



División de Educación Superior
Departamento de Financiamiento Institucional

Informe Institucional de Avance Convenio de Desempeño

Instituto Profesional Arcos

Fortalecimiento orgánico e institucional del Departamento de Desarrollo y Calidad como Unidad de Análisis Institucional, en miras al adecuado seguimiento, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2017, el impacto del Convenio de Desempeño IPA 1303 y de Planes de Mejoramiento Institucional adjudicados en años recientes.

Formación Técnico Profesional

IPA 1402

Período de Evaluación: desde ***fecha de inicio legal***, al **30/06/2016**.

Fecha de Presentación del Informe: **15/07/2016**

INDICE

1	Estado de Avance Convenio de Desempeño.....	3
1.1	Avance por Objetivos del Convenio de Desempeño.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2	Avance de Indicadores del Convenio de Desempeño	3
1.3	Resumen Ejecución de Recursos del Convenio de Desempeño (\$ Nominales).....	102
1.4	Inserto imagen resumen de cuentas - Sistema de Rendición Financiero UCI.....	105
1.5	Análisis de la Ejecución Financiera	105
2	Aspectos relevantes sobre implementación del Convenio de Desempeño	106
2.1	Logros y desempeños notables	¡Error! Marcador no definido.
2.2	Logros tempranos y no previstos.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3	Dificultades para el avance (externas e internas).....	¡Error! Marcador no definido.
2.4	Desafíos	¡Error! Marcador no definido.
2.5	Acciones y estrategias para la institucionalización, proyección y sustentabilidad de la iniciativa	¡Error! Marcador no definido.
2.6	Cumplimiento de compromisos derivados de la implementación del Convenio, señalar:	¡Error! Marcador no definido.
3	Percepción sobre la Implementación y Avance de Logros del Convenio de Desempeño (Anual)	¡Error! Marcador no definido.
4	Anexos Obligatorios	111
4.1	Planilla Excel Indicadores Banco Mundial - <i>Enviar documento adjunto</i>	111
5	Anexos Complementarios de la Institución (Opcional)	111

1 Estado de Avance Convenio de Desempeño

Instrucción general del documento: *Borrar las instrucciones indicadas (paréntesis y/o cursivas)*

1.1 Avance por Objetivos del Convenio de Desempeño

Objetivo General del Convenio de Desempeño: Fortalecer, orgánica e institucionalmente, al Departamento de Desarrollo y Calidad como Unidad de Análisis Institucional, en miras al adecuado seguimiento, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2017, el impacto del Convenio de Desempeño IPA 1303 y de Planes de Mejoramiento Institucional adjudicados en años recientes.

Objetivo Específico 1: Objetivo Específico N°1 : Fortalecer el rol del DDCA robusteciendo su operación y favoreciendo con ello su desarrollo como unidad de análisis institucional que entregue información clave y oficial a actores internos y externos del sistema.

Hitos – Objetivo Específico 1					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM		Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año)	Logrado al 31/12/201 5 Señalar: SI, NO o N/A	Medios de Verificación definidos en PM
	Inicio (mes/año)	Término (mes/año)			
1 HITO: Habilitación de oficinas para profesional informático y equipos consultores					
Selección de espacios	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	Fichas técnicas
Elaboración de fichas técnicas	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	Cotizaciones
Aprobación fichas técnicas	Marzo 2015	Marzo 2015	MARZO 2015	SÍ	Facturas de compra
Convocatoria a empresa	Abril 2015	Abril 2015	JULIO 2015	SÍ	

Hitos – Objetivo Específico 1					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM		Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año)	Logrado al 31/12/2015 Señalar: SI, NO o N/A	Medios de Verificación definidos en PM
	Inicio (mes/año)	Término (mes/año)			
Selección de empresa de instalación	Abril 2015	Abril 2015	JULIO 2015	SÍ	
Selección de empresa para compra de muebles	Abril 2015	Abril 2015	JULIO 2015	SÍ	
Instalación de líneas telefónicas y de internet	Abril 2015	Abril 2015	JUNIO 2015	SÍ	
Compra de muebles de oficina	Abril 2015	Mayo 2015	JULIO 2015	SÍ	
2 HITO: Adquisición e instalación de sistema videoconferencia Santiago-Viña del Mar					
Elaboración de fichas técnicas	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	Fichas técnicas
Aprobación de fichas técnicas	Marzo 2015	Marzo 2015	ABRIL 2015	SÍ	Cotizaciones
Convocatoria a empresas	Abril 2015	Abril 2015	JUNIO 2015	SÍ	Facturas de compra
Selección de propuestas	Marzo 2015	Marzo 2015	JUNIO 2015	SÍ	Asistencia a capacitación
Instalación de equipamiento	Mayo 2015	Mayo 2015	JULIO 2015	SÍ	
Capacitación de usuarios	Mayo 2015	Junio 2015	JULIO 2015	SÍ	
3 HITO: Contratación (temporal) de un profesional con experiencia en análisis de la información y evaluación de impacto					
Definir perfil del cargo y envío de TDR Mineduc	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	Términos de Referencia de perfil de cargo
Aprobación de los TDR	Marzo 2015	Marzo 2015	ABRIL 2015	SÍ	Convocatoria
Convocatoria	Abril 2015	Abril 2015	ABRIL	SÍ	

Hitos – Objetivo Específico 1					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM		Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año)	Logrado al 31/12/2015 Señalar: SI, NO o N/A	Medios de Verificación definidos en PM
	Inicio (mes/año)	Término (mes/año)			
Aprobación de profesional seleccionado	Abril 2015	Abril 2015	MAYO	SÍ	Acta de selección
Aprobación Mineduc y Contratación	Abril 2015	Mayo 2015	JUNIO	SÍ	Contratación
4 HITO: Contratación de especialista en el desarrollo de plataformas de administración de la información					
Definir perfil del cargo	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	HITO REITEMIZADO
Aprobación de los TDR	Marzo 2015	Marzo 2015	NO	NO	
Convocatoria	Marzo 2015	Abril 2015	NO	NO	
Aprobación de profesional seleccionado	Abril 2015	Abril 2015	NO	NO	
Aprobación Mineduc y Contratación	Abril 2015	Mayo 2015	NO	NO	
5 HITO: Contratación de Asistente general del proyecto					
Definir perfil del cargo	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	Términos de Referencia de la asistencia
Aprobación de los TDR	Marzo 2015	Marzo 2015	ABRIL	SÍ	Convocatoria
Convocatoria	Marzo 2015	Abril 2015	MAYO 2015	SÍ	Acta de selección
Aprobación de profesional seleccionado	Abril 2015	Abril 2015	MAYO 2015	SÍ	Contratación
Aprobación Mineduc y Contratación	Abril 2015	Mayo 2015	JULIO 2015	SÍ	
6 HITO: Desarrollar un Modelo de Gestión Institucional de Proyectos y evaluación de impacto, mediante una matriz teórica y operativa que dé seguimiento a Plan Estratégico de					

Hitos – Objetivo Específico 1					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM		Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año)	Logrado al 31/12/2015 5 Señalar: SI, NO o N/A	Medios de Verificación definidos en PM
	Inicio (mes/año)	Término (mes/año)			
Desarrollo, CD, PM y proyectos generales					
Desarrollo de Plan de Acción	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	Matriz teórica del Modelo
Convocatoria a actores clave institucionales y conformación de Comité Permanente	Marzo 2015	Marzo 2015	JUNIO 2015	SÍ	Matriz operativa del Modelo
Aprobación del Plan por parte del Comité Permanente y las instancias institucionales regulares	Mayo 2015	Mayo 2015	JUNIO	SÍ	Acta reuniones Comité Permanente
Elaboración de matriz de operación	Mayo 2015	Octubre 2015	JULIO	SÍ	Acta de aprobación del Plan y matriz
Aprobación de matriz de operación por parte de Comité Permanente	Diciembre 2015	Diciembre 2015	DICIEMBRE	SÍ	
Aprobación de matriz por parte de Comité de Rectoría y Consejo Académico	Diciembre 2015	Diciembre 2015	DICIEMBRE	SÍ	
7 HITO: Asistencia técnica N°2 para el diseño, ejecución e implementación de sistema de administración electrónica de la información institucional					
Elaboración Términos de Referencia	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	Acta de selección Asistencia Técnica
Aprobación de TDR	Marzo 2015	Marzo 2015	JULIO 2015 (PPE: SEPTIEMBRE 2015)	SÍ	Contratación
Convocatoria	Abril 2015	Abril 2015	JULIO 2015	SÍ	Informe de requerimientos y diseño
Entrevistas	Abril 2015	Mayo 2015	JULIO 2015	SÍ	

Hitos – Objetivo Específico 1					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM		Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año)	Logrado al 31/12/2015 5 Señalar: SI, NO o N/A	Medios de Verificación definidos en PM
	Inicio (mes/año)	Término (mes/año)			
Selección	Mayo 2015	Mayo 2015	OCTUBRE 2015	SÍ	de arquitectura Informe de Testing Informe de Asistencia Técnica
Aprobación de la Selección	Mayo 2015	Junio 2015	OCTUBRE 2015	SÍ	
Contratación	Julio 2015	Julio 2015	OCTUBRE 2015	SÍ	
Desarrollo de la Asistencia Técnica	Julio 2015	Diciembre 2015	OCTUBRE-DICIEMBRE 2016	SÍ	
Testing	Enero 2016	Enero 2016	JULIO 2016	N/A	
Marcha blanca	Marzo 2016	Marzo 2016	JULIO 2016	N/A	
Evaluación e Informe final	Marzo 2016	Abril 2016	AGOSTO 2016	N/A	
8 HITO: Asistencia Técnica N°1 para levantamiento de procesos clave en el desarrollo de CD, PM y proyectos generales y evaluación de sus impactos.					
Elaboración Términos de Referencia	Enero 2015	Enero 2015	Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año)	Logrado al 31/12/2015 5 Señalar: SI, NO o N/A	HITO REITEMIZADO
Aprobación de TDR	Marzo 2015	Marzo 2015	N/A	N/A	
Convocatoria	Abril 2015	Abril 2015	N/A	N/A	
Entrevistas	Abril 2015	Abril 2015	N/A	N/A	

Hitos – Objetivo Específico 1					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM		Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año)	Logrado al 31/12/2015 Señalar: SI, NO o N/A	Medios de Verificación definidos en PM
	Inicio (mes/año)	Término (mes/año)			
Selección	Abril 2015	Abril 2015	N/A	N/A	
Aprobación de la Selección	Abril 2015	Mayo 2015	N/A	N/A	
Contratación	Junio 2015	Junio 2015	N/A	N/A	
Desarrollo de la Asistencia Técnica	Junio 2015	Septiembre 2015	N/A	N/A	
Evaluación e Informe final	Octubre 2015	Octubre 2015	N/A	N/A	
9 HITO: Inscripción y asistencia a Programa de Formación en Gestión de Datos y/o Diseño de Administración de Base de Datos					
Elaboración Términos de Referencia	Enero 2015	Enero 2015	ENERO 2015	SÍ	Términos de Referencia
Aprobación de TDR	Marzo 2015	Marzo 2015	ABRIL 2015	SÍ	Acta de selección
Convocatoria	Abril 2015	Abril 2015	ABRIL 2015	SÍ	Certificación de Programa luego de cursar todas las asignaturas
Selección	Abril 2015	Abril 2015	ABRIL 2015	SÍ	
Aprobación de la Selección	Abril 2015	Abril 2015	MAYO 2015	SÍ	
Inscripción en el Programa de Estudios	Mayo 2015	Mayo 2015	SEPTIEMBRE 2015	SÍ	

Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 1:

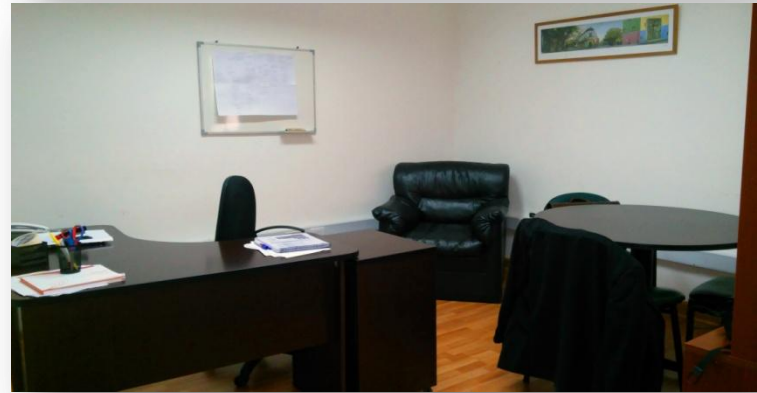
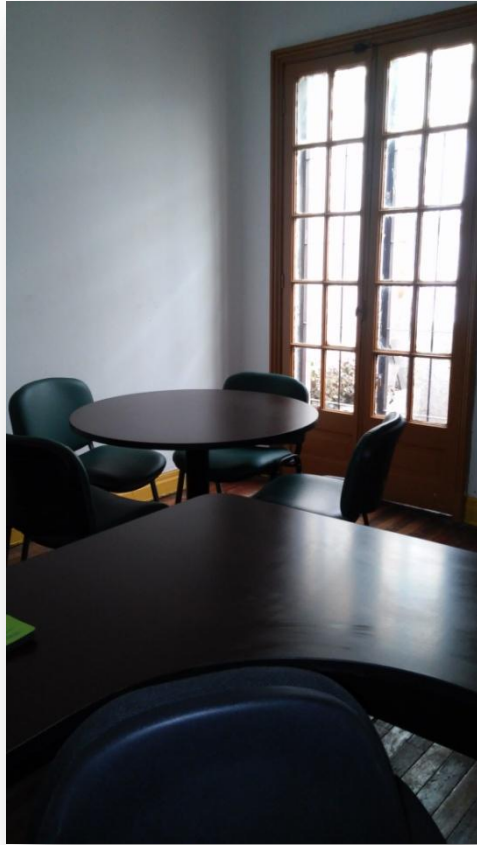
Todas las actividades del objetivo 1, desde a fecha de inicio al 30 de junio de 2016, se han cumplido en fechas programadas, lo cual muestra una buena capacidad de ejecución y administración del proyecto, además de un buen diálogo con las instancias ministeriales de aprobación y orientación de procesos; y con de las instancias institucionales Arcos. El único hito que ha

experimentado ajustes en el cumplimiento de las fechas programadas es el N°7 (Asistencia técnica N°2 para el diseño, ejecución e implementación de sistema de administración electrónica de la información institucional), lo que derivó de la aprobación tardía de los términos de referencia de la consultoría, aceptados por el Ministerio en septiembre y no en marzo como se proyectó inicialmente.

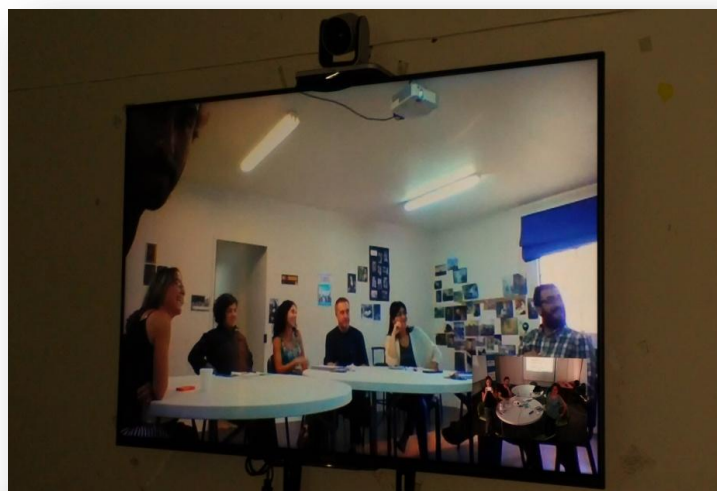
El siguiente es el detalle de cumplimiento por cada hito:

1. En relación al **hito 1**, dirigido a la habilitación de oficinas para profesional informático y equipos consultores, a la fecha se implementó un espacio específico que permite el trabajo del profesional contratado para evaluación de impacto y el equipo consultor vinculado al desarrollo de Software Institucional, de manera que las actividades vinculadas al proyecto cuentan con un lugar de intercambio y comunicación donde se realizan las actividades diarias y las reuniones programadas de acuerdo a calendario.

La vinculación al proyecto del profesional de evaluación de impacto es diaria, por lo que el espacio es ocupado de manera permanente. En tanto, las reuniones con la empresa consultora se han desarrollado semanalmente durante tres horas de trabajo continuo (se anexan minutas de trabajo con fechas específicas de acuerdo a Gantt general).



2. En relación al **hito 2** referido a la adquisición e instalación de un sistema videoconferencia Santiago-Viña del Mar, se adquirió e instaló el equipamiento, encontrándose hoy en pleno funcionamiento, lo que ha fortalecido la comunicación con el equipo de la sede Viña del Mar, favorecido su participación en el proyecto y el alineamiento general de sus responsabilidades como unidad académica y de gestión. Diferentes unidades de la sede de Viña del Mar realizan reuniones por esta vía con sus homólogos en Santiago. Con ello se ha fortalecido su participación en el Consejo Académico, Comité de Rectoría, Dirección Académica, Dirección de Desarrollo y Calidad; y Unidad de Progresión Estudiantil, entre otros organismos.



(Incluye hitos N°3 y N°6) En cuanto al **hito 3**: contratación (temporal) de un profesional con experiencia en análisis de la información y evaluación de impacto”; y el **hito 6** proyectado a “desarrollar un Modelo de Gestión Institucional de Proyectos y evaluación de impacto, mediante una matriz teórica y operativa que dé seguimiento a Plan Estratégico de Desarrollo, CD, PM y proyectos generales”; a partir del 1 de junio se cuenta con la colaboración del profesional en cuestión, cuya labor se ha concentrado en: I) Evaluar el Impacto de Proyectos y Convenios de Desempeño, ejecutados durante el Período 2013-2015, II) Ajustar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2017 y el Cuadro de Mando Integral, estableciendo su proyección a 2020, y III) Desarrollar un Modelo Institucional de Gestión por Proyectos, que permita la sistematización de los procesos de planificación estratégica y sus ajustes recurrentes. Los principales avances en relación a estos tres puntos se detallan a continuación:

I. Evaluación de Impacto Proyectos y Convenios de Desempeño 2013-2015

La evaluación de Impacto de los Proyectos y Convenios 2013-2015, se desarrolló sobre la base de los siguientes aspectos:

- Actualización de la Oferta Académica Institucional (**PMI-IPA 1303**)
- Mejoramiento en la Calidad de la Docencia (**PM-IPA 1103; PMI-IPA 1303**)
- Monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil (**BNA-IPA 1201, 1304 y 1507; FDI 2013 y 2014; PMI-IPA 1303**)
- Vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa (**PMI-IPA 1303; PM-IPA 1401**)
- Instancias curriculares efectivas de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa (**PMI-IPA 1303; PM-IPA 1401**)

II. Ajuste al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2017 y su Proyección a 2020.

Antecedentes del Ajuste al PED:

Los ajustes realizados al Plan Estratégico de Desarrollo (PED) son el resultado del trabajo de la comunidad, validado por las

instancias superiores, proceso que ha contado con valiosas jornadas de trabajo colegiadas, realizadas en Abril y Mayo del 2013, de Diciembre 2013 a Marzo 2014 y, en el contexto de esta última versión, de Septiembre de 2015 a Enero de 2016.

Este ajuste se sustenta en la evaluación de lo realizado en el PED 2007-2012, en la experiencia de los años de ejercicio del PED 2013-2017. Integra los desafíos del PMI 2014/2016, los Convenios de Desempeño suscritos por la Institución y sintetiza los desafíos para los próximos cuatro años; esto es, el cierre de este PED en 2017, y su proyección a 2020, la que será considerada en la formulación del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo 2018-2022.

En este proceso ha resultado clave, junto al avance experimentado por la institución a través de la ejecución de los distintos convenios de desempeño institucionales, la contextualización del Instrumento a los desafíos país que, desde la política pública, se han instalado en torno a la Economía Creativa, en tanto área estratégica de desarrollo nacional y sector económico de referencia para el Instituto Profesional Arcos.

La economía creativa es un nuevo motor de la economía del conocimiento y la experiencia. Las mediciones oficiales sitúan el aporte del sector creativo a la economía nacional en torno a un 1,6% del PIB; en contraste con un 3,8% en Argentina (un 10% en la ciudad de Buenos Aires); en Brasil, 4,8%; en Perú, 3,4%; y en Reino Unido, 6%; en 2014. En este contexto, Chile se sitúa bajo el promedio de Latinoamérica y de la OCDE.

El Estado chileno ha puesto énfasis en el desarrollo de este sector y lo destaca como relevante para un desarrollo económico moderno, con mayores niveles de diversificación y sofisticación. La realidad actual del país, en este dominio, está muy por debajo de su potencial, generando una brecha, de la cual crecientemente los jóvenes se apropian, asumiendo con arrojo incursionar en campos profesionales afines a la oferta académica de la Institución.

Las políticas gubernamentales se han propuesto aumentar desde el 1,6% app al 4% app, el aporte de la economía creativa al PIB nacional. Se han creado comités interministeriales para el impulso de este sector; Corfo y ProChile han establecido programas estratégicos en el mismo; y los ministerios pertinentes, Cultura y Economía, promueven iniciativas de alto impacto.

De acuerdo con el estudio “La Economía Naranja una Oportunidad Infinita-BID-2013” la Economía Creativa en el mundo, al

año 2011, generó aproximadamente USD\$ 4,3 billones, lo que representa un aporte del 6,1% del PIB. En tanto que las exportaciones de bienes y servicios creativos de Latinoamérica y el Caribe alcanzaron los USD\$ 18 mil millones.

En Chile, las exportaciones de bienes creativos llegaron a USD\$ 321 millones; las exportaciones de servicios creativos alcanzaron USD\$ 162 millones de dólares; mientras que la importación de productos culturales llegó a USD\$ 3.587 millones.

Desde la perspectiva de la evolución del tamaño de la industria, esto ha representado, entre el periodo 2005-2011, un incremento en las ventas nacionales de este sector de un 26%.

Algunos de los factores y tendencias que están dinamizando el desarrollo de este sector de la economía, se explican por:

- La irrupción y desarrollo de la multimedia y las tecnologías de telecomunicación ha derivado en una integración de los medios a través de los cuales el contenido creativo es producido, distribuido y consumido. Lo que ha repercutido en la emergencia de nuevas formas de expresión artísticas y creativas, distintas a las tradicionales.
- El número de canales de distribución y plataformas ha seguido en crecimiento, generando un aumento en la demanda por contenidos creativos.
- La Internet de las cosas ha ampliado los mercados y modificado los formatos de procesos, productos y comercialización.
- La Impresión 3D implica un cambio sustantivo en las oportunidades de nuevos procesos y productos.
- Aumento en los ingresos de los países industrializados ha estimulado la demanda por bienes y servicios creativos.
- Los consumidores han pasado de ser receptores pasivos a co-creadores de contenidos creativos.
- El aumento demográfico, en especial de la expectativa de vida (tiempo libre), genera un espacio para consumo de bienes y servicios creativos.

Por otra parte, Chile presenta ventajas competitivas importantes que favorecen el desarrollo e incremento en términos de participación en el PIB de la Economía Creativa. A saber:

- Es un País con alto nivel de conectividad virtual, lo que estimula la comercialización de bienes y servicios en el ambiente digital.
- Es el único país latinoamericano que acepta el carné ATA (documento que permite la internación temporal de equipos, exentos de impuestos aduaneros, hasta por 90 días).

- Autoriza la devolución del impuesto de valor agregado (19%) para empresas que realicen proyectos en Chile pero que su destino sea en el extranjero (contratando una empresa exportadora local).
- Mantiene acuerdos bilaterales activos para evitar la doble imposición con 22 países, entre ellos España, el Reino Unido, Francia, Polonia y Brasil (estímulo para la realización de coproducciones internacionales como también la contratación de expertos y profesionales extranjeros del sector).

También en términos de ventajas comparativas, se aprecian fortalezas importantes:

- Dispone de locaciones únicas en el mundo, como el Desierto de Atacama, la Patagonia o Isla de Pascua.
- Posee patrimonio arquitectónico y arqueológico.
- Cuenta con una historia reconocida a nivel internacional en el desarrollo de las artes y las letras (premios Nobel y otros).
- Da cuenta de una diversidad cultural significativa en algunas regiones producto de las migraciones y el asiento de diversas culturas precolombinas.

En relación a la masa crítica de unidades de negocio y profesionales que permitirían sustentar en desarrollo de la economía creativa en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con el “Mapeo de Industrias Creativas del CNCA (2014)”, el país cuenta con:

- Una oferta académica de 1329 Carreras Creativas a nivel nacional y más de 100 mil matriculados en 103 universidades e institutos.
- Algo más de 400.000 trabajadores culturales activos que se distribuyen en un 36% de trabajadores independientes, un 54,3% de empleados y proveedores de servicios con contrato, un 7,2% de empleados y proveedores de servicios sin contrato, y un 2,5% de trabajadores que adicionalmente son empleadores. Del total, al 2011, un 32% trabaja en la informalidad.
- 31.351 empresas culturales, lo que representa el 3,3% del total de empresas del país y que, en conjunto, representan el 1,4% de las ventas a nivel nacional.

Desde la perspectiva de los ámbitos potenciales de diversificación y sofisticación de la oferta de este sector, de acuerdo con el Programa Estratégico Nacional para la Economía Creativa, se instalan como focos de desarrollo:

- Generación, Atracción y Mantenimiento de Talentos.

- Desarrollo de Tecnologías apropiadas para las Industrias Creativas.
- Implementación de Plataformas Habilitantes para el sector.

Un aspecto de principal relevancia, asociada al desarrollo de la economía creativa, guarda relación con los impactos positivos que las actividades del sector producen como externalidades, en términos de sustentabilidad ambiental, social y económica. Entre ellos destacan:

- Los bienes y servicios que resultan, son productos culturales que no generan impacto ambiental negativo.
- Las actividades del sector constituyen un potente motor del desarrollo: la creatividad no es un bien que se acaba.
- Fomentan la conservación de reservas ambientales y apoyan el patrimonio cultural.
- Son intensivas en conocimiento, no en recursos naturales no renovables.
- Fomentan la cohesión e inclusión social y las interacciones entre la comunidad.
- Muestran la herencia cultural del país.
- Ayudan a potenciar la identidad de los territorios.
- Aportan a la calidad del empleo, en términos de auto-realización.
- Generan Capital Social Territorial.
- La economía creativa en Chile, ha sido recientemente visibilizada como un sector económico particular e independiente con interesantes posibilidades de crecimiento y expansión a pesar de no estar reconocida como tal por otros sectores.
- El tamaño actual de la economía creativa en Chile puede aumentar con cierta facilidad, y puede considerarse como una plataforma transversal que sustente no solo su propia creación, sino que también sirva de apoyo y potencie a otros sectores.

En relación a estos dos últimos puntos, destacan las siguientes iniciativas políticas, oportunidades detectadas y sinergias con otros programas estratégicos nacionales:

- Por primera vez el fomento de la Economía Creativa se hace parte del Plan de Gobierno.
- Se conformó una Mesa Interministerial de Fomento de la Economía Creativa (presidida por Titular del Ministerio de Cultura) y conformada por 7 instituciones del Estado.
- Según el Mapeo de Industrias Creativas (2014) del CNCA, éste es el 3er sector con mayor potencial de crecimiento en los próximos 10 años.

- Existe una importante masa crítica de empresas y trabajadores que requieren de un soporte para capturar la oportunidad antes mencionada.
- Sinergia con el Programa Nacional de Turismo Sustentable: de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), relacionar a las industrias creativas con el turismo puede aumentar la demanda, estimular la innovación en experiencias turísticas, revitalizar sectores y productos turísticos, añadir atmósfera y destinos y mejorar la imagen de un lugar.
- Sinergia con el Programa Nacional de Industrias Inteligentes: Según el Mckinsey Global Institute, doce tecnologías disruptivas transformarán la vida, los negocios y la economía global para el año 2025. Seis de éstas tiene relación más directa con la Economía Creativa: Internet Móvil, Internet de las cosas, Tecnología de la nube, Almacenamiento de energía, impresión 3D y materiales avanzados. Se estima que el impacto económico mundial de la aplicación de estas 6 tecnologías en la industria, en los próximos 12 años, será de aproximadamente USD\$ 8,8 billones.
- Sinergia con Programas Regionales: Valdivia Ciudad Sustentable, Innovadora y Creativa; Valparaíso Ciudad Sustentable, Innovadora y Creativa; y Gran Concepción: Creativo, Innovador e Inclusivo.

Existe conciencia en Chile de la existencia de fallas importantes de coordinación que dificultan el desarrollo de este sector económico y se han desarrollado bienes públicos que avanzan en el sentido de corregirlas. Entre ello se cuentan:

- Estrategia conjunta del sector a través de un sello de Marca Sectorial.
- Institucionalidad que cautela el Derecho de Autor del sector creativo.
- Trama: Red de Trabajadores de la Cultura.
- Observatorio de Economía Creativa (unidad de estudios interministerial).
- Mesa de Articulación, Planes de Participación, Gobierno Activo.
- Centros de Empresarización.

Sin embargo, falta avanzar en el desarrollo de iniciativas privadas que generen proyectos sustentables desde una perspectiva ambiental, económica y social; y que permitan, faciliten y potencien la confluencia de esfuerzos provenientes del mundo académico, privado y público, para la resolución de las fallas que se encuentran a la base de estas diversas iniciativas. A saber:

- Fallas en las fases de comercialización internacional. Falta de estrategias de exportación de bienes y servicios creativos.
- Difusión de conocimiento, explotación de resultados de la innovación en distintas etapas y fiscalización de los

derechos de autor y de propiedad intelectual.

- Falta de información fehaciente sobre los trabajadores de este sector, las brechas de competencias que limitan su productividad, sus capacidades de absorción tecnológica, las dificultades que enfrentan las empresas del sector y las condiciones laborales que ofrecen a los trabajadores.
- La elaboración de monitoreos estadísticos, caracterizaciones económicas, mapeos, etc., son pilares fundamentales para el desarrollo de estrategias sectoriales. La información disponible sobre el sector es dispersa y no hay un banco de datos óptimo que pueda apoyar las propuestas de intervención.
- Fallas de coordinación y cooperación entre los distintos sectores de la economía creativa. Bajo nivel de asociatividad.
- Debilidad en Asistencia Técnica y Emprendimiento.

Alcances de los Ajustes Efectuados al PED:

a) Alcances de los Ajustes a Nivel de Propósitos Institucionales, consagrados en el PED.

IP Arcos entiende los propósitos como la justificación conceptual de la actividad institucional, que muestran el objeto o fin último a alcanzar. En este sentido, los propósitos institucionales se distinguen de la misión en el uso que se les da, pues mientras la misión distingue la razón de ser de un organismo, el propósito lo es de una categoría programática.

Desde esta perspectiva, la versión anterior del PED (Ajuste 2014), establecía como propósitos institucionales:

- 1. Una experiencia educativa de calidad.**
- 2. Una comunidad de aprendizaje diversa, como espacio de transformación colectiva e individual.**
- 3. Gestión planificada, responsable y de cuenta pública.**
- 4. Una institución con mayor posicionamiento en la sociedad.**

En tanto que la nueva versión correspondiente al ajuste 2015 y proyectada a 2020 del PED 2013-2017 ha definido un propósito global único para la Institución, y propósitos específicos por cada ámbito estratégico de desempeño de la misma, en consistencia con los definidos para los procesos de acreditación institucional: Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio y Gestión Institucional.

Por cada ámbito, se ha establecido un propósito de orden cuantitativo y un propósito de orden cualitativo; que tributan al cumplimiento del propósito global. Este es:

“Garantizar la sustentabilidad de la Institución, del proyecto educativo y de la calidad de su oferta académica, en el contexto de los desafíos de desarrollo para los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa en Chile, la reforma a la educación superior y el mejoramiento general de los estándares de calidad”

Docencia de Pregrado:

En lo cuantitativo, nos proponemos:

“Incrementar de manera sostenida los resultados institucionales vinculados a la formación de nuevos profesionales y técnicos, en los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa”

Mientras que en lo cualitativo, aspiramos a:

“Mejorar y sostener la percepción de valor, pertinencia y calidad, en los actores relevantes, sobre la oferta académica, la experiencia educativa, y los espacios de acción y reflexión, que la Institución ofrece”

Vinculación con el Medio:

En lo cuantitativo, nos proponemos:

“Fortalecer el proceso de incorporación de los estudiantes de las carreras técnicas y profesionales que imparte la Institución, a sus respectivas comunidades de prácticas profesionales. Contribuir a la visibilización y revalorización del mundo del arte, la cultura y la economía creativa en la sociedad chilena”

Mientras que en lo cualitativo, aspiramos a:

“Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad, en términos de la valoración que los distintos grupos de interés pertinentes hacen de los profesionales que forma; del tipo, de su oferta académica; y de su aporte al emprendimiento y dinamización de los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa”

Gestión Institucional:

En lo cuantitativo, nos proponemos:

“Incrementar de manera oportuna y sostenida las capacidades de gestión, organizacionales, financieras, logísticas y, en general, de recursos para el desarrollo y crecimiento sostenible de la Institución en el tiempo”

Mientras que en lo cualitativo, aspiramos a:

“Profundizar en todos los niveles de la organización un estilo de gestión comprometida con la calidad de los resultados, la optimización de los procesos y la innovación, como factores clave para crear valor en la sociedad y hacer sustentable a la Institución”

b) Alcances de los Ajustes a Nivel de Objetivos Estratégicos, consagrados en el PED.

IP Arcos entiende los Objetivos Estratégicos como la operacionalización en tiempo presente de coordinaciones de acciones que le permitirán alcanzar en el horizonte del Plan, los propósitos declarados para este, satisfaciendo con ello la Visión y Misión Institucional.

A través de los objetivos estratégicos, la Institución conceptualiza y describe para el horizonte de su planificación, las definiciones fundamentales que establecen el norte de la organización y de sus procesos, en función del cumplimiento de su Visión, Misión y los Propósitos institucionales.

Desde esta perspectiva, la versión anterior del PED (Ajuste 2014), establecía como objetivos estratégicos, asociados a los

propósitos declarados los siguientes:

PROPÓSITO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Una experiencia educativa de calidad.	1. Modelo Educativo, modernizado, integrado y flexible. 2. Progresión estudiantil desde sus talentos. 3. Identidad y ampliación de la oferta de formación técnica, TNS.
Una comunidad de aprendizaje diversa, como espacio de transformación colectiva e individual.	4. Alineación de los actores institucionales al Modelo Educativo. 5. Fortalecimiento del liderazgo y empoderamiento de equipos.
Gestión planificada, responsable y de cuenta pública.	6. Modernización y apropiación de la planificación institucional. 7. Equilibrio financiero y mejoras en el uso de los recursos. 8. Mecanismos de evaluación y rendición de compromisos.
Una institución con mayor posicionamiento en la sociedad.	9. Ampliación de oferta académica. 10. Expansión de la presencia pública de Arcos en la sociedad.

En este punto es donde, a partir de la construcción de sentidos plasmada en el PED original, se han operado los mayores ajustes en la nueva versión 2015 y proyectada a 2020 del PED 2013-2017. Ajustes en términos de:

- Alinear el Plan Estratégico Institucional con los ámbitos de autoevaluación recurrentes de la gestión y de acreditación institucional. En debida consideración de los nuevos lineamientos para Institutos Profesionales, formulados por la CNA.
- Alinear el Plan Estratégico Institucional a los desafíos país, en los ámbitos de las Artes, la Cultura y particularmente, la Economía Creativa; las políticas públicas pertinentes a este sector de referencia para la Institución; y los lineamientos estratégicos formulados por agencias gubernamentales, consejos y ministerios vinculados a estos ámbitos del desarrollo nacional.
- Alinear el Plan Estratégico Institucional con los avances y compromisos específicos contraídos a través de los diversos convenios de desempeños y proyectos, que la Institución ha adjudicado durante el período.
- Alinear los Propósitos Institucionales y Objetivos Estratégicos del PED con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para una mejor descripción de indicadores notables.

En este contexto, la nueva versión correspondiente al ajuste 2015 y proyectada a 2020 del PED 2013-2017 ha redefinido los objetivos estratégicos del siguiente modo:

ÁMBITOS DE AUTOEVALUACIÓN	PROPÓSITOS INSTITUCIONALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Docencia de Pregrado	<p>“Incrementar de manera sostenida los resultados institucionales vinculados a la formación de nuevos profesionales y técnicos, en los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa”</p> <p>“Mejorar y sostener la percepción de valor, pertinencia y calidad, en los actores relevantes, sobre la oferta académica, la experiencia educativa, y los espacios de acción y reflexión, que la Institución ofrece”</p>	<p>OE 1: Actualizar la oferta académica institucional en sintonía con el medio.</p> <p>OE 2: Fortalecer las políticas y mecanismos institucionales de mejoramiento en la calidad de la docencia.</p> <p>OE 3: Fortalecer el sistema de monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil.</p>
Vinculación con el Medio	<p>“Fortalecer el proceso de incorporación de los estudiantes de las carreras técnicas y profesionales que imparte la Institución, a sus respectivas comunidades de prácticas profesionales. Contribuir a la visibilización y revalorización del mundo del arte, la cultura y la economía creativa en la sociedad chilena”</p> <p>“Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad, en términos de la valoración que los distintos grupos de interés pertinentes hacen de los profesionales que forma; del tipo, de su oferta académica; y de su aporte al emprendimiento y dinamización de los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa”</p>	<p>OE 4: Desarrollar a nivel institucional un modelo de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.</p> <p>OE 5: Incorporar en la dinámica de desarrollo de la oferta académica instancias efectivas de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.</p>
Gestión Institucional	<p>“Incrementar de manera oportuna y sostenida las capacidades de gestión, organizacionales, financieras, logísticas y, en general, de recursos para el desarrollo y crecimiento sostenible de la Institución en el tiempo”</p> <p>“Profundizar en todos los niveles de la organización un estilo de gestión comprometida con la calidad de los resultados, la optimización de los procesos y la innovación, como factores clave para crear valor en la sociedad y hacer sustentable a la Institución”</p>	<p>OE 6: Actualizar la estrategia de sostenibilidad institucional a las nuevas condiciones de contexto nacional, asociada a la provisión de su oferta académica y el fortalecimiento de los estándares generales de calidad.</p> <p>OE 7: Profundizar el nivel de apropiación y despliegue del modelo de gestión y planificación estratégica institucional.</p>

Simultáneamente, se han alineado los propósitos y objetivos del PED con las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI)

de la Institución, para una mejor descripción de indicadores notables. La siguiente tabla da cuenta de ello:

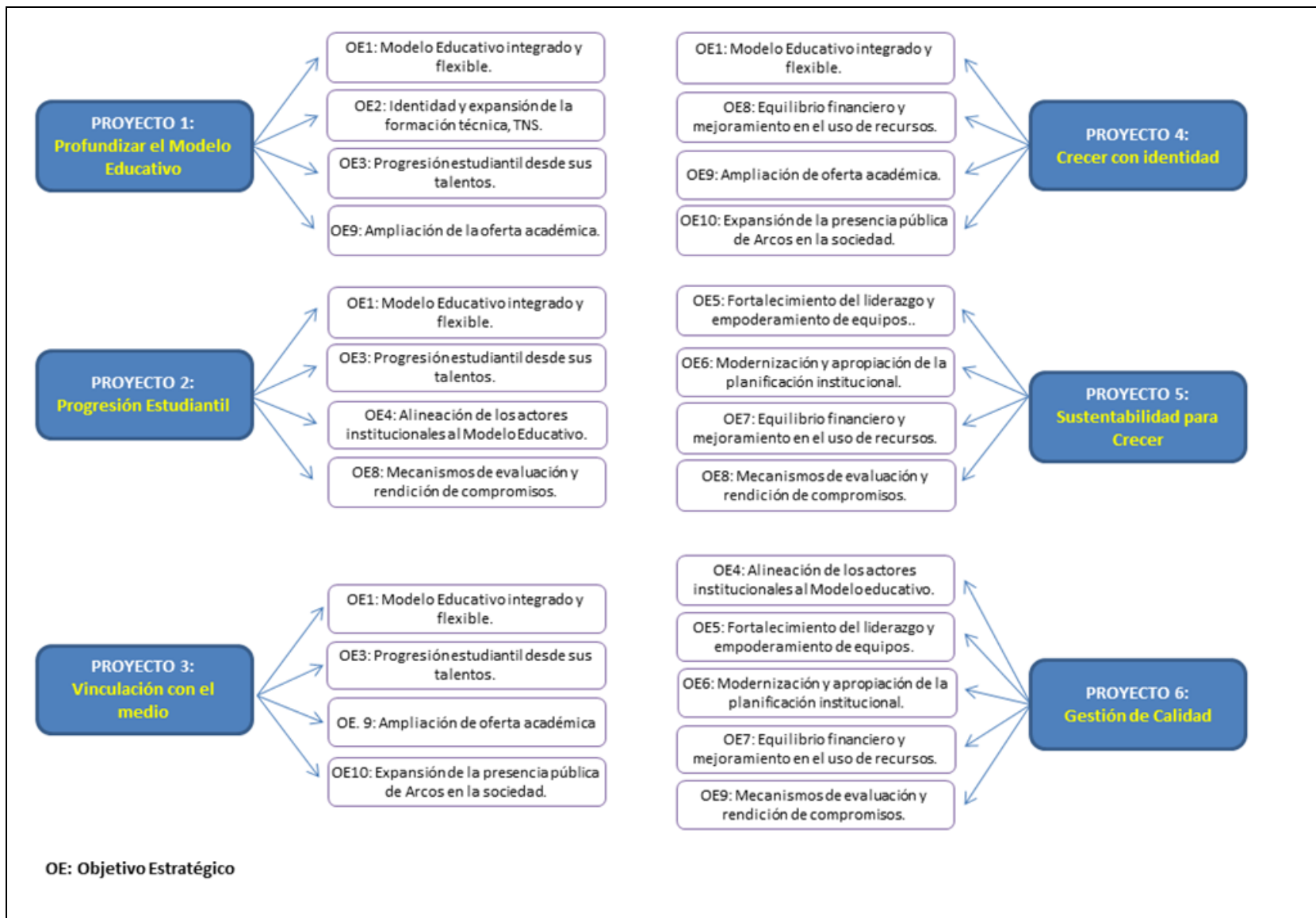
PERSPECTIVA CMI	PROPÓSITO/OBJETIVO
SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la sustentabilidad de la Institución, del proyecto educativo y de la calidad de su oferta académica, en el contexto de los desafíos de desarrollo para los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa en Chile, la reforma a la educación superior y el mejoramiento general de los estándares de calidad
ACTORES RELEVANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar de manera sostenida los resultados institucionales vinculados a la formación de nuevos profesionales y técnicos, en los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa. • Mejorar y sostener la percepción de valor, pertinencia y calidad, en los actores relevantes, sobre la oferta académica, la experiencia educativa, y los espacios de acción y reflexión, que la Institución ofrece. • Fortalecer el proceso de incorporación de los estudiantes de las carreras técnicas y profesionales que imparte la Institución, a sus respectivas comunidades de prácticas profesionales. Contribuir a la visibilización y revalorización del mundo del arte, la cultura y la economía creativa en la sociedad chilena. • Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad, en términos de la valoración que los distintos grupos de interés pertinentes hacen de los profesionales que forma; del tipo, de su oferta académica; y de su aporte al emprendimiento y dinamización de los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la oferta académica institucional en sintonía con el medio. • Fortalecer las políticas y mecanismos institucionales de mejoramiento en la calidad de la docencia. • Fortalecer el sistema de monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil. • Desarrollar a nivel institucional un modelo de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa. • Incorporar en la dinámica de desarrollo de la oferta académica instancias efectivas de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar de manera oportuna y sostenida las capacidades de gestión, organizacionales, financieras, logísticas y, en general, de recursos para el desarrollo y crecimiento sostenible de la Institución en el tiempo. • Profundizar en todos los niveles de la organización un estilo de gestión comprometida con la calidad de los resultados, la optimización de los procesos y la innovación, como factores clave para crear valor en la sociedad y hacer sustentable a la Institución. • Actualizar la estrategia de sostenibilidad institucional a las nuevas condiciones de contexto nacional, asociada a la provisión de su oferta académica y el fortalecimiento de los estándares generales de calidad. • Profundizar el nivel de apropiación y despliegue del modelo de gestión y planificación estratégica institucional.

Por último, se han alineado los objetivos del PED, con los avances y compromisos específicos contraídos a través de los diversos convenios de desempeños y proyectos, que la Institución ha adjudicado durante el período y en consecuencia con el financiamiento. La siguiente tabla da cuenta de ello:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CD/PROYECTO VINCULANTE
OE 1: Actualizar la oferta académica institucional en sintonía con el medio.	PMI-IPA 1303
OE 2: Fortalecer las políticas y mecanismos institucionales de mejoramiento en la calidad de la docencia.	PM-IPA 1103; PMI-IPA 1303
OE 3: Fortalecer el sistema de monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil.	BNA-IPA 1201, 1304 y 1507; FDI 2013 y 2014; PMI-IPA 1303
OE 4: Desarrollar a nivel institucional un modelo de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.	PMI-IPA 1303; PM-IPA 1401
OE 5: Incorporar en la dinámica de desarrollo de la oferta académica instancias efectivas de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.	PMI-IPA 1303; PM-IPA 1401
OE 6: Actualizar la estrategia de sostenibilidad institucional a las nuevas condiciones de contexto nacional, asociada a la provisión de su oferta académica y el fortalecimiento de los estándares generales de calidad.	PMI-IPA 1303, PM-IPA 1402
OE 7: Profundizar el nivel de apropiación y despliegue del modelo de gestión y planificación estratégica institucional.	PMI-IPA 1303, PM-IPA 1402

c) Alcances de los Ajustes a Nivel de Acciones Estratégicas, consagrados en el PED.

La versión anterior del PED (Ajuste 2014) establecía como acciones estratégicas, 6 proyectos asociados a los objetivos estratégicos, tomando como referencia para ello los Proyectos que la Institución venía desarrollando a través de convenios de desempeño. La relación de tributación fue la siguiente:



En la nueva versión 2015 y proyectada a 2020 del PED 2013-2017, se han establecido Planes de Acción Específicos para cada Objetivo, y tributarios de los mismos; con el objeto de mejorar el control de gestión que se hace de cada uno de ellos en términos de avance, ejecución de presupuesto, desempeño de sus indicadores de proceso propios y el impacto que estos generan en el desempeño de los indicadores notables del CMI. Los 18 Planes de Acción con sus respectivos objetivos específicos, actualmente vigentes en esta versión del Plan, son los siguientes:

1. **PDA 1.1. Innovación Curricular:** Rediseñar la arquitectura curricular de las carreras profesionales y técnicas, en base a logros de aprendizaje, créditos transferibles y en sintonía con las preocupaciones centrales y emergentes del mundo profesional, social y cultural.
2. **PDA 1.2. Articulación y RAP:** Desarrollar líneas de articulación y reconocimiento de aprendizajes previos, de la oferta formativa de la Institución, con las preocupaciones y vocaciones de la enseñanza media y el mundo profesional.
3. **PDA 1.3. Nueva Oferta Académica:** Ampliar la oferta académica de formación técnica y profesional, en los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.
4. **PDA 2.1. Comunidades de Aprendizaje:** Fortalecer las comunidades de perfeccionamiento y aprendizaje docente, en un formato de trabajo colaborativo, en que el saber y la experiencia se integren en un proceso de observación e innovación de prácticas pedagógicas.
5. **PDA 2.2. Perfeccionamiento Docente:** Rediseñar el modelo y la oferta de programas para: la detección de brechas, el acompañamiento y el perfeccionamiento docente; con foco en el impacto oportuno sobre el incremento en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
6. **PDA 2.3. Gestión del Desempeño Docente:** Implementar un sistema de gestión del desempeño, evaluación, desarrollo y reconocimiento docente, con énfasis en: 1) la capacidad para dar satisfacción a los compromisos formativos institucionales establecidos con los estudiantes, 2) la participación en comunidades de aprendizaje docente, 3) la obra y trayectoria del docente en el mundo profesional y 4) su trayectoria académica.
7. **PDA 3.1. Sistema de Apoyo a la Progresión Estudiantil:** Fortalecer el sistema de apoyo a la progresión estudiantil, con foco en la contribución de valor que hace a la trayectoria formativa de los estudiantes y en su inserción progresiva a las comunidades de prácticas artísticas y profesionales.
8. **PDA 3.2.: Tutores:** Articular instancias de trabajo colaborativo, aprendizaje y retroalimentación, entre los Tutores

- del Programa de Acompañamiento y Monitoreo de los Estudiantes, y las comunidades de aprendizaje docente.
9. **PDA 3.3.: Programa de Tutorías:** Incrementar y sostener la cobertura del Programa de Acompañamiento y Monitoreo de los Estudiantes de Primer Año, abarcando toda su matrícula y facilitando la permanencia y trayectoria estudiantil.
 10. **PDA 4.1. Alianzas y Convenios:** Potenciar un proceso de creación de alianzas y convenios con otras Instituciones de Educación, organizaciones locales, nacionales o regionales, empresas privadas e instituciones públicas, con el fin de colaborar en proyectos que dinamicen la economía creativa, ampliando las oportunidades presentes y el horizonte de acción, trabajo y desarrollo profesional de estudiantes y titulados de Arcos.
 11. **PDA 4.2. Sistema de Gestión e Intermediación de Prácticas:** Fortalecer el sistema de gestión e intermediación de prácticas tempranas y profesionales para los estudiantes de las carreras técnicas y profesionales.
 12. **PDA 4.3. Gestión, Aceleración e Incubación de Proyectos de Emprendimiento y Autogestión:** Potenciar el modelo de gestión e incubación de proyectos de emprendimiento y autogestión de estudiantes y titulados de Arcos, en alianza con actores externos y en sintonía con la dinámica propia de la Economía Creativa.
 13. **PDA 5.1. Observatorio:** Desarrollar un programa de investigación y estudio de prácticas y tendencias, tradicionales y emergentes, propias de los sectores profesionales, artísticos, culturales y económicos afines a IP Arcos.
 14. **PDA 6.1. Gestión de Proyecto y Recursos:** Fortalecer el modelo de gestión por proyectos, asociado a nuevas inversiones, que permita adaptar y optimizar la asignación y uso de recursos.
 15. **PDA 6.2. Estandarización:** Fortalecer los mecanismos de gestión financiera por unidad de negocio, centro de costo; para la formulación, evaluación e implementación de las operaciones institucionales.
 16. **PDA 7.1. Desarrollo de Habilidades Directivas:** Fortalecer las habilidades de planificación, gestión, liderazgo y trabajo en equipo, de las instancias directivas de la Institución.
 17. **PDA 7.2. Análisis y Gestión Institucional:** Fortalecer la capacidad de análisis y gestión de la información, robusteciendo el rol de la Dirección de Desarrollo y Calidad.
 18. **PDA 7.3. Gestión del Desempeño:** Fortalecer el sistema de evaluación, desarrollo y reconocimiento de las personas en la Institución, basado en la gestión del desempeño individual y colectivo.

Para el Control de Gestión de los Planes de Acción, se ha elaborado la siguiente ficha institucional; la que comienza a aplicarse a contar del segundo semestre de 2016 y que permitirá sistematizar el análisis y evaluación de impacto de cada iniciativa sobre el PED. En Anexo se presenta la Ficha de Control de Gestión de los PDA.

d) Alcances de los Ajustes al Cuadro de Mando Integral.

De modo consistente con los propósitos institucionales y objetivos estratégicos, se redefinieron los indicadores notables del CMI.

Indicadores Asociados a Propósitos:

PROPÓSITOS	INDICADORES
<p>Garantizar la sustentabilidad de la Institución, del proyecto educativo y su oferta académica, en el contexto de los desafíos de desarrollo para los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa en Chile, la reforma a la educación superior, el mejoramiento de los estándares de calidad y el proceso de incorporación a la gratuidad</p>	<p>Valor añadido económico (EVA) = variación porcentual de la diferencia entre, el beneficio neto antes de impuestos y la suma entre el costo de financiación de fondos propios y el costo de la deuda a largo plazo; entre períodos contables consecutivos</p> <p>Participación de mercado = variación porcentual en la participación de la matrícula total institucional, respecto de la matrícula total nacional, para la oferta comparada; entre períodos consecutivos</p> <p>Crecimiento de la Matrícula Total de Estudiantes = variación porcentual de la matrícula total institucional entre períodos consecutivos</p>
<p>Incrementar de manera sostenida los resultados institucionales vinculados a la formación de nuevos profesionales y técnicos, en los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa</p>	<p>Efectividad en el logro de los compromisos formativos = variación porcentual de la tasa de empleabilidad pertinente, a los 12 meses, sobre la titulación oportuna de cada cohorte, respecto de la matrícula inicial de la cohorte; entre períodos consecutivos</p>
<p>Acelerar el proceso de incorporación temprana y oportuna de los estudiantes de las carreras técnicas y profesionales que imparte la Institución, a sus respectivas comunidades de</p>	<p>Factor de avance en el proceso de incorporación a la comunidad de prácticas = horas promedio por estudiante, destinadas a actividades de práctica laboral,</p>

práctica profesionales	emprendimiento o proyectos de autogestión, por semestre, respecto del total de horas de práctica comprometidas en el plan de estudio, en porcentaje
Mejorar y sostener la percepción de valor, pertinencia y calidad, en los actores relevantes, sobre la oferta académica, la experiencia educativa, y los espacios de acción y reflexión, que la Institución ofrece	Satisfacción de los actores relevantes = variación porcentual en los resultados de encuesta de percepción y satisfacción aplicada a actores relevantes (estudiantes, docentes, egresados y empleadores/clientes); entre períodos consecutivos
Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad, en términos de la valoración que los distintos grupos de interés con los que esta se vincula, hacen de los profesionales que se forman; del tipo, tamaño y diversificación de su oferta académica y de especialización; y de su aporte al emprendimiento y dinamización de los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa	Posicionamiento entre los grupos de interés = variación porcentual en los resultados de encuesta de percepción y satisfacción aplicada a representantes de los grupos de interés con los que la institución se vincula en el medio externo; entre períodos consecutivos
Incrementar de manera oportuna y sostenida, las capacidades de gestión, infraestructura, organizacionales, humanas y de recursos, para el desarrollo y crecimiento sostenible de la Institución en el tiempo	Satisfacción de usuarios = variación porcentual, respecto del período anterior, en la valoración promedio asignada por los usuarios institucionales, respecto de la disponibilidad de infraestructura y recursos para el desarrollo sustentable de las diversas actividades comprometidas en el tiempo
Profundizar en todos los niveles de la organización, un estilo de gestión comprometido con la calidad de los resultados, la optimización de los procesos y la innovación, como factores clave para crear valor en la sociedad y hacer sustentable a la Institución	Desarrollo Organizacional = variación porcentual en los resultados de encuesta de buenas prácticas, estilos de gestión y clima organizacional para la innovación, aplicada a actores institucionales relevantes (directivos, administrativos y docentes); entre períodos consecutivos
Indicadores Asociados a Objetivos:	
OBJETIVOS	INDICADORES

<p>Actualizar la oferta académica institucional</p>	<p>Tasa de Instalación de Currículo Innovados = variación porcentual de la matrícula de estudiantes que cursan planes de estudios de currículos innovados, respecto de la matrícula total de estudiantes, por carrera; entre períodos consecutivos</p> <p>Tasa de Crecimiento de Matrícula de Primer Año = variación porcentual de la matrícula de estudiantes de primer año, respecto de la matrícula total de estudiantes, a nivel institucional; entre períodos consecutivos</p>
<p>Fortalecer las políticas y mecanismos institucionales de mejoramiento en la calidad de la docencia</p>	<p>Tasa de Incorporación a Comunidades de Aprendizaje y Programas de Perfeccionamiento Docente = variación porcentual en la incorporación de docentes que dictan clases en planes de estudios de currículos innovados, en comunidades de aprendizaje docentes y programas de perfeccionamiento, por carrera; entre períodos consecutivos</p>
<p>Fortalecer el sistema de monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil</p>	<p>Cobertura del Programa de Acompañamiento = variación porcentual de la incorporación de estudiantes a las actividades del programa de acompañamiento, respecto de la matrícula total de estudiantes, por carrera y nivel; entre períodos consecutivos</p>
<p>Desarrollar a nivel institucional un modelo de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa</p>	<p>Cobertura del Programa de Aceleración de Proyectos de Emprendimiento y Autogestión = variación porcentual de la incorporación de estudiantes a las actividades del programa de gestión, aceleración e incubación de proyectos, respecto de la matrícula total de estudiantes, por carrera; entre períodos consecutivos</p>
<p>Incorporar en la dinámica de desarrollo de la oferta académica de IP Arcos, instancias efectivas de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía</p>	<p>Tasa de Instalación de Instancias Curriculares de Incorporación a Comunidades de Prácticas = variación porcentual de la incorporación de estudiantes a procesos de</p>

creativa	prácticas tempranas y/o a rutas e itinerarios flexibles, que favorezcan la alternancia entre la educación formal, la capacitación y el ejercicio en medio laboral; entre períodos consecutivos
Actualizar la estrategia de sostenibilidad financiera institucional, asociado a la provisión de su oferta académica, a las nuevas condiciones de contexto nacional	<p>Tasa de Reducción de Costos en los Procesos = reducción del costo de los procesos, respecto de inversión en mejora de procesos</p> <p>Eficiencia del Gasto Asociado a la Función de Personal = beneficio neto antes de impuestos e intereses, respecto de los gastos de personal y otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.)</p>
Profundizar el nivel de apropiación y despliegue, por los distintos actores institucionales, del modelo de gestión y planificación estratégica institucional	<p>Tasa de Instalación del Modelo de Gestión y Planificación Estratégica Institucional = variación porcentual en la incorporación de usuarios institucionales que utilizan sistemáticamente la planificación estratégica, táctica y operacional como instrumentos de gestión del desempeño colectivo e individual; entre períodos consecutivos</p>

Proyección del PED a 2020 y su financiamiento en términos de Inversiones:

El plan de Inversión, referido a los bienes adquiribles pertinentes a los activos fijos, proyectado para los próximos cinco años, responde a los objetivos estratégicos y proyectos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2017 y se hace cargo, de modo estimativo, de su proyección al año 2020.

El Plan considera los siguientes montos de Inversión en activos fijos para los años 2016 a 2020 (IPC estimado anual de 3% para el período 2016 -2020):

Año	\$M nominal	\$M 2016
2016	300,000	300,000
2017	350,000	339,806
2018	400,000	377,038
2019	500,000	457,571
2020	700,000	621,941
Total	2,250,000	2,096,356
Promedio anual	450,000	419,271

Para el mismo período la proyección de estudiantes totales es la siguiente:

Año	Estudiantes
2016	1,922
2017	1,956
2018	2,074
2019	2,244
2020	2,500
Total	10,696
Promedio anual	2,139

Como base comparativa, durante los cinco años pasados recientes la inversión se ha expresado de la siguiente forma:

Año	\$M (nominal)	\$M 2016
2011	255,751	304,827
2012	269,978	308,222
2013	180,327	202,829
2014	263,468	287,713
2015	431,105	450,074
Total	1,400,629	1,553,665
Promedio anual	280,126	310,733

Para igual periodo la evolución de la matrícula fue la que sigue:

Año	Matrícula
2011	1,723
2012	1,662
2013	1,716
2014	1,774
2015	1,923
Total	8,798
Promedio anual	1,760

En síntesis y de acuerdo al Plan Estratégico de Desarrollo y su proyección a 2020, el plan de Inversión para los próximos cinco años, se propone:

- Elevar el nivel cuantitativo (\$ promedio por estudiante/anual, de \$M177 del quinquenio anterior a \$M196 en \$ año 2016), y cualitativo en la tecnología disponible para el proceso formativo, manteniendo la política de disposición de equipos para uso docente de sus estudiantes, adecuando la inversión tecnológica y de material bibliográfico a los requerimientos del rediseño curricular.
- Preparar progresivamente a Arcos al proceso de Gratuidad, que implicará un crecimiento significativo de su Matrícula, lo que requiere un mayor nivel de Inversión vinculado al Modelo de Gestión por Proyectos.
- Proyecta los requerimientos de Inversión en nuevas condiciones de desarrollo docente, tutorías, prácticas tempranas y articulación y reconocimiento de aprendizajes previos (Rap), asociado a opciones inmobiliarias y mejoras en infraestructura.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha estimado una proyección tentativa por área, según el siguiente detalle (\$M, base de cálculo 2016):

ÍTEM DE INVERSIÓN (\$M)	2016	2017	2018	2019	2020
1. Adquisición de Bienes	\$ 220.000	\$ 322.187	\$ 366.249	\$ 379.775	\$ 514.320
1.1. Equipamiento Informático (Hardware) y Software	\$ 70.000	\$ 77.071	\$ 92.812	\$ 125.180	\$ 172.282
1.2. Equipamiento Audiovisual	\$ 100.000	\$ 154.143	\$ 162.421	\$ 174.358	\$ 223.967
1.3. Equipamiento Tecnológico Salas de Clases y Talleres	\$ 30.000	\$ 57.071	\$ 73.532	\$ 30.000	\$ 60.000
1.4. Recursos Bibliográficos	\$ 20.000	\$ 28.902	\$ 32.484	\$ 40.237	\$ 43.071
1.5. Mobiliario	\$ 0	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 15.000
2. Obras Menores	\$ 0	\$ 10.000	\$ 0	\$ 62.297	\$ 83.668

2.1. Habilitación y remodelación salas de clases, talleres y otros recintos	\$ 0	\$ 10.000	\$ 0	\$ 62.297	\$ 83.668
3. Bienes Intangibles	\$ 80.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
3.1. Cierre Rediseño 2106; y actualización de Planes de Estudio en años posteriores con capacidades institucionales básicas ya instaladas.	\$ 80.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
TOTAL INVERSIONES	300,000	337,187	371,249	447,072	602,988

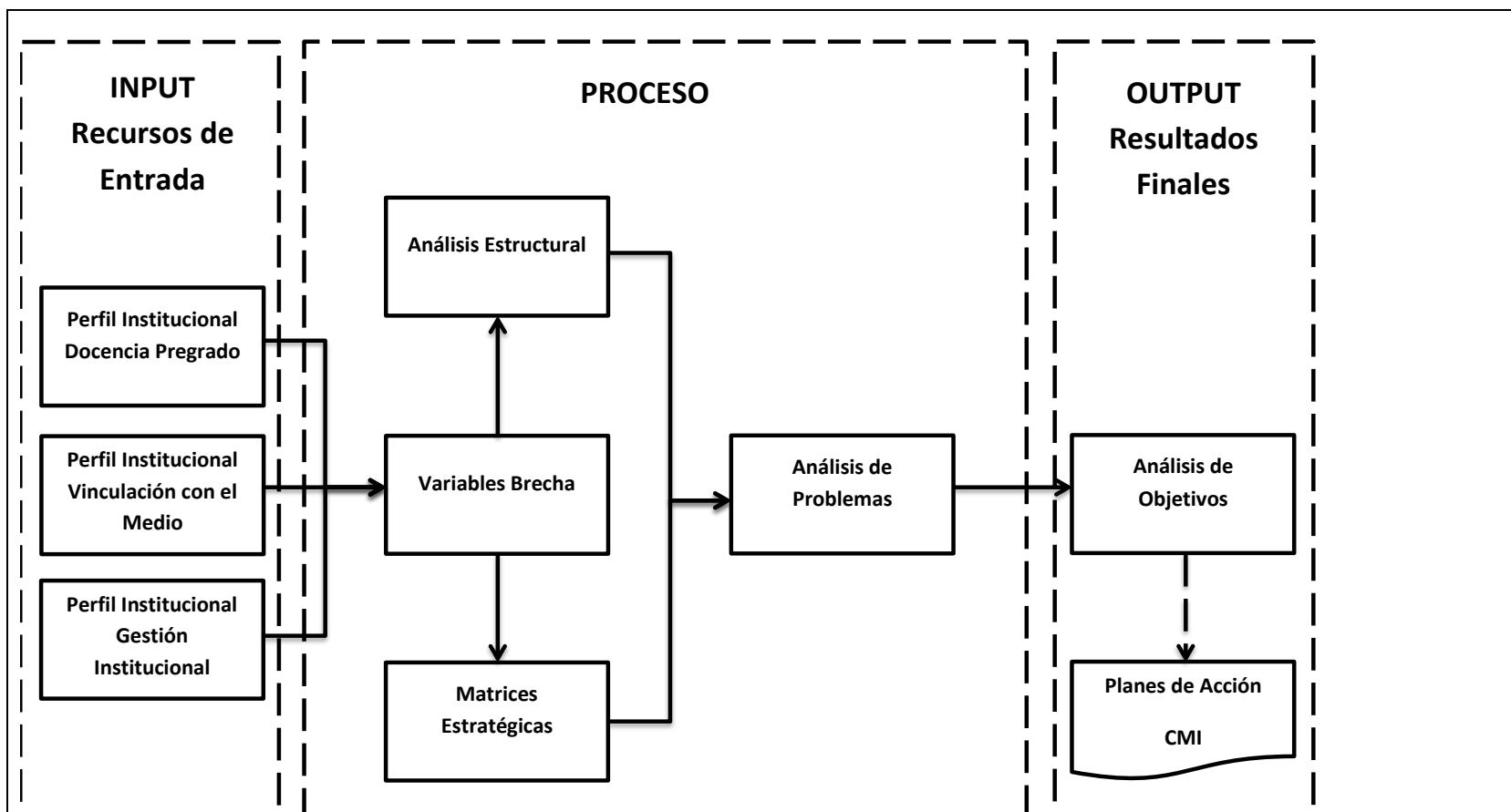
III. Desarrollo de un Modelo de Gestión Institucional por Proyectos

El trabajo de desarrollo del Modelo de Gestión Institucional de Proyectos y Evaluación de Impactos, mediante una matriz teórica y operativa que dé seguimiento a Plan Estratégico de Desarrollo, CD, PM y proyectos generales”; se estructuró a partir de los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Caracterizar, para el proceso de diseño estratégico e implementación de la planificación estratégica, un sistema de investigación evaluativa, permanente, que permita reconocer y valorar condiciones de entrada (in-put), de proceso y de producto; a través de la determinación de brechas que favorezcan, de modo posterior, la toma de decisiones en aspectos de seguimiento, evaluación de impacto y ajuste.

A continuación, se presenta un esquema que grafica el mapa de proceso seguido para la implementación del Modelo de Gestión Institucional y Evaluación de Impactos:



En lo específico, el trabajo se ha focalizado de la siguiente forma:

Etapa Nº 1: Investigación Preliminar, Desarrollo de Metodología Detallada y Elaboración de Baterías de Instrumentos.

Esta etapa contempló como actividades significativas las siguientes acciones:

1. Análisis de los criterios y estándares de acreditación institucional y caracterización de instrumentos para construir perfiles institucionales basados en modelos de madurez, que resulten consistentes con la operacionalización de criterios de evaluación propuesta por la CNA, en los ámbitos de Docencia de Pregrado, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio.

En base al análisis efectuado, las dimensiones y variables a considerar, en relación a los perfiles institucionales, son los siguientes:

Perfil Docencia de Pregrado:

- I. Oferta Académica Institucional:
 - 1.1. Diseño y Provisión de Carreras
 - 1.2. Proceso de Enseñanza Aprendizaje
 - 1.3. Gestión de la Innovación Curricular

- II. Calidad de la Docencia:
 - 2.1. Dotación Docente
 - 2.2. Calificación Docente
 - 2.3. Incentivos y Desarrollo de Carrera

- III. Acompañamiento al Estudiante y Seguimiento de Egresados:
 - 3.1. Progresión Estudiantil
 - 3.2. Inserción Laboral
 - 3.3. Seguimiento de Titulados

Perfil Vinculación con el Medio:

- IV. Incorporación de los Estudiantes a sus Comunidades Profesionales de Referencia:

- 4.1. Colaboración en Proyectos con el Medio Externo
- 4.2. Gestión e Intermediación de Prácticas y Pasantías
- 4.3. Emprendimiento y Autogestión

- V. Vinculación de la Oferta Académica con el Medio:
 - 5.1. Gestión de la Información del Medio, para Desarrollo y Actualización de la Oferta Académica
 - 5.2. Prácticas Tempranas y Aprendizaje Situado en Contexto
 - 5.3. Educación Continua y Reconocimiento de Aprendizajes Previos

Perfil Gestión Institucional:

- VI. Planificación Institucional:
 - 6.1. Misión y Propósitos
 - 6.2. Integridad Institucional
 - 6.3. Planeamiento Estratégico

- VII. Desarrollo del Proyecto Institucional:
 - 7.1. Estructura Organizacional
 - 7.2. Gobierno Institucional
 - 7.3. Capacidad de Autorregulación

- VIII. Administración y Recursos:
 - 8.1. Gestión de Personas
 - 8.2. Gestión de Información Institucional
 - 8.3. Gestión de Recursos Materiales e Intangibles
 - 8.4. Sustentabilidad Económico Financiera

- IX. Servicios Orientados a los Estudiantes:
 - 9.1. Servicios Estudiantiles

- 9.2. Difusión y Publicidad del Quehacer Institucional
- 9.3. Difusión y Publicidad de la Oferta Académica Institucional

2. Formulación de un modelo de gestión estratégica por proyectos para la institución que considere:

- Caracterización de Inventarios y Perfiles, basados en modelos de madurez, en ámbitos de docencia de pregrado, gestión institucional y vinculación con el medio, de la Institución. Generación de Recursos de Entrada (Input).
- Análisis Estructural. Elaboración de la Matriz de Impacto Directo y Análisis de Impacto Cruzado, para la Clasificación de Variables Brecha en la Institución; en ámbitos de docencia de pregrado, gestión institucional y vinculación con el medio.
- Elaboración de Planes de Acción, Traducidos a Objetivos, Estrategias y Proyectos.
- Definición de una metodología de evaluación de portafolio de proyectos con fines de establecimiento de ranking para priorización, atendiendo a criterios de: alineamiento estratégico con el PDE, retorno financiero para la sustentabilidad, probabilidad de éxito, oportunidad, capacidad tecnológica, capacidad comercial y sinergia, entre otros.

A continuación, se describe sintéticamente el modelo desarrollado:

- a. **Macro-actividad 1:** Caracterización de Perfiles de la Docencia de Pregrado, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio, de la Institución. Generación de Recursos de Entrada (Input):

Mediante el desarrollo de esta macro-actividad, los integrantes de los equipos de trabajo institucionales, preparan información clave para la toma de decisiones, apoyados por un instrumento basado en modelos de madurez, que les permite determinar brechas respecto de las principales variables internas y externas que afectan a la Institución, como sistema, y con ello, auto-evaluar sus capacidades en los ámbitos de docencia de pregrado, vinculación con el medio y gestión institucional. Esta información es organizada por la Institución, a través de la elaboración de los perfiles respectivos.

En base al análisis de los perfiles, los equipos institucionales pueden determinar las variables brecha sobre las cuales, potencialmente, podrían llegar a realizar esfuerzos de gestión estratégica de proyectos.

El instrumento utilizado para el levantamiento de los perfiles asocia, a cada variable, una pregunta de estado, con cuatro alternativas de nivel de madurez observado para la Institución; las que permiten determinar una brecha de oportunidad para la variable, factible de abordar y reducir, a través de alguna iniciativa o acción de intervención.

El instrumento destinado al levantamiento de brechas de oportunidad, a través de la caracterización del perfil de docencia de pregrado, se basa en un conjunto de variables asociadas a: oferta académica institucional, calidad de la docencia, acompañamiento al estudiante y seguimiento de egresados.

Por su parte, el instrumento destinado al levantamiento de brechas vinculadas al perfil de vinculación con el medio, relaciona un conjunto de variables asociadas a: incorporación de los estudiantes a sus comunidades profesionales de referencia y vinculación de la oferta académica con el medio.

En tanto que, el instrumento destinado al levantamiento de brechas asociadas al perfil de gestión institucional, relaciona un conjunto de variables asociadas a: planificación institucional, desarrollo del proyecto institucional, administración y recursos, y servicios orientados a los estudiantes.

El conjunto de variables seleccionadas, con las que se parametrizaron los perfiles, fueron propuestas como parte del análisis de las Pautas de Evaluación para Institutos Profesionales de la Comisión Nacional de Acreditación, CNA Chile, del Plan Estratégico de Desarrollo vigente en la Institución y de los convenios de desempeño ejecutados y en ejecución, en el contexto de dicho Plan. Sin embargo, en un trabajo de planificación estratégica posterior, podrían ser redefinidas por los equipos de trabajo institucionales, en atención a intereses particulares propios del contexto temporal y a un trabajo de diagnóstico previo con consulta a actores clave.

El análisis gráfico de los perfiles permite identificar, además de las brechas asociadas a variables y dimensiones, la forma de desarrollo que ha experimentado la Institución, relevando aquellas áreas que han quedado rezagadas y que en consecuencia, acumulan mayores brechas de oportunidad. Lo anterior, constituye también un modo para conocer cuan armónico es el desarrollo de la Institución en sus diversas dimensiones de análisis.

Para la Institución, esta macro-actividad representa una oportunidad para concentrar a sus equipos directivos y profesionales,

en dinámicas de trabajo orientadas a sistematizar información importante de la organización, en todas sus áreas estratégicas; generando un lenguaje común y uniformando criterios sobre el nivel de madurez y desempeño de la Institución en torno a las variables vinculadas al perfil de docencia de pregrado, vinculación con el medio y gestión institucional.

Este proceso reflexivo, rico en enseñanzas, tiene el potencial de instalarse en los equipos y transformarse en un ejercicio cotidiano, más allá de las sesiones de planificación estratégica de un horizonte determinado.

- b. **Macro-actividad 2:** Análisis Estructural. Elaboración de la Matriz de Impacto Directo y Análisis de Impacto Cruzado, para la Clasificación de Variables Brecha:

Esta macro-actividad, se desarrolla mediante el método del análisis estructural, parte de la premisa de que, bajo un mirada sistémica, una variable (para este caso cada una de las variables brecha identificadas en los perfiles de docencia de pregrado, vinculación con el medio y gestión institucional, en la macro-actividad precedente) existe únicamente a través de su tejido relacional con las otras variables, es decir en la complejidad de relaciones entre los elementos del sistema. Desde esta perspectiva, el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas; identificando, por una parte, el nivel de influencia que cada variable genera sobre las restantes y, por tanto, sobre la organización en su conjunto y; simultáneamente, el nivel de dependencia que esta presenta respecto de las otras variables del sistema.

El análisis, idealmente, lo debe efectuar un grupo de personas, que haya participado previamente en la validación del listado de variables y en su definición; o que en su defecto, se haya apropiado debidamente de él.

Con esta matriz, se procede a la clasificación de las variables, identificando el tipo de influencia que generan en la evolución del sistema; en primer lugar mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de impactos cruzados, Multiplicación Aplicada para una Clasificación).

Los límites de este método son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables presentadas y seleccionadas en el instrumento aplicado por el equipo de trabajo institucional, así como las relaciones entre variables definidas por cada uno de ellos (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema, informantes clave vinculados a los distintos procesos

de la empresa). La ambición de esta herramienta es, en este sentido, precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva en la organización reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos muestran el cómo percibe la realidad el grupo de trabajo y, en consecuencia, como se ve el propio grupo a sí mismo y al sistema estudiado (la institución).

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable (i) y la variable (j)? si la respuesta es no, anotamos 0, en caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el equipo institucional; de la misma manera que permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Las variables ordenadas, de acuerdo a su impacto directo y/o indirecto sobre el sistema, en un plano cartesiano, presentan a la organización las relaciones de influencia y dependencia de cada una de ellas respecto del sistema estudiado.

La interpretación del plano influencia y dependencia, en este contexto, permite una lectura que completa la efectuada anteriormente, en virtud de los resultados obtenidos para cada una de las variables, en términos de influencia y dependencia (influencia medida sobre el eje de las ordenadas y dependencia medida sobre el eje de las abscisas). La combinación de ambos resultados es la que efectivamente permite definir a las variables según tipologías.

Las variables, distribuidas en el plano de influencia – dependencia, y de acuerdo a la posición particular que ocupan en él, permiten al equipo de trabajo institucional, clasificarlas en alguna de las siguientes categorías:

Variables autónomas: son aquellas que se localizan en la zona próxima al origen del plano (inferior izquierda) y que, se caracterizan por combinar una baja dependencia con una baja influencia respecto de las restantes variables del sistema. Se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema ni un reto para la estrategia institucional. En otras palabras, representan variables sobre las cuales los esfuerzos que la organización pudiera realizar, no generarían repercusiones importantes de resultados en

el resto del sistema.

Variables clave: se localizan en el cuadrante superior derecho, combinando una alta dependencia con una igualmente alta influencia respecto de las restantes variables del sistema. Tal situación, las hace capaces de introducir potenciales perturbaciones al funcionamiento normal del sistema, sobredeterminándolo. Son variables por naturaleza inestables y se corresponden por tanto con los retos del sistema, lo que hace extremadamente importante que las actuaciones que sobre ellas se tomen, sean evaluadas rigurosamente, así como las acciones que se tomen respecto de aquellas variables que se relacionan con ellas de modo indirecto.

Variables determinantes: ubicadas en la esquina superior izquierda del plano influencia – dependencia, combinan escasa dependencia con un alto nivel de influencia, lo que hace que, según sea la evolución que experimenten en el tiempo, puedan constituirse en frenos o motores del sistema en su totalidad. Este tipo de variables encierran los nudos gordianos del sistema; es decir, los problemas centrales a los que debiera apuntar la estrategia y los esfuerzos que se apliquen sobre el sistema.

Variables de entorno: se localizan inmediatamente debajo de las variables determinantes, combinando una influencia media con una dependencia baja; lo que se traduce en que son poco afectadas por el sistema, pero alcanzan a determinarlo de manera moderada. Esta situación, les otorga una relación de causalidad inmediata respecto del comportamiento de las variables determinantes.

Variables reguladoras: se sitúan en la parte central del plano, combinando influencia y dependencia medias, lo que hace que sean aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales. Mantienen simultáneamente, una relación de causalidad efecto tanto de las variables determinantes como de las variables clave.

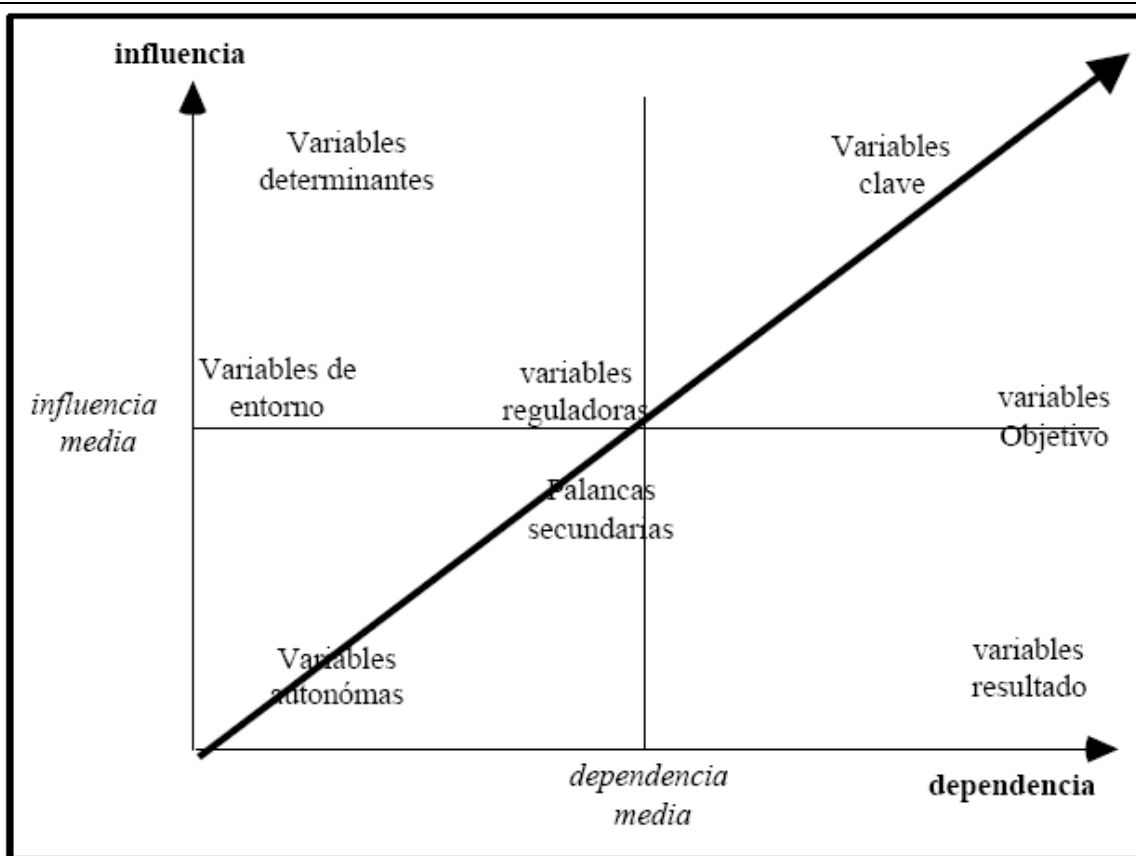
Palancas secundarias: son variables que se sitúan bajo las variables reguladoras, en el plano influencia – dependencia. Actúan como subcausas, principalmente de las variables reguladoras y, en segundo término de las variables de entorno. A través del desarrollo de acciones sobre ellas, se pueden generar efectos sobre las reguladoras e, indirectamente sobre las variables clave. Son variables comparativamente menos motrices o influyentes sobre el sistema que las reguladoras.

Variables objetivo: se ubican en la parte central derecha del plano de influencia dependencia, bajo las variables clave; son

muy dependientes y medianamente influyentes, comportándose como indicadores descriptivos de los efectos de la evolución experimentada por el sistema; de ahí su carácter de objetivos, puesto que sobre ellas se puede actuar para que su evolución sea aquella que se desea. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave. Sin embargo, es recomendable en cada caso analizar la posibilidad de abordarlas a través de las variables causa, con las que se relacionan en términos de dependencia.

Variables resultado: son aquellas que se sitúan en la zona inferior derecha del plano influencia dependencia, bajo las variables objetivo; combinando de modo simultáneo, baja motricidad con alta dependencia. Al igual que las variables objetivo, se comportan como indicadores descriptivos de los efectos de la evolución experimentada por el sistema; situación que impide que sean abordadas de frente, sino que a través de las variables causa, con las que se relacionan en términos de dependencia.

En la figura que se presenta a continuación, se esquematiza la posición que ocupan en el plano de influencia-dependencia los distintos tipos de variables:



Plano de Influencia – Dependencia, Clasificación de las variables de acuerdo a su posición en el plano

2.2. **Macro-actividad 3:** Elaboración del Plan de Acción, Traducido a Objetivos, Estrategias y Proyectos:

Con el análisis estructural planteado durante la macro-actividad anterior, la Institución está en condiciones de plantear propósitos y objetivos estratégicos colectivos en relación a la docencia de pregrado, la vinculación con el medio y la gestión

institucional, sus estrategias de desarrollo y su traducción en planes de acción, iniciativas y proyectos específicos; lo que permite configurar portafolios de iniciativas que pueden ser desarrollados en el horizonte de un plan estratégico.

Estos proyectos, orientados a la docencia de pregrado, la vinculación con el medio o la gestión institucional, de acuerdo a su impacto sobre los cambios en los productos o en los procesos, pueden clasificarse en proyectos derivados, proyectos de plataforma, proyectos de rompimiento o proyectos de avanzada.

Junto a esta clasificación, se consideró importante que los equipos de la Institución, puedan evaluar y jerarquizar los proyectos, para seleccionar aquellos que en función del impacto y disponibilidad de tiempo y recursos, son factibles de desarrollar en el horizonte de una planificación. Para ello se propusieron criterios tales como: alineamiento estratégico, retorno financiero, probabilidad de éxito, oportunidad, capacidad tecnológica, capacidad comercial, posibilidad de protección y/o sinergia, entre otros.

En las figuras que se presentan a continuación, se presenta los formularios para formular planes de acción y efectuar el ranking de proyectos:

PLAN DE ACCIÓN

Al realizar el análisis estructural, el software arrojó como resultado las variables clave, las cuales se decidió atacar así:

BRECHAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROYECTO
		Especificar el cómo, cuándo, con quién, a quién y cuánto (\$)	

PORTAFOLIO DE PROYECTOS							
CRITERIO							
Alineamiento estratégico	Retorno financiero	Probabilidad de éxito	Oportunidad	Capacidad tecnológica	Capacidad comercial	Posibilidad de protección	Sinergia
0,20	0,20	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	0,05
1,00							
PESO							
CLASIFICACIÓN			Docencia de Pregrado				
			Viculación con el Medio				
			Gestión Institucional				
PROYECTO						CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
prj1							
prj2							
prj3							
prj4							
prj5							
prj6							
prj7							
prj8							
prj9							
prj10							

4. **El hito Nº 4**, que se refiere a la contratación de un especialista en el desarrollo de plataformas de administración de la información con cargo a los aportes de Arcos, se estimó posponer para el segundo año de ejecución, lo que se comentó con analista en noviembre de 2015. Esto, en tanto los términos de referencia y el aviso de expresión de interés para la construcción del sistema fueron aprobados en junio por el MINEDUC, la discusión sobre los PPE fue resuelta en septiembre y la contratación pudo concretarse el 27 de octubre, lo que evidenció como ineficaz la contratación de este profesional proyectada para mayo de 2015 y cuyo foco central era ser contraparte institucional en la construcción del software.

Dado que el trabajo de evaluación de impacto avanzó de acuerdo a calendario, entregó información relevante y directrices específicas para el desarrollo y la construcción coherente del sistema de administración electrónica de la información institucional, se solicitó reitemizar este presupuesto y fortalecer la labor de este profesional.

Asimismo, la contraparte para la construcción del software institucional se ha garantizado por medio de la conformación de un Comité Ejecutivo, de trabajo permanente, compuesto por la Directora del PM, un representante del área de Informática del Instituto, la analista del Departamento de Desarrollo y Calidad y el profesional contratado para la evaluación de impacto. El trabajo de este equipo se ha desplegado mediante una reunión semanal con el equipo Consultor de manera de vigilar los avances del proyecto y la pertinencia de las actividades de acuerdo a las necesidades institucionales.

La propuesta de reitemización fue aprobada en mayo de 2016 por la analista del PM (ver contrato en anexos).

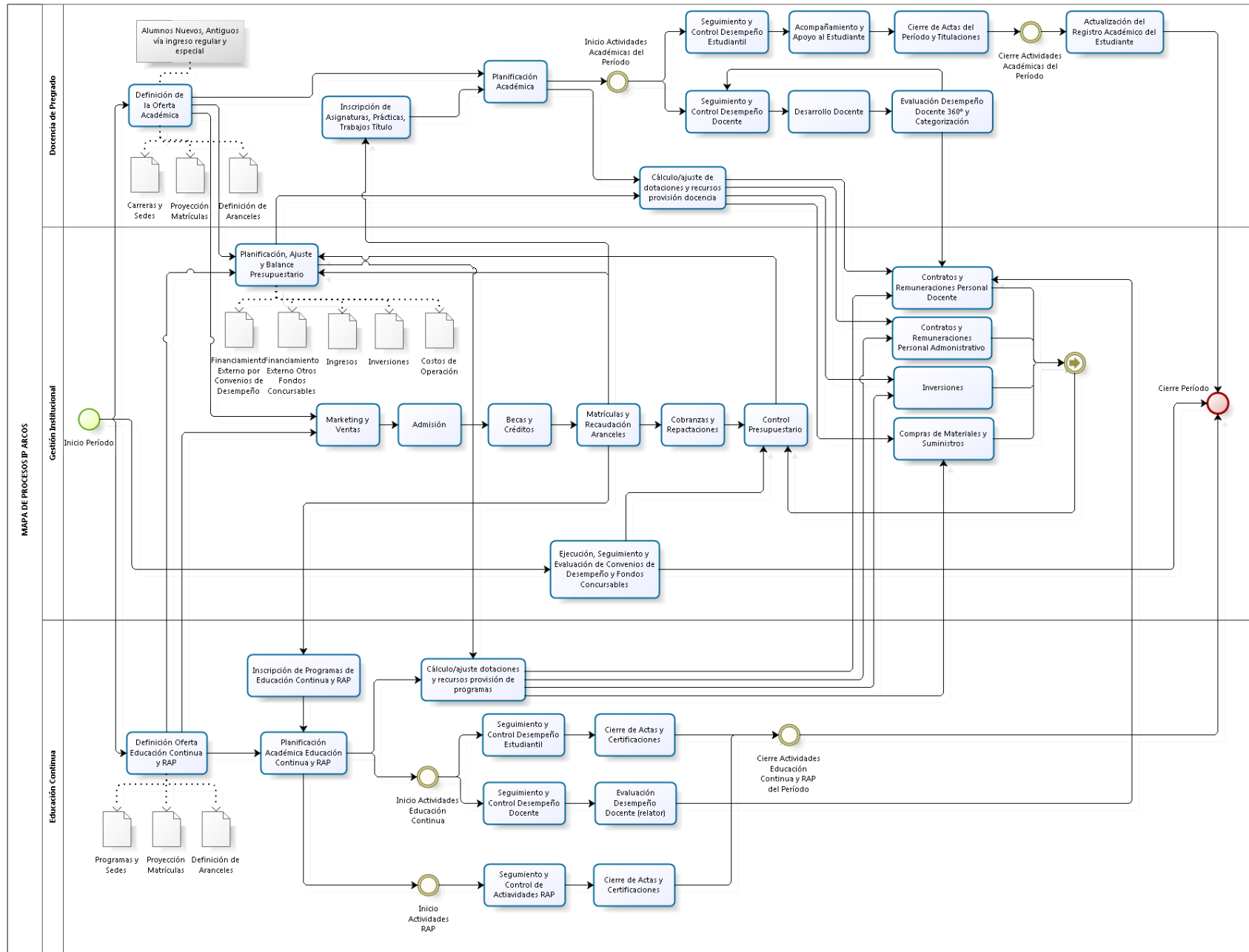
1. Respecto al **hito 5** referido a la “contratación de asistente general del proyecto”, el perfil del cargo y la convocatoria se realizaron entre abril y mayo de 2015. A fines de ese mes se realizó la selección y a partir del 1 de julio se ejecutó la contratación de la persona a cargo. El trabajo de este profesional ha permitido desarrollar la Gantt General de trabajo con eficiencia y oportunidad.
2. **El hito 6** fue analizado más arriba (punto 3).
3. En relación al **hito 7**, que implica la “contratación de asistencia técnica para el diseño, ejecución e implementación de sistema de administración electrónica de la información institucional”, a partir del 27 de octubre de 2015 se cuenta con la

colaboración de la empresa CloudSystem Limitada, que presentó carta de interés, propuesta técnica y financiera; y fue seleccionada de acuerdo a procedimientos aprobados por analista y Unidad de Adquisiciones del MINEDUC. De acuerdo a timing de trabajo, al 31 de diciembre se realizaron las siguientes actividades:

- Levantamiento del estado de situación en relación a las estrategias y otras iniciativas impulsadas y desarrolladas por la Institución para manejo de la información (entrevistas a actores clave, focus con cada uno de los equipos institucionales, a saber: Dirección de Gestión, Recursos Financieros, Logística, Recursos Humanos, Contabilidad; Dirección Académica, Secretaria de Estudios, Directores de Escuela; Dirección de Sede Viña del Mar y equipo, Admisión, Matrícula, Marketing, Asistencia Estudiantil; Área de Informática; Departamento de Desarrollo y Calidad, Calidad y Acreditación, Centro de Innovación y Desarrollo Docente, Área de Reconocimiento de Aprendizajes Previos, Centro de Creatividad, Tendencias y Emprendimiento, CREATE, Progresión Estudiantil, Área de Rediseño Curricular, Área de Administración y Finanzas de Proyectos).
- Revisión de fuentes secundarias, lo que incluyó entre otros:
 - Modelo Educativo,
 - Plan de Desarrollo Estratégico
 - Cuadro de Mando Integral
 - CD- IPA 1301
 - PM 1401
 - PM 1402
 - Proyectos BNA 2013 y 2014
 - Proyectos Divesup 2014 y 2015 (líneas de emprendimiento estudiantil y modernización de procesos)
 - Informes de Autoevaluación Institucional
 - Reglamentos General, Académico, Convivencia y Convalidaciones
 - Normativas y Política de Gestión de Personas
 - Planificación Académica
 - Oferta Académica Vigente
 - Protocolos de Becas y Créditos
 - Informes de áreas y unidades académicas
 - Planes y Cuentas Anuales

- Planificación de presupuesto, Informes financieros y balances,
 - Informes de matrícula, retención, prácticas profesionales y titulación
 - Informes de Rediseño Curricular
 - informes de Admisión y Promoción,
 - Informes de áreas de Apoyo y Progresión Estudiantil
 - Informes de desempeño por encargados de proyecto
 - Informes regulares de desarrollo y calidad
 - Sistema de evaluación interna en los niveles administrativos y académicos
- Primer borrador de propuesta.
 - Presentación de propuesta con cronograma de trabajo.
 - Presentación de propuesta de Diseño Gráfico.
 - Primera parte del diseño de plataforma.
 - Diseño de estructura de datos.
 - Instalación de ambientes de desarrollo.
 - Construcción de prototipo.
 - Primera revisión de estado de avance global del proyecto.
 - Segunda parte de desarrollo de Plataforma.
 - Segunda parte de diseño de estructura de datos.
 - Segunda parte de construcción de prototipo.
 - Tercera parte de diseño de Plataforma
 - Construcción del sistema
 - Cuarta parte de diseño de Plataforma
 - Instalación del sistema
 - Testing


Adicionalmente, esta consultoría ha permitido a los equipos institucionales, reestructurar el mapa de procesos institucional, atendiendo a los flujos de información entre los subsistemas de docencia de pregrado, educación continua y gestión institucional, en el horizonte de cada período académico. En la figura que se presenta a continuación, se ilustra el mapa de procesos.



El sistema esta organizado en diversas interfaces de información de acuerdo a usuarios críticos. Así, en el primer nivel de interacciones se determina la calidad de los usuarios, sus accesos específicos (por ejemplo a proyectos), actividades de carga de información y la gestión de esa actividad. Cada usuario tiene una clave que le permite acceso a la información de acuerdo a su perfil. El sistema de seguridad y recuperación de clave, tiene un comportamiento similar al sistema bancario:



Sistema de Inteligencia Institucional



Usuario conectado:
Arturo González

Instituto Profesional | Santiago

ADMINISTRACION > USUARIOS

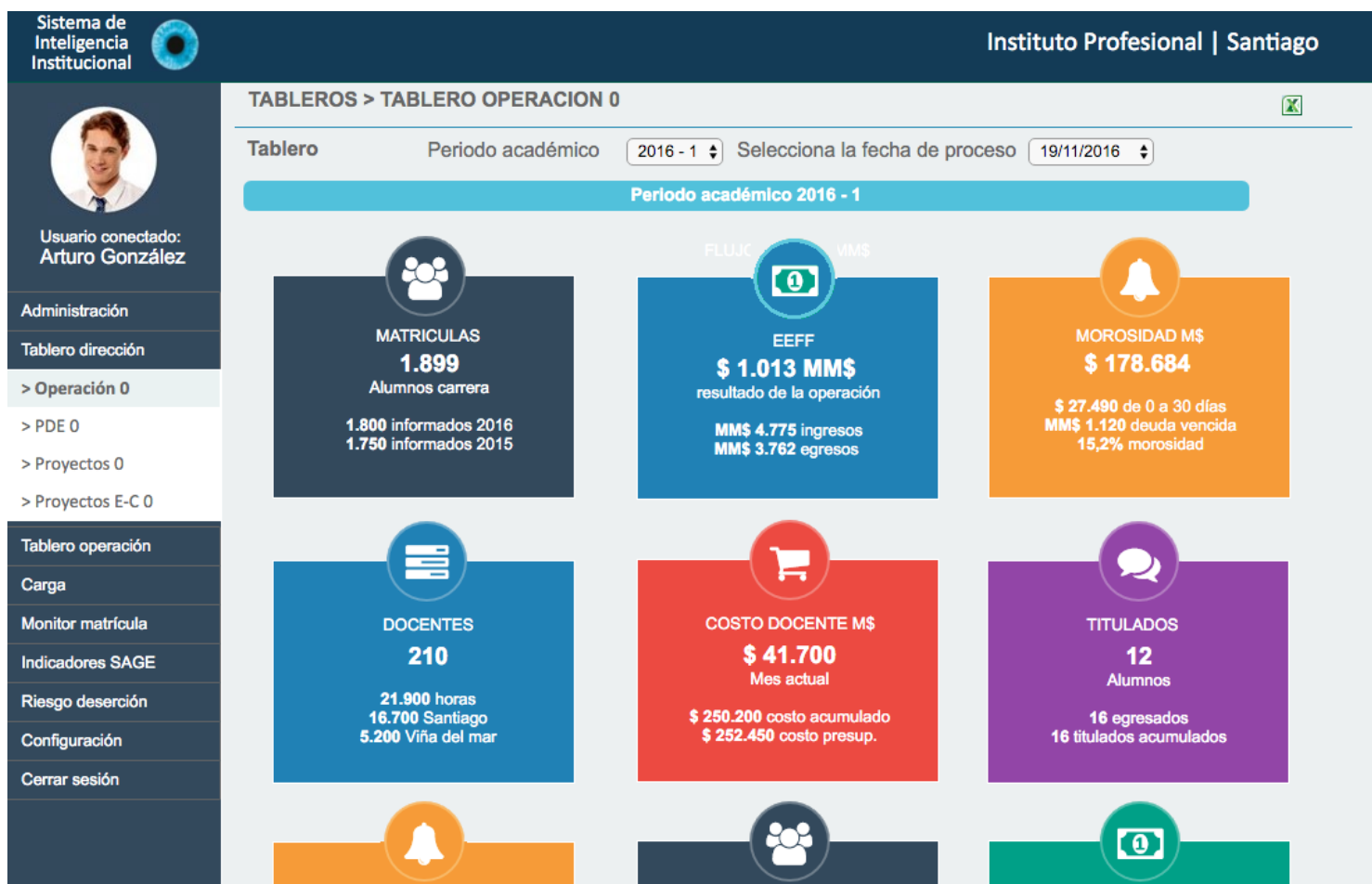
Indica cuales serán los usuarios y perfiles dentro del sistema

RUT Nombre **Buscar** **Nuevo**

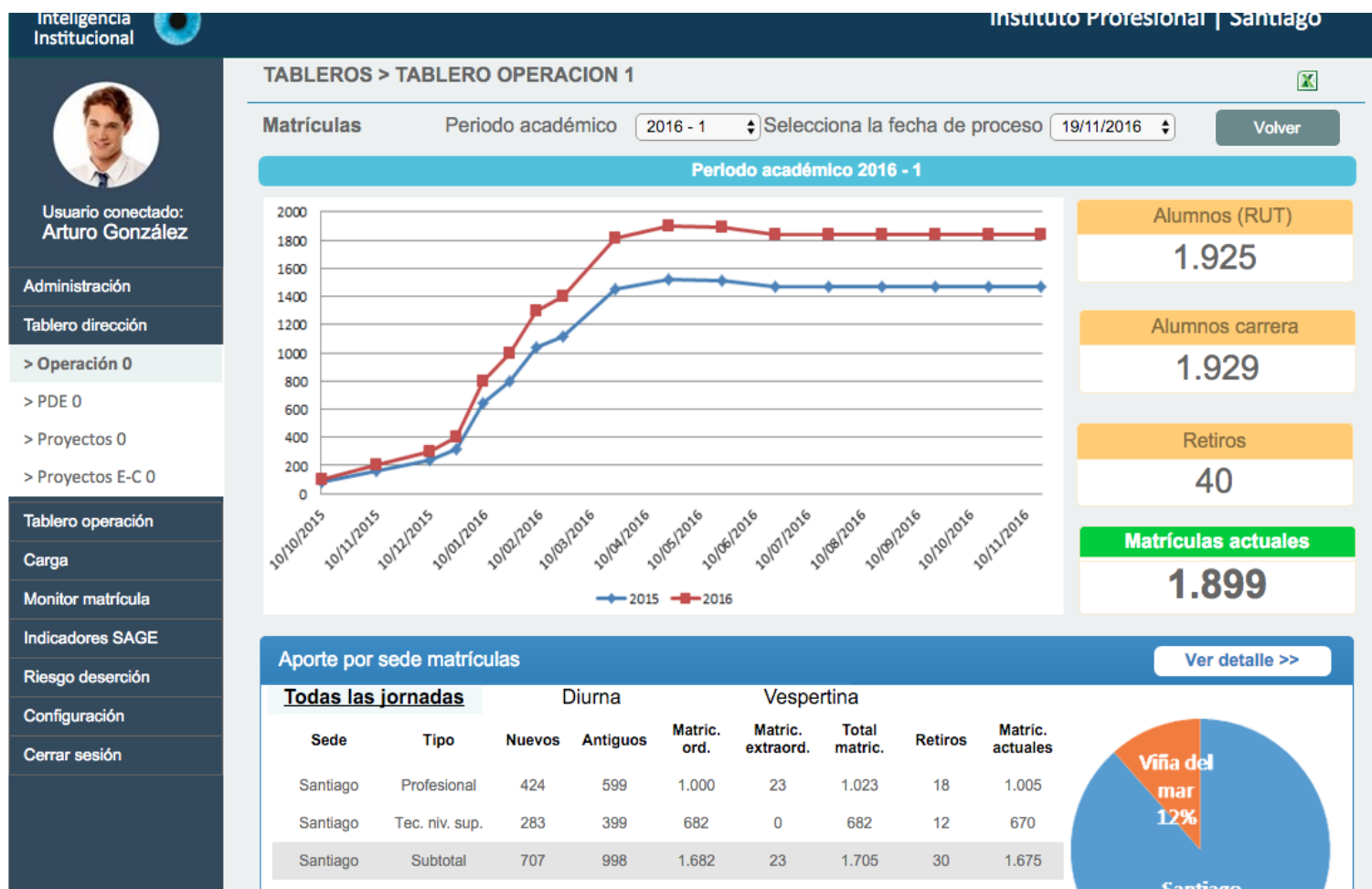
#	RUT	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre	Inst /Sede	Perfiles	Estado clave	Foto
1	16392507-9	MARTINEZ	BELMAR	MARIA	IP Santiago	• Gestión	0	SI
2	16667137-K	VALDEBENITO	ALARCON	CAROLINA	IP Santiago	• Gestión	0	
3	16789608-1	AYALA	CASTILLO	SOLEDAD	IP Santiago	• Director escuela	0	
4	16792132-9	DENISE	CALQUIN	PAULA	IP Santiago	• Director escuela	0	
5	16811013-8	GARRIDO	CABELLO	NATALIA	IP Santiago	• Director escuela	0	
6	17010294-0	DAROCH	CAMPOS	PILAR	IP Santiago	• Director escuela	0	SI
7	17285290-4	PAINEN	BAQUEDANO	LORENA	IP Santiago	• Director escuela	0	
8	17304771-1	HERRERA	BUSTOS	MICHELLE	IP Santiago	• Director escuela	0	
9	17706859-4	BERLAND	CASTILLO	SERGIO	IP Santiago	• Jefe proyecto	0	
10	17878571-0	DUQUE	CAMPOS	PAULINA	IP Santiago	• Jefe proyecto	0	
11	18224630-1	BRISIMONTIER	CARVAJAL	ROSAURA	IP Santiago	• Jefe proyecto	0	
12	18340515-2	ROBLES	ARIAS	HIDALGO	IP Santiago	• Jefe proyecto	0	
13	18512247-6	JOSE	BREVIS	MARISOL	IP Santiago	• Jefe proyecto	0	
14	18720280-1	ZUNIGA	ARAYA	ALEJANDRA	IP Santiago	• Jefe proyecto	0	SI
15	18756341-0	FUENZALIDA	CALDERON	NATALIE	IP Santiago	• Jefe proyecto	0	
16	18786407-0	MONDACA	BARRIGA	MARIA	IP Santiago	• Jefe proyecto	0	
17	18846618-4	MEZA	BARROS	MARIA	IP Santiago	• Director escuela	0	
18	18863377-3	SEPULVEDA	ALONSO	CRISTINA	IP Santiago	• Administración	0	
19	19231368-6	ZAMORANO	CHAVEZ	ANA	IP Santiago	• Gestión	reinicio	
20	19239003-6	POBLETE	ATENAS	LIDIA	IP Santiago	• Gestión	reinicio	

- Administración
- > Usuarios
- > Proyectos
- > Actividades proyectos
- > Usuarios proyecto
- > Usuarios carga
- > Gestión carga
- Tablero dirección
- Tablero operación
- Carga
- Monitor matrícula
- Indicadores SAGE
- Riesgo deserción
- Configuración
- Cerrar sesión

La interface de Dirección permite observar los principales indicadores de logro institucionales distribuidos en categorías de Matrícula, Estado de Resultados, Morosidad, Docentes, Costo Docente, Titulados, Retención, Calidad del Servicio y Rendimiento (orientado estándares de estudiantes por clase y nivel, asistencia, asignaturas por alumnos y por carrera). Está orientado a los usuarios que gobiernan la estrategia institucional.



Cada una de las dimensiones del menú de operación del tablero de Dirección se despliega desagregando datos y entregando infografías para su interpretación a través de gráficos y tablas de complemento. Toda la información se desagrega por medio de doble click para llegar al dato último que sostiene la agrupación:



Inteligencia Institucional Instituto Profesional | Santiago

2015 2016

Usuario conectado:
Arturo González

Administración

Tablero dirección

> Operación 0

> PDE 0

> Proyectos 0

> Proyectos E-C 0

Tablero operación

Carga

Monitor matrícula

Indicadores SAGE

Riesgo deserción

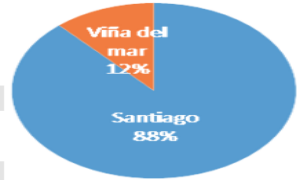
Configuración

Cerrar sesión

Aporte por sede matrículas

[Ver detalle >>](#)

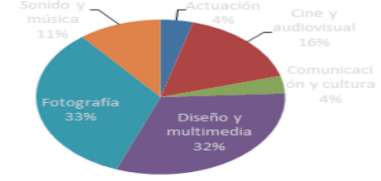
Sede	Tipo	Diurna		Vespertina				
		Nuevos	Antiguos	Matric. ord.	Matric. extraord.	Total matric.	Retiros	Matric. actuales
Santiago	Profesional	424	599	1.000	23	1.023	18	1.005
Santiago	Tec. niv. sup.	283	399	682	0	682	12	670
Santiago	Subtotal	707	998	1.682	23	1.705	30	1.675
Viña del mar	Profesional	63	71	134	0	134	6	128
Viña del mar	Tec. niv. sup.	42	48	90	0	90	4	86
Viña del mar	Subtotal	105	119	224	0	224	10	214
Total	sedes	812	1.117	1.906	23	1.929	40	1.889



Aporte por escuelas

[Ver detalle >>](#)

Escuelas	Cant. carr.	Sede Santiago			Sede Viña del Mar			
		Nuevos	Antiguos	Matric. ord.	Matric. extraord.	Total matric.	Retiros	Matric. actual
Actuación	1	44	40	80	4	84	3	81
Cine y audiovisual	5	150	170	300	20	320	4	316
Comunicación y cultura	4	36	40	70	6	76	5	71
Diseño y multimedia	9	262	350	612	0	612	4	608
Fotografía	6	224	430	650	4	654	10	644
Sonido y música	4	96	118	200	14	214	5	209
Total	29	812	1.117	1.800	129	1.929	31	1.898



Sistema de Inteligencia Institucional Instituto Profesional | Santiago

TABLEROS > TABLERO OPERACION 2

Usuario conectado:
Arturo González

Administración

Tablero dirección

> Operación 0

> PDE 0

> Proyectos 0

> Proyectos E-C 0

Tablero operación

Matrículas Periodo académico: Selecciona la fecha de proceso: [Volver](#)

Sede: Escuela:

Tipo carrera: Carrera:

Jornada: [Buscar](#)

Matrículas

Sede	Escuela	Carrera	Tipo	Jornada	Carreras	Nuevos hombres	Nuevos mujeres	Nuevos extran.	Total nuevos	Antiguos hombres	Antiguos mujeres	Antiguos extran.	Total antiguos
Santiago					56	600	100	0	44	16	21	0	37
Viña del mar					12	50	20	0	55	19	15	0	34

Además, desde esta interface puede observarse el manejo de proyectos del Plan de Desarrollo Estratégico, así como otros proyectos asociados, con sus correspondientes niveles de logro y metas asociadas. En el caso de proyectos específicos, es posible observar el avance de ejecución por hitos o actividades, así como el nivel de ejecución presupuestaria:

Sistema de Inteligencia Institucional



Usuario conectado:
Arturo González

Instituto Profesional | Santiago

TABLEROS > TABLERO PDE 0

Plan desarrollo estratégico Año 2016

Periodo académico 2016 - 1

Propósito/ Objetivo	Indicadores notables	
Garantizar la sustentabilidad de la Institución, del proyecto educativo y su oferta académica, en el contexto de los desafíos de desarrollo para los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa en Chile, la reforma a la educación superior, el mejoramiento de los estándares de calidad y el proceso de incorporación a la gratuidad	Valor añadido económico (EVA)	-0,3 %
	Participación de mercado	3,2 %

Propósito/ Objetivo	Indicadores notables	
Incrementar de manera sostenida los resultados institucionales vinculados a la formación de nuevos profesionales y técnicos, en los ámbitos de la cultura, las artes y la economía creativa	Efectividad en el logro de los compromisos formativos	2,0 %

Propósito/ Objetivo	Indicadores notables	
Mejorar y sostener la percepción de valor, pertinencia y calidad, en los actores relevantes, sobre la oferta académica, la experiencia educativa, y los espacios de acción y reflexión, que la Institución ofrece	Satisfacción de los actores relevantes	3,5 %

Propósito/ Objetivo	Indicadores notables	
Actualizar la oferta académica institucional	Tasa de Instalación de Currículum Innovados	20,5 %

Administración

Tablero dirección

- > Operación 0
- > PDE 0
- > Proyectos 0
- > Proyectos E-C 0

Tablero operación

- Carga
- Monitor matrícula
- Indicadores SAGE
- Riesgo deserción
- Configuración
- Cerrar sesión

Sistema de Inteligencia Institucional Instituto Profesional | Santiago

TABLEROS > TABLERO PROYECTOS 0

Proyectos estratégicos Período académico: 2016 - 1 Selecciona la fecha de proceso: 19/11/2016

Período académico 2016 - 1

#	Proyecto	Encargado	Avance en hitos		Avance presup.		Fecha última actualización
			Plan	Real	Plan	Real	
1	Vinculación con programas C13	Arturo Lopez	58%	60%	60%	60%	10/03/2016
2	Feria internacional de cine 2016	Arturo Lopez	60%	59%	60%	62%	10/03/2016
3	Muestra artística de Santiago 2016	Maria Soto	70%	40%	70%	76%	10/03/2016
4	Plan anual	Arturo Lopez	60%	59%			10/03/2016

Sistema de Inteligencia Institucional Instituto Profesional | Santiago

TABLEROS > TABLERO PROYECTOS 0

Proyectos escuelas y carreras Período académico: 2016 - 1 Selecciona la fecha de proceso: 19/11/2016


Período académico 2016 - 1

#	Escuela	Carrera	Proyecto	Encargado	Avance en hitos		Avance presup.		Fecha última actualización
					Plan	Real	Plan	Real	
1	Comunicación y cultura	Técnico en gestión y producción de eventos - V	Vinculación con programas C13	Arturo Lopez	58%	60%	60%	60%	10/03/2016
2	Comunicación y cultura	Técnico en gestión y producción de eventos - V	Feria internacional de cine 2016	Arturo Lopez	60%	59%	60%	62%	10/03/2016
3	Comunicación y cultura	Técnico en gestión y producción de eventos - V	Muestra artística de Santiago 2016	Maria Soto	70%	40%	70%	76%	10/03/2016
4	Comunicación y cultura	Todas	Plan anual	Arturo Lopez	60%	59%			10/03/2016

#	Escuela	Carrera	Proyecto	Encargado	Avance en hitos		Avance presup.		Fecha última actualización
					Plan	Real	Plan	Real	
1	Actuación	Actuación	Vinculación con programas C13	Arturo Lopez	58%	60%	60%	60%	10/03/2016
2	Actuación	Actuación	Feria internacional de cine 2016	Arturo Lopez	60%	59%	60%	62%	10/03/2016
3	Actuación	Actuación	Muestra artística de Santiago 2016	Maria Soto	70%	40%	70%	76%	10/03/2016
4	Actuación	Todas	Plan anual	Arturo Lopez	60%	59%			10/03/2016

El tablero de operación permite observar en detalle el comportamiento histórico de algunas dimensiones ya abordadas en el tablero de Dirección, pero esta vez la agrupación se organiza de acuerdo a cohortes de ingreso, en las dimensiones de retención, titulación, rendimiento académico, asistencia y datos generales. En esta interface se cruzan todos los datos por RUT y se genera una agregación que permite observar tendencias. Este modulo permitirá a los usuarios interpretar los datos en contexto, explicar tendencias generales y proyectar rendimientos con un sentido estratégico:

Sistema de Inteligencia Institucional



Usuario conectado:
Arturo González

- Administración
- Tablero dirección
- Tablero operación**
- > Retención cohorte
- > Seguimiento cohorte
- > Notas cohorte**
- > Asistencia cohorte
- > Aprobación cohorte
- > Titulación cohorte
- > Detalle Est - Doc - Asig
- Carga

Instituto Profesional | Santiago

RENDIMIENTO NOTAS COHORTES

Notas Año Sede Escuela

Tipo carrera Carrera

Jornada Considera convalidados

Buscar

Rendimiento de notas

Sede	Escuela	Carrera	Tipo	Jornada	Cohorte	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013	2013	2014	2014	2015	2015
						#	nota	#	nota	#	nota	#	nota	#	nota	#	nota
Santiago					2010	193	5,2	196	5,3	195	5,3	195	5,6				
Santiago					2011			176	5,4	176	5,4	175	5,3	175	5,6		
Santiago					2012					197	5,5	197	5,4	196	5,3	196	5,6
Santiago					2013							176	5,5	176	5,4	175	5,3
Santiago					2014									184	5,5	184	5,4
Santiago					2015											202	5,5

Además, el tablero de operación entrega agrupamiento de datos críticos que permite llegar al detalle de cada estudiante y que pueden ser organizados de acuerdo a las necesidades específicas del usuario que consulta la información:

Sistema de Inteligencia Institucional 

Instituto Profesional | Santiago

DETALLE ESTUDIANTES - DOCENTES - ASIGNATURAS

Periodo académico Selecciona la fecha de proceso

Sede Escuela

Tipo carrera Carrera


Jornada Asignatura

Seleccione los filtros y luego presione el botón del reporte excel que desea obtener

Alumnos y sus asignaturas	muestra sede, escuela, carrera, tipo carrera, jornada, asignatura, sección, RUT alumno, nombre alumno, género, año ingreso, comuna, promedio de asistencia, promedio de notas, estado alumno, estado asignatura, tipo de matrícula, RUT docente
Docentes y sus asignaturas	muestra sede, escuela, carrera, tipo carrera, jornada, asignatura, sección, RUT docente, nombre docente, alumnos inscritos, alumnos regulares, promedio de asistencia alumnos, promedio de notas alumnos, asistencia del docente, evaluación del director, evaluación del coordinador, autoevaluación, evaluación alumnos
Asignaturas	muestra sede, escuela, carrera, tipo carrera, jornada, asignatura, sección, RUT docente, nombre docente, alumnos inscritos, alumnos regulares, tipo de asignatura

Si bien el sistema esta pensado para la administración estratégica de la Institución –de la organización histórica de agrupamiento de datos- también considera espacios para la operación de procesos críticos en línea y con datos actualizados al día. Uno de esos aspectos es la matrícula, por lo que el sistema incorpora un monitor ad-hoc que entrega datos comparados (para análisis de tendencias respecto al año anterior) y datos actualizados al mismo día en que la matrícula se efectúa:

Sistema de Inteligencia Institucional



Usuario conectado:
Arturo González

Instituto Profesional | Santiago

MONITOR MATRICULA > COMPARATIVO

Año: 2016 Fecha: 19/11/2016 Sede: Todas Tipo carrera: Todas

Escuela: Todas Carrera: Todas Buscar

Nomenclatura: Nvo= nuevos; Ant= antiguos; Tot= total Hora de la consulta: 15:33

Filtros					viernes 07/04/2014			viernes 06/04/2015			viernes 04/04/2016		
Institución	Sede	Tipo	Escuela	Carrera	Nvo	Ant	Tot	Nvo	Ant	Tot	Nvo	Ant	Tot
Arcos	Santiago	Profesional			424	599	1.023	424	599	1.023	424	599	1.023
Arcos	Santiago	Tec. niv. sup.			283	399	682	283	399	682	283	399	682
Arcos	Viña del mar	Profesional			63	71	134	63	71	134	63	71	134
Arcos	Viña del mar	Tec. niv. sup.			42	48	90	42	48	90	42	48	90

Administración

Tablero dirección

Tablero operación

- > Retención cohorte
- > Seguimiento cohorte
- > Notas cohorte
- > Asistencia cohorte
- > Aprobación cohorte
- > Titulación cohorte
- > Detalle Est - Doc - Asig

Carga

Monitor matrícula

- > **Comparativo**
- > Actual



Usuario conectado:
Arturo González

Administración

Tablero dirección

Tablero operación

> Retención cohorte

> Seguimiento cohorte

> Notas cohorte

> Asistencia cohorte

> Aprobación cohorte

> Titulación cohorte

> Detalle Est - Doc - Asig

Carga

Monitor matrícula

> Comparativo

> Actual

Indicadores SAGE

MONITOR MATRICULA > DETALLE ACTUAL

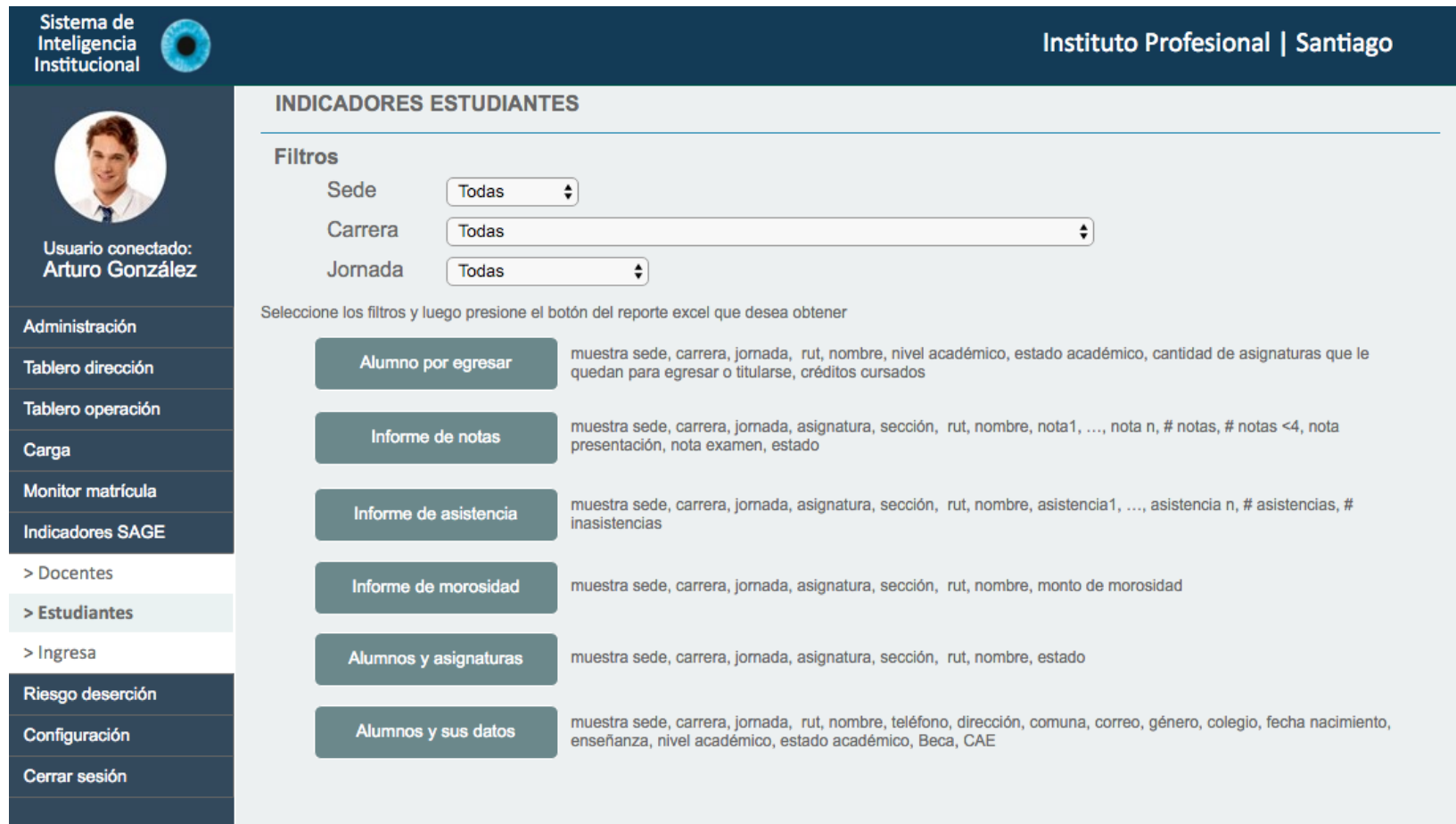
Año Fecha Sede Tipo carrera
 Escuela Carrera

Nomenclatura: Nvo= nuevos; Ant= antiguos

Hora de la consulta: 15:33

Institución	Sede	Tipo	Escuela	Carrera	Nvo.	Nvo CAE	Nvo sin CAE	Ant.	Ant. CAE	Ant. sin CAE	Total	Día
Arcos	Santiago			Producción Musical	30	18	12	60	36	24	90	4
Arcos	Santiago			Diseño Gráfico Multimedia	35	21	14	70	42	28	105	3
Arcos	Santiago			Fotografía profesional	40	24	16	80	48	32	120	3
Arcos	Santiago			Animación 3D	50	30	20	100	60	40	150	2
Arcos	Santiago			Ilustración	18	11	7	36	22	14	54	0
Arcos	Santiago			Tec Fotografía Periodística	20	12	8	40	24	16	60	0
Arcos	Santiago			Tec Fotografía Publicitaria	30	18	12	60	36	24	90	1
Arcos	Santiago			Diseño de Videojuegos	35	21	14	70	42	28	105	2
Arcos	Santiago			Téc Audiovisual en Producción	40	24	16	80	48	32	120	2
Arcos	Santiago			Téc AV en Cámara de Video y TV	50	30	20	100	60	40	150	2
Arcos	Santiago			Téc en Gestión de Eventos y Producción Cultural	18	11	7	36	22	14	54	3
Arcos	Santiago			Téc en Sonido	20	12	8	40	24	16	60	0

En este sentido, además, el sistema contempla el agrupamiento de información del sistema académico SAGE (interno Arcos) y de sistemas externos como INGRESA, de manera que los usuarios puedan desarrollar investigaciones aplicadas a sus ámbitos de observación:



Sistema de Inteligencia Institucional Instituto Profesional | Santiago

Usuario conectado: Arturo González

INDICADORES ESTUDIANTES

Filtros

Sede: Todas
Carrera: Todas
Jornada: Todas

Seleccione los filtros y luego presione el botón del reporte excel que desea obtener

- Alumno por egresar**: muestra sede, carrera, jornada, rut, nombre, nivel académico, estado académico, cantidad de asignaturas que le quedan para egresar o titularse, créditos cursados
- Informe de notas**: muestra sede, carrera, jornada, asignatura, sección, rut, nombre, nota1, ..., nota n, # notas, # notas <4, nota presentación, nota examen, estado
- Informe de asistencia**: muestra sede, carrera, jornada, asignatura, sección, rut, nombre, asistencia1, ..., asistencia n, # asistencias, # inasistencias
- Informe de morosidad**: muestra sede, carrera, jornada, asignatura, sección, rut, nombre, monto de morosidad
- Alumnos y asignaturas**: muestra sede, carrera, jornada, asignatura, sección, rut, nombre, estado
- Alumnos y sus datos**: muestra sede, carrera, jornada, rut, nombre, teléfono, dirección, comuna, correo, género, colegio, fecha nacimiento, enseñanza, nivel académico, estado académico, Beca, CAE



Usuario conectado:
Arturo González

Administración

Tablero dirección

Tablero operación

Carga

Monitor matrícula

Indicadores SAGE

> Docentes

> Estudiantes

> Ingresa

Riesgo deserción

Configuración

Cerrar sesión

OPERACIÓN INGRESA

Presione el botón para subir el archivo con los código 4,7 y 8. Suba el archivo una vez al año.

Fecha de último archivo cargado: 14/04/2016

Cargar archivo 4, 7 y 8

Potenciales desertores por discontinuidad de estudios

Descargar archivo

Obtiene potenciales desertores por discontinuidad de estudios, determina cuales son ARCOS y obtener listado con datos de contacto

Egresados, en 18 meses se genera cobro

Descargar archivo


Obtiene egresados, en 18 meses se genera cobro, determina cuales son ARCOS y obtener listado con datos de contacto, incluye estado egresados

Desertor por discontinuidad de estudios: alumno no registra matrícula actual, ni en ninguna IES


Descargar archivo

Obtiene los que se encontraban con estado 8 "potencial deserto" en el proceso anterior, determinar cuales son ARCOS y obtiene listado con datos de contacto y monto deuda

Posee, además, un monitor de riesgo de deserción construido a partir de los indicadores de vulnerabilidad que la Institución viene desarrollando a partir de su Programa de Acompañamiento Estudiantil y de la experiencia de gestión de las Escuelas. Los datos integran categorías de análisis ligadas a datos de origen del estudiante, capacidades diferentes, datos educativos de entrada, actividad laboral, actividades previas, composición familiar, capacidad económica, apoyo familiar, autopercepción, rendimiento académico mensual y semestral, cantidad de asignaturas cursadas y aprobadas, morosidad, asignación de becas y CAE; y acompañamiento por la vía tutorial:

Sistema de Inteligencia Institucional 

Instituto Profesional | Santiago

RIESGO DE DESERCIÓN > NUEVOS 

Año Fecha Sede Tipo carrera

Escuela Carrera

Sede	Tipo	Escuela	Carrera	Jornada	Rut	Nombre	Enc1	Enc2	Enc3	# Asig	Prom. <4	Asis <50%	Cuotas mora	Comp. pago	CAE	Beca	Tutoría
Santiago	Prof.	Cine y audiovisual	Cine	D	11111111-1	Marcos Ramirez	5	6	5	5	5	2	1	SI	SI	SI	SI
Santiago	Prof.	Cine y audiovisual	Cine	D	12222222-2	Angelica Rosales	4	5,5	4	6	2	2	0	NO	SI	SI	NO
Santiago	Prof.	Cine y audiovisual	Cine	D	13333333-3	Marcelo Torres	5	6	5	4	1	2	0	NO	No	SI	NO
Santiago	Prof.	Cine y audiovisual	Cine	D	14444444-4	Ariela Toscar	4	5,5	4	4	0	2	0	NO	NO	SI	NO

Usuario conectado: **Arturo González**

Administración

Tablero dirección

Tablero operación

Carga

Monitor matrícula

Indicadores SAGE

Riesgo deserción

> Alumnos nuevos

> Alumnos antiguos

En general, el trabajo de construcción del software ha permitido alinear a la institución en relación al manejo de su información, detallada por cada unidad, de manera que ha sido posible contrastar prácticas, usos, procedimientos, protocolos y políticas aquilatando sus reales niveles de consistencia y pertinencia. Este trabajo ha permitido, asimismo, cumplir con las metas propuestas por el Plan de Desarrollo Estratégico, el que en su objetivo específico N°7 se plantea “Profundizar el nivel de apropiación y despliegue del modelo de gestión y planificación estratégica institucional. Atendiendo a: a) La cualificación permanente y sostenida del desempeño y las competencias individuales y de los equipos institucionales, b) La provisión eficaz de información clave y oficial a actores internos y externos del sistema, c) La cualificación permanente y sostenida de la auto-evaluación y el análisis para la toma de decisiones, como práctica institucional orientada a la mejora continua.

En suma, el desarrollo de esta consultoría ha sido un proceso apreciado por los actores institucionales, que agrega valor específico a todo el Instituto.

Actualmente, el sistema está en proceso de Testing. La marcha banca se iniciará durante julio, de manera que hacia fines de agosto se cierre el trabajo con el desarrollo de las capacitaciones los actores institucionales y la entrega de los correspondientes materiales didácticos, manuales, tutoriales, glosarios y el informe final de proceso.

Se anexan a este informe todos los informes de avances y minutas de trabajo realizadas entre la empresa Cloud System y el equipo ejecutivo del PM 1402.

4. En acuerdo con el analista encargado del PM, se decidió en enero de 2015 no implementar el **hito Nº 8** “Asistencia Técnica Nº1 para levantamiento de procesos clave en el desarrollo de CD, PM y proyectos generales y evaluación de sus impactos”, y reitemizar su presupuesto al **hito Nº 7** “Asistencia técnica Nº2 para el diseño, ejecución e implementación de sistema de administración electrónica de la información institucional” (aprobación entregada por analista el 20 de enero de 2015. Se adjunta correo en anexos).
5. En cuanto al **hito 9**, referido a la Inscripción y asistencia a Programa de Formación en Gestión de Datos y/o Diseño de Administración de Base de Datos, a partir de la postulación de tres profesionales del IP Arcos a una convocatoria interna, se seleccionó a una persona para que desarrollara un Diplomado en una institución de educación superior. Se estudió la oferta formativa de la Universidades Federico Santa María, la Universidad de Chile y el Instituto Profesional INACAP. La tercera oferta respondió satisfactoriamente a los requerimientos y fechas programadas por este proyecto (Diplomado de Administración y Optimización de Bases de Datos), lo que fue aprobado e informado por analista del MINEDUC. Las clases comenzaron en septiembre y finalizaron el 11 de enero de 2016. Este hito es particularmente significativo en la línea de fortalecer el capital humano con que cuenta el Departamento de Desarrollo y Calidad del IP Arcos.

Se anexan las evaluaciones del Diplomado.

Indicar estrategias y actividades para revertir los resultados en el caso de HITOS NO LOGRADOS.

- No existen hitos no logrados.

Objetivo Específico 2: Contribuir al alineamiento institucional para consecución de los desempeños notables con los que Arcos se ha comprometido en su PED 2013-2017, el CD IPA 1303 y los PM desarrollados a la fecha y proyectos generales.

Hitos - Objetivo Específico 2					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año) Logrado al 30/06/2015 Señalar: SI, NO o N/A Medios de Verificación definidos en PM Inicio (mes/año) Término				
	(mes/año)				
HITO 1: Estudio de buenas prácticas					
Definición de objetivos del estudio	Agosto 2015	Agosto 2015	DICIEMBRE	SÍ	Informe de planificación de estudio y selección de casos de interés.
Conformación de equipo	Enero 2016	Enero 2016	ENERO 2016	SÍ	
Diagnóstico e Identificación de casos de interés	Marzo 2016	Abril 2016	ABRIL 2016	SÍ	Informe final de Estudio de Buenas Prácticas
Preparación de estadía	Abril 2016	Mayo 2016	MAYO-JULIO 2016	SÍ	
Estadía Nacional	Junio 2016	Julio 2016	JULIO 2016	N/A	
Estadía Internacional	Julio 2015	Agosto 2015	AGOSTO 2016	N/A	
Informe final	Agosto 2016	Agosto 2016	AGOSTO 2016	N/A	
HITO 2: Publicación on line de resultados parciales de los desempeños comprometidos de acuerdo a Plan Estratégico de Desarrollo, CD, PM y proyectos generales					

Hitos - Objetivo Específico 2					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM				
	Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año) Logrado al				
Publicación de primeros resultados parciales integrados	Abril 2016	Abril 2016	ABRIL 2016	SÍ	Publicación electrónica de indicadores generales
Publicación de primeros informes de impacto de CD, PM y proyectos generales	Mayo 2016	Mayo 2016	MAYO 2016	SÍ	
Publicación Memoria Anual IP Arcos	Octubre 2016	Octubre 2016	OCTUBRE 2016	N/A	Publicación electrónica de indicadores integrados (PED, CD, PM y proyectos generales)
HITO 3: Propuestas de ajustes a las instancias institucionales					
Preparación de propuestas a niveles procedimentales y reglamentarios de acuerdo a matriz teórica y operacional del Modelo de Gestión de Plan Estratégico de Desarrollo, CD, PM y proyectos generales y la evaluación de sus impactos	Octubre 2015	Octubre 2015	DICIEMBRE 2015	SÍ	Acta Comité Permanente Acta Consejo Académico Acta Comité de Rectoría
Presentación de propuesta a Comité Permanente	Octubre 2015	Noviembre 2015	DICIEMBRE 2015	SÍ	Modelo de Gestión Institucional consensuado y aprobado
Presentación de Propuesta a Consejo Académico	Noviembre 2015	Noviembre 2015	DICIEMBRE 2015	SÍ	
Presentación de propuesta a Comité de Rectoría.	Noviembre 2015	Noviembre 2015	DICIEMBRE 2015	SÍ	
Evaluación de ajustes y presentación de nuevos ajustes de ser necesarios	Noviembre 2015	Agosto 2016	DICIEMBRE 2015 AGOSTO 2016	SÍ	
HITO 4: Taller de Buenas Prácticas de manejo de información institucional					
Diseño y planificación del Taller	Octubre 2015	Noviembre 2015	JUNIO 2016	SÍ	Programa del Taller
Organización y producción	Diciembre 2015	Diciembre 2015	JUNIO 2016	SÍ	Publicación interna de presentaciones y discusiones
Ejecución del taller	Enero 2016	Enero 2016	JULIO 2016	NO	
Evaluación	Enero	Enero 2016	SEPTIEMBRE 2016	N/A	Resultados evaluación

Hitos - Objetivo Específico 2					
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha cumplimiento PROGRAMADA en PM				
	Fecha cumplimiento REAL o REPROGRAMADA (mes/año)				
	Logrado al				
	2016				
HITO 5: Taller de Buenas Prácticas de Gestión de Convenios, PM y proyectos generales 1					
Diseño y planificación del Taller	Mayo 2016	Junio 2016	JUNIO 2016	SÍ	Programa del Taller
Organización y producción	Julio 2016	Julio 2016	JULIO 2016	SÍ	Publicación interna de presentaciones y discusiones
Ejecución de Taller con visita de expertos	Agosto 2016	Agosto 2016	JULIO 2016	N/A	
Evaluación	Agosto 2016	Agosto 2016	AGOSTO 2016	N/A	Resultad
HITO 6: Taller de Buenas Prácticas de Gestión de Convenios, PM y proyectos generales 2					
Diseño y planificación del Taller	Septiembre 2016	Septiembre 2016	DICIEMBRE 2016	N/A	Programa del Taller
Organización y producción	Octubre 2016	Noviembre 2016	DICIEMBRE 2016	N/A	Publicación interna de presentaciones y discusiones
Ejecución del taller	Noviembre 2016	Noviembre 2016	DICIEMBRE 2016	N/A	
Evaluación	Noviembre 2016	Diciembre 2016	DICIEMBRE 2016	N/A	Resultados evaluación

Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 2:

En relación al **hito 1**, se plantearon los objetivos del estudio de Buenas Prácticas en el marco del siguiente análisis (se anexa informe en detalle):

¿POR QUÉ PROFUNDIZAR LA CALIDAD?

En miras a cumplir su Misión institucional, que se enfoca en “cultivar el talento de los estudiantes y constituir una experiencia educativa de calidad reconocida, fundada en el aprecio y el respeto, con vocación innovadora en la cultura y la sociedad”, el IP Arcos se ha esforzado crecientemente porque el concepto de calidad reconocida sea más que una declaración o un eslogan a la hora de la matrícula.

Por lo mismo, en 2006 se hizo parte de las primeras instancias de Acreditación Institucional, completando desde la fecha ya 10 años de certificación de calidad ininterrumpida, como parte de sus 33 años de trayectoria. Asimismo, el crecimiento de su actividad docente y el desarrollo de nuevas instancias de innovación académica, han reforzado esta búsqueda y expresado su auténtico compromiso con “hacer las cosas bien”.

No obstante, la diversificación de su desarrollo ha complejizado la función institucional, dificultándose a veces una mirada integrada y pertinente de la operación de las estrategias institucionales. Los proyectos financiados por el programa MECESUP y otros, si bien han fortalecido los liderazgos y compromisos, así como han planteado desafíos en la búsqueda de afrontar el diseño de cambios necesarios bajo nuevas estrategias, acciones, hitos y metas, también han tensionado a la Institución en la lectura de su información. Por lo mismo, Arcos se planteó una mejora de su área de análisis institucional, en la búsqueda de evitar que las actuales líneas de su Plan Estratégico de Desarrollo, que dialogan a su vez con las planteadas el Convenio de Desempeño IPA 1303, un PM realizado en 2012 y otros proyectos generales, queden sin ser evaluadas adecuadamente, en lo referido a impactos específicos y globales.

En este sentido, la Rectoría ha puesto a la cabeza de esta función a una unidad que es de su dependencia directa, el Departamento de Desarrollo y Calidad, DDCA. Este Departamento es un órgano ejecutivo encargado de velar por la calidad, el desarrollo y la innovación institucional. Desarrolla, en conjunto con las unidades académicas y administrativas, mecanismos, procesos y procedimientos orientados al aseguramiento de la calidad, estableciendo con ello un estándar institucional. Es, además, responsable de recoger, analizar e interpretar la información necesaria para una adecuada gestión institucional. Por lo mismo, es el encargado del seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo, el monitoreo de los indicadores logros académicos y de gestión, el liderazgo en los procesos de autoevaluación institucional y la organización de las Acreditaciones Institucionales y de carrera. Esta unidad durante los últimos años ha subrayado el impacto de la información para la toma de decisiones y destacado la lectura integrada de datos institucionales como hecho estratégico.

El DDCA realiza también un valioso trabajo de desarrollo académico. Existen a la fecha cinco Acuerdos Académicos y un Convenio de Desempeño vigente con el Ministerio de Educación, que involucran la participación de ocho unidades académicas, todos firmados durante los últimos tres años. Cada uno de esos acuerdos ha sido diseñado, planificado y monitoreado por el DDCA, como mandato de la Rectoría y en coordinación con la Dirección Académica. Estos acuerdos muestran un notable avance a nivel institucional y una férrea voluntad por implantar una cultura en torno a los instrumentos de desempeño, lo que ha permitido crecientemente movilizar los incentivos adecuados para el alineamiento con los objetivos estratégicos de la Institución.

ORIENTACIONES PARA UN ESTUDIO DE BUENAS PRÁCTICAS

Siguiendo las orientaciones de la Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (ENQA), hemos observado algunas directrices para el aseguramiento interno y externo de la calidad, que se basan en los siguientes entendidos:

- Como institución de educación superior tenemos la responsabilidad primaria de la calidad del servicio que prestamos y de su aseguramiento.
- Queremos proteger los intereses de la sociedad en cuanto a la calidad y los estándares que se ha colocado el sistema de educación superior chileno.
- Estamos comprometidos con el desarrollo y mejora de la calidad de las carreras en directo beneficio de nuestros estudiantes.
- Para nosotros es importante la transparencia y, en ese sentido, nos preocupa dar fe pública del uso de recursos públicos y propios.
- Entendemos la vinculación con el medio como una forma de co-creación del mundo y sus posibilidades, por lo que organizamos nuestra oferta educativa en diálogo con los actores sociales y culturales relevantes.

Por otra parte, la experiencia acumulada durante el proceso de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo, de los diferentes proyectos institucionales, convenios de desempeño, entre otras acciones e iniciativas, nos han permitido focalizar ciertas problemáticas que debieran orientar el estudio de buenas prácticas, sobre la gestión, la calidad y la innovación en la educación superior. A saber:

1. El estudiante y los compromisos formativos que la Institución adquiere con él, en términos de desarrollo de capacidades y competencias, así como de su incorporación gradual y oportuna a un comunidad de prácticas profesionales en un rol social determinado; sea a través del empleo, el emprendimiento o la autogestión, deben transformarse en la centralidad de todos

los procesos institucionales. Esta afirmación, aun cuando puede resultar de toda lógica, como aspiración o declaración de principios, implica fuertes presiones de transformación en los modos en que la docencia de pregrado, la vinculación con el medio y la gestión institucional articulan procesos efectivos que permiten dar respuestas oportunas a los problemas que se le presentan al estudiante en su tránsito por el currículo y en su proceso de inserción profesional.

2. Se debe avanzar hacia una integración de los diversos sub-sistemas institucionales y sus diversas ofertas académicas, que favorezca el trazado de rutas e itinerarios flexibles, que respondan a necesidades de formación y expectativas heterogéneas, de estudiantes provenientes de corrientes de entrada diversas. Ello implica integrar la oferta académica de pregrado, vía reconocimiento de aprendizajes previos, con la capacitación laboral, la formación conducente a oficios y la especialización, en esquemas de educación continua, a lo largo de la vida.
3. Se debe avanzar desde un enfoque de gestión basado en la optimización de los procesos, hacia un modelo de gestión de innovación abierta, para la oferta académica institucional; que permita construir y desarrollar nuevas propuestas de valor, en base a la integración y articulación efectiva de capacidades y contribuciones diferenciadas, que se encuentran naturalmente distribuidas entre las distintas instituciones que conforman los sistemas, nacional e internacional de educación superior.

En este sentido, creemos que un estudio sistemático de buenas prácticas en el concierto nacional e internacional ayuda a potenciar nuestra comprensión del diálogo social en torno al tema y en particular, respecto de estas problemáticas; y es en este contexto que, proyectamos como objetivos del estudio:

- Indagar, a través de una revisión basada principalmente en fuentes secundarias, experiencias institucionales destacadas a nivel nacional y latinoamericano, que tengan propuestas frente a los problemas enunciados, respecto a la gestión de la calidad y la innovación.
- Evaluar internamente, entre las experiencias analizadas, aquellas de mayor significancia para nuestra realidad institucional, y con mayor potencial de transferencia y replicabilidad en nuestro contexto.
- Organizar e implementar pasantías a estas experiencias y/o visitas de especialistas al proyecto, que permitan a nuestros equipos institucionales conocer los factores de influencia, mejores prácticas institucionales y acciones específicas abordadas para resolver los principales nudos en torno a las problemáticas planteadas.
- Articular convenios de cooperación con Instituciones nacionales o internacionales, para cooperar en materias de gestión, calidad e innovación.

- Elaborar un informe en base al análisis de las experiencias, que recoja un conjunto de recomendaciones para la implementación de mejoras al modelo de gestión institucional.

¿CÓMO COMPRENDER LA CALIDAD?

Según Woodhouse (OECD, 1999): El término "aseguramiento de la calidad" refiere a las políticas, actitudes, acciones y procedimientos necesarios para garantizar el mantenimiento y la mejora de la calidad". En ocasiones, se emplea el término "aseguramiento de la calidad" en un sentido más restringido, ya sea para denotar la obtención de un estándar mínimo o en referencia al hecho de asegurar a las partes interesadas que se obtiene un determinado grado de calidad. Es decir, como una perspectiva de rendición de cuentas.

Se puede definir calidad en la educación superior como "el grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera pone en marcha para cumplir las orientaciones emanadas de su misión y propósitos institucionales, y los resultados que se obtienen de estas acciones. Ahora bien, considerando que es necesario establecer previamente la idoneidad de dichas orientaciones, la definición de propósitos institucionales debe contemplar dos dimensiones: por una parte, la consistencia externa, es decir, el ajuste a las exigencias del medio externo, expresadas en demandas provenientes del mercado laboral, la comunidad académica, o el entorno socioeconómico de cada institución; y por otra parte, la consistencia interna, que implica la traducción de dichas exigencias en función de las propias prioridades y principios de la institución. Así, la calidad se puede entender como la coherencia entre fines institucionales, objetivos estratégicos y actividades que se realizan para cumplir con esos objetivos, considerando además los medios que se emplean para ello".

Las reformas educativas de los años 70 en diversos países latinoamericanos (Chile, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Perú, Panamá, entre otros) incluyeron el tema de la calidad pero en general no tuvieron éxito. Es en los 90 cuando se toman acuerdos nacionales de medición y evaluación de la calidad.

No obstante, el problema que se ha hecho política pública sobre la base de un concepto difuso y, por tanto, muy difícil de medir. Varios autores optaron por no definirla y, en su lugar, acordar estándares, criterios y enfoques para evaluarla. Uno de los esfuerzos

más destacados es el de la European Network for Quality Assurance (ENQA), lo mismo que el trabajo de largo aliento desarrollado en Estados Unidos y en Canadá. En América existen avances específicos, pero aún no hay consenso entre los principales actores.

Lo que al parecer es universal es que la calidad está vinculada a procesos más amplios que los estándares y criterios. Son los contextos políticos, económicos y socioculturales los que la determinan. Así, se puede entender como el juego entre la pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia de acuerdo al actor social que la observe. En ese espíritu señala UNESCO "Calidad es la adecuación del Ser y Quehacer de la Educación Superior a su Deber ser". Es decir, una forma de actuar que se apega a la misión de la propia institución, pero que presta oídos muy serios a lo que la sociedad espera de ella. Por lo tanto, no es una verdad, sino un consenso, una construcción social sobre expectativas compartidas y que, por cierto, mutan con el tiempo.

Para Arcos, además es útil entender que la calidad de su educación no deviene únicamente del sistema de aseguramiento de la calidad ni se sustenta en él. Sino que es producto de diversas iniciativas, la mayoría producto de las prácticas de enseñanza, aprendizaje y evaluación, así como de la idiosincrasia académica propia. Por lo demás, sabemos que la comprensión del concepto es propio del quehacer universitario y poco eco ha encontrado a nivel de estudios y publicaciones en el espacio técnico-profesional.

En este sentido, entendemos la calidad como el diálogo entre lo que hemos construido de manera interna y el interés público sobre los resultados de nuestro quehacer, lo que arroja una serie de estándares y directrices para el aseguramiento de nuestra calidad. En suma, para Arcos la calidad es un entendido social sobre la base del desarrollo del estudiante, su experiencia educativa y su calidad de vida.

EL ESTILO INSTITUCIONAL, LOS LIDERAZGOS Y EL GOBIERNO INSTITUCIONAL

¿Qué es un estilo institucional? ¿Son las instituciones un cúmulo de procesos bien o mal organizados que, como síntesis, agregan un significado? ¿Qué función y valor tienen las personas y qué tiene que ver en todo aquello la calidad?

Desde algunas perspectivas teóricas, para contestar estas preguntas cabe preguntarse por las relaciones de las instituciones y su entorno. Una institución de Educación Superior se construye en la capacidad que tiene para observar e impactar el entorno inmediato del cual es parte y también en los entornos mayores de desafío país. Por lo mismo, es importante considerar la flexibilidad necesaria para reaccionar a las oportunidades que se presentan y las estrategias de autorregulación, orientadas a auto organizar las capacidades de las unidades descentralizadas.

Por lo mismo, los modelos organizacionales observados para la Educación Superior evidencian la necesidad de crear una cultura emprendedora integrada, en la que los cambios e innovaciones sean aceptados por todos los miembros de la comunidad. Es este sentido, se señala que es importante superar la visión del gestor como puro agente administrativo actuando aisladamente en el sistema. Clegg y McAuley (2005) critican gerencialismo/colegialidad que invade la mayoría de las discusiones sobre gestión en Educación Superior (con énfasis en universidades). Señalan que es posible comprender un gestor de rango intermedio desde una visión más rica y compleja, los que juegan un papel decisivo como agentes creativos para el cambio y la innovación. De esta forma, la gestión se integra al liderazgo. Las capacidades del gestor serían aquellas que le permiten mantener el sistema, hacer uso de sus controles formales, sostener una visión a corto plazo y aceptar el statu quo, mientras que las del líder le permiten designar al individuo o grupo al que proporciona energía y motivación, poseer una visión más estratégica y trabajar para desafiar y cambiar el statu quo.

Sin embargo, en Educación Superior el asunto es más complejo que una simple división entre gestión y liderazgo, dado que son tres las funciones diferentes del liderazgo universitario: la educativa, la académica y la administrativa.

El liderazgo educativo, se refiere a temas de profundo sentido que incluyen la relación entre la educación y el sector productivo, el problema de la progresión entre distintos niveles educativos y el papel que debe desempeñar la educación en la protección del medio ambiente.

El liderazgo académico, se relaciona con las directrices académicas para la institución, el equilibrio entre disciplinas y tareas y la modularización del currículum, entre otras.

En tanto, el liderazgo administrativo se orienta al bienestar de la institución en su conjunto, sistemas de financiamiento y recursos, así como mecanismos de comunicación y motivación.

Otro debate a considerar es la distinción entre gestión (management) y gobernanza (governance). Se ha debatido bastante durante los últimos años en relación a la gobernanza de la Universidad, su relación con los procesos de gestión institucional y los mecanismos y esquemas de gobernabilidad (Deem, Hillyard y Reed, 2007; Maassen, 2003; Marginson y Considine, 2000; Shattock, 2002, 2003, 2006; Meléndez, Solís y Gómez, 2010). El foco de la conversación se ha centrado en los enfoques que surgen a partir de la mirada



corporativa o empresarial y las perspectivas colegiadas. Los primeros poniendo énfasis en el desarrollo de estrategias para la toma de decisiones institucional y los segundos que enfatizan la autonomía académica y la toma de decisiones colectivas.

Los códigos de buena gobernanza en el campo empresarial han tenido un amplio desarrollo en los últimos 30 años. La difusión de dichas dinámicas ha sido respaldada por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otras entidades internacionales y, desde ahí, se han convertido en un tema central en el mundo académico. No obstante, es necesaria más investigación en el entendido que la buena gobernanza se relaciona con la toma de decisiones, la distribución de la autoridad institucional, los consensos necesarios para la implementación de políticas, la resolución de conflictos, y generación de legitimidad, dirigido todo desde la Misión y la Visión institucionales. En este sentido, la gobernanza involucra un estilo y un proyecto educativo específico con implicancias para la Institución de manera particular y desde lo cual pueden aislarse rasgos generales muy parciales. Proponer un modelo ideal de gobernanza para todos los sistemas e instituciones de educación superior se vuelve muy complejo toda vez que en ello inciden los cambios demográficos, objetivos de matriculación a escala nacional y el nivel proyectado de expansión, lo que afecta la legitimidad de los modelos de gobernanza, las características y tipo de instituciones y la complejidad de los planes de estudio.

Algunos teóricos, sostienen que esos rasgos, construidos a partir de la identificación y análisis de organizaciones universitarias que destacan por la eficacia de sus prácticas de gestión, pueden ser aislados en once los principios: accesibilidad, sistemas diversos, autonomía institucional, libertad académica, financiación estratégica, participación diversa, búsqueda continua de la excelencia, rendimiento de cuentas, implicación estratégica de recursos humanos, competitividad, estabilidad del entorno. Todos estos asuntos, deben ser observados y debatidos para el ámbito de la formación técnico profesional, en el entendido de que pueden ser asimilados como parte de un sistema de educación superior general.

Liderazgo en Educación Superior

Liderazgo compartido

Las formas organizativas actuales, postburocráticas flexibles y en red, han empujado una reconceptualización del liderazgo, desprendiéndose de allí conceptos como el liderazgo «distribuido» y «post-transformacional». Los modelos distribuidos definen el



liderazgo en términos de proceso, presentándolo como una actividad o como una propiedad organizativa. Se resitúa con ello el lugar del liderazgo, trasladándolo desde las jerarquías institucionales a los equipos mismos de trabajo.

Procesos colegiados de toma de decisiones

Las organizaciones de educación superior actuales necesitan de la participación de sus múltiples agentes en los procesos de toma de decisiones. No obstante, uno de los principales obstáculos para la gestión efectiva se expresa en los tiempos –a veces inabordables– que la búsqueda del consenso y la participación requiere para una correcta expresión de todos los actores relevantes. Los procesos colegiados no siempre demuestran capacidad para reaccionar y adaptarse a las necesidades emergentes que el contexto señala.

En este sentido, la participación en educación superior demanda la formación de agentes educativos con capacidad para leer la distribución de la micropolítica institucional, habilidades de escucha para la construcción de sentidos y consensos; y la capacidad de actuar de acuerdo a los mecanismos que subyacen a las configuraciones de la cultura institucional.

Las buenas prácticas en el mundo de la Educación Superior

Algunos estudios han aislado seis principios para la gestión en Educación Superior:

1. Visibilidad y duración

Una buena práctica es visible cuando tiene reconocimiento público e institucional. Significa que tiene repercusión, relevancia, valor para determinados grupos –en particular sus usuarios–, así como para sectores de la sociedad. Para que una práctica sea visible debe tener un alcance específico, una proyección social e institucional, no constituir una acción puntual y ser proyectable en el tiempo.

2. Eficiencia

Una buena práctica es eficiente cuando consigue resultados positivos y constatables. Significa que da acceso a los usuarios y está abierta a su control, por tanto, se somete a evaluación de manera sistemática y usa los resultados para mejorar. Además, está

alineada e integrada a los objetivos estratégicos. Asimismo, está abierta a la innovación y el cambio, es flexible, adaptable a situaciones nuevas y capaz de distinguir los grados de conservación necesarios para desarrollar un cambio.

3. Colectividad

Una buena práctica es algo que hace un colectivo, considerando aportes individuales y grupales. Es decir, es un trabajo colectivo y orgánico dinamizado por actores individuales, en la lógica de un liderazgo distribuido.

ÁMBITOS PARA LA OBSERVACIÓN

De acuerdo al nivel de la discusión de las buenas prácticas en educación orientadas desde el buen gobierno, entendido éste como:

- La capacidad de las instituciones de Educación Superior para enfrentar el reto de generar, gestionar y difundir conocimiento en un mundo de incertidumbres, globalizado y cambiante.
- Como expresión de una flexibilidad suficiente para rediseñar sus estructuras y procedimientos de gobierno y gestión, aumentar sus capacidades estratégicas identificando áreas prioritarias; y planificar con criterios de realidad sus objetivos de docencia, investigación, extensión, gestión, responsabilidad social y sustentabilidad.
- Como la habilidad de desarrollar y mantener sistemas de información que permitan la toma de decisiones oportunas dentro de la autonomía propia de este tipo de instituciones
- Como la capacidad de conseguir resultados éticos, eficaces, eficientes y con respeto por los equilibrios de intereses de los actores sociales.

Algunos ámbitos de desempeño a observar para un estudio de buenas prácticas se orientan a:

1. Planificación Estratégica para la gobernanza, donde es útil observar:
 - Objetivos de la planificación (¿dónde se quiere llegar? ¿qué se quiere transformar? ¿cómo se va a realizar?)
 - Inclusión de entornos sociales, económicos, políticos y contexto propio de la institución.
 - Estilos y metodología para la formulación del planes estratégicos
 - Articulación de los planes estratégicos con las políticas públicas nacionales.
 - Fortalecimiento del talento humano.

- Gestión del conocimiento.
2. Internacionalización
 - Importancia de la internacionalización como eje estratégico.
 - Vínculo de la internacionalización con el modelo educativo y el plan estratégico.
 - Planes y objetivos de la internacionalización.
 - Recursos (humanos y financieros) destinados a internacionalización.
 - Acuerdos colaborativos entre IES e iniciativas de cooperación internacional.
 3. Sustentabilidad y gobernanza
 - Sostenibilidad social (vínculo con el medio), ecológica (preocupación por el medioambiente) y financiera.
 - Vínculo de las metas de sostenibilidad y políticas públicas.
 - Modelos y alternativas de financiamiento y posibilidades de diversificación.
 - Niveles de eficiencia, eficacia y economía en una lógica de recursos específicos.
 - Sistema de información para la toma de decisiones.
 - Estructura organizacional
 - Estructura de Planes Estratégicos.
 - Sistemas de calidad y mejora continua.
 4. Talento humano
 - Estilos de liderazgo, competencias gerenciales, distinciones de género y equipos de trabajo.
 - Tipo de incentivos al liderazgo.
 - Estructura de los equipos de trabajo.
 - Clima laboral.
 - Actualización y formación del talento.
 - Gestión de la diversidad.
 5. Uso de las Tics:

- Uso por mandato corporativo. Ámbitos de utilización. Tipos y niveles de inversión
- Iniciativas interoperabilidad entre instituciones. Colaboración tecnológica.
- Gestión de la información institucional.
- Utilización de soluciones open source a fin de disminuir los costos innecesarios y aprovechar los desarrollos existentes.

De acuerdo a estas discusiones, se investigaron tres casos internacionales para determinar una visita internacional:

- Argentina
- Brasil
- Colombia

El sistema de educación superior en Colombia ha hecho avances en varios campos en los últimos 10 años. Se ha ampliado la cobertura a relación al de acceso estudiantil – en el que se aprecia mayor diversidad con énfasis en los sectores más vulnerables de la población- y existe una amplia gama de programas formativos en diversos niveles educativos. Se cuenta con un poderoso sistema de crédito estudiantil: el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) además de alternativas crediticias de diversa gama. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) entrega educación técnica y tecnológica reconocida y útil y el país cuenta con sistemas de información de recopilación de datos de instituciones educativas, que analiza los motivos de deserción estudiantil y evalúa el desempeño.

La gestión de las instituciones de educación superior está marcada por una autonomía importante, aunque varía según la clase de institución. Todas las instituciones de educación superior son organismos autónomos con personería jurídica y menos restricciones y controles que en la mayoría de los países desarrollados. Pueden crear y modificar sus propios estatutos; crear, organizar y desarrollar sus propios programas académicos; definir y organizar sus propias actividades académicas, pedagógicas, científicas y culturales; otorgar sus propios títulos; seleccionar sus propios profesores; definir sus propios criterios para admisión de estudiantes y decidir cómo ejecutar sus recursos institucionales.

El sistema de educación superior colombiano consta de cuatro categorías de instituciones de educación superior que ofrecen seis niveles diferentes de cualificación superior:

1. Las universidades: ofrecen programas académicos de pregrado y programas de posgrado para obtener títulos de maestría y doctorado y para participar en investigación científica y tecnológica.
2. Las instituciones universitarias y las escuelas tecnológicas: ofrecen programas de pregrado hasta el nivel de título profesional y un tipo de programa de posgrado conocido como especialización, una cualificación asociada a una profesión, superior a un título de pregrado e inferior a un nivel de maestría.
3. Las instituciones tecnológicas: ofrecen programas hasta el nivel de tecnólogo, el cual se diferencia del nivel técnico profesional por su base científica. Los estudiantes pueden continuar para obtener un nivel de título profesional, siempre que los programas sean impartidos como "ciclos propedéuticos"; es decir, que los estudiantes procedan a obtener su título profesional primero a través de cualificación técnica y posteriormente tecnológica, cada una de las cuales confiere conocimientos y competencias progresivamente más amplios y de un mayor nivel en la misma área de conocimientos.

La Ley Nº 24.521 establece los organismos de coordinación y consulta del sistema universitario argentino. Existe un Consejo de Universidades, presidido por el Ministro de Educación -o quién éste designe con categoría de Secretario- e integrado por el Comité Ejecutivo del Consejo Interuniversitario Nacional, por la Comisión Directiva del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP), por un representante de cada Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior (CPRES) -que deberá ser rector de una institución universitaria- y por un representante del Consejo Federal de Cultura y Educación, organismo integrado por los ministros de educación de todas las provincias.

La educación superior argentina está integrada por instituciones universitarias y no universitarias o terciarias. En términos generales, los tipos de instituciones existentes son los siguientes:

- Instituciones universitarias -Universidades - Institutos universitarios
- Institutos terciarios - de formación docente - de formación técnico-profesional
- Colegios universitarios

En Argentina, el mapa actual de la educación superior da cuenta de una fuerte diversificación en términos institucionales, aunque la presencia de la oferta estatal sigue siendo dominante. Cubre el 74% de la matrícula en educación superior y el 82% de la universitaria.

En 1996 la Ley No. 9,394 estableció las Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDB) y representó un avance en el sistema educativo de Brasil. Permitió la diversificación del sistema, trató la enseñanza a distancia y la graduación en tecnología, creó los centros universitarios, reforzó el papel social de las instituciones de enseñanza y flexibilizó la organización académica. La ley estableció que compete al estado articular la política nacional de educación e instituir normas para los procesos de autorización, acreditación o re-acreditación de las IES.

Existen tres tipos de IES en Brasil: Universidades, Centros Universitarios y Facultades.

Universidades: instituciones caracterizadas por su autonomía y por una conjunción de las actividades de enseñanza, investigación y extensión. Las universidades son pluridisciplinarias, enfocadas en la investigación y en la producción de conocimiento. La investigación necesita ser institucionalizada y se exige que la universidad mantenga programas de maestría y doctorado, además de contar con un tercio de profesores de tiempo completo —40 horas— y un tercio de profesores con título de maestría o doctorado.

Centros Universitarios: instituciones pluricelulares incluyendo una o más áreas del conocimiento y que se caracterizan por la excelencia de la enseñanza ofrecida, la calificación del cuerpo docente y por los programas de iniciación científica y proyectos sociales. Los Centros Universitarios poseen autonomía en las sedes y están obligadas a tener una quinta parte de profesores con tiempo completo y una quinta parte de profesores con maestría o doctorado. Los Centros Universitarios son instituciones enfocadas a la enseñanza, pero que poseen el beneficio de la autonomía académica. La diferencia en relación a las universidades está en la exigencia de programas de posgrado de maestría y doctorado, y en los indicadores de profesores de tiempo completo y de profesores con maestría o doctorado.

Facultades: instituciones de educación superior enfocadas en la enseñanza que tienen como función la formación de personas en el nivel superior y que cuentan con programas de iniciación científica y proyectos sociales. No tienen la obligación de contar con programas de investigación ni de profesores de tiempo completo o con posgrado. Los costos, exigencias académicas y calidad de una Facultad son menores en relación a las otras denominaciones de IES. No tienen la exigencia de porcentaje de profesores con posgrado ni de programas institucionalizados de investigación. Una facultad no posee autonomía para crear cursos de graduación sin la previa autorización del MEC, pero pueden tener diferentes programas de graduación y posgraduación siempre y cuando se respetan las normas.

De las IES, 85% son Facultades, 8% son Universidades, 5% son Centros Universitarios y 2% son Institutos Federales y Centros de Tecnología Federales. Las Facultades poseen la mayoría de los estudiantes del sistema de educación superior.



El análisis señala a Colombia como el sistema más similar al chileno y donde las prácticas de calidad están más en relación a los desafíos nacionales. El sistema de integración de la información y el de Calidad es semejante a lo desarrollado en el contexto nacional y el emprendimiento tiene una autonomía importante aunque bien regulada por el Estado.

El estudio de la estadía en instituciones nacionales se ha implementado a través de la experiencia compartida y la participación de Arcos en la Red Técnica de Trabajo Colaborativo, la que se ajusta al contexto de IPs y CFTs chilenos y que ha encabezado DUOC. En este sentido, las instituciones con mayor cercanía al desarrollo del Instituto Arcos, parecen ser los institutos:

- Virginio Gómez
- IP Chile
- Escuela Moderna de Música

A lo que se agrega el CFT San Agustín, dado los altos estándares de calidad alcanzados en los últimos 10 años y su amplia experiencia en lo que refiere a Convenios de Desempeño y Planes de Mejora orientados a desempeños notables. Además, se suma la experiencia de su Rector como contraparte técnica a la hora de la discusión de políticas públicas relacionadas al sector.

En la actualidad, se están estudiando casos específicos para el contexto de la visita internacional e iniciando contactos con las instituciones nacionales.

En relación al **hito 2**, las tres actividades cumplidas tienen íntima relación con el desarrollo del proceso de evaluación de impacto y devienen del trabajo descrito en los hitos 3 y 6 del objetivo 1. En función de aquello se ha publicado internamente el avance institucional de acuerdo al ajuste del Plan Estratégico de Desarrollo, respecto de los años pertinentes comprendidos por el Plan (2013-2017) y los alcances del Convenio de Desempeño IPA 1303 y los PMs 1401 y 1402.

Los informes se programaron de acuerdo a las actividades programadas en abril (Publicación de primeros resultados parciales integrados) y mayo (Publicación de primeros informes de impacto de CD, PM y proyectos generales) y fueron establecidas en dos etapas:

- Impacto y Desarrollo Institucional, Área Gestión Institucional (abril)
Se abordaron las siguientes materias:
 - Planificación y desarrollo del proyecto institucional
 - Objetivos de la Gestión Institucional
 - Análisis institucional y capacidad de autorregulación
 - Plan Estratégico de desarrollo 2013-2017
 - Estructura organizacional
 - Gobierno Institucional
 - Administración de Recursos
 - Gestión de Personas
 - Recursos Materiales y Financieros
 - Gestión de Recursos Financieros
 - Gestión de Recursos Materiales

- Impacto y Desarrollo Institucional, Área Docencia de Pregrado (mayo)
 - Arcos y su Modelo Educativo
 - Principales Procesos del Área de Docencia de Pregrado
 - Diseño, innovación curricular e implementación de carreras y programas



- Procesos de enseñanza-aprendizaje
 - Dotación Docente
 - Gestión del Estudiante
 - Vinculación con el Medio
 - Arcos en el domicilio del arte, la cultura y la economía creativa
 - Arcos y la vinculación con el medio

De este hito sólo queda pendiente la Publicación de la Memoria Anual IP Arcos, lo que está programado para diciembre de 2016, por lo que no es abordable en el actual informe.

Hito N°3: Propuestas de ajustes a las instancias institucionales. En relación a la actividad de propuestas a niveles procedimentales y reglamentarios de acuerdo a la matriz teórica y operacional, se generaron propuestas de ajustes para todos los documentos que rigen los propósitos y políticas institucionales. Así, se propusieron ajustes en el Plan de Desarrollo Estratégico 2013-2017, en los Estatutos de la Institución, Reglamento General, Reglamento Académico y Reglamento de Convalidaciones y Homologaciones. La propuesta fue presentada al Comité Permanente del Proyecto, al Consejo Académico y el Comité de Rectoría, instancias que validaron las propuestas en diciembre de 2015 (ver actas correspondientes y reglamentos ajustados en anexos).

Al alero de estos ajustes, se han formado Comités ad-hoc para el desarrollo y ajustes de políticas institucionales. Estas son:

-Comité de Desarrollo Docente: compuesta por el Director de Extensión quien coordina la Comisión, Director Académico, Director de la Escuela de Fotografía, un profesor por Escuela, dos profesores representantes del Sindicato de Trabajadores, la Jefa del Centro de Desarrollo Docente, el jefe de Recursos Humanos y la Directora del PM 1402 y Directora de Desarrollo y Calidad.

La comisión se constituye como instancia asesora del Consejo Académico y tiene un programa de trabajo para abordar el perfeccionamiento y la política de desarrollo docente. Su misión es elaborar un documento que observe las actuales iniciativas y actividades y, recomiende perfeccionamientos futuros. La fecha de entrega del documento final de trabajo es el 10 de agosto de 2016 (ver anexos actas y documento de conformación de la Comisión).



-**Comisión de Vinculación con el Medio:** compuesta por el Director del PMI 1303 quien coordina, el encargado del PM 1401, el Director de Prácticas, la encargada de extensión de la Escuela de Diseño, la Directora de la Escuela de Actuación, el Productor cultural de Arcos y la Directora del PM 1402.

La comisión se estructura como asesora del Consejo Académico para abordar el desarrollo de la política y mecanismo de vinculación con el medio. Su misión es analizar la política, mecanismos y estrategias presentadas en el Informe de Acreditación y presentar un plan de trabajo en donde se incorporen las distintas unidades de modo orgánico y sistémico. La fecha de entrega del documento se ha programado inicialmente para el 30 de mayo de 2016 y, de acuerdo al funcionamiento de la Comisión, se ha reprogramado para el 31 de julio.

- **Comisión para el Desarrollo del Personal Administrativo:** compuesta por el Jefe de Recursos Humanos quien coordina, el Director de la Escuela de Cine, tres representantes designados por el Sindicato de Trabajadores y el Evaluador de Impacto del PM 1402.

La comisión se estructura como asesora de la Dirección de Gestión, para abordar el perfeccionamiento y desarrollo de los equipos y personal administrativo del Instituto. Su misión es elaborar un documento que recomiende perfeccionamientos y mejoras de la Administración, haciendo énfasis especial en la caracterización de los actuales cargos, su misión, áreas de responsabilidad y promesas que conlleva su ejercicio. La fecha de entrega del documento final es el 19 de Agosto 2016.

La última actividad de este hito (Evaluación de ajustes y presentación de nuevos ajustes de ser necesarios) será fruto de la entrega de dichos documentos de trabajo y, por lo mismo, finaliza en agosto de 2016, por lo que aún no es pertinente de evaluar en el actual informe.

Hito Nº 4: Taller de Buenas Prácticas de manejo de información institucional. Este taller está completamente ligado al desarrollo de la Plataforma de Inteligencia Institucional. Comprende no sólo la capacitación de los actores clave, sino los alcances que a partir de este desarrollo tecnológico tendrá el manejo de la información en Arcos. Dado que la contratación de la Consultora se concretó recién en octubre de 2015 y no en julio como inicialmente se proyectó, el trabajo ha sufrido ajustes en su calendario que, no obstante, no han entorpecido el desarrollo de la actividad institucional. De esta manera el Taller se reprogramó para julio de 2016 y no es evaluable en este sentido en el presente informe.

No obstante, existe un diseño del Plan de Capacitación que se orienta desde los siguientes objetivos:

CloudSystems considera efectuar un proceso de capacitación de capacitadores (formador de formadores), donde el objetivo que se persigue es transferir tanto conocimientos técnicos del sistema como de operación de este a un grupo de líderes dentro de la institución, para que sean estos quienes adquieran el conocimiento y puedan posteriormente en el tiempo seguir instruyendo al personal de Arcos.

Se define que el sistema posee las siguientes áreas que deben ser capacitadas:

1. **Interfaces y cargas:** En esta área se explica cómo el sistema se alimenta de información desde los sistemas existentes y cómo también es alimentado de algunas fuentes de datos en archivos Excel principalmente. Se debe revisar cada uno de los archivos de carga, cómo se construyen, que datos son validados y que se cargará en el sistema. También se revisa la periodicidad con la que se esperan realizar las cargas tanto de los archivos como de las extracciones de información desde otros sistemas. Finalmente se analizan posibles problemas y soluciones.
2. **Transformaciones y resúmenes de información:** En esta área se explica que pasa con los datos que son cargados desde los sistemas y a través de fuentes de datos en archivos, cómo estos datos sufren transformaciones y se crean estructuras de datos que resumen la información y la agrupan, todo con el objetivo de comprender que información podremos encontrar en la plataforma, tanto a nivel de pantallas de consulta como en la base de datos que deberá ser consultada directamente.
3. **Administración del sistema:** En esta área se entregan todos los conocimientos necesarios para la configuración del sistema, parametrizaciones, mantención de usuarios y definiciones para que el sistema pueda ser operado. El administrador comprenderá su rol y cuáles son sus tareas durante el ciclo de vida del sistema. También se revisará en el ámbito funcional lo que significa las cargas y como debe ser el trabajo durante un proceso de carga. El administrador comprenderá que significa cada perfil y cuando debe asignar uno u otro a cada usuario.
4. **Operación del sistema:** En esta área se revisará cada uno de los perfiles que existen, identificando claramente las opciones que posee cada uno y que acciones puede realizar, pantalla por pantalla opción por opción. Aquí se incluirá también el trabajo que debe realizarse para poder consultar la base de datos directamente sin emplear las pantallas del sistema.

5. **Modificación del sistema:** Esta última área entrega conocimientos respecto de cómo está construido el sistema y cómo es posible efectuar modificaciones o cambios al sistema.

El tiempo estimado para cada una de las áreas descritas es de un día para cada una. Lo que da un total de 5 días de capacitación. Las capacitaciones contendrán una parte teórica y práctica, para todas ellas se entregará material de apoyo. El orden de capacitación debe ser secuencial.

Hito N°5 Taller de Buenas Prácticas de Gestión de Convenios, PM y proyectos generales 1. En función del desarrollo de Convenios de desempeños, Planes de Mejora y proyectos generales, entre el 18 y 19 de enero de 2016, se realizó un Taller de Buenas Prácticas focalizado en el Departamento de Desarrollo y Calidad que es el área que diseña, gestiona e implementa la innovación institucional y la que ha concentrado el desarrollo de acuerdos con el Ministerio de Educación y otras entidades que ofrecen financiamiento para el desarrollo en educación Superior.

El Taller se estructuró sobre la base de la presentación del Plan de Desarrollo Estratégico ajustado a partir del trabajo de la Evaluación de Impacto dirigido por el equipo del PM 1402, se presentó asimismo, el Cuadro de Mando Integral y la Matriz Operacional (ver Hitos N°3 y N°6 del presente informe). Sobre esa base, se trabajó en la proyección de los Planes Anuales por unidad y se alienaron estrategias y actividades en función de los logros adquiridos.

En relación al Plan Curricular con énfasis en la consolidación de las decisiones para el diseño curricular, se delineó como objetivo general: Consolidar los productos curriculares emanados del proceso de rediseño curricular, considerando, tanto las percepciones de los actores involucrados, el proceso de acreditación y la diseminación de estos. Tiene como desafíos el aseguramiento de los procesos de calidad de la innovación curricular con miras a los estándares de la Acreditación Institucional y la contribución a la investigación y fundamentación para la discusión en Educación Superior.

Como objetivos específicos:

1. Definir estándares aceptables de acreditación desde la CNA.
2. Evaluar el proceso de rediseño curricular: alcances, limitaciones, desafíos y sugerencias.
3. Evaluar la coherencia entre perfil de la escuela y los perfiles de las carreras que las componen.

4. Evaluar productos del proceso de rediseño (perfil de egreso, malla curricular, matriz de logro) en cuanto a su articulación.
5. Ajustar y validar fichas y programas de asignatura en concordancia con los otros dispositivos de gestión curricular.
6. Redactar y organizar documentos de base para la gestión curricular.
7. Determinar Perfil Docente.
8. Elaborar Plan de Difusión a Docentes, Estudiantes y Administrativos.

En tanto, el CIDOC desarrolló su trabajo con énfasis en:

- El monitoreo, seguimiento y evaluación de la docencia.
- Desarrollo de aprendizajes docentes.
- Innovación, investigación y extensión docente.

Para la implementación de los ejes, se señalan 4 ámbitos de acción:

1. Aprendizajes Pedagógicos
2. Actualización Profesional continua
3. Inducción al Modelo Educativo Arcos
4. Asesorías Curriculares y técnicas

Se plantea que para el desarrollo de esos ejes, es importante:

- Repensar los sistemas evaluativos de la docencia
- Definir los perfiles docentes
- Pensar en una política docente
- Entender la calidad CIDOC como un sistema orgánico

El impacto de la docencia en relación a los logros educativos estudiantiles. De esa forma, el eje del desarrollo docente se relaciona al mejoramiento de la trayectoria del estudiante y su aprendizaje.

Esto podría estar organizado en tres ejes:

- Evaluación del desempeño a través del aprendizaje docente



- Acompañamiento docente para la mejora del aprendizaje estudiantil
- Mejora de la práctica docente

Articulación y Rap orientó su trabajo desde tres estrategias:

- Articulación con colegios por la vía de financiamiento CNCA
- Programa de RAP para 5 carreras Arcos. El foco no está en la certificación intermedia sino en la obtención de título. Se abre la posibilidad de certificaciones intermedias, pero se plantea que mientras la oferta no esté modularizada es difícil conseguir eso.
- Observatorio: dos estudios (egresados y jóvenes emprendedores del ámbito creativo) cuyos marcos lógicos estarían en mayo de 2016 y los primeros resultados en julio.

La unidad de Calidad y Acreditación, trabajó sus objetivos sobre la base de:

- Acreditar a Arcos por un mínimo de 2 años.
- Implementar planes de mejora específicos para enfrentar la Acreditación Institucional.
- Asegurar la normalización de procesos, políticas y mecanismos institucionales.
- Proveer instrumentos de análisis institucional confiables e informatizados.
- Fortalecer la calidad, sistematicidad y periodicidad de la información institucional a actores clave para la toma de decisiones.
- Evaluar los impactos de los Proyectos del PED y los específicos desarrollados con el MINEDUC.

Se desarrolló un Plan de Acción para la Acreditación de acuerdo nuevas Pautas CNA en las áreas de Gestión Institucional y docencia de Pregrado. En cada Plan hay responsabilidades individuales que se solicita a cada responsable.

El Centro de Creatividad, Tendencias y Emprendimiento, CREATE, desarrolló su trabajo con énfasis en:

Crear relaciones con organizaciones pertinentes de la economía creativa. Orientar la gestión hacia la conciencia emprendedora con énfasis en las oportunidades laborales de los egresados en materia de colocación y desarrollo de iniciativas propias. Se plantearon como desafíos:

- Consolidar relaciones con el mundo pertinente orientadas a prácticas, colocación laboral y la generación de recursos para el desarrollo de iniciativas.
- Ser institucionalmente relevantes
- Entregar herramientas más allá de la creatividad

La Unidad de Progresión Estudiantil puso foco en el acompañamiento de estudiantes prioritarios. El trabajo descansó sobre los principios que han orientado el trabajo en estos dos últimos años (Talleres Iniciales, Tutorías de acompañamiento Anual, Coaching estudiantil, sistematización de la gestión e instancia de formación tutorial) y la disyuntiva se instala sobre la lógica del financiamiento externo que este año aún no está definido.

A partir de este trabajo inicial, donde cada área presentó sus líneas generales de trabajo, se estructuró una metodología de construcción de Planes Anuales (ver anexos correspondientes).

Este taller fue el primero desarrollado en la línea de buenas prácticas institucionales y permitió observar de manera orgánica el quehacer del Departamento de Desarrollo y Calidad sobre el cual descansa la gestión estratégica institucional. Además, permitió focalizar y precisar las metas y los indicadores de logro de cada equipo. Se realizó antes de la programación estipulada en el Proyecto, dado que se levantó como necesidad desde la Evaluación de Impacto de todos los proyectos realizados, cuidando con ello el alineamiento de todas las actividades vinculadas a la gestión con entidades externas. Asimismo, dado el ajuste del Plan de Desarrollo Estratégico, se consideró como prioritario que este equipo estuviera 100% alineado con dichos ajustes.

Asimismo, en base al trabajo desarrollado en relación a la actividad de propuestas a niveles procedimentales y reglamentarios de acuerdo a la matriz teórica y operacional del Modelo de Gestión de Plan Estratégico de Desarrollo, CD, PM y proyectos generales y la evaluación de sus impactos; se estructuró un segundo Taller de Buenas Prácticas Institucionales, dirigido, organizado y producido por el Evaluador de Impacto del PM 1402 y orientado al alineamiento de roles y funciones institucionales. Los objetivos de la actividad se ajustaron al trabajo que realiza la Comisión para el Desarrollo del Personal Administrativo Arcos, como parte de las actividades del Plan de Mejora.

El antecedente de este Taller reconoce que la estructura y características de la gestión del personal administrativo del Instituto, se ha conformado a través de los años, moldeada según el proceso de crecimiento institucional, buscando hacer de sus roles y responsabilidades instancias de aporte de valor al Instituto y de desarrollo personal y laboral para las personas. Atendiendo al nivel alcanzado, y los requerimientos de mejores condiciones para el funcionamiento de la estructura de Arcos en su actual nivel de desarrollo, se busca:

- Precisar la misión de los roles en el marco de la Misión del Instituto.
- Evaluar y rediseñar los roles y compromisos así como los ámbitos de trabajo y los equipos en que se despliegan.
- Declarar los compromisos principales del cargo, tanto en su equipo de trabajo, como ante otras estructuras del Instituto.
- Declarar las características del cargo y las funciones principales necesarias de llevar adelante en el rol para cumplir los compromisos que lo constituyen.
- Se propone la realización de un taller que permita caracterizar los roles laborales institucionales en el contexto de su equipo de trabajo, así como de los compromisos y liderazgos que asumen de modo individual como colectivo, en el marco de la misión del Instituto.

El taller se desarrolla a través de tres actividades prácticas con cada equipo institucional, de 2 horas de duración. Si bien, el PM contempló la realización de solo dos talleres de buenas prácticas entre junio y diciembre de 2016, el funcionamiento de liderazgo distribuido institucional, indica que es mejor (en lo relativo al alineamiento de roles y funciones institucionales) programar seis talleres en total de manera de cubrir a todas las unidades institucionales. A la fecha se han realizado Talleres con la Escuela de Cine y la Dirección de Gestión del Instituto y el calendario posterior contempla una sesión con las Escuelas de Fotografía y Diseño, otra con las Escuelas de Comunicación y Cultura, Actuación y Sonido, otra con la Dirección Académica y la última con la Dirección de Comunicaciones y Asuntos Estudiantiles.

HITO 6: Taller de Buenas Prácticas de Gestión de Convenios, PM y proyectos generales 2. Las actividades de este hito estaban programadas para septiembre inicialmente, pero se han ajustado a diciembre como última actividad de cierre del proyecto. Si bien, en general habremos desarrollado siete talleres de buenas prácticas a esa fecha (5 más de los comprometidos en el proyecto inicial),

creemos que es importante desarrollar igualmente este hito, que permitirá observar la implementación integral de todas las iniciativas institucionales ligadas a proyectos. No obstante, este hito no es aún evaluable en el presente informe.

Indicar estrategias y actividades para revertir los resultados en el caso de HITOS NO LOGRADOS.

Lo hitos no detallados corresponden a la ejecución 2016 y, por lo tanto, no corresponde evaluarlos en el marco de este informe.

1.2 Avance de Indicadores del Convenio de Desempeño

Nota:

- Para el caso de iniciativas que se hallen en periodo de extensión, agregar columna relativa al Valor Efectivo Año 3.

Indicadores									
N°	Nombre Indicador	Línea Base		Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 <i>(numerador/ denominador)</i>	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 <i>(numerador/ denominador)</i>	Logrado al 30/12/2015 <i>Señalar: SI, NO, Parcial o N/A</i>	Medios de Verificación definidos por Convenio
1.	Tasa de cumplimiento de los 6 proyectos PED 2013-2017	20%		40% (20% ANUAL)	40%/6 proyectos	60%	60%/6 proyectos	N/A	Cuadro de Mando Integral Institucional fortalecido con Modelo de Gestión Institucional de Proyectos y evaluación de impacto.
2.	Unidades académicas y administrativas con Planificación alineada de acuerdo a PED e indicadores de desempeño notable	0		6	6/19	20	20/21	SÍ	Planificaciones anuales con incorporación de indicadores de desempeño notable y de proceso institucionales, con sus correspondientes medios de verificación
3.	Planes de mejora institucional, Convenios de Desempeño, PM y proyectos generales con impacto	N° de proyectos PED evaluados anualmente	0	6	6	6	6	N/A	Informe de Evaluación de Impacto

Indicadores									
N°	Nombre Indicador	Línea Base		Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 <i>(numerador/denominador)</i>	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 <i>(numerador/denominador)</i>	Logrado al 30/12/2015 <i>Señalar: SI, NO, Parcial o N/A</i>	Medios de Verificación definidos por Convenio
	evaluado	Nº de Convenios de Desempeño evaluados anualmente	0	1	1	1	1	N/A	
		Nº de Planes de Mejora evaluados anualmente	0	2	2	2	2	N/A	
		Nº de proyectos generales evaluados anualmente	0	4	4	7	7	N/A	
4	Acreditación Institucional CNA	3		3	3	4	4	N/A	Resolución CNA
5	Acuerdos generales suscritos con instituciones públicas	5		7	7	7	7	SÍ	Acuerdos firmados
6	Proyectos generales suscritos con instituciones privadas	0		1	2	3	3	N/A	Proyectos firmados
7	Publicación de indicadores de logro institucional	1		2	2	4	4	N/A	Publicaciones electrónicas emitidas y almacenadas en sistema electrónico
8	Participación de equipos institucionales y académicos en talleres de formación	Nº de participantes con roles institucionales	0	18	18	18	18	SÍ	Actas de sesión con respectiva asistencia
		Nº de participantes con roles académicos	0	11	11	11	11	N/A	
9	Convenios de colaboración con instituciones de Educación Superior en materias de aseguramiento de la calidad e innovación con impacto verificable (implica intercambio de actividades)	0		1	1	3	3	N/A	Convenios firmados

Análisis Cualitativo del Avance de Indicadores

En relación al **indicador nº1** (tasa de cumplimiento de los 6 proyectos PED 2013-2017), el Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017, PED, cuenta con un instrumento de control (Cuadro de Mando Integral, ajustado de acuerdo a proceso de evaluación de impacto) que permite evaluar su desempeño en función de indicadores notables e indicadores de proceso, completamente alineados con los comprometidos en el Convenio de Desempeño IPA 1303 (adjudicado por el Instituto en 2013) y los PM 1401 (Vinculación con el Medio) y 1402 (Gestión Institucional). En este sentido, en 2013 alcanzó un 20% de ejecución; en 2014 alcanzó otro 20% y en 2015 otro 20%. A 2016 los avances entregan indicadores satisfactorios de logro. Todos los proyectos del PED están en pleno desarrollo, por lo que es posible proyectar el cumplimiento efectivo a 2016 del 20% correspondiente al año. A ese nivel se habrá logrado un 80% de implementación del Plan y resta por evaluar el 20% restante correspondiente a 2017, fecha de su finalización. Algunos indicadores a observar se relacionan con la titulación oportuna técnica y profesional y la duración real de las carreras técnicas.

En cuanto al **indicador nº2**, unidades académicas y administrativas con Planificación alineada de acuerdo a PED e indicadores de desempeño notable, en noviembre se inició un proceso de planificación por unidad académica y administrativa de acuerdo al ajuste PED realizado a partir de la evaluación de sus 6 proyectos.

Como en años anteriores, cada una de las unidades colegiadas y las autoridades unipersonales del Instituto elaboran Planes Anuales de gestión en función del PED. Asimismo, monitorean, controlan y evalúan la aplicación de dichos planes en lo concerniente a las Áreas Institucional y Docente. En términos de Análisis y Planificación, todas las unidades y autoridades de Arcos deben, en relación al PED, colaborar en su construcción, controlar el estado de avance de las actividades comprometidas, sugerir ajustes de acuerdo a la gestión anual, en base a resultados obtenidos y control de las actividades.

De esta forma, existen tres mecanismos principales en la construcción de la estrategia institucional:

- Plan Estratégico de Desarrollo, que proyecta el desarrollo de la Institución para un período de cinco años.
- Planificación Anual Institucional, que se construye tomando en cuenta los planes de trabajo de las tres áreas institucionales: Dirección Académica, Dirección de Gestión y Dirección de Comunicaciones y Asuntos Estudiantiles.
- Planificación Anual de Unidades que construyen las unidades académicas y que alimentan el Plan Anual Institucional.



Y tres niveles para la construcción de la estrategia:

Global: Junta Directiva. Determina los objetivos estratégicos en la conducción de la Institución.

Ejecutivo a nivel general: Rector, Director Académico, Director de Gestión, Director de Comunicaciones y Asuntos Estudiantiles, Director de Desarrollo y Calidad, Director de Sede de Viña del Mar. Como órganos asesores: el Comité de Rectoría y el Consejo Académico. Desarrollan un diagnóstico interno y externo del Instituto y proponen el Plan Estratégico de Desarrollo que es sancionado por la Junta Directiva.

Ejecutivo por unidad académica: Directores de Escuelas. Diagnostican, controlan e implementan el Plan Estratégico de Desarrollo a través de sus planificaciones anuales de gestión.

En este sentido, la planificación de todas las unidades institucionales y académicas en 2015 ha estado alineada con el Plan de Desarrollo Estratégico, en función de sus ajustes como resultado de la evaluación de Impacto.

En relación al **indicador nº3**: Planes de Mejora Institucional, Convenios de Desempeño, PM y proyectos generales con impacto evaluado, es posible establecer que todos los Programas de Desarrollo en Arcos están alineados con indicadores notables y de proceso en función del PED, que cada uno ha cumplido satisfactoriamente las metas propuestas para cada año y que han sido analizados de acuerdo a la matriz de evaluación de impactos globales institucional. No corresponde evaluar en el presente informe la evaluación de los Planes de Mejora Institucional, Convenios de Desempeño, PM y proyectos generales vigentes por encontrarse en pleno desarrollo. No obstante, en el hito N°3 y N°6 del objetivo 1 es posible aquilatar el desarrollo satisfactorio a la fecha de este informe.

El **indicador nº 4** se señala como logrado al año 1 ya que refiere a la cantidad de años de certificación institucional otorgados por la Comisión Nacional de Acreditación, ya obtenidos por el instituto en 2013 (3 años). No obstante, el instituto enfrenta un nuevo proceso de Acreditación Institucional en 2016, para lo cual las unidades han comenzado su trabajo, esta vez fortalecidos por el desarrollo del actual PM 1402, que está arrojando luces indicadoras de organicidad en relación a los procesos generales. El proceso de Autoevaluación comenzó en julio de 2015, orientado y respaldado por la matriz de evaluación de impactos globales institucionales y en mayo de 2016 se entregó el informe de autoevaluación. La visita de pares se realizará entre el 22 y 24 de agosto

por lo que se estima que la Resolución de Acreditación se entregará en octubre, por tanto no corresponde evaluar el cumplimiento de este indicador a la fecha del presente informe.

Respecto al **indicador n°5** Acuerdos generales suscritos con instituciones públicas; a fines de 2015 se presentaron tres proyectos a fondos DIVESUP y uno al fondo Becas de Nivelación Académica, orientados a fortalecer el indicador de calidad de Progresión Estudiantil, objetivo estratégico institucional de acuerdo al Plan Estratégico 2013-2017. Dos de postulaciones al fondo DIVESUP no fueron aprobadas por el Ministerio de Educación y una sí logró aprobación Ministerial (“ESCRITORES DEL VALLE” IPA1503). Por su parte, la postulación a BNA (“Fortalecimiento de competencias académicas para el ingreso y permanencia de estudiantes de alto rendimiento escolar en contexto”, IPA 1507) también fue aprobada en enero de 2016 y se encuentra en plena ejecución. Con la adjudicación de estos dos proyectos se cumplió el indicador comprometido.

Respecto al **indicador n°6** relativo a proyectos generales suscritos con instituciones privadas, se han suscrito dos convenios internacionales, el primero con la Universidad de Artes Digitales y el segundo con la Universidad de Medios Audiovisuales, ambas de México.

En relación al **indicador n°7**: Publicación de indicadores de logro institucional, a partir de la organización de la información institucional analizada, ya se desarrolló una primera publicación en julio de 2015, denominada “Anuario 2014, IP Arcos”, que fue enviado al Ministerio de Educación y cuyo contenido contempla:

- Antecedentes Generales
- Referencias generales
- Organigrama
- Arcos y la educación en Chile
- Historia
- Visión y Misión
- Los estudiantes ARCOS: nuestro compromiso y valores
- Bases del desarrollo estratégico Institucional
- Componentes generales del Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017
- Convenio de Desempeño-Plan de Mejoramiento Institucional IPA1303

- Alcances del plan de mejoramiento institucional para el desarrollo institucional
- Indicadores Institucionales
- Matrícula de pregrado 2014 (estudiantes nuevos y antiguos)
- Retención
- Títulos otorgados
- Recursos humanos
- Proyectos con financiamiento MECESUP
- Proyectos con financiamiento FDI
- Acreditación Institucional
- Servicios estudiantiles
- Biblioteca e infraestructura
- Indicadores Notables PMI

La segunda publicación de antecedentes se realizó en diciembre de 2015 e incluyó el detalle de la evaluación inicial de los impactos PED y Programas de Desarrollo.

En abril de 2016 se desarrolló la publicación Impacto y Desarrollo Institucional, Área Gestión Institucional y en mayo la publicación Impacto y Desarrollo Institucional, Área Docencia de Pregrado. Ambos informes fueron insumos centrales para la construcción del Informe de Autoevaluación Institucional, presentado en mayo ante la Comisión Nacional de Acreditación.

Los informes no han tenido soporte electrónico aún, dado que se encuentra en pleno desarrollo la última etapa de la construcción del software institucional. Una vez implementado, el almacenamiento de informes permitirá el acceso directo a los actores institucionales relevantes. No obstante aquello, todos los informes desarrollados han sido enviados a la Junta Directiva, Comité de Rectoría y Consejo Académico y se han incluido los aportes y reflexiones de aquellos organismos.

En rigor, ya se han publicado tres informes de logro institucional comprometidos en el proyecto, lo que indica el cumplimiento total del logro. Sin embargo, se comprometió la publicación del Informe Anual de la Institución, el que se proyecta igualmente para



diciembre con aportes de integración de datos entregados por el Sistema de Administración Institucional que, para esa fecha estará en completo funcionamiento.

El **indicador nº8** Participación de equipos institucionales y académicos en talleres de formación; De acuerdo al proceso de realización de los primeros Talleres de Buenas Prácticas de Gestión de Convenios, PM y proyectos generales 1 y los Talleres de Buenas Prácticas Institucionales orientados al alineamiento de roles y funciones institucionales, se ha cumplido con la participación de 21 personas con roles institucionales administrativos y 4 personas con roles institucionales académicos. Para diciembre de 2016 se planificó el segundo Talleres de Buenas Prácticas de Gestión de Convenios, PM y proyectos generales 1, con lo que se cubrirán los 14 funcionarios con roles académicos restantes, indicador que no corresponde evaluar a la fecha del presente informe.

El **indicador nº 9** Convenios de colaboración con instituciones de Educación Superior en materias de aseguramiento de la calidad e innovación con impacto verificable, no tuvo avances significativos durante 2015. No obstante, en función de los objetivos del presente Proyecto, dentro de los objetivos del Estudio de Buenas Prácticas que proyecta estadías nacionales y una internacional, está programada durante las estadías la firma de Convenios para la Gestión de la Calidad y el fortalecimiento de la oferta académica Arcos. Dado que las visitas se realizarán a partir de julio de 2016, no corresponde medir el logro a la fecha del presente informe.

Indicar estrategias y actividades para revertir los resultados en el caso de INDICADORES NO LOGRADOS

A la fecha del presente informe no hay indicadores no logrados.

1.3 Resumen Ejecución de Recursos del Convenio de Desempeño (\$ Nominales)

Ítem	(1) Presupuesto Vigente \$			(2) Gastos devengados \$: Efectivos + Gastos por pagar al 30/06/2016						(1-2) Saldo Presupuestario \$ Al 30/06/2016		
	Mineduc	Institución	Total	Mineduc			Institución			Mineduc	Institución	Total
				(a) EFECTIVO	(b) POR PAGAR	(c = a+b) DEVENGADO	(d) EFECTIVO	(e) POR PAGAR	(f = d+e) DEVENGADO			
Bienes	\$ 10.789.952	\$ 24.606.000	\$ 35.395.952	\$ 8.190.998		\$ 8.190.998		\$ 24.606.000	\$ 24.606.000	\$ 2.598.954	\$ 0	\$ 2.598.954
Obras menores			\$ 0			-			-	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios de consultoría	\$ 35.200.000		\$ 35.200.000	\$ 11.062.400	\$ 21.517.600	\$ 32.580.000				\$ 2.620.000	\$ 0	\$ 2.620.000
Servicios de no consultoría			\$ 0			-			-	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total gastos adquiribles	\$ 45.989.952	\$ 24.606.000	\$ 70.595.952	\$ 19.253.398	\$ 21.517.600	\$ 40.770.998	-	\$ 24.606.000	24.606.000	\$ 5.218.954	\$ 0	\$ 5.218.954
Formación de RRHH			\$ 0			-			-	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Transporte	\$ 1.200.000		\$ 1.200.000			\$ 0				\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 1.200.000
Seguros	\$ 60.000		\$ 60.000			-			-	\$ 60.000	\$ 0	\$ 60.000
Viáticos	\$ 2.080.000		\$ 2.080.000			\$ 0				\$ 2.080.000	\$ 0	\$ 2.080.000
Costos de inscripción	\$ 180.000		\$ 180.000			-			-	\$ 180.000	\$ 0	\$ 180.000

Honorarios	\$ 22.418.636		\$ 22.418.636	\$ 11.298.638	11.119.998	\$ 22.418.636			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Sueldos		\$ 41.494.000	\$ 41.494.000			\$ 0	17.461.000	24.033.000	41.494.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos pedagógicos y de aseguramiento de la calidad		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000			-	100350		100.350	\$ 0	\$ 2.899.650	\$ 2.899.650
Mantenimiento y servicios	\$ 1.100.000		\$ 1.100.000	\$ 150.000		\$ 150.000			-	\$ 950.000	\$ 0	\$ 950.000
			\$ 0			-			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos, permisos y patentes			0			-			-	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total gastos recurrentes	\$ 27.038.636	\$ 44.494.000	\$ 71.532.636	\$ 11.448.638	\$ 11.119.998	\$ 22.568.636	\$ 17.561.350	\$ 24.033.000	\$ 41.594.350	\$ 4.470.000	\$ 2.899.650	\$ 7.369.650
Total \$	\$ 73.028.588	\$ 69.100.000	\$ 142.128.588	\$ 30.702.036	\$ 32.637.598	\$ 63.339.634	\$ 17.561.350	\$ 48.639.000	\$ 66.200.350	\$ 9.688.954	\$ 2.899.650	\$ 12.588.604

Notas:

(1) Presupuesto Vigente \$: corresponde a las cuotas transferidas por el Ministerio de Educación y al presupuesto comprometido por la Institución al año de seguimiento, según Convenio de Desempeño y considerando reitemizaciones aprobadas por el MINEDUC durante el año.

(2) Gastos devengados \$: Efectivos + Gastos por pagar al dd/mm/aaaa: Obtener esta información del sistema financiero UCI, a la fecha de corte correspondiente. Corresponde a los pagos girados con cargo a la cuenta del Convenio de Desempeño (efectivos) y los compromisos contables (por pagar) respaldados con documentos a la fecha señalada, tanto con cargo a los recursos del MINEDUC como a los Institucionales. La suma de todos debe ser el total devengado a la fecha.

(1)-(2) Saldo Presupuestario \$ al dd/mm/aaaa corresponde a la resta de Presupuesto menos Gastos Devengados (Suma total).

1.4 Inserto imagen resumen de cuentas - Sistema de Rendición Financiero UCI

(Compilado desde fecha de inicio legal al 30/06/2016)

- No corresponde a este informe.

1.5 Análisis de la Ejecución Financiera

Al año 2 el proyecto tiene un 34% total de ejecución financiera. Se ha ejecutado un 42% del presupuesto MINEDUC y un 25% del aporte institucional.

Del presupuesto total del MINEDUC sólo un 4% no está proyectado y corresponde a un saldo de \$ 2.620.000 que se destinó originalmente a Consultoría, pero dado el menor costo del servicio es necesario reitemizar.

El saldo MINEDUC aún no ejecutado equivale al 58% del total, el que corresponde a gastos proyectados y previstos de Bienes (saldo de \$10.789.952 para compra de computadores), Consultoría (saldo de \$21.517.600 programado en dos cuotas en julio y agosto, más saldo comentado más arriba), Honorarios (saldo de \$11.119.998, comprometido por contrato de honorarios a Evaluador de Impacto), Transporte, seguros, viáticos y costos de inscripción (saldo \$3.520.000 correspondiente a las estadías nacionales e internacional para el Estudio de Buenas Prácticas) y Mantenimiento y servicios (saldo de \$959.000 orientado a la implementación de los Talleres de Buenas Prácticas).

En relación al saldo institucional, todos los gastos están proyectados y previstos. Corresponden a Bienes (saldo \$24.606.000, orientado a la optimización de la implementación tecnológica para la calidad) y Sueldos (saldo de \$24.033.000 programados al pago de Directora de Proyecto, Analista y Evaluador de Impacto, lo último de acuerdo a reitemización aprobada por analista Mineduc el 13 de mayo de 2016).

Hay sólo un 4% del presupuesto institucional que, si bien no está programado con fecha específica, corresponde a la implementación de Talleres de Buenas Prácticas en lo relativo a materiales de apoyo. El saldo equivale a \$2.899.650 en el ítem de gastos pedagógicos y de aseguramiento de calidad.

2 Aspectos relevantes sobre implementación del Convenio de Desempeño

Resumir los siguientes aspectos:

2.1 Logros y desempeños notables

Todos los hitos comprometidos en el PM han sido abordados y están en un alto nivel de cumplimiento.

El objetivo 1: “Fortalecer el rol del DDCA robusteciendo su operación y favoreciendo con ello su desarrollo como unidad de análisis institucional que entregue información clave y oficial a actores internos y externos del sistema”, se ha cumplido con creces a través de la construcción de la matriz teórica y operacional surgida de la evaluación de impactos, lo que ha permitido ajustar el Plan de Desarrollo Estratégico y proyectarlo hacia 2020, además de ajustar todos los documentos de conducción institucional desde los Estatutos hasta los reglamentos generales y específico de funcionamiento académico. El trabajo ha movilizó a todas las estructuras institucionales con mandatos específicos orientados a la articulación orgánica de políticas por área. Asimismo, el análisis de los impactos del PED, PMI, PMs y proyectos generales robusteció la autoevaluación institucional entregando insumos detallados para la construcción del Informe de Autoevaluación Institucional presentado a la Comisión Nacional de Acreditación en mayo de 2016. Por otra parte, la incorporación de una nueva contratación para el Departamento de Desarrollo y Calidad (Evaluador de Impacto) ha fortalecido sus procesos generales y entregando mapas de navegación más precisos y estructurados. Parte de los logros desarrollados en estos dos años ha posibilitado que el Departamento mencionado cambiara su categoría a Dirección, siempre bajo la dependencia directa de la Rectoría.

2.2 Logros tempranos y no previstos

El desarrollo del PM 1402 ha fortalecido la estructura de autoevaluación institucional. Lo anterior ha robustecido el trabajo de autoevaluación por unidad orientado al cumplimiento de metas PED, PMI 1303 y PMs 1402 y 1401.

2.3 Dificultades para el avance (externas e internas)

No hemos tenido grandes dificultades para el avance del PM. No obstante, en relación a procedimientos, el proceso de aprobación de TRDs y aviso de expresión de interés para el Desarrollo de Software Institucional, demoró un poco más de lo programado, aunque no puso en riesgo la ejecución ni la calidad de la Consultoría contratada.

2.4 Desafíos

- Instalación cultural del Modelo de Evaluación de Impactos en directivos y administrativos.
- Instalación del Sistema electrónico de Información Institucional y capacitación de los actores clave.
- Fortalecimiento de la coherencia entre las líneas de desarrollo institucional y las estrategias de comunicación interna y externa.
- Implementación del estudio de buenas prácticas a nivel de gestión institucional y capacitación de los actores clave institucionales.

2.5 Acciones y estrategias para la institucionalización, proyección y sustentabilidad de la iniciativa

- Todas las contrataciones realizadas de acuerdo a programación del proyecto, se desplegaron con buenos resultados y continúan de acuerdo a programación 2016.
- El Departamento de Desarrollo y Calidad fortaleció su desempeño a través de la incorporación de un profesional de Evaluación de Impacto, el que potenciaría su presencia y actividad de aprobarse la propuesta presentada por la Institución en el marco de la presentación del actual informe.
- La implementación del PM 1402 será pieza clave en el proceso de Acreditación Institucional 2016.
- El desarrollo de la Consultoría para la construcción del software de administración de la información institucional fortalecerá el actual desempeño de las plataformas informáticas institucionales.

Cumplimiento de compromisos derivados de la implementación del Convenio, señalar:

- La Institución designó el diciembre 2014 al profesional responsable del PM
- La Institución envió oportunamente la información de rendición financiera, e Informe de seguimiento.
- El PM 1402 se instaló como una herramienta de fortalecimiento de la gestión institucional en completo alineamiento con el Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017.
- La Institución aseguró el adecuado y oportuno uso de los recursos comprometidos en el PM, para lo cual funciona en directa relación con la Unidad de Administración y Finanzas, constituida especialmente para para la gestión de los recursos de los PMI 1303, y PMs 1401 y 1402.
- La Institución ha desarrollado gastos exclusivamente elegibles, ratificados por el Analista y la Unidad de adquisiciones del Mecesup.
- En la totalidad de los procesos se han utilizado estrictamente las normas establecidas por el BIRF.
- La Institución cuenta con mecanismos de seguimiento y control sistemáticos para asegurar el logro de los objetivos y metas comprometidas. En función del cumplimiento de este compromiso, el equipo de gestión del PM 1402 constituyó un Consejo, donde participa activamente el Comité de Rectoría (Rector, Director de Gestión, Director Académico y Director de Comunicación y Asuntos Estudiantiles) y el Director del PMI 1303. Cabe destacar que la gestión ejecutiva del PM está a cargo del Departamento de Desarrollo y Calidad de Arcos, responsable del diseño y gestión del Modelo Educativo y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- La Institución ha enviado oportunamente la totalidad de la información requerida por el Ministerio de Educación.

3 Percepción sobre la Implementación y Avance de Logros del Convenio de Desempeño (Anual)

Resumir la percepción de actores relevantes y pertinentes a la implementación de la iniciativa:

Autoridades Universitarias, Académicos, Estudiantes, Funcionarios, Actores Externos, Otros.

3.1 Percepción de Autoridades Universitarias

Se desarrollaron cuatro presentaciones formales al Consejo del PM, el que aprobó los lineamientos a desarrollarse en 2015 y validó la entrega de propuestas e informes. En septiembre se realizó una presentación al Consejo Académico para indicar las primeras líneas del Modelo Institucional de Evaluación de Impactos. En agosto se aplicaron los instrumentos de medición de resultados y en octubre se presentaron a ambos Consejos los resultados obtenidos. En noviembre se presentaron al Consejo del PM los ajustes de procesos derivados de la evaluación de impacto y en noviembre se presentó al Consejo Académico el ajuste PED y MCI. En este sentido, el PM cuenta con el respaldo institucional de nivel estratégico-ejecutivo y con el respaldo del organismo académico más importante, pieza clave para la gestión institucional.

3.2 Percepción de Académicos

La percepción de los académicos se obtuvo en tres presentaciones ante el Consejo Académico, momento en que se levantaron percepciones acerca del trabajo desarrollado hasta la fecha. En relación a la matriz de evaluación de impactos se evaluó como positiva dado que entrega una mirada que la institución no había desarrollado a la fecha. En tanto, los ajustes derivados del trabajo y que se vertieron en el Plan de Desarrollo Estratégico y Cuadro de Mando Integral (MCI), fueron validados en el Consejo Académico. En relación a la implementación del software de administración de la información institucional, se sostuvieron reuniones con informantes claves del mundo académico que aportaron su visión en relación al uso de los actuales instrumentos informáticos que Arcos posee, identificaron procesos clave para el desarrollo de la información, establecieron flujos informativos y definieron nuevos flujos y procesos de acuerdo a roles. Todos los actores señalaron que la implementación de este software es de gran importancia institucional y que la implementación de este proyecto mejora la operación y optimización de la actividad institucional.

3.3 Percepción de Estudiantes

En tanto el proyecto no apunta a la gestión directa con estudiantes, se evaluará su impacto a nivel del cumplimiento de los indicadores de logro educativo, a decir, progresión estudiantil, retención, titulación oportuna, satisfacción respecto a servicios y entrega formativa.

3.4 Percepción de Funcionarios

Los funcionarios se han relacionado con el proyecto a través de la instalación del software de administración de la información. Se sostuvieron reuniones con los equipos administrativos de secretarías, equipo de logística, equipo de finanzas y contabilidad, equipo de recursos humanos, equipo de admisión y matrícula, equipo Rap y Articulación, equipo de Extensión, equipo de Vinculación con el Medio, equipo de Progresión Estudiantil, equipo de Informática y equipo de Desarrollo Docente. En todas las reuniones fue posible



levantar la percepción de que la implementación del proyecto PM1402 permite optimizar la gestión y alinear los objetivos estratégicos institucionales.

3.5 Percepción de Actores Externos

Para 2016 se prevé la interacción con organismos de educación superior en función de intercambios para la gestión institucional. Este será el espacio para medir la percepción de interlocutores externos atinentes al PM 1402.

3.6 Otros Comentarios

4 Anexos Obligatorios

4.1 Planilla Excel Indicadores Banco Mundial - *Enviar documento adjunto*

Se adjunta.

5 Anexos Complementarios de la Institución (Opcional)

OBJETIVO N°1

Hitos n°3 y n°6: Se anexan:

- Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 original
- Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 ajustado y proyectado a 2020.
- Evaluación de Impacto 2013-2015
- Ficha Plan de Acción del PED 2013-2017 ajustado y proyectado a 2020.

Hito n° 7:

- Se anexa informes de avances y minutas de trabajo realizadas entre la empresa Cloud System y el equipo ejecutivos del PM 1402.

Hito N° 8 del Objetivo 1, reitemizado con aprobación de analista MINEDUC.



- Se anexa contenido de correo de respaldo de Reitemización de Asistencia Técnica para el Levantamiento de datos CD, PMs y proyectos generales, con fecha de aprobación 20 de enero de 2015:

Estimada Ximena:

En relación con su solicitud de reitemización, no se tienen comentarios, por lo que se aprueba en los términos planteados, por lo que debe estar considerada en su información ingresada en el SEPA.

Se solicita a futuro considerar lo siguiente:

1. Colocar el código del PM en los correos enviados.
2. Utilizar en el futuro el formato de reitemización según correo adjunto.

Sin otro particular, le saluda cordialmente,

Rodrigo Silva M.
Analista FIAC
Programa Mecesup 2

División de Educación Superior
Ministerio de Educación
(56-2) 240 66 777

De: Ximena Duarte [mailto:ximena.duarte@arcos.cl]

Enviado el: martes, 20 de enero de 2015 10:25

Para: Rodrigo Miguel Silva Manriquez

CC: M. Arriagada; L. F. Oyarzún

Asunto: Reitemización y consultas sobre servicio de no consultoría PM Fortalecimiento de la Gestión, IP Arcos

Estimado Rodrigo,



En el marco del PM , "Fortalecimiento orgánico e institucional del Departamento de Desarrollo y Calidad como Unidad de Análisis Institucional, en miras al adecuado seguimiento, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2017, el impacto del Convenio de Desempeño IPA 1303 y de Planes de Mejoramiento Institucional adjudicados en años recientes", adjudicado a fines de 2014, quiero proponerte los siguientes cambios:

1.- En el ítem de Servicios de Consultoría se mencionan dos:

- a) Asistencia Técnica para el desarrollo de soportes electrónicos para el análisis institucional
- b) Asistencia Técnica para el Levantamiento de datos CD, PMs y proyectos generales

Respecto de la última consultoría y considerando que el proyecto contempla la contratación de un profesional para el análisis institucional y la evaluación impacto del Plan de Desarrollo, CD, PMs y proyectos asociados, estimamos que la consultoría b) puede ser asumida por este profesional y no por la vía de una asistencia técnica adicional.

En ese sentido, te propongo juntar el monto de M\$6.000 destinados para estos efectos a la asistencia técnica a), que pasaría de M\$ 38.000 a M\$44.000. Este ajuste es conveniente, además, porque hemos consultado con empresas desarrolladoras de softwares afines a lo que buscamos y el costo del trabajo tiende a bordear los M\$40.000.

2.- Luego de las consultas con empresas relacionadas al desarrollo de softwares como el que necesitamos, hemos visto que los proveedores en general venden softwares modulares que escalan a las necesidades del cliente. De esa manera, este tema parece más pertinente abordarlo como una **no consultoría** que como asesoría técnica, en tanto el desarrollo del software plantea un desarrollo mental, pero al mismo tiempo implica la adquisición de un bien .

Si te parece bien, entonces, fijaríamos el ítem en un total de **M\$44.000** y dejaría de ser una asesoría técnica para pasar a ser un servicio de **no consultoría**.

Quedo a la espera de tu aprobación.





















Muchos saludos,
Ximena

--
Ximena Duarte
Directora de Calidad y Acreditación
Instituto Profesional Arcos
Esmeralda 763, Santiago
2-6758108

Hito nº9: Inscripción y asistencia a Programa de Formación en Gestión de Datos y/o Diseño de Administración de Base de Datos

Resumen de notas:

















Usuario - MARÍA DEL CARMEN ARRIAGADA MIGUEL

Ítem de calificación	Calificación	Retroalimentación
 D01111 - Diagnóstico de ambientes de bases de datos y procesos de negocio - P2015		
 Actividad 2 - Tarea: Esquematización de las relaciones entre procesos, sistemas y datos utilizando Bizagi	88,0	
 Actividad 3 - Foro: Base de datos y portafolio de proyectos TI	2	
 Puntaje Semana 3 - Foro	5,0	
 Actividad 4 - Trabajo: Relación entre procesos, sistemas, datos y portafolio TI	80,0	
 Actividad 5 - Foro: Diseños conceptuales y modelos relacionales	2	
 Puntaje Semana 5 - Foro	6,0	
 Actividad 6 - Tarea: Coherencia entre Modelo conceptual y relacional	88,0	
 Actividad 8 - Trabajo: Capacidad del Diseño lógico	88,0	
 Actividad 9 - Foro: Factibilidad de implementar DataWarehouse y modelos OLAP	2	
 Puntaje Actividad 9 - Foro	6,0	
 Notas		
 Nota Actividad 2 - Tarea	6,1	
 Nota Actividad 3 - Foro	5,8	
 Nota Actividad 4 - Trabajo	5,5	
 Nota Actividad 5 - Foro	7,0	
 Nota Actividad 6 - Tarea	6,1	
 Nota Actividad 8 - Trabajo	6,1	
 Nota Actividad 9 - Foro	7,0	
 Total categoría	0,0	
Σ Total del curso	-	








Resumen de Notas:

Usuario - MARÍA DEL CARMEN ARRIAGADA MIGUEL

Módulo 1

 Actividad 2 - Tarea: Esquematzación de las relaciones entre procesos, sistemas y datos utilizando Bizagi	88,0	
 Actividad 3 - Foro: Base de datos y portafolio de proyectos TI	2	
 Puntaje Semana 3 - Foro	5,0	
 Actividad 4 - Trabajo: Relación entre procesos, sistemas, datos y portafolio TI	80,0	
 Actividad 5 - Foro: Diseños conceptuales y modelos relacionales	2	
 Puntaje Semana 5 - Foro	6,0	
 Actividad 6 - Tarea: Coherencia entre Modelo conceptual y relacional	88,0	
 Actividad 8 - Trabajo: Capacidad del Diseño lógico	88,0	
 Actividad 9 - Foro: Factibilidad de implementar DataWarehouse y modelos OLAP	2	
 Puntaje Actividad 9 - Foro	6,0	
 Actividad 10 - Tarea: Generación de información a partir de un DataWarehouse	88,0	
 Actividad 12 - Trabajo: Tareas para la administración de un DataWarehouse	88,0	
 Actividad 13 - Foro: Procedimientos para la administración de Bases de Datos	2	
 Puntaje Actividad 13 - Foro	6,0	
 Actividad 14 - Tarea: Descripción de procedimientos para la administración de bases de datos	80,0	
 Actividad 16 - Trabajo: Plan de trabajo para la administración de bases de datos	94,0	

Módulo 2

 Actividad 4 - Trabajo sumativo: Base de datos y su funcionamiento	40,0
 Actividad 6 - Tarea: Manipulación avanzada con DDL y DML	92,0
 Puntaje Actividad 7 - Foro	6,0
 Actividad 8 - Trabajo sumativo: Depuración de consultas	63,0
 Actividad 10 - Tarea sumativa: Memoria y Almacenamiento	64,0
 Puntaje Actividad 11 - Foro	5,0
 Actividad 12 - Trabajo sumativo: Administración de recursos	61,0

OBJETIVO N°2

Hito n°1: Se anexa documento de definición de Objetivos del Estudio de Buenas Prácticas.