



Instituto Profesional Arcos

Informe de cumplimiento 2016-2019

Plan Estratégico de
Desarrollo 2013-2017,
Extendido a 2020

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

El Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2013-2017, Proyectado a 2020, es el resultado del trabajo de toda la comunidad, validado por las instancias superiores del Instituto.

Su formulación inicial y los sucesivos procesos de ajustes realizados al Plan Estratégico de Desarrollo (PED) han sido el resultado de valiosas jornadas de evaluación y trabajo colegiadas, realizadas en abril y mayo del 2013, de diciembre 2013 a marzo 2014, de septiembre a diciembre de 2015 y, en el contexto de su última proyección, de septiembre a diciembre de 2016.

El ajuste efectuado al PED, a diciembre de 2015, se sustentó en la experiencia de los años de ejercicio del PED 2013-2017. Integró los desafíos del PMI 2014/2016, los Convenios de Desempeño suscritos por la Institución y sintetizó los desafíos para los años 2016 a 2020.

La evaluación y la memoria de los ajustes efectuados al PED a diciembre de 2015, se recogen en el documento Avances en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2017, de diciembre de 2015. El documento que sintetiza estos ajustes es el Plan Estratégico de Desarrollo PED 2013-2017 (Extendido a 2020).

A fines del año 2016 y de modo consistente con lo observado por los pares durante el proceso de acreditación, se ajustan los indicadores del Cuadro de Mando Integral, para independizarlos del control de gestión sobre los convenios de desempeño, y tornarlos más pertinentes a los desafíos del período 2016-2020.

El ajuste efectuado al PED, a diciembre de 2017, se sustentó en la evaluación del avance en los compromisos adquiridos para el período 2016-2017, como nueva línea

base, así como en los desafíos que quedaron planteados, bajo la forma de Planes de Mejora, a partir del proceso de acreditación del año 2016. Así mismo, asume los nuevos desafíos que emergen, de cara al nuevo proceso de acreditación del año 2020.

Los Planes de Acción, con sus respectivos hitos específicos, que la Institución se propuso, para los años 2016 y siguientes, responden a:

- *Asegurar la sustentabilidad financiera del proyecto institucional;*
- *las necesidades de desarrollo institucional derivadas de la acreditación por un período de 4 años, obtenida en 2016;*
- *la transformación del Instituto en corporación sin fines de lucro;*
- *la decisión de incorporarse a la política pública de gratuidad;*
- *los compromisos establecidos en el Informe de Autoevaluación Institucional, como Planes de Mejora y*
- *los desafíos planteados por el Informe de Pares y el Acuerdo de Acreditación emitido por la CNA para el período 2016-2020.*

Durante todo el período 2013-2019 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. Compromete la voluntad de todos e invita a vivir con renovada pasión esta experiencia educativa, de calidad, fundada en el aprecio y el respeto.

1. Marco de Referencia

1.1. Arcos y la Educación en Chile

Educación es transformar. El Instituto parte del reconocimiento que el ser humano, a lo largo de su vida, acumula y cultiva saberes, experiencias, talentos, y que una apertura permanente al aprendizaje, posibilita la ampliación y transformación de sus capacidades y habilidades para estar y actuar en el mundo.

Todo joven está dotado de talentos. Nuestro compromiso es apoyarlo para ser lo que quiere ser. Transformar su pasión en una profesión. El paso por la educación superior es un lugar y un tiempo relevante para la vida. Se aprenden nuevos hábitos, se adquieren nuevas competencias y conocimientos, pero, sobre todo, se modelan las vocaciones y la vida profesional, en un período de la vida, que para la gran mayoría corresponde a la transición entre la juventud y la adultez.

La trayectoria de ARCOS es la de generaciones de artistas y creadores, profesionales y académicos que asumieron y diseñaron para sí y para otros, un espacio relevante en la cultura del país, en la docencia y en una intensa actividad intelectual. Incorpora asimismo a las nuevas generaciones, que se integran como estudiantes, y en no pocos casos, como docentes; constituyéndose en un lugar en el cual se reconocen los procesos culturales y se interactúa con ellos desde una mirada que constituye un singular “ethos” Arcos.

En 38 años, podemos decir con satisfacción que Arcos ha alcanzado su madurez como institución de Educación Superior y es, sin duda, parte y actor del universo que nos configura. Esto es lo que hace que su voz sea inconfundible en la educación y la producción cultural de Chile.

La presencia educativa de Arcos está marcada tanto por sus tradiciones como por su permanente mirada hacia el futuro, que es precisamente, el lugar donde se dirigen nuestros estudiantes.

Sus estudiantes y docentes, directivos y administrativos, están invitados a vivir una experiencia educativa basada en el aprecio y el respeto, a ser parte de una comunidad de aprendizaje de calidad reconocida, con un estilo reflexivo, crítico y creador.

1.2. El Instituto Profesional Arcos

Fundado en diciembre de 1981, el Instituto Profesional Arcos se apresta a celebrar 38 años de trayectoria. El 5 de agosto de 1999 el Consejo Superior de Educación certificó su plena autonomía como institución de Educación Superior, época en la cual su matrícula era de 543 estudiantes.

El año 2006 la CNA acreditó por primera vez su calidad, luego de lo cual se han completado 14 años con acreditaciones sucesivas.

ARCOS es una de las casas de estudio más reconocidas en las áreas de su especialidad. Surge en los años 80' como respuesta al déficit en formación de profesionales en los campos de la televisión, el cine, la comunicación social, el diseño y la publicidad, disciplinas que las instituciones tradicionales de la educación superior de entonces no abordaban debidamente; complementadas luego con otras disciplinas concurrentes como la fotografía, la animación digital, el sonido y la actuación, además de nuevas competencias y habilidades de exigencia contemporánea, como la tecnología digital y la gestión.

Su incremento cuantitativo responsable, basado en criterios de calidad, de sustentabilidad y de innovación en las áreas de su competencia, ha reflejado también el crecimiento en su prestigio institucional y el

reconocimiento a los altos niveles de su docencia y de responsabilidad en su gestión.

2. Principios de Desarrollo Institucional

2.1. Esta Planificación

El Plan Estratégico de Desarrollo (PED) es la carta de navegación que el Instituto se había dado, inicialmente, para el período comprendido entre los años 2013 y 2017 y que, desde diciembre de 2015, se proyectó hasta el año 2020.

Como parte de la política de formulación, implementación y seguimiento del PED, se ha establecido la necesidad y mandato de estibar su rumbo periódicamente, acorde a lo vivido cada año y al horizonte de futuro que vaya emergiendo.

Orientan al PED tanto la Visión y la Misión de la institución, como los Propósitos Institucionales y sus respectivos Objetivos Estratégicos. Aspira a ser consistente y coherente, de fácil asimilación por la institución, y traducible en planes generales y planes de acción que aseguren el cumplimiento de metas relativas a indicadores, en los niveles estratégico, táctico y operativo.

Visión

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.

Misión

Formar profesionales en los ámbitos del arte, la comunicación, la tecnología y la gestión, y estimular su compromiso por el aprendizaje permanente, con reflexión crítica y capacidad creadora. Personas que hagan una diferencia en la sociedad por sus conocimientos relevantes en el oficio, su formación cultural y su desempeño comprometido y creativo en sus actividades laborales o emprendimientos personales.

2.2. Los estudiantes ARCOS: nuestro compromiso y valores

Arcos comprende la educación como un proceso de transformación de personas, con diversidad de perspectivas y estilos, de inteligencias y pasiones, en un clima de aprecio y respeto.

Los valores esenciales del aprecio y el respeto fundan la experiencia educativa en Arcos y constituyen una búsqueda perseverante en la cotidianidad, en todos los espacios donde fluye su quehacer.

- Aprecio, porque existe un clima de acogida y de cuidado por el otro.
- Respeto, porque hay un compromiso de todos los estamentos por hacer las cosas bien.

La experiencia educativa está alineada con su Visión y Misión, en las cuales destacan como valores formativos:

- Sólidos conocimientos en su oficio.
- Formación cultural crítica y creativa.
- Vocación innovadora.
- Desempeño comprometido y emprendedor en su vida profesional.

3. Bases del Desarrollo Institucional

3.1. Modelo Educativo: educar es transformar

El Modelo Educativo de Arcos encarna la Visión, Misión y Objetivos del Instituto, dando el marco institucional para el desarrollo de los procesos y mecanismos docentes.

El Modelo Educativo considera que el ser humano, a lo largo de su vida, acumula y cultiva experiencias, saberes y talentos; y que una apertura permanente al aprendizaje posibilita su transformación y la ampliación de sus capacidades y habilidades, para estar y actuar en el mundo.

Promueve una educación fundada en una metodología que no separa la práctica de la formación teórica, por el contrario, hace de la práctica el fundamento mismo de la teoría. En este sentido, comprende el arte, la comunicación, la tecnología y la gestión como procesos creativos a la vez que dominios del pensamiento crítico.

El Modelo Educativo de Arcos considera que aprender es apropiarnos del ser que somos y, en compromiso con el otro y con el mundo, proyectarlo hacia la creación de un futuro significativo.

En este contexto, la Institución promueve procesos de aprendizaje que conjugan lo específico de la disciplina con habilidades humanas fundamentales para desenvolverse con fluidez y sentido en el mundo.

3.2. Modelo de gestión: Compromisos y el CMI.

El modelo de gestión se orienta al cumplimiento de la Visión y Misión, y de los Objetivos Estratégicos, y constituye el instrumento para la realización exitosa del Plan de Desarrollo Estratégico. Entiende que la calidad de los procesos y resultados es responsabilidad de toda la comunidad. Tiene como principales compromisos, proporcionar una experiencia educativa de calidad, satisfacer las ambiciones y preocupaciones de los estudiantes, el desarrollo de sus docentes y personal, y dar cabida a las oportunidades de la sociedad local y global.

Tales desafíos comprometen a la comunidad y confieren contenido y sentido a los procesos que buscan asegurar la calidad de la gestión institucional.

Características de la gestión por compromisos:

- Liderazgo, trabajo en equipo y compromisos claros. Las personas constituyen el factor clave de la institución. Los liderazgos legitimados, el trabajo en equipo en todos los niveles y la claridad de los compromisos, multiplican las posibilidades y eficientan el manejo de los recursos financieros y materiales y del capital simbólico institucional. Este estilo es el fundamento de la cohesión institucional y de sus capacidades de acción e innovación.
- Clima de aprecio y respeto. El aprecio, es decir una cotidianidad que cultiva el afecto y la

preocupación por el otro y el buen convivir colaborativo entre sus integrantes, es el espacio relacional constitutivo de la comunidad. El respecto, es decir, una cultura de “hacer las cosas bien”, fomentando la gestión por compromisos y el aprendizaje permanente.

- Calidad reconocida. Una constante autoevaluación y la evaluación de expertos externos, permite observar fortalezas y debilidades, asumir acciones de mejoramiento y sostener una práctica de perfeccionamiento continuo de la comunidad al servicio de los estudiantes.
- Estructura definida y plasticidad en la acción por objetivos y proyectos. La estructura orgánica precisa interdependencias y responsabilidades con compromisos definidos, cuyo cumplimiento es la base de la estabilidad y el desarrollo.
- Política de incentivos a personal docente, administrativo y directivo, según logros. El Instituto cuenta con una dilatada experiencia en incentivos laborales. El Contrato Colectivo actual, vigente por dos y medio años, que incluye esta práctica, refleja la alineación entre el avance de la institución y el progreso de sus miembros.
- Proyecto sustentable. Una administración de las finanzas, ordenada y responsable, con resultados auditables y proyecciones sólidas, garantizan el crecimiento concordante con un equilibrio presupuestario, que posibilite alcanzar resultados anuales significativos para financiar la operación y fuentes bancarias disponibles, para proyectos de mediano y largo plazo. Una gestión operativa y logística, con

compromisos claros y eficientes, acordes a las demandas del proyecto educativo.

Cuadro de mando integral, CMI:

- Es un instrumento de gestión del Plan Estratégico de Desarrollo, PED, que facilita su ejecución estratégica. El CMI expresa la estrategia definida en este PDI en indicadores, que informan la consecución de los propósitos y objetivos estratégicos, y las acciones estratégicas manifestadas en los Proyectos.
- Proyectos estratégicos. Los compromisos de cada equipo y sus liderazgos, establecidos acorde a la planificación y quehacer que les es propio, se orientan en función de Planes de Acción definidos en el PDE.
- Gestión del Cuadro de Mando Integral. El CMI es gestionado por Rectoría, con el apoyo del Comité de Rectoría y la Dirección de Desarrollo y Calidad. Esta tiene a cargo el seguimiento y la evaluación anuales del PED y el CMI, y es responsable de realizar y socializar un Informe anual de la calidad de ejecución del PED, que contiene sugerencias de mejoramiento.

4. Evaluación Período 2016-2019

4.1. Plan de Inversiones y Proyección de Matrículas

El plan de Inversión, referido a los bienes adquiribles pertinentes a los activos fijos, proyectado para el período 2016-2020, se configuró en respuesta a los objetivos estratégicos y proyectos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2017 y se hizo cargo, de modo estimativo, de su proyección al año 2020.

El Plan consideró 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	337,187
2018	400,000	377,038
2019	500,000	457,571
2020	700,000	621,941
Total	2,250,000	2,093,204
Promedio anual	450,000	418,641

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

Año	Estudiantes	Variación Porcentual
2016	1,950	
2017	2,500	28%
2018	3,200	28%
2019	4,000	25%
2020	4,800	20%
Total	16,450	
Promedio anual	3,290	

De acuerdo al Plan Estratégico de Desarrollo y su proyección a 2020, el plan de Inversión para el período 2016-2020, se propuso:

- Elevar el nivel cuantitativo 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 implicaría un crecimiento significativo de su Matrícula y, en consecuencia, un mayor nivel de Inversión vinculado al Modelo de Gestión por Proyectos.
- Proyectar 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.

Las proyecciones en lo que refiere a inversiones, establecidas para el período, fueron ampliamente superadas, producto de los resultados obtenidos en 2016 en acreditación institucional, la transformación del Instituto en Corporación sin fines de lucro y su decisión de incorporarse a la gratuidad, lo que permitió incrementar significativamente su matrícula de primer año. Del mismo modo, el incremento de los resultados asociados a retención, permitieron incrementar la matrícula de estudiantes antiguos y con ello, la matrícula total de estudiantes.

El crecimiento en matrículas proyectado, implicó trasladar la Casa Central del Instituto a una nueva sede en la Región Metropolitana, Comuna de Peñalolén, a objeto de brindar a los estudiantes los espacios requeridos, con un mejor estándar que el alcanzado en la anterior sede de Santo Domingo. Esta decisión de inversión inmobiliaria y tecnológica asociada a su implementación, permitió incrementar significativamente el patrimonio de la Corporación.

Así, las inversiones reales en el período fueron las siguientes:

Año	Inversiones en equipamiento para la docencia (\$M)	Inversiones inmobiliarias (\$M)	Mobiliario y otras inversiones (\$M)	Total Inversiones (\$M)
2016	247.858,695	5.998,794	54.455,913	308.313,402
2017	147.010,944	4.080.514,400	24.159,899	4.251.685,243
2018	281.542,016	3.361.514,971	76.015,881	3.719.072,868
2019	455.107,539	411.044,240	114.398,564	980.550,343
Total	1.131.519,194	7.859.072,405	269.030,257	9.259.621,856
Promedio anual	282.879,799	1.964.768,101	67.257,564	2.314.905,464

Para el mismo período, las matrículas de estudiantes nuevos y totales fueron las siguientes:

Año	Estudiantes Nuevos		Estudiantes Totales	
	Cantidad	Variación Porcentual	Cantidad	Variación Porcentual
2016	784		1.925	
2017	1.229	57%	2.454	27%
2018	1.428	16%	3.110	27%
2019	1.532	7%	3.519	13%
Total	4.973		11.008	
Promedio anual	1.243		2.752	

Como es posible observar, aun cuando el crecimiento de la matrícula fue significativo y sostenido, los resultados obtenidos en matrícula total, para los años 2016, 2017 y 2018, cumplen la meta en un rango entre el 97% y el 99%, y en un 89% para el año 2019.

La cifra del año 2019, fuertemente condicionado por las restricciones (impuestas por la gratuidad) a crecer en número de matrículas de estudiantes nuevos, más allá del 2,7% del año previo; implican desde 2020 en adelante a redirigir los esfuerzos a la diversificación de ingresos, provenientes de metas más exigentes en retención de estudiantes antiguos y en la ampliación de ingresos distintos a la docencia de pregrado, fundamentalmente en educación continua.

4.2. Planes de Acción por Ámbito Estratégico, Avances, Desafíos y Métricas

En las páginas que se desarrollan a continuación, se presentan de modo sintético los principales avances desarrollados a partir de la implementación de los planes de acción comprometidos para el período 2016-2020, a diciembre de 2019.

Para cada ámbito estratégico, se muestran los hitos o planes de mejora comprometidos por cada Plan de Acción, los plazos y presupuestos establecidos para su desarrollo, y las Unidades y equipos responsables de su ejecución.

Se cualifican los resultados obtenidos, en términos de avances y se establecen los desafíos que emergen a partir de las brechas de implementación observadas en la ejecución de los respectivos Planes. Para una lectura más acabada de los resultados, se pueden consultar las memorias de proyectos específicos, políticas y mecanismos establecidos en el período o la memoria de autoevaluación institucional 2015-2019, en particular el capítulo de Plan de Mejoras de la misma.

Finalmente se evalúa el progreso de los indicadores del Cuadro de Mando Integral, ajustados el año 2016.

4.3. Gestión Institucional



Propósito Global Institucional

- 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



Propósitos Gestión Institucional

- 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



Objetivos Estratégicos Gestión Institucional

- OE 1: 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.
- OE 2: Profundizar el nivel de apropiación y despliegue del modelo de gestión y planificación estratégica institucional.

OE 1: 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.

Planes de Acción asociados:

PDA 1.1. 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.

PDA 1.2. Estandarización: Fortalecer los mecanismos de gestión financiera por unidad de negocio, centro de costo; para la formulación, evaluación e implementación de las operaciones institucionales.

Indicadores destacados asociados (indicar N° según tabla de indicadores de gestión institucional):

PDA	Hitos	Inicio	Término	Recursos	Responsable	Estado
1.1	1. Diseño e Implementación Modelo Evaluación de Impactos y Planificación Estratégica	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Desarrollo y Calidad	Concluido
	2. Estudio de Buenas Prácticas en Gestión Institucional	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Desarrollo y Calidad	Concluido
	5. Plan de Mejora: Plan de espacios de trabajo fuera del aula y co-working. Ampliación en 300m2 habilitados	2016	2016	Gastos Recurrentes (Arrendamiento), en Plan de Mejora, por un monto de 30 MM\$	Dirección de Gestión	Concluido
	4. Evaluación PED 2013-2017	2017	2017	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Desarrollo y Calidad	Concluido
	5. Construcción Nuevo PED	2017	2017	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Rectoría	En proceso
	6. Evaluación de Impacto Nuevo PED y Ajustes	2018	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Desarrollo y Calidad	Concluido

	6. Actualización de Software Institucionales	2017	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 25 MM\$	Gestión Institucional	Concluido
1.2	1. Plan piloto de Contabilidad por Centro de Costo	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Gestión Institucional	Concluido
	2. Implementación de contabilidad por Centro de Costo; sistemas de control y evaluación trimestral/anual	2017	2017	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Gestión Institucional	En proceso
	3. Contabilidad por Centro de Costo; sistemas de control y evaluación mensual/anual	2018	2018	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Gestión Institucional	En proceso
	4. Operación en Régimen	2019	2019	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Gestión Institucional	Concluido
	5. Operación en Régimen; evaluación de Referencia tri anual por Centro de Costo	2020	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Gestión Institucional	En proceso

OE 2: Profundizar el nivel de apropiación y despliegue del modelo de gestión y planificación estratégica institucional.

Planes de Acción asociados:

PDA 2.1. Desarrollo de Habilidades Directivas: Fortalecer las habilidades de planificación, gestión, liderazgo y trabajo en equipo, de las instancias directivas de la Institución.

PDA 2.2. Análisis y Gestión Institucional: Fortalecer la capacidad de análisis y gestión de la información, robusteciendo el rol de la Dirección de Desarrollo y Calidad.

PDA 2.3. 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.

Indicadores destacados asociados (indicar N° según tabla de indicadores de gestión institucional):						
PDA	Hitos	Inicio	Término	Recursos	Responsable	Estado
2.1	1. Diseño e Implementación del Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad Gestión de las Personas	Concluido
	2. Plan de Mejora: Fortalecimiento VCM regional Sede Viña del Mar. Formación de equipo (2015) y Plan de Acciones	2015	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente, por un monto de 40 MM\$	Dirección de Sede	Concluido
2.2	1. Plan de Mejora: Implementación Plataforma Inteligencia Institucional	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 80 MM\$	Dirección Desarrollo y Calidad	Concluido
	2. Capacitación Operacional de la Plataforma de Inteligencia Institucional	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Desarrollo y Calidad	Concluido
	3. Instalación Cultural Plataforma, Evaluación y Ajustes	2017	2017	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Desarrollo y Calidad	Concluido
	4. Operación Plataforma Institucional en Régimen	2018	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Desarrollo y Calidad	Concluido
2.3	1. Constitución Comisión Desarrollo y Gestión del Desempeño del Personal Administrativo	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad Gestión de las Personas	Concluido
	2. Fortalecimiento Política Desarrollo y Gestión del Desempeño Personal Administrativo	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad Gestión de las Personas	Concluido

	3. Implementación Política Desarrollo y Gestión del Desempeño Personal Administrativo	2017	2018	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad Gestión de las Personas	Concluido
	4. Evaluación y Ajuste Política Desarrollo y Gestión del Desempeño Personal Administrativo	2019	2019	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad Gestión de las Personas	En proceso
	5. Operación en Régimen Política Desarrollo y Gestión del Desempeño Personal Administrativo	2020	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad Gestión de las Personas	En proceso

Principales Resultados Cuantitativos: Métricas asociadas a indicadores CMI-2016

Indicador	Unidad	Línea Base 2015	2016		2017		2018		2019	
			Meta / FC	Resultado						
Matrícula total	Cantidad	1.923	1.950	1.925	2.500	2.454	3.200	3.110	4.000	3.519
Ingresos operacionales	M\$	4.774.398	5.250.000	5.196.807	5.850.000	5.772.223	7.150.000	7.059.736	8.600.000	8.689.404
Remuneraciones totales	M\$	2.588.500	2.835.000	2.901.227	3.042.000	3.135.463	3.575.000	3.570.588	4.128.000	4.122.574
Relación remuneraciones-ingresos	%	54%	54%	56%	52%	54%	50%	51%	48%	47%

INDICADORES FINANCIEROS

Resultado del ejercicio	M\$	101.157	165.000	124.300	250.000	104.531	320.000	890.069	450.000	1.502.270
Razón de endeudamiento		2,58	1,70	3,09	5,00	7,02	1,90	2,07	1,70	1,47
Capital de trabajo	M\$	-352.970	100.000	-350.591	100.000	550.093	200.000	19.314	300.000	631.521
Ebitda	M\$	524.002	682.500	547.094	877.500	592.249	1.215.500	1.465.678	1.720.000	2.410.236
Ebitda/Ingresos operacionales	%	11%	13%	11%	15%	10%	17%	21%	20%	28%

Principales Resultados Cualitativos: Avances y Desafíos

OE 1: 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.

PDA 1.1. 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.

PDA 1.2. Estandarización: Fortalecer los mecanismos de gestión financiera por unidad de negocio, centro de costo; para la formulación, evaluación e implementación de las operaciones institucionales.

OE 2: Profundizar el nivel de apropiación y despliegue del modelo de gestión y planificación estratégica institucional.

PDA 2.1. Desarrollo de Habilidades Directivas: Fortalecer las habilidades de planificación, gestión, liderazgo y trabajo en equipo, de las instancias directivas de la Institución.

PDA 2.2. Análisis y Gestión Institucional: Fortalecer la capacidad de análisis y gestión de la información, robusteciendo el rol de la Dirección de Desarrollo y Calidad.

PDA 2.3. 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.

En lo general, el Instituto ha desarrollado los siguientes avances:

- Se ha instalado de modo regular el modelo de gestión por proyectos, asociado a nuevas inversiones, lo que ha permitido optimizar la asignación de recursos, respecto del buen servicio y estándar de implementación de la oferta institucional actual.
- La planificación estratégica ha permitido orientar y ordenar la destinación de las inversiones con una perspectiva institucional de mediano y largo plazo, consistente con la proyección de ingresos y excedentes anuales positivos.
- El PED 2013-2017 (p.2020), hasta 2016, fue cofinanciado en parte importante a través de fondos ministeriales; los que han sido sustituidos en los últimos años por esfuerzo institucional, sosteniendo e incrementando la inversión de los primeros años.
- Se ha avanzado a través de diversas experiencias, en el fortalecimiento de habilidades directivas en la Institución. En la experiencia de comunidades de aprendizaje auto-organizadas, en equipos de proyectos y en la ampliación cualitativa y cuantitativa de su planta profesional y directiva.
- Se han fortalecido, a través de la adquisición de plataforma, las capacidades de análisis y gestión de la información a nivel Institucional y en la Dirección de Desarrollo y Calidad; encontrándose en este momento en etapa de funcionamiento en régimen.
- Se ha establecido en un trabajo colegiado y participativo para una nueva política general de desarrollo de las personas, con perspectiva en la gestión del desempeño, del desarrollo laboral y la administración de las relaciones contractuales; actualmente se encuentra en plena etapa de implementación y formulación de los distintos mecanismos y procedimientos que la norman.

Entre los principales desafíos que emergen en este período, se cuentan:

- Perfeccionar el rol de la gestión de la información, de la inteligencia de datos, en el Instituto, y de las unidades funcionales en las que recae, y visualizar las articulaciones organizacionales asociadas a las funciones de captura y procesamiento de datos, análisis de la información, así como respecto de la toma de decisiones.
- Incrementar la productividad y el potencial de innovación en la gestión institucional, consolidando liderazgos y capacidades proyectivas; y en la automatización de procesos administrativos recurrentes.
- Consolidar la estructura presupuestaria, que fortalezca las condiciones de sostenibilidad y sustentabilidad que posee la institución.

4.4. Docencia de Pregrado



Propósito Global Institucional

- 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



Propósitos Docencia de Pregrado

- 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



Objetivos Estratégicos Docencia de Pregrado

- OE 3: Actualizar la oferta académica institucional en sintonía con el medio.
- OE 4: Fortalecer las políticas y mecanismos institucionales de mejoramiento en la calidad de la docencia.
- OE 5: Fortalecer el sistema de monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil.

OE 3: Actualizar la oferta académica institucional en sintonía con el medio.

Planes de Acción asociados:

PDA 3.1. 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.

PDA 3.2. 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.

PDA 3.3. Nueva Oferta Académica: Ampliar la oferta académica de formación técnica y profesional, en los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.

Indicadores destacados asociados (según tabla de indicadores de docencia de pregrado)

PDA	Hitos	Inicio	Término	Recursos	Responsable	Estado
3.1	1. Elaboración programas de asignaturas planes de estudio innovados	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 18 MM\$	Unidad de Currículum	Concluido
	2. Instalación cultural del Currículum a través de CDR y Comités Asesores Externos	2016	2019	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Currículum	Concluido
	3. Indagación carga efectiva asociada SCT	2016	2019	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Currículum	Pendiente
	4. Equipamiento y Habilitación de Carreras	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 1.183 MM\$	Direcciones Escuela y Dirección de Gestión	Concluido
	5. Plan de Mejora: Fortalecimiento de la Matrícula	2015	2017	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente, en Plan de Mejora, por un monto de 30 MM\$. Presupuesto de Admisión	Direcciones Académica, de Comunicación y Asuntos Estudiantiles y de Escuelas	Concluido

	6. Evaluación de Impacto, Ajustes Oferta Rediseñada y Actualización de Programas y Planes de Estudio	2017	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 15 MM\$	Unidad de Currículum	En proceso
3.2	1. Diseño, Pilotaje, Evaluación, Escalamiento Oferta RAP	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 12 MM\$	Unidad de RAP y Articulación	En proceso
	2. Plan de Mejora: Plan de Articulación y Alianzas con Colegios, Diseño e implementación de actividades conjuntas	2015	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente, en Plan de Mejora, por un monto de 25 MM\$ (2015-2016)	Unidad de RAP y Articulación y Direcciones de Escuela	Concluido
	3. Diseño e Implementación PET (4 CARRERAS TÉCNICAS GENÉRICAS), para exestudiantes Arcos con Formación Profesional Incompleta	2016	2017	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de RAP y Articulación	Pendiente
	4. Fortalecimiento Plataforma Virtual (Entornos de Aprendizaje)	2017	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 43 MM\$	Unidad de RAP y Articulación	En proceso
	5. Plan de Mejora: Programa de Educación Virtual	2014	2016	Gastos No Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente, por un monto de 33 MM\$ Ejecutado a 2015. Financiamiento MECESUP	Dirección Académica	En proceso
3.3	1. Diseño de Nueva Oferta Académica, Carreras Técnicas y Profesionales.	2016	2017	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 20 MM\$	Dirección Desarrollo Calidad	Concluido

	2. Implementación de Nueva Oferta Académica.	2017	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 507 MM\$	Direcciones Escuelas	En proceso
	3. Plan de Operación en Régimen Nueva Oferta Académica.	2019	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Direcciones Escuela	Pendiente
	4. Evaluación de Impactos y Ajustes Nueva Oferta Académica.	2020	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversión: 5 MM\$	Direcciones Escuelas	En proceso
	5. Estudio de Localización de Nuevas Sedes.	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 20 MM\$	Dirección de Gestión	Concluido

OE 4: Fortalecer las políticas y mecanismos institucionales de mejoramiento en la calidad de la docencia.

Planes de Acción asociados:

PDA 4.1. 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.

PDA 4.2. 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.

PDA 4.3. 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.

Indicadores destacados asociados (según tabla de indicadores de docencia de pregrado)

PDA	Hitos	Inicio	Término	Recursos	Responsable	Estado
-----	-------	--------	---------	----------	-------------	--------

4.1	1. Funcionamiento en Régimen Comunidades de Aprendizaje Docente	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CIDOC	Concluido
4.2	1. Funcionamiento en Régimen Plan de Perfeccionamiento Docente	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CIDOC	Concluido
4.3	1. Comisión Desarrollo Docente/Fortalecimiento Política Desarrollo Docente y Categorización	2016	2017	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Académica	Concluido
	2. Evaluación y Ajuste Política Desarrollo Docente Fortalecida	2019	2019	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Dirección Académica	En proceso

OE 5: Fortalecer el sistema de monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil.

Planes de Acción asociados:

PDA 5.1. 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.

PDA 5.2.: 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.

PDA 5.3.: 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.

Indicadores destacados asociados (según tabla de indicadores de docencia de pregrado)

PDA	Hitos	Inicio	Término	Recursos	Responsable	Estado
5.1	1. Operación en Régimen Sistema de Apoyo a la Progresión Estudiantil	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Apoyo Estudiantil	Concluido

	2. Ampliación Sistema Acompañamiento en Aula 1er año	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Apoyo Estudiantil	Concluido
	3. Ampliación Sistema Acompañamiento en Aula 2º a 4º año	2017	2019	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Apoyo Estudiantil	Pendiente
5.2	1. Funcionamiento en Régimen Comunidad de Tutores	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Apoyo Estudiantil	Concluido
5.3	1. Funcionamiento en Régimen Programa de Tutorías 1er año.	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Apoyo Estudiantil	Concluido
	2. Ampliación Cobertura Programa de Tutorías 2º a 4º año.	2016	2019	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Apoyo Estudiantil	Pendiente
	3. Funcionamiento en Régimen Programa de Tutorías Completa Cobertura	2020	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	Unidad de Apoyo Estudiantil	Pendiente

Principales Resultados Cuantitativos: Métricas asociadas a indicadores CMI-2016

Indicador	Unidad	Línea Base 2015	2016		2017		2018		2019	
			Meta / FC	Resultado						
Matrícula de estudiantes nuevos	Cantidad	810	800	784	1250	1.229	1.500	1.428	1.750	1.532
Matrícula de estudiantes antiguos	Cantidad	1.113	1.150	1.141	1.250	1.225	1.700	1.682	2.250	1.987
Matrícula de estudiantes totales	Cantidad	1.923	1.950	1.925	2.500	2.454	3.200	3.110	4.000	3.519

INDICADORES PREGRADO

Retención primer año carreras profesionales	%	64%	65%	74%	70%	77%	75%	77%	75%	76%
Tasa de egreso carreras profesionales (4+1 año)	%	36%	38%	43%	40%	40%	40%	40%	42%	29%
Titulación oportuna carreras profesionales (4+1 año)	%	22%	25%	26%	25%	25%	30%	34%	30%	29%
Retención primer año carreras técnicas	%	61%	60%	65%	65%	66%	67%	64%	67%	59%
Tasa de egreso carreras técnicas (2+1 año)	%	52%	52%	54%	54%	59%	54%	51%	55%	48%
Titulación oportuna carreras técnicas (2+1 año)	%	28%	30%	27%	30%	23%	35%	44%	40%	46%

Principales Resultados Cualitativos: Avances y Desafíos

OE 3: Actualizar la oferta académica institucional en sintonía con el medio.

PDA 3.1. 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.

PDA 3.2. 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.

PDA 3.3. Nueva Oferta Académica: Ampliar la oferta académica de formación técnica y profesional, en los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.

En lo general, el Instituto ha desarrollado los siguientes avances:

- En 2016, la totalidad de las carreras del Instituto fueron innovadas curricularmente, consolidando una arquitectura curricular consistente con el modelo educativo; organizadas en ejes curriculares que tributan a ámbitos de actuación realización propios del campo profesional, que resulta referente para cada carrera/especialidad; los perfiles de egreso se han organizado en torno a dichos ámbitos, como familias de problemas, con los que se vincularán los egresados de las carreras, al insertarse en ellas profesionalmente.
- El taller central, como espacio privilegiado para la realización de obras, productos, proyectos, se establece como unidad de control para la evaluación y aseguramiento del logro del perfil de egreso; y se torna en el espacio curricular donde se integran los aprendizajes desarrollados en las diversas asignaturas de cada plan de estudios, semestre a semestre.
- Las asignaturas del plan de estudios se organizan en torno a resultados de aprendizaje, que los estudiantes desarrollan, para la resolución de problemas o proyectos propios de la práctica profesional, en situaciones de desempeño definidas. Para cada asignatura se establecen productos específicos, que se constituyen en evidencias del aprendizaje, y a los cuales se asocian conjuntos de criterios de realización, de proceso y resultados, que permiten informar al estudiante respecto logros y brechas de aprendizaje y al Instituto, respecto de las capacidades desarrolladas por cada estudiante, con fines de promoción y evaluación de las trayectorias académicas.
- El Instituto cuenta con una metodología clara, que permite asegurar la actualización curricular de los planes de estudio.
- El modelo curricular del Instituto ha sido apropiado por las Escuelas, a nivel de sus directivos, coordinadores, cuerpo docente, administrativo y estudiantil.
- Los principios de sintonización, armonización e integración que inspiraron el rediseño curricular del Instituto, se encuentran claramente representados y logrados en el currículum institucional, y en menor grado, los de flexibilidad y articulación.
- En lo que respecta a carga efectiva de trabajo de los estudiantes, se ha incorporado el sistema de créditos transferibles, como medida de balance entre trabajo presencial y no presencial de los estudiantes, asociada al logro de aprendizajes. Sin embargo, es necesaria su calibración, a través de mecanismos que permitan monitorear el trabajo no presencial de aprendizaje.

- Se ha desarrollado una metodología funcional para el desarrollo de procesos de RAP, que permite recoger evidencias necesarias y suficientes para respaldar decisiones. Sin embargo, su implementación hasta ahora ha sido casuística y no se ha logrado desarrollar estrategias de RAP y Articulación, de modo consistente, y con impacto en los resultados Institucionales.
- Se han desarrollado experiencias exitosas de articulación entre ofertas académicas de naturaleza distinta (Formal y No Formal), en la Institución, a partir del programa +Capaz.
- Se ha ampliado la oferta académica Institucional, dentro de los “domicilios tradicionales”, y se ha entrado en nuevos dominios, fuera del ámbito tradicional de experiencia del Instituto. Moviéndonos desde lo disciplinar a lo territorial.

Entre los principales desafíos que emergen en este período, se cuentan:

- La necesidad de explorar nuevas estrategias para el aprendizaje y re conceptualizar la evaluación del mismo, promoviendo procesos de innovación desde las propias prácticas académicas.
- La necesidad de que la oferta académica Institucional se despliegue en diversas modalidades (sincrónicas y asincrónicas), asegurando la convergencia entre el trabajo presencial y a distancia, conservando el carácter eminentemente presencial del modelo educativo. Lo anterior, en consideración de los cambios que experimenta la sociedad, producto de la incorporación de nuevas tecnologías, los desafíos socio-ambientales, entre otras condiciones emergentes.
- La necesidad de avanzar hacia trayectorias formativas diversas y flexibles, sintonizadas con las vocaciones de la enseñanza media y el mundo profesional, así como de corrientes de entrada, diversas y heterogéneas.
- La necesidad de incorporar modalidades de construcción de oferta, distintas al ingreso regular, regulado, que permitan diversificar la matrícula. Explorar nuevas fórmulas a través de certificaciones, asociadas a título y pos título y con sentido laboral.

OE 4: Fortalecer las políticas y mecanismos institucionales de mejoramiento en la calidad de la docencia.

PDA 4.1. 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.

PDA 4.2. 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.

PDA 4.3. 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.

En lo general, el Instituto ha desarrollado los siguientes avances:

- Se han desarrollado experiencias significativas, a nivel institucional, de instalación de comunidades de docentes que aprenden de modo colaborativo. Su mejor exponente es la Comunidad de Tutores del Instituto. Esta experiencia, particularmente a partir de su

incorporación a la formación general en primer año, ha permitido observar y experimentar con las prácticas pedagógicas de modo sistemático.

- Se ha instalado en la Institución una política general de desarrollo de las personas y mecanismos y procedimiento de desarrollo docente orientados a la gestión por desempeño y contribución de valor.

Entre los principales desafíos que emergen en este período, se cuentan:

- Diversificar ofertas de programas de perfeccionamiento docente, de amplia cobertura y sintonizado con los procesos de gestión del cambio en la institución, es decir que mejore las capacidades institucionales de absorción y apropiación de innovaciones curriculares y pedagógicas.
- Incorporar mecanismos que promuevan capacidades de gestión de proyectos de innovación docente con impacto dentro y fuera de la Institución, que permitan desplegar sostenidamente una relación bidireccional virtuosa con el medio.

OE 5: Fortalecer el sistema de monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil.

PDA 5.1. 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.

PDA 5.2.: 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.

PDA 5.3.: 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.

En lo general, el Instituto ha desarrollado los siguientes avances:

- El sistema de monitoreo, acompañamiento y orientación, de la progresión estudiantil, se encuentra consolidado. Progresivamente se ha ido comprendiendo y constituyendo como un dispositivo pedagógico que invita a los estudiantes y tutores a cultivar una experiencia pedagógica particular. Actualmente instalada en la formación general de primer año y en consecuencia con cobertura total de la matrícula nueva.
- Si bien el foco de los resultados del programa ha estado puesto en la retención de primer año, los aprendizajes desarrollados permiten visualizar que el impacto global puede extenderse a la gestión de la trayectoria de los estudiantes durante todo el proceso de formación/transformación.

Entre los principales desafíos que emergen en este período, se cuentan:

- Extender el aprendizaje desarrollado a través del programa de Trayectoria estudiantil, como sistema de gestión para alcanzar logros más exigentes en la progresión estudiantil que, en debida consideración del perfil de ingreso de los estudiantes, impacte no solo en su persistencia, sino que, en sus niveles de desempeño académico, favoreciendo la

duración real de las carreras, titulación y empleabilidad (inserción laboral y emprendimientos).

4.5. Vinculación con el Medio



Propósito Global Institucional

- 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



Propósitos Vinculación con el Medio

- 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



Objetivos Estratégicos Vinculación con el Medio

- OE 6: Desarrollar a nivel institucional un modelo de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.
- OE 7: 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.

OE 6: Desarrollar a nivel institucional un modelo de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.

OE 7: 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.

Planes de Acción asociados:

PDA 6.1. 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.

PDA 6.2. 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.

PDA 6.3. 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.

PDA 7.1. 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.

Indicadores destacados asociados (según tabla de indicadores de vinculación con el medio)

PDA	Hitos	Inicio	Término	Recursos	Responsable	Estado
6.1	1. Fortalecimiento de Plan de Trabajo con Agentes Relevantes de la Economía Creativa	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CREATE	En proceso
6.2	1. Consolidación Plan de Prácticas Tempranas y Profesionales	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CREATE	Concluido
	2. Ampliación Convenios Comunidad Creativa Vecinal	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CREATE	Concluido
	3. Ampliación de Convenios con Centros de Práctica Profesional	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CREATE	Concluido
6.3	1. Ampliación Incubadora Proyectos Creativos Santiago/Viña del Mar	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CREATE	Concluido

	2. Implementación Espacios para Generación de Asociatividad y Gestión de Redes	2016	2020	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 156 MM\$	CREATE	Concluido
7.1	1. Desarrollo Estudio Titulados Arcos	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CREATE	Concluido
	2. Desarrollo Estudio Jóvenes Creativos RM	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente	CREATE	Concluido
	3. Diseño Observatorio/clínicas creativas	2016	2016	Gastos Recurrentes Recursos Humanos y Materiales Uso y Consumo Corriente Inversiones: 10 MM\$	CREATE	En proceso

Principales Resultados Cuantitativos: Métricas asociadas a indicadores CMI-2016

Indicador	Unidad	Línea Base 2015	2016		2017		2018		2019	
			Meta / FC	Resultado						
Encuentros nacionales de Economía Creativa	Cantidad	1	1	2	1	2	1	1	1	0
Actividades de fomento al emprendimiento (incubación, clínicas, etc.)	Cantidad	44	20	39	20	16	20	24	20	37
Nuevos convenios con actores del medio nacionales e internacionales	Cantidad	11	15	19	20	22	25	24	25	25
Prácticas estudiantiles	Cantidad	250	(*)	233	(*)	133	(*)	369	(*)	292
Convenios de práctica	Cantidad	142	(**)	115	(**)	122	(**)	239	(**)	160
Actividades de extensión	Cantidad	117	45	53	45	30	45	54	45	56

(*) FC= 90% de la tasa de egreso del período

(**) FC=70% de la tasa de egreso del período

Principales Resultados Cualitativos: Avances y Desafíos

OE 6: Desarrollar a nivel institucional un modelo de vinculación con los mundos de la cultura, las artes y la economía creativa.

PDA 6.1. 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.

PDA 6.2. 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.

PDA 6.3. 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.

OE 7: 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.

PDA 7.1. 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.

En lo general, el Instituto ha desarrollado los siguientes avances:

- Arcos ha desarrollado mecanismos efectivos de concreción de alianzas, convenios y trabajo colaborativo, con impacto en el mejoramiento de procesos internos contribución al desarrollo del campo de la economía creativa, con impactos en el territorio local en que habita y el ámbito nacional.
- En el período 2015-2019, el Instituto ha tenido un rol relevante en el desarrollo de instancias públicas, que han permitido ir articulando a los distintos agentes vinculados a la economía creativa en Chile, en la perspectiva de consolidar un ecosistema para la innovación y el emprendimiento.
- La participación del Instituto, en calidad de organizador, co-organizador o colaborador estratégico, en este tipo de instancias de visibilización del sector y sus problemáticas, se ha mantenido estable durante todo el período, a excepción de 2019, donde algunas de las actividades previstas se suspendieron a raíz del conflicto social del mes de octubre. En total el Instituto ha organizado o colaborado en la organización de 9 encuentros nacionales de economía creativa durante el período de autoevaluación.
- Con el traslado de la Casa Central de Arcos al Campus Peñalolén, a mediados del año 2018 y la conformación del Territorio Peñalolén Creativa, el Instituto es invitado a integrar la red de instituciones culturales para potenciar la educación artística en colegios municipales, impulsada por el Municipio de Peñalolén, de la cual participan la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), el Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM), la Fundación CorpArtes, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, quienes, a través de sus diversas disciplinas y experiencia, contribuyen al desarrollo artístico y personal de jóvenes.

- El programa municipal, denominado Formarte, se ha implementado en 5 colegios municipales de Peñalolén: Colegio Likankura, Juan Bautista Pastene, Unión Nacional Árabe, Santa María de Peñalolén y Carlos Fernández Peña. La alianza ha permitido desarrollar un trabajo integrado con dichos colegios mediante el despliegue de los Seminarios de Vinculación con el Medio de Arcos para el desarrollo de Talleres de creatividad artística con estudiantes de ciclo inicial.
- Desde la docencia directa, el Seminario de Vinculación con el Medio, situado en el 4to año de las carreras profesionales, es una instancia de aprendizaje con el propósito de que los estudiantes incorporen capacidades transversales que contribuyan a su inserción profesional.
- Para su diseño se tienen en cuenta los caminos comunes de los titulados de Arcos y de los profesionales del sector: inserción laboral en empresas o desarrollo de emprendimiento y trabajo independiente; inserción en el ámbito de la docencia, en Instituciones de Educación Superior, Centros Culturales o Casas de Oficio, entre otras; continuidad de estudios, en posgrados o pos títulos. En esta medida los estudiantes deben escoger una entre cuatro opciones de Seminarios, todos con un producto de aprendizaje asociado: 1.-Formación en habilidades docentes, 2.-Formación en habilidades de emprendimiento y gestión de proyectos, 3.-Formación en habilidades académicas e investigación y 4.- Laboratorio de creación transdisciplinaria.
- Respecto a la práctica estudiantil, en una síntesis pertinente a VcM es posible señalar que el Instituto ha fortalecido sus mecanismos de incorporación al mundo profesional a través de alianzas con Centros de Práctica, lo que crece de 241 firmados entre 2014-2015 y declarados en el anterior periodo de autoevaluación, a 636 entre 2016 y 2019. Asimismo, entre 2013 y 2015, el Instituto declaró tener 665 estudiantes que inscribieron y aprobaron práctica, en tanto para el periodo 2016-2019 se registran 1.027 estudiantes en esa condición.
- Se realizó una investigación “Dos aproximaciones sobre la empleabilidad laboral de egresados del Instituto Arcos, que es un interesante estudio sobre trayectorias laborales publicada en el año 2017.

En función del apoyo a la línea estratégica para el Fomento al conocimiento sobre la economía creativa del Plan Nacional de Economía Creativa, el Instituto desarrolla anualmente diversas iniciativas de posicionamiento del sector. Estas actividades son realizadas en coordinación por la Dirección de VcM y las Direcciones de Escuela.

- Encuentros nacionales e internacionales de Economía Creativa, una de cuyas expresiones se refleja en el Libro “Chile Territorio Creativo, Seminario ACEC 2016, publicado por Arcos en 2017.
- Talleres de Industria y Mercado / Ciclo Emprendimiento & Creatividad. Como complemento y en apoyo a la generación de redes y desarrollo de capacidades de inserción profesional y emprendimiento, se ofrecen periódicamente talleres y charlas enfocadas a ampliar referentes y conocimiento de experiencias de éxito en sus ámbitos profesionales y elaboración de planes de negocio, entre otros. Los ciclos cuentan con creativos nacionales de diversos ámbitos.
- Semana de la Escena Creativa Arcos (SECA). Instancia que agrupa diferentes actividades a través de ferias o encuentros, donde estudiantes y docentes pueden mostrar sus emprendimientos, así como la industria muestra su producción en el espacio institucional, que funciona como plataforma para creativos y comunidad local.

- Ferias de Emprendimiento Creativo. Instancia de promoción de la producción creativa, con foco en Ilustración, artes gráficas, micro editoriales y fotografía, como espacio dinamizador de circuitos artísticos, culturales y creativo-profesionales, tanto tradicionales como emergentes. Las ferias cuentan con más de mil asistentes por versión. El concepto micro editorial fue reconocido y agregado en la oferta de exposiciones por le Feria Chilena del Libro desde 2015 en adelante.
- Expo Creating Games. Instancia que reúne a empresas, creadores emergentes, estudiantes y titulados en un espacio donde se exponen las tendencias de la industria del Videojuegos.
- Presencia en Festivales de Cine. Anualmente, se seleccionan y presentan las realizaciones de estudiantes y titulados en el circuito de Festivales de Cine a nivel nacional e internacional, que involucran espacios como el Festival de Cine de San Sebastián, España; de Huesca, España; Off Cinema, de Polonia; Cinema Animal, de Colombia; Muestra internacional de cine animal Sabadell, de España; Rome Independent film festival, de Italia, Festival Internacional de Cine de La Habana, Cuba; Festival Surdocs, de Barcelona, Cine Corto Envigado, de Colombia, Festival Cine Valdivia, Sanfic, Festival Cine Viña del Mar y los diversos festivales del circuito nacional, entre otros.
- Encuentro Internacional de Sonido y Música. Instancia anual que reúne dispositivos de conferencias, workshop, clínicas y conciertos. Convoca al sector de la industria nacional e involucra participación de titulados, egresados y estudiantes. Cuenta con presencia de invitados internacionales y participación de artistas y creadores nacionales.
- Festival de Ilustración Viña del Mar, Sacapuntas. Primer festival de ilustración realizado en la ciudad de Viña del Mar que se realiza anualmente y que posee tres versiones. Es un punto de encuentro para ilustradores nacionales e internacionales, profesionales del área y público general.
- Maratón Fotográfica, Fotomaratón. Evento anual que posee 10 versiones y que se realiza en la región de Valparaíso. Convoca a amantes de la fotografía a participar con sus obras visuales enfrentándolos a la toma de decisiones en un lapso breve de tiempo desde que se anuncia el tema seleccionado para la versión, hasta el límite de envío de la imagen. En el certamen se mezcla la fotografía de agentes profesionales con las tomas de vista de ciudadanos involucrados con la fotografía y la cultura.
- Residencias Educación Artísticas. Espacio para la creación y la investigación donde se desarrolla una actividad artística durante un tiempo limitado. Los residentes se integran en la vida y actividad de la Sede que los acoge, desarrollando una memoria o una exposición donde exponen el trabajo realizado durante la estancia. Aquí se invita al artista residente a transformar su obra en un trabajo colectivo vinculado activamente a la comunidad que lo acoge.

Entre los principales desafíos que emergen en este período, se cuentan:

- Fortalecer una línea de diálogo y colaboración bidireccional, en las comunas de Peñalolén y Viña del Mar, en alianza con actores externos, en sintonía con la dinámica sectorial de la economía creativa y la creación/consolidación de territorio creativos.
- Diseñar e implementar un centro de intermediación de demandas y ofertas en los ámbitos en los que el Instituto ha desarrollado experiencia: Diseño, Cine y Comunicación Audiovisual, Sonido y Música, Fotografía, Comunicación Digital, Territorio y Sustentabilidad, y Actuación, que permita promover e implementar proyectos en las

comunas de Peñalolén y Viña del Mar, promueva la generación de emprendimiento creativo y vincule a los actores con capitales de financiamiento para el desarrollo de proyectos.

- Acelerar proyectos de emprendimiento e innovación de estudiantes y docentes, que favorezcan la dinamización del ecosistema social y económico de las comunas de Peñalolén y Santiago, en los ámbitos donde el Instituto ha desarrollado su experiencia: Diseño, Cine y Comunicación Audiovisual, Sonido y Música, Fotografía, Comunicación Digital, Territorio y Sustentabilidad, y Actuación.
- Desarrollar un programa formativo para profesores orientado a estrategias de innovación y emprendimiento en contextos educativos, a fin de agregar valor en el desarrollo de obras, proyectos y productos de los estudiantes de IP Arcos.