

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2021-2025¹

¹ El siguiente documento constituye la versión final, aprobada por el Directorio, luego de una primera propuesta de Rectoría y un proceso de reflexión institucional. El PED 2021-2025 constituirá la ruta de navegación del Instituto Profesional Arcos para los próximos 5 años.

Palabras del Rector

Chile es un lugar generoso. Montañas y subsuelo con cobre, litio y otros valiosos minerales. Aguas dadivosas de ríos, lagos y mares para la pesca, la energía y el turismo. Extensos bosques y valles que dan madera y alimentos. Cielos abiertos para sondear las estrellas y nuevos hábitats para el ser humano. Paradojas de un destino que a la vez nos hace ricos, pero también desiguales.

El camino a ser un país desarrollado e inclusivo, en el contexto de la nueva sociedad post industrial que emerge, que provisoriamente llamamos la sociedad del conocimiento y la experiencia, tiene que ver con un crecimiento basado en la verdadera fuente de riqueza exponencial de estos nuevos tiempos, el talento humano, su creatividad y sus capacidades de reinventar el mundo, que constituyen una oportunidad infinita.

Chile tiene tradición de gentes talentosas, en el arte y los nuevos medios, en el cruce virtuoso de las economías creativa y digital y en otros campos basados en la inteligencia. Narradores y artistas visuales consagrados a nivel mundial, profusión de cineastas y audiovisualistas e incluso jóvenes que ganan el Oscar en experiencias artísticas con tecnologías sofisticadas. La pregunta que surge es cómo pasamos de ser un país de notables excepciones a convertir el talento, la creatividad y la innovación en la fuerza de nuestro desarrollo.

El Instituto Profesional Arcos tiene su hogar en el arte y la economía creativa. Hemos tenido la fortuna de congregarse en este caminar a varias generaciones de talentos creativos, convencidos y comprometidos con la enorme oportunidad que representan para Chile. Más de cuatro mil personas, estudian, enseñan, trabajan y sueñan acá; y ya son miles nuestros egresados y centenares las empresas y proyectos con que estamos vinculados. Ponemos nuestras capacidades al servicio de este desafío, sobre todo ser un apoyo cada vez mejor para las nuevas generaciones que, a pesar de las incertidumbres, escogen este camino porque saben que lleva al futuro.

Este 2020 concluyó el antiguo Plan Estratégico de Desarrollo con una positiva evaluación del crecimiento del Instituto en todo orden. La conversación sobre el nuevo Plan para los próximos 5 años se realiza en un tiempo inédito para este siglo, una pandemia azota al mundo, y Chile, la educación y el Instituto, se han visto fuertemente tensionadas por este fenómeno. La educación pospandemia es un nuevo reto institucional, la necesidad de renovar el carácter de la presencialidad así como la experiencia habida de la docencia virtual, que habrá de dejar huella, “aulas invertidas”, trabajo “híbrido”, por ejemplo, son algunas de las lecciones a recoger.

Navegar en tiempos inciertos es una virtud aprendida históricamente por Arcos. El PED ambiciona también hacerse cargo de lo que esta experiencia de pandemia tanto propone a los procesos de la formación humana como presiona al cuidado de su comunidad.

Aún con todos sus bemoles, propios de transitar terrenos ignotos, la comunidad Arcos ha de estar confiada en su futuro. Cada día se renueva el compromiso con nuestra misión de formar profesionales críticos y creativos, en una experiencia educativa de calidad, fundada en el aprecio y el respeto, proyectando sólidamente la sostenibilidad institucional.

Contexto del Plan Estratégico de Desarrollo 2021-2025

Fundado en diciembre de 1981, el Instituto Profesional Arcos se apresta a celebrar 39 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 CNAP acreditó por primera vez su calidad por dos años, teniendo a la fecha una matrícula de 820 estudiantes. En los años 2008, 2011, 2013 y 2016, certificó nuevamente sus procesos y resultados, acumulando a la fecha catorce años de acreditación. Hoy se presenta a su sexta certificación de calidad, con una matrícula de cerca de cuatro mil estudiantes y una presencia consolidada en Santiago y Viña del Mar.

ARCOS es una de las casas de estudio más reconocidas en las áreas de su especialidad. Surge en los 80' como respuesta al déficit en formación de profesionales en los campos del arte y la comunicación; y a una insuficiente visión formativa que favoreciera una visión reflexiva, crítica e innovadora, en campos disciplinarios, con una industria cultural y un mercado laboral emergente y cambiante. En esos años, compartió con otros pocos la responsabilidad de formar cineastas y actores, comunicadores audiovisuales y diseñadores. A fines de los 80` y principios de los 90`, con audacia, se anticipó a profesionalizar la Fotografía. Ya en los 2000 abrió por primera vez en el país espacios formativos para la Ilustración, la Animación Digital y el Diseño de Videojuegos.

Durante este trayecto, el mundo del arte, la educación y la cultura han vivido procesos de transformación y reconfiguración profunda en sus circuitos y campos. La irrupción de los medios de producción y reproducción tecnológicos, la revolución de las comunicaciones en la web, la expansión de las economías postindustriales y la economía del conocimiento, las transformaciones en la comprensión de lo que somos y proyectamos como seres humanos en el mundo, entre otros procesos, han generado nuevas aperturas y estilos en ámbitos significativos de la existencia humana, individual y social.

En el mundo del arte, lo que se comprendió como una historia progresiva hacia formas de representación de la vida cada vez más elevadas, hoy se nos presenta de modos diversos, simultáneos e híbridos. Las esferas de la estética y el mercado perdieron la claridad de sus límites, afectando no sólo la experiencia humana y sus expectativas, sino también los circuitos de creación y producción cultural.

En ese cruce de transformaciones se ubica actualmente el Instituto Arcos. Habitando el espacio de la producción de sentido en un mundo donde el arte y la producción creativa, son cada vez más convergentes con la experiencia cotidiana de las personas.

“La reciente emergencia de las industrias creativas como un área diferenciada de interés para los economistas, los especialistas en estadística, los expertos en cultura y los dirigentes que elaboran políticas públicas, refleja que cada vez existe una mayor conciencia del papel de vital importancia que juegan las industrias culturales en el contexto socio-económico actual tanto por

su potencial económico como por servir de elemento vehicular para la difusión de la diversidad cultural”².

“En el mundo actual, la economía creativa se ha convertido en una fuerza transformativa poderosa. Su potencial para el desarrollo es inmenso y está a la espera de ser desbloqueado. Es uno de los sectores que más rápido está creciendo en la economía mundial, no sólo en términos de generación de ingresos, sino también en lo que respecta a la creación de empleos y el aumento de los ingresos en exportaciones. ... La innovación y la creatividad humana, tanto a nivel individual como grupal, son los motores fundamentales de estas industrias y se han convertido en la auténtica riqueza de las naciones del siglo XXI. De forma indirecta, la cultura sustenta cada vez más el modo en que toda la gente entiende el mundo, ve su lugar en él, afirma sus derechos humanos y forma relaciones productivas con los demás”.

UNESCO, Informe 2013.

Chile, al igual que países latinoamericanos como Colombia, México y Argentina o economías avanzadas como las de Inglaterra, Hong Kong o Singapur, se ha hecho parte de esta tendencia global, generando políticas e iniciativas desde el sector público para impactar favorablemente al desarrollo estratégico de este sector.

De acuerdo a estudios integrados del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, la contribución de la economía creativa al PIB para el caso de México es de 4,8%, en Argentina 3,8%, Paraguay 3,9%, Uruguay 3,4%, Colombia 3,3%, Brasil y Perú por igual 2,7%. Chile y Venezuela eran los países donde la economía creativa aportaba un menor porcentaje al PIB, con tan sólo 1,6% hasta 2013³. En 2016 esa cifra se actualiza para el caso chileno, llegando al 2,2%⁴.

A nivel de empleos, en México el 11% está relacionado con la economía creativa, en Colombia 5,8%, Uruguay el 4,9%, Perú el 4,5%, Paraguay el 3,3% y Argentina 3,2%⁵. Según datos del CNCA, Chile presenta un interesante índice de 6,6% uno de los más altos de la región en empleos del sector del arte, la cultura y la producción creativa.

El siglo XXI trae nuevos desafíos para Chile ante los cuales Arcos es un actor comprometido.

En el contexto del esfuerzo convergente de la Secretaría de Economía creativa del Ministerio con Chile Creativo de CORFO y los actores de la sociedad civil, el Estado chileno se propuso como objetivo subir el aporte de este sector al PIB al 3,6%.

La creación del actual Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, ha constituido a la vez que un reconocimiento a su relevancia y un renovado impulso del sector en la vida nacional. En 2015, se creó la Secretaría Ejecutiva de Economía Creativa en el entonces Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA (2003). Transformado en Ministerio de las Culturas, las Artes y el

² Alianza Global. “Comprender las Industrias Creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas”. UNESCO, 2006. Disponible en la world wide web: http://www.cpcv.cl/wp-content/uploads/2018/08/ReferenteaIndustriasCreativas/ChileeInternacional/cultural_stat_es.pdf

³ Buitrago, Felipe y Duque, Iván. “La Economía Naranja. Una oportunidad infinita”, publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, BID. 2013

⁴ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. “Actualización del Impacto Económico del Sector Creativo en Chile”. 2016.

⁵ Ídem.

Patrimonio, constituye un apoyo relevante a la actividad de los creadores. El 2017 se instaló en CORFO el Programa Estratégico Chile Creativo, que sitúa a la economía creativa como un noveno sector estratégico para el desarrollo del país, fortaleciendo el emprendimiento y la circulación de valor en la economía creativa.

Para cumplir la hoja de ruta del sector, un importante esfuerzo por profundizar, y que compromete al Instituto Arcos, es el desarrollo de estrategias para la formación de personas en vistas al horizonte de desarrollo país.

Planificación Estratégica Institucional

El Análisis y la Planificación Estratégica de Arcos se construyen tomando en cuenta tanto la responsabilidad país de contribuir al desarrollo de creadores y emprendedores para las artes y la economía creativa, así como la visión/misión y la sustentabilidad del proyecto institucional. El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PED, orienta los planes anuales de gestión de cada una de las unidades del Instituto.

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.
- Construir planes alineados con el PED en cada una de las unidades del Instituto.
- Coordinar las actividades de sus unidades con los propósitos generales.
- Evaluar y mejorar la gestión propia e institucional.

La construcción de la estrategia institucional considera tres elementos:

- **Plan Estratégico de Desarrollo**, que proyecta el desarrollo de la Institución para un período de cinco años,
- **Planificación anual institucional**, que se construye orientando y considerando los planes de trabajo de las diversas áreas institucionales,
- **Planificación anual de unidades**, que construyen las unidades académicas y administrativas.

y tres niveles de responsabilidad en la planificación,

Directorio: determina los objetivos estratégicos en la conducción de la Institución.

Ejecutivo a nivel directivo: Rector, Dirección Académica, Dirección de Comunicaciones y Asuntos Estudiantiles, Director de Extensión y Vinculación con el Medio, Director de Gestión, Directora de Desarrollo y Calidad, y Dirección de Sede de Viña del Mar. Como órganos asesores colaboran en este nivel: el Comité de Rectoría y el Consejo Académico.

Ejecutivo por unidad académica: Directores de Escuelas. En este nivel se diagnostica, controla e implementa el Plan Estratégico de Desarrollo a través de las planificaciones anuales de su gestión.

La gestión por compromisos que establece el Plan Estratégico de Desarrollo, se caracteriza por:

- Calidad reconocida.
- Clima de aprecio y respeto.
- Liderazgo, trabajo en equipo y compromisos claros.
- Estructura definida y plasticidad en la acción por objetivos y proyectos.
- Política de incentivos a personal docente, administrativo y directivo, según logros.
- Proyecto sustentable.

Para una eficiente gestión del Plan Estratégico de Desarrollo se cuenta con un Cuadro de Mando Integral, CMI, instrumento que facilita su ejecución estratégica. El CMI expresa la estrategia definida en este PDE en indicadores, que informan la consecución de los propósitos, objetivos estratégicos y las acciones estratégicas.

La gestión del PED es desarrollada por Rectoría, con el apoyo de la Dirección de Desarrollo y Calidad. Ésta tiene a cargo el seguimiento y la evaluación anuales del PED y el CMI, y es responsable de realizar y socializar un informe periódico de la calidad de ejecución del PED, que contiene sugerencias de mejoramiento.

Principios inspiradores del Desarrollo Institucional

Este Plan Estratégico de Desarrollo (PED) es la carta de navegación que el Instituto se ha dado para el período comprendido entre los años 2021 y 2025.

Como parte de la política de formulación, implementación y seguimiento del PED, se establece la necesidad y mandato de estibar su rumbo periódicamente, acorde a lo que se viva cada año, a la emergencia de nuevos desafíos y al horizonte de futuro que se proyecte.

Orientan el 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 comunidad y los principales grupos de interés institucional, y traducible en planes generales y planes de acción que aseguren el cumplimiento de metas.

Visión

“Cultivar el talento de los y las 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”

1. Componentes Generales del PED

1.1. Propósito Global

Constituye la justificación conceptual de la actividad institucional para los próximos cinco años y muestra el fin último a alcanzar, como horizonte de esta planificación. Este propósito se distingue de la misión, en el uso que se le da, pues mientras la misión distingue la razón de ser de la Institución, este propósito lo es de programas de acción de mediano plazo, en los diversos ámbitos de desarrollo estratégico de la Institución.

Para estos cinco años, la Institución ha definido un propósito global para su Plan Estratégico de Desarrollo, a los que tributarán objetivos estratégicos por cada ámbito de desarrollo: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Extensión y Vinculación con el Medio.

“Consolidar la posición del proyecto Arcos en el universo de la educación y la cultura, profundizando la creación de valor para la comunidad Arcos y la sociedad, en las artes y la economía creativa; alcanzando altos estándares de calidad y resultados; con sólida inserción local y proyección global; y garantizando su desarrollo sustentable”

1.2. Objetivos Estratégicos y Acciones Específicas

Aquí se conceptualizan y describen las definiciones fundamentales que establecen el norte de la planificación y de los procesos, en función del cumplimiento del propósito global. Las responsabilidades y presupuestos están alineadas con los planes de mejora.

Los Objetivos Estratégicos y Acciones, definidos para este PED, por cada ámbito estratégico son:

Gestión Institucional

OE1: Fortalecer las políticas y mecanismos de gestión financiera y administrativa, orientadas al crecimiento y desarrollo sustentable del proyecto institucional.

PDA 1.1. Reforzar la cultura de responsabilidad y el uso eficiente de los recursos.

PDA 1.2. Gestión presupuestaria para la sustentabilidad: proyectando solvencia garantizada en los principales indicadores financieros.

PDA 1.3. Incrementar la matrícula total del instituto, lo que implica consolidación de la matrícula nueva, el incremento de la matrícula antigua y la diversificación de la oferta mediante nuevos programas de formación continua.

OE2: Proyectar el Instituto como aporte significativo al país, para el desarrollo de las Artes y la Economía Creativa, en especial en la formación de calidad de profesionales en todo su espectro.

PDA 2.1. Posicionar, en el mercado y la sociedad, nuevos programas académicos en los campos del arte y la economía creativa, y en sus cruces con lo digital y lo sustentable.

PDA 2.2. Alianzas nacionales e internacionales para expandir la oferta formativa en nuevos niveles y audiencias, siempre en el sector creativo.

OE3: Incrementar la calidad, la productividad y la innovación, en la gestión institucional y en particular la gestión de personas y el desarrollo humano.

PDA 3.1. Consolidar liderazgos y las capacidades proyectivas y de innovación de equipos directivos.

PDA 3.2. Actualización de sistema de cualificación permanente del personal de planta, así como de los sistemas de evaluación y desarrollo para todos los roles de trabajo en la Institución.

PDA 3.3. Desarrollar nuevas capacidades tecnológicas para mejorar inteligencia de datos y la gestión de la información, así como para los nuevos proyectos; y para automatizar procesos recurrentes.

OE4: Profundizar, en los distintos ámbitos de la vida académica-institucional, la equidad de género y la sostenibilidad de los ecosistemas.

PDA 4.1. Profundizar la política de género y diversidad.

PDA 4.2. Desarrollo y socialización de una política de sostenibilidad socio ambiental para el Instituto, expresada en iniciativas efectivas de bienestar e impacto socio ambiental.

Docencia de Pregrado:

OE5: Fortalecer la innovación académica, tanto en lo referido a las nuevas tendencias para la formación humana como en la incorporación de nuevas modalidades y plataformas.

PDA 5.1. Actualizar el rediseño curricular, evaluando su impacto en la formación académica, acorde a las nuevas tendencias que emergen desde los mercados y desde las propias prácticas de la comunidad y las nuevas preguntas acerca de la educación del futuro.

PDA 5.2. Evaluación de la experiencia “híbrida” ((virtual/presencial) del Instituto en el periodo especial de la pandemia, su incidencia en los procesos formativos y sus proyecciones futuras. Campus virtual convergente a la formación presencial.

PDA 5.3. Consolidar los mecanismos de la formación docente, acorde a las nuevas tendencias de la docencia y en contextos híbridos.

PDA 5.4. Gestionar alianzas y convenios nacionales e internacionales, para expandir la oferta formativa en nuevos niveles y audiencias.

OE6: Ampliación de la oferta académica con programas de pos título y promover la articulación del nivel TP tanto con la EMTP como con RAP.

PDA 6.1. Ampliar la oferta en programas de pos título, Diplomados y Postgrados (en alianza), en la formación en los campos del arte y la economía creativa, y en sus cruces con lo digital y lo sustentable.

PDA 6.2. Perfeccionar los procesos RAP y los convenios con entidades de EMTP y artística y entidades gremiales del campo del arte y la economía creativa, para el trazado de rutas formativas flexibles y articuladas.

OE7: Fortalecer la gestión de la trayectoria estudiantil, promover el más alto estándar del bien estar estudiantil y alcanzar niveles notables en retención y titulación.

PDA 7.1. Consolidar y ampliar el quehacer de las tutorías y mentorías académicas, en toda la trayectoria del estudiante, desde el inicio hacia la titulación.

PDA 7.2. Optimizar las estrategias de seguimiento y acompañamiento de los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad, consolidando el trabajo de Asistencia estudiantil y el apoyo Psicosocial.

Vinculación con el Medio:

OE8: Consolidar los mecanismos de articulación y alianza con protagonistas en el arte y la cultura en los planos territoriales, nacional e internacional.

PDA 9.1. Ampliar convenios con instituciones locales y globales para la promoción de iniciativas conjuntas, de intercambio e internacionalización.

PDA 9.2. Formalizar instancias de interacción con protagonistas del mundo creativo y constitución de centros de intermediación de Arte y Economías Creativas.

OE9: Fortalecer la propuesta y la institucionalidad de la extensión y vinculación con el medio, consolidando la orientación bidireccional con la perspectiva de acreditar su calidad.

PDA 8.1. Ampliación de proyectos de impacto territorial y global, fomentando la interacción de los estamentos Arcos con los protagonistas creativos y empresas del entorno; y consolidando el despliegue amplio de los proyectos de Territorios Creativos y su gobernanza.

PDA 8.3. Fortalecimiento de la dirección de Extensión y Vinculación con el medio y su proyección en el desarrollo académico de la institución.

Proceso de Socialización y Validación del Plan Estratégico de Desarrollo

La Rectoría del Instituto, durante el año 2020, presentó a la comunidad del Instituto Profesional Arcos una propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, para ser implementado y desarrollado en el horizonte 2021-2025.

Esta Planificación ha sido pensada y organizada en Objetivos y acciones, desde las áreas estratégicas del Instituto, de modo consistente con los ámbitos de acreditación de calidad institucional para Institutos Profesionales.

Entre los meses de noviembre y diciembre de 2020, la propuesta fue socializada entre los diversos estamentos del Instituto y niveles de la organización, a objeto de ajustar su contenido programático, incorporar observaciones, propuestas y finalmente validarla como documento oficial para el período definido como horizonte.

En este contexto, se desarrollaron dos instancias para llevar adelante este proceso:

- Desarrollo de 5 grupos focales, con los equipos institucionales, que trabajan directamente en los ámbitos estratégicos que impactará el Plan de Desarrollo.
 - Equipo 1: Docencia de Pregrado (24 participantes)
 - Equipo 2: Gestión Institucional (7 participantes)
 - Equipo 3: Comunicaciones y Asuntos Estudiantiles (13 participantes)
 - Equipo 4: Extensión y Vinculación con el Medio (7 participantes)
 - Equipo 5: Sede Viña del Mar (16 participantes)
 - Equipo 6: Desarrollo y Calidad (3 participantes)
- Consulta, vía encuestas online, a los grupos de interés institucionales. La aplicación de la encuesta consideró:
 - Participación de la Comunidad estudiantil. (423 participantes)
 - Participación de la Comunidad Docente. (72 participantes)
 - Participación de la Comunidad Funcionaria. (38 participantes)

Desde la conducción de la Rectoría, la Dirección de Desarrollo y Calidad ha tenido el mandato de liderar el proceso e implementar la metodología de trabajo para validar y socializar la propuesta.

Durante los meses de diciembre de 2020 y enero de 2021, la Rectoría del Instituto y la Dirección de Desarrollo y Calidad, evaluaron los aportes efectuados a la propuesta y redactaron el Documento definitivo de PED, que luego fue sancionado por el Directorio de la Corporación.

Síntesis de los principales aportes del proceso de socialización y validación del Plan Estratégico de Desarrollo

Visión y Misión del Instituto Profesional Arcos:

La Comunidad Arcos reconoce en su visión y misión aspectos que hoy han alcanzado plena vigencia y sintonía con las discusiones de la educación superior; particularmente, en los conceptos que compromete: cultivar el talento de las personas, en tanto educar es transformar, una experiencia educativa de calidad reconocida y no auto-referida, y una vocación por la innovación y la reflexión crítica y creadora.

La vocación crítica e innovadora, se señala, será particularmente relevante durante los próximos 5 años, dado el contexto de incertidumbre que viviremos. Esta actitud, también entendida como la capacidad para adaptarse a un mundo en permanente cambio, ha sido tensionada por la emergencia de nuevos fenómenos sociales, tales como, el movimiento feminista, el estallido social y la pandemia.

En cuanto a la calidad reconocida, la auditoría administrativa y financiera ha sido un mecanismo fundamental en la gestión y sus procesos, es necesario ampliarla a auditorías de los procesos académicos, de modo regular, como parte integrante de los procesos de calidad.

A nivel estudiantil, el 81,7% de las y los encuestadas(os) declara sentirse comprometida(o) o plenamente comprometida(o) con la Visión del Instituto. Este nivel de compromiso en el cuerpo docente alcanza un 90,14% y en el estamento funcionario un 91,43%.

En cuanto a la Misión, el 87,27% de las y los estudiantes declara sentirse comprometida(o) o plenamente comprometida(o); compromiso que alcanza un 95,78% en el cuerpo docente y un 91,43% en el estamento funcionario.

Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos relevados como muy importantes por la comunidad del Instituto, para el período 2021-2025, fueron los siguientes:

- OE2, Incrementar la calidad, la productividad y la innovación, en la gestión institucional y en particular la gestión de personas y el desarrollo humano. (sobre el 65% de adhesión en el estamento estudiantil, sobre el 75% en el estamento docente y sobre el 80% en el estamento funcionario)
- OE3, Profundizar, en los distintos ámbitos de la vida académica-institucional, el desarrollo humano y la sostenibilidad de los ecosistemas. (sobre el 75% de adhesión en el estamento docente)
- OE4, Fortalecer la innovación académica, tanto en lo referido a las nuevas tendencias para la formación humana como en la incorporación de nuevas modalidades y

plataformas. (sobre el 70% de adhesión en el estamento docente y sobre el 75% en el estamento funcionario)

- OE5, Fortalecer la gestión del conjunto de la trayectoria estudiantil, para alcanzar estándares satisfactorios en retención y titulación. (sobre el 70% de adhesión en el estamento funcionario)
- OE6, Consolidar los mecanismos de articulación y alianza con protagonistas en el arte y la cultura en los planos territoriales, nacional e internacional. (sobre el 65% de adhesión en el estamento estudiantil y sobre el 70% en el estamento docente)

Acciones por Ámbito Estratégico:

En relación a las acciones más importantes a desarrollar en el período 2021-2025, para materializar los objetivos de la gestión institucional, se relevaron las siguientes:

- Reforzar la cultura de responsabilidad y uso eficiente de los recursos: Gestión presupuestaria para la sustentabilidad.
- Desarrollar nuevas capacidades tecnológicas para mejorar inteligencia de datos y la gestión de la información, así como para los nuevos proyectos.
- Consolidar liderazgos y las capacidades proyectivas y de innovación de los equipos directivos.
- Actualizar el sistema de cualificación y desarrollo permanente del personal de planta, así como de los sistemas de evaluación y desarrollo para todos los roles de trabajo en la Institución.

En cuanto a las acciones más importantes a desarrollar en el período 2021-2025, para materializar los objetivos de la docencia de pregrado, se relevaron las siguientes:

- Alianzas nacionales e internacionales para expandir la oferta formativa en nuevos niveles y audiencias.
- Ampliación de la oferta de educación continua, pos títulos en todo el espectro creativo y capacitación.
- Fortalecimiento de la formación docente acorde a las nuevas tendencias de la docencia.
- Consolidar y ampliar el quehacer de tutorías y mentorías académicas, desde la incorporación hasta la titulación de los/las estudiantes, así como el apoyo sicosocial y el bienestar.
- Optimizar las estrategias de seguimiento y acompañamiento de los y las estudiantes en condiciones de vulnerabilidad.
- Implementación de un campus virtual en convergencia con la educación presencial.

En tercer término y en relación a las acciones más importantes a desarrollar en el período 2021-2025, para materializar los objetivos de la vinculación con el medio, las y los integrantes de la Comunidad relevaron las siguientes:

- Ampliar convenios con instituciones locales y globales para la promoción de iniciativas conjuntas, de intercambio e internacionalización.
- Formalizar instancias de interacción y retroalimentación con protagonistas del mundo creativo, entidades públicas y de la sociedad civil.
- Implementar proyectos de impacto territorial desde la interacción de estamentos Arcos y protagonistas creativos del entorno.

Propósito Global de la Planificación Estratégica en el Horizonte 2025:

En cuanto al propósito global declarado para el horizonte de esta planificación “Consolidar la posición del proyecto Arcos en el universo de la educación y la cultura”, considerando las siguientes condiciones de desarrollo:

- Profundizar en la creación de valor para la comunidad Arcos y la sociedad, en las artes y la economía creativa.
- Alcanzar altos estándares de calidad y resultados.
- Alcanzar una sólida inserción local y proyección global.
- Garantizar un desarrollo institucional sustentable.

Sobre el 75% de las y los estudiantes del Instituto, así como del cuerpo docente, valoró que los Objetivos Estratégicos y Acciones propuestas, harán posible o muy posible alcanzar este propósito; valoración que alcanza un 80% en el estamento administrativo.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CMI

El CMI constituye el instrumento para el monitoreo del PED. Tiene asociado el presupuesto quinquenal correspondiente, tanto corriente -personal y equipos- como adicional de soporte de las iniciativas, además de las unidades responsables de gestionar sus objetivos y planes de acción y el. Su cumplimiento se sintetiza un conjunto de indicadores/metapas principales para medir los logros de su realización, en el cual se releva a los indicadores críticos Su desenvolvimiento supone ajustes periódicos, acorde a las realidades cambiantes y desafíos emergentes.

Objetivos: unidades asociadas y presupuestos

1. Gestión Institucional

OE1: Fortalecer las políticas y mecanismos de gestión financiera y administrativa, orientadas al crecimiento y desarrollo sustentable del proyecto institucional. Considera presupuesto corriente más un adicional de 50 millones de pesos y conducen el área de la Dirección de Gestión.

OE2: Proyectar el Instituto como aporte significativo al país, para el desarrollo de las Artes y la Economía Creativa, en especial en la formación de calidad de profesionales en todo su espectro. Considera presupuesto corriente más un adicional de 100 millones de pesos y conducen las áreas de Dirección Académica, Admisión y de Gestión.

OE3: Incrementar la calidad, la productividad y la innovación, en la gestión institucional y en particular la gestión de personas y el desarrollo humano. Considera presupuesto corriente más un adicional de 150 millones de pesos y conducen el área de las Direcciones de Desarrollo y Calidad y de Gestión.

OE4: Profundizar, en los distintos ámbitos de la vida académica-institucional, la equidad de género y la sostenibilidad de los ecosistemas. Considera presupuesto corriente más un adicional de 50 millones de pesos y conducen el área de las Direcciones de Desarrollo y Calidad y de Gestión.

Docencia de Pregrado:

OE5: Fortalecer la innovación académica, tanto en lo referido a las nuevas tendencias para la formación humana como en la incorporación de nuevas modalidades y plataformas. Considera presupuesto corriente más un adicional de 200 millones de pesos y conduce el área de la Dirección Académica.

OE6: Ampliación de la oferta académica con programas de pos título y promover la articulación del nivel TP tanto con la EMTP como con RAP. Considera presupuesto corriente más un adicional de 100 millones de pesos y conduce el área de la Dirección Académica.

OE7: Fortalecer la gestión de la trayectoria estudiantil, promover el más alto estándar del bien estar estudiantil y alcanzar niveles notables en retención y titulación. Considera presupuesto corriente más un adicional de 100 millones de pesos y conducen el área la Dirección de Asuntos Estudiantiles y de la Dirección Académica.

Vinculación con el Medio:

OE8: Consolidar los mecanismos de articulación y alianza con protagonistas en el arte y la cultura en los planos territoriales, nacional e internacional. Considera presupuesto corriente más un adicional de 50 millones de pesos y conduce el área de Extensión y Vinculación con el Medio.

OE9: Fortalecer la propuesta y la institucionalidad de la extensión y vinculación con el medio, consolidando la orientación bidireccional con la perspectiva de acreditar su calidad. Considera presupuesto corriente más un adicional de 150 millones de pesos y conduce el área de Extensión y Vinculación con el Medio.

Indicadores críticos (año base es el 2020 con proyección al año 2025)

1. Matrícula
 - Total: de 3738 estudiantes a 5070
 - Nueva: de 1482 estudiantes a 1693
 - Antigua: de 2256 estudiantes a 3377

2. Sostenibilidad financiera
 - Ingresos: de \$9.440 Millones de pesos a \$13.517
 - Remuneraciones totales versus ingresos: sostener en menor a 50%
 - Capital de trabajo: de \$630 millones de pesos a \$950
 - Razón de endeudamiento: de 1,35 veces a 0,7
 - Ebitda: de \$1.765 millones de pesos a \$3.335
 - Patrimonio: de \$5.792 millones de pesos a \$13.788

3. Calidad y productividad
 - Nueva acreditación: de excelencia
 - Automatización de procesos administrativos recurrentes: 100%

4. Nuevos desafíos
 - Relación de género en jefaturas: 50%

5. Innovación académica y campus virtual
 - Docentes en proyectos de innovación: de 20 a 50 (20% de universo)
 - Transición de entornos virtuales básicos a complejos: 100%

6. Educación continua
 - Programas de educación continua: de 6 prospectos a 20

7. Trayectoria estudiantil
 - Retención primer año profesional: de 76% a 80%
 - Retención primer año TNS: de 60% a 70%
 - Titulación oportuna profesional: de 32% a 42%

Titulación oportuna TNS: de 46% a 50%

8. Territorios creativos y Extensión

Sectores creativos abarcados: de 4 a 8 sectores

Proyectos bidireccionales: de 6 a 24 proyectos

Actividades de Extensión: de 22 a 40 iniciativas

9. Articulación con sector creativo en niveles nacional e internacional

Gobernanza y alianzas de Territorios creativos: 100% en ejecución

Convenios (instituciones, empresas, etc): de 88 a 140

Convenios de colaboración con instituciones educacionales: de 4 a 8