críticos:

- Contexto regulatorio y nuevos criterios de acreditación.
- Desafíos de los sectores productivos y de la EMTP.
- Articulación con el Subsistema Universitario, especialmente con la USS y UGM.
- Financiamiento.

## Proyectos Eje Estratégico N°2

Proyecto	Acciones	Meta	Indicador
<p><b>Proyecto 5</b> Establecer vínculos con las instituciones público y privados de los sectores productivos focalizados.</p>	<p><b>5.1</b> Identificar las áreas productivas para nueva oferta académica.</p>	<p>Definir oferta focalizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº Consejos Sectoriales / Empresariales en funcionamiento regular.</li> <li>•Nº de titulados, empleadores y expertos participan validación diseño y rediseño de planes de estudio.</li> </ul>
<p><b>Proyecto 6</b> Identificar las necesidades de personal técnico y profesional en los sectores productivos.</p>	<p><b>6.1</b> Desarrollar estudios de factibilidad académica de las necesidades de personal técnico y profesional.</p>	<p>Informes de Factibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Propuestas de planes de estudio para oferta académica.</li> <li>•Propuestas de programas de estudio para educación continua.</li> </ul>



## Nº3

### EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO E INNOVACIÓN

#### Objetivo Estratégico:

Desarrollar la vinculación con el medio bidireccional con el entorno relevante y la innovación, dando pertinencia al proyecto educativo institucional.

#### Unidades Responsables:

- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría de Asuntos Económicos
- Vicerrectoría de Vinculación con el Medio
- Secretaria General

#### PROYECTOS ESTRATÉGICOS

7

Fortalecer un ecosistema de Vinculación con el Medio para contribuir al desarrollo territorial y al desarrollo de las competencias sello y empleabilidad.

8

Fortalecer la capacidad innovadora e inclusiva como un elemento diferenciador en el proceso formativo, contribuyendo al entorno relevante definido.

#### Nudos Críticos:

- Contexto regulatorio, nuevos criterios de acreditación y normativa Interna.
- Desafíos de los sectores productivos y de la EMTP.
- Articulación con el Subsistema Universitario, especialmente con la USS y UGM.
- Estrategia Nacional de Formación TP.
- Financiamiento.



## Proyectos Eje Estratégico N°3

Proyecto	Acciones	Meta	Indicador
<p><b>Proyecto 7</b> Fortalecer un ecosistema de Vinculación con el Medio para contribuir al desarrollo territorial y al desarrollo de las competencias sello y empleabilidad.</p>	<p><b>7.1</b> Co-construir proyectos con actores de interés del entorno definido.</p>	<p>Ser actor relevante en ámbitos de contribución al sector productivo, educativo y de desarrollo profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N° de Proyectos de VcM.</li> <li>•N° de docentes que participan en proyectos de VcM.</li> <li>•N° de estudiantes que participan en proyectos de VcM.</li> <li>•% de estudiantes que reconocen haber fortalecido sus competencias sello y de empleabilidad.</li> <li>•Contribución al cambio en el entorno relevante definido.</li> <li>•Percepción de mejora en los beneficiarios.</li> </ul>
<p><b>Proyecto 8</b> Fortalecer la capacidad innovadora e inclusiva como un elemento diferenciador en el proceso formativo, contribuyendo al entorno relevante definido.</p>	<p><b>8.1</b> Incorporar una línea de innovación, emprendimiento e inclusión en los Planes de Estudio.</p>	<p>Creciente número de proyectos que contribuyen a los procesos formativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N° cursos rediseñados con metodología de innovación.</li> <li>•N° de ajustes curriculares a partir de proyectos.</li> <li>•N° de estudiantes participantes en proyectos de innovación.</li> <li>•N° docentes capacitados fortaleciendo la práctica docente en innovación.</li> <li>•N° de estudiantes con prácticas inscritas en organizaciones con convenio institucional.</li> </ul>
	<p><b>8.2</b> Atender necesidades de los sectores productivos y de servicio definidos, que requieran mejorar su productividad y competitividad.</p>	<p>Generar relaciones estables y de largo plazo con los sectores productivo y de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•N° de organismos, empresas y/o pymes con problemáticas y soluciones desarrolladas.</li> <li>•Contribución en la productividad y competitividad de las organizaciones atendidas.</li> <li>•N° de convenios de colaboración con planes de trabajo activos.</li> </ul>



## Nº4

### EJE ESTRATÉGICO: CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

#### Objetivo Estratégico:

Consolidar un sistema interno de aseguramiento de la calidad para la instalación progresiva de una cultura de calidad.

#### PROYECTOS ESTRATÉGICOS

9

Diseñar e implementar un Modelo de Procesos que promueva la mejora continua institucional.

#### Unidades Responsables:

- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría de Asuntos Económicos
- Secretaría General
- Dirección de Análisis Institucional y Estudios
- Dirección de Aseguramiento de la Calidad

#### Nudos Críticos:

- Contexto regulatorio, nuevos criterios de acreditación y normativa Interna.
- Mejoramiento de sistemas de información y gestión.
- Financiamiento.

## Proyectos Eje Estratégico N°4

Proyecto	Acciones	Meta	Indicador
<b>Proyecto 9</b> Diseñar e implementar un Modelo de Procesos que promueva la mejora continua institucional.	<b>9.1</b> Desarrollar de un sistema de información para la toma de decisiones.	Personal directivo capacitado en la toma de decisión basada en los reportes de gestión.	•% de personal directivo capacitado.
		Sistema de información para la toma de decisiones en funcionamiento.	•Reportes para apoyar la toma de decisiones de la estructura de gobierno institucional.
	<b>9.2</b> Implementar el Modelo de Procesos Institucional.	Implementación Modelo de Procesos Institucional.	•% de colaboradores y docentes capacitados en el Modelo de Procesos. •% de procesos auditados del Modelo de Procesos.
		Cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2023-2031.	•Tasa cumplimiento avance del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.
		Implementación del Plan de Mejora Institucional.	•Tasa de cumplimiento del Plan de Mejora.
Lograr Acreditación Institucional Nivel Avanzado.	•Nivel de Acreditación.		



## N°5

### EJE ESTRATÉGICO: ASEGURAMIENTO DE LA SUSTENTABILIDAD Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

#### Objetivo Estratégico:

Asegurar la sustentabilidad y desarrollo permanente de la Institución.

#### Unidades Responsables:

- Vicerrectoría de Asuntos Económicos
- Vicerrectoría Académica
- Dirección de Admisión
- Dirección de Educación Continua

#### PROYECTOS ESTRATÉGICOS

10

Avanzar a una estructura financiera equilibrada para el cumplimiento del plan de desarrollo estratégico.

11

Gestión y desarrollo de las personas.

12

Gestión de los recursos materiales y de la infraestructura.

#### Nudos Críticos:

- Contexto regulatorio, nuevos criterios de acreditación y normativa interna.
- Mejoramiento de sistemas de información y gestión.
- Financiamiento.

## Proyectos Eje Estratégico N°5

Proyecto	Acciones	Meta	Indicador
<b>Proyecto 10</b> Avanzar a una estructura financiera equilibrada para el cumplimiento del plan de desarrollo estratégico.	<b>10.1</b> Incremento de ingresos.	Cumplimiento de matrículas proyectadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tasa de cobertura de vacantes.</li> <li>•Nº estudiantes nuevos.</li> <li>•Nº estudiantes totales.</li> <li>•Tasa de cobertura de vacantes.</li> <li>•Ingresos por educación continua.</li> <li>•Nº estudiantes con beneficios.</li> </ul>
	<b>10.2</b> Diseñar e implementar Plan de Modernización Digital.	Cumplimiento del Plan de Modernización Digital.	•Tasa de funcionamiento e integración de plataformas.
	<b>10.3</b> Fortalecimiento control presupuestario.	100% cumplimiento presupuesto.	•Cumplimiento de presupuesto anual de gastos e inversiones.
	<b>10.4</b> Mejorar el resultado financiero operacional.	EERR positivo.	•EBITDA.
<b>Proyecto 11</b> Gestión y desarrollo de las personas.	<b>11.1</b> Implementar plan de capacitación y desarrollo de colaboradores.	Implementación Política de Gestión de Personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementación Manual de Descriptor de Cargos.</li> <li>•% de colaboradores capacitados.</li> <li>•Resultados Evaluación de Desempeño.</li> <li>•Resultados Encuesta Clima Laboral.</li> <li>•Tasa de rotación de colaboradores.</li> </ul>
<b>Proyecto 12</b> Gestión de los recursos materiales y de la infraestructura.	<b>12.1</b> Diseñar e implementar Plan Maestro de Infraestructura.	100% cumplimiento de plan de infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•m2/estudiante en jornada principal.</li> <li>•Grado de satisfacción estudiantes, docentes y colaboradores.</li> </ul>
	<b>12.2</b> Asegurar los recursos para la implementación de Estándares de equipamiento para el desarrollo adecuado de los planes formativos.	100% de estándares académicos implementados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% de cumplimiento de estándares definidos.</li> <li>•Tasa cumplimiento inversiones de acuerdo a estándar.</li> </ul>
	<b>12.3</b> Definir e implementar Plan de Sostenibilidad.	100% Plan de Sostenibilidad implementado.	•% de cumplimiento del Plan de Sostenibilidad Institucional.



## GOBERNANZA DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2031

El PDEI 2023-2031 es implementado con la participación de los cuerpos colegiados o autoridades unipersonales con las responsabilidades que se detalla a continuación:

