



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA
UNA UNIVERSIDAD**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

PAULA MARGARITA LEAL HERRERA

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
BERNARDITA POBLETE TOLEDO**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA UNA UNIVERSIDAD

El propósito principal de esta Tesis consiste en proponer un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI), para la Universidad de las Artes, Ciencias y Comunicación, UNIACC. Una de las principales razones de esta propuesta es lograr la calidad Institucional, como idea estratégica de desarrollo, en el sentido que es fundamental que la Universidad sea reconocida y acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación, CNA. En virtud de lo anterior, la UNIACC, que hoy no está acreditada, se propone lograr su certificación, generando estrategias y mejoras en su funcionamiento organizacional, sus procedimientos académicos y su adecuado cumplimiento misional-educativo, para lo cual utilizará mecanismos de aseguramiento de calidad eficientes y eficaces. En este sentido, el principal objetivo Institucional es lograr una óptima organización, además de asegurar su desarrollo y calidad docente, a nivel de pregrado.

Metodológicamente, para realizar este estudio, se usó el *Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios*, creado por el Profesor Enrique Jofré; modelo construido sobre la base de cinco procesos que simplifican la creación de estrategias de negocios y los elementos de la misma.

El resultado obtenido en este trabajo fue construir un Plan de Desarrollo Institucional, con un horizonte de tiempo de tres años, para satisfacer las necesidades de mediano plazo, que demandan a las Instituciones de Educación Superior. En dicho Plan, se establece un mecanismo de seguimiento y de control de la estrategia, además de establecer las metas anuales institucionales que, de ser posibles de lograr, constituyen un desafío para la Institución dentro del plazo establecido. Específicamente, abordamos cuatro líneas estratégicas (Desarrollo Institucional, Estudiantes, Calidad y Sustentabilidad financiera), con las cuales se construyó la estrategia para la Universidad, en los años indicados. Nos parece fundamental expresar que el foco principal de esta estrategia, es que la UNIACC logre someterse, de manera voluntaria, al proceso de Acreditación Institucional, proceso que, por su parte, tiene como objeto evaluar el cumplimiento de su Proyecto Institucional. En este proceso, también se debe verificar la existencia de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad, así como propender al fortalecimiento de su capacidad de autorregulación y de mejoramiento continuo.

El Plan de Desarrollo Institucional, permitirá definir los procesos Institucionales y sus políticas, también señalará cómo actuar y ayudará a mejorar el funcionamiento interno que, en última instancia, fortalecerá el clima laboral y apoyará a la adaptación de las actuales necesidades, que demanda la sociedad y el mercado laboral. Todo lo anterior, pensamos, se traducirá en una formación integral y de calidad, de los estudiantes de esta Universidad.

En la implementación de este PDEI, por la UNIACC, se sugiere evaluar en forma periódica los avances y las metas logradas con este instrumento. La idea es actualizar el Plan a la realidad de cumplimientos y necesidades, aspectos que se encuentran en permanente cambio, y así, volver a replantear las metas comprometidas, pero siempre bajo las líneas estratégicas propuestas desde el principio.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Contexto General	4
1.2. Descripción de la Institución	6
1.3. Justificación del tema	7
CAPITULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	8
2.1. Objetivos.....	8
2.2. Metodología	8
CAPITULO 3: CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LAS UNIVERSIDADES	12
3.1. Contexto General	12
3.2. Descripción general de las Universidades en Chile	13
3.3. Caracterización UNIACC.....	22
CAPITULO 4: PROCESO DECLARATIVO.....	27
4.1. Visión	27
4.2. Misión	27
4.3. Valores	27
4.4. Objetivo central.....	28
4.5. Propósitos de la Universidad	29
4.6. Definición de metas estratégicas	30
4.7.- Promesas de valor a los Stakeholders	35
CAPITULO 5: PROCESO ANALÍTICO.....	36
5.1. Análisis PEST.....	36
5.2. FODA DE Oportunidades.....	40
5.3. Conclusiones análisis FODA	41
5.4. Líneas estratégicas de acción (LEA)	42
5.5. Factores críticos de éxito	42
CAPITULO 6: PROCESO DE EJECUCIÓN	44
6.1. Formulación de la estrategia.....	44
6.2. Plan de ejecución de la estrategia	44
CAPITULO 7: SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	50
7.1. Estructura de control	50
7.2. Sistema de Control de avance	51
CAPITULO 8: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	60
8.1. Identificación de los costos de implementación	60
8.2. Identificación de los beneficios.....	62
CAPITULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
CAPITULO 10: BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS.....	67

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto General

La creciente complejidad que presenta la sociedad moderna, desde hacen tres o cuatro siglos (desde el siglo XVII en adelante), impacta en cada una de las instituciones y organizaciones que la conforman.

Este impacto orienta y es parte de los diversos paradigmas que emergen con el advenimiento de una nueva época, nos referimos a la sociedad moderna. Los nuevos paradigmas impactan el tipo de relaciones económicas, que se trasladan del campo a la ciudad, originan la sociedad capitalista e industrial y, al mismo tiempo, la nueva época comienza a dejar atrás una economía agraria que tuvo su mayor auge en la sociedad y época medieval.

El surgimiento de la Escuela como Institución social y el cumplimiento de los propósitos que a ella le asigna la sociedad, son cada vez más complejos, en el sentido que los nuevos conocimientos se amplían de manera casi exponencial, y ellos forman parte fundamental en la educación de las nuevas generaciones. Por su parte, el desarrollo del conocimiento, de las ciencias y de las artes, no son indiferentes a su especialización y su presencia en la formación de profesionales no es menor. En este contexto, las Universidades, si bien son Instituciones casi milenarias, en Europa especialmente, asumen no solo la Misión de crear nuevos conocimientos, de transmitir la cultura y de pensar los grandes problemas y fenómenos que trae consigo la sociedad moderna; sino además, estas Instituciones asumen la tarea de formar a los profesionales que la propia sociedad y las nuevas organizaciones demandan.

Así, a la Universidad moderna se le presentan cada vez nuevos y complejos desafíos, ya no es posible que el Maestro transmita al Aprendiz sus conocimientos manuales, es decir, de traspasar generacionalmente una tradición manual y operativa para confeccionar artesanalmente aquello que era menester, en un período preindustrial.

En una primera etapa, la Universidad moderna, tuvo que ocuparse de las artes liberales, de la Teología, de las emergentes ciencias modernas y de la filosofía, preferentemente. Pero, con el paulatino y a veces veloz desarrollo de las organizaciones y las empresas, la Universidad tuvo que asumir tareas de tipo profesional, especializado, y ocuparse además del quehacer que le había impuesto su propia tradición. La Universidad incorporó a su Misión las responsabilidades relacionadas con la investigación, con la formación profesional, y especialmente con aquellos fenómenos relacionados con las relaciones humanas, que cada vez se presentan de un modo más complejo. Los nuevos tipos de relaciones económicas y la propia complejidad de las comunicaciones, tampoco son ajenos a la Universidad moderna. Estos procesos, por otra parte, van de la mano con todos los procesos sociales modernos, desde el capitalismo industrial y urbano, hasta el actual sistema financiero, cruzados por el complejo sistema de desarrollo comunicacional, que hoy observamos en la sociedad global.

En ese amplio contexto, las Universidades como organizaciones sociales también se han hecho más complejas, las exigencias que les plantea un mundo globalizado así lo exigen.

En nuestro país, desde la creación de las primeras Universidades, de San Felipe y la Universidad de Chile (1842), esencialmente los procesos que vive todo el Sistema de Educación Superior, no han sido diferentes. Estos procesos, particularmente los observados desde 1980 en adelante, han impactado todo el cuadro universitario y de la Educación Superior en Chile. Las Universidades han debido modernizarse y transformarse, a propósito de las nuevas exigencias que se encuentran permeadas por la calidad y la cobertura, sin dejar de lado el fenómeno del financiamiento de estas instituciones. En este ámbito, especialmente en atención a aquellos aspectos relacionados con el nivel Superior y la calidad, son parte de los nuevos objetivos que exigen la incorporación de nuevas metodologías de trabajo que impactan a la propia esencia y a la tradición del sistema universitario chileno. Esto explica el surgimiento de nuevas instituciones que deben velar por el cumplimiento de las nuevas tareas, de la nueva Misión y de los nuevos estándares que se le exigen al sistema universitario.

En Chile, en el marco de las exigencias más recientes al sistema universitario, el Estado ha creado la Comisión Nacional de Educación, CNA, que es la encargada de velar por el cumplimiento de los requisitos que necesariamente debe cumplir cada Institución de Educación Superior. En términos de calidad, los estándares se encuentran claramente establecidos y cada Institución, de manera voluntaria en el presente, pero de manera obligatoria en el futuro, según se establece en el Proyecto de Reforma a la Educación Superior que el Poder Ejecutivo ha enviado al Congreso Nacional, deberá someterse a exigentes procesos de Autoevaluación y de Acreditación Institucional, como exigencia para ser reconocidas legalmente como Institución Universitaria.

El Marco Regulatorio al que son y serán sometidas las Universidades exigen la incorporación de los más modernos sistemas organizacionales y de funcionamiento, ya que ellos podrán asegurar el cumplimiento de las exigencias de calidad y de Acreditación. En este sentido, la consideración de Planes de Desarrollo Estratégico Institucionales, como el que proponemos en este Trabajo, pueden ayudar de manera importante a cumplir con los nuevos requisitos: toda organización no sólo debe contar con una Estrategia que contemple procesos de Autoevaluación que permitan a toda la Institución a observarse a sí mismos, a evaluar el modo como están asumiendo su Misión y desarrollando sus procesos, es decir, de hacer un esfuerzo sistemático y colectivo acerca de las Debilidades y Fortalezas institucionales, sino, en lo principal, establecer un Plan de Desarrollo Estratégico que incorpore aquellas mejoras presupuestarias, metodológicas, organizacionales, pedagógicas y de vinculación con el medio para, de modo sistemático, ir superando aquellas deficiencias detectadas. En esta dirección, la vinculación con el medio externo y su opinión sobre el modo de trabajo organizacional serán relevantes.

Contar un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional no es suficiente, será necesario establecer procesos de evaluación del propio Plan, sea de manera anual o cada dos años, pues las organizaciones están conformadas por personas y las personas son cambiantes y dinámicas, en este sentido, el Plan tendrá que ajustarse a las nuevas

dinámicas internas. Sin embargo, ello tampoco será suficiente, la sociedad cada vez le impondrá nuevas exigencias y demandas a las Universidades en el cumplimiento de su Misión. El conocimiento cambia casi de manera exponencial, las relaciones sociales, las organizaciones que demandan y que crean puestos de desempeño a los profesionales, son cada vez más exigentes y complejas, en este sentido, también los Planes de Desarrollo Institucional deben ajustarse a estas nuevas demandas y exigencias.

1.2. Descripción de la Institución

La Universidad Arte, Ciencias y Comunicación, UNIACC, comienza sus actividades académicas el año 1981 con la creación del Instituto de Artes y Ciencias de la Comunicación (CFT IACC). Esta Unidad fue el primer Centro de Estudios Superiores en Chile especializado en la formación de profesionales en el área de las comunicaciones, y su objetivo principal era la formación de técnicos, de nivel Superior, en las áreas de comunicación audiovisual, y publicidad.

En el año 1989 fue fundada la Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación, UNIACC, con el propósito de desarrollar un proyecto Institucional y académico que se dedicara a la formación profesional y al fomento de las artes, de la cultura, de las humanidades de las nuevas tecnologías y de las comunicaciones.

El Consejo de Educación Superior de Chile, por su parte, en diciembre de 1999, procedió a certificar la plena autonomía institucional de la Universidad, decisión que permitió que emprendiera una reforma en sus programas curriculares, dando paso a la creación de nuevas carreras y nuevos programas de formación continua; además, a propósito de esta certificación fue posible el comienzo de un crecimiento y desarrollo de su infraestructura física y tecnológica, creando sistemas de gestión, sistemas de formación, laboratorios temáticos e incorporando equipamiento avanzado en las citadas especialidades.

El año 2008, la Universidad inició una nueva etapa formando parte del Consorcio Norteamericano de Educación Superior, Apollo Group Inc., especialmente a través de la organización Apollo Global.

A la fecha de hoy la UNIACC ha graduado más de siete mil profesionales y, por otra parte, ha vivido una serie de procesos de readaptación y de reorganización de sus Facultades y Escuelas. Los nuevos criterios organizacionales que ha incorporado la Universidad han dado paso a nuevas estructuras y nuevas metodologías de enseñanza. Una muestra de esto último lo representa el hecho que la UNIACC ofrece cursos y programas en modalidades e-learning y semipresencial, a través de Internet.

Actualmente, el sistema de enseñanza a distancia de la Universidad incluye diversos Programas Académicos de pregrado y de postgrado. Esto, impacta positivamente en los nuevos contenidos y los actualizados materiales pedagógicos especialmente preparados para sus estudiantes, los que tienen residencia en las diversas regiones de Chile y también en diversos países del extranjero.

1.3. Justificación del tema

Actualmente, las Instituciones de Educación Superior de Chile tienen el imperativo de incorporar nuevas estrategias para lograr un desarrollo adecuado y de calidad, si pretenden ser reconocidas y cumplir un rol destacado en el sector conformado por las universidades y centros de Educación Superior.

Desde el punto de vista de la calidad, como estrategia de desarrollo, es fundamental que las universidades hayan sido reconocidas y acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación, CNA. En virtud de lo anterior, la UNIACC, que a la fecha no cuenta con su Acreditación, se propone lograr esta Certificación, generando estrategias con este objetivo, las que debieran hacer énfasis en su funcionamiento organizacional en sus procedimientos académicos y en una adecuada forma de cumplir con su Misión formadora, utilizando mecanismo eficientes y eficaces de aseguramiento de la calidad. En este sentido, el principal propósito que se plantea la UNIACC es alcanzar una óptima organización institucional, además de asegurar el desarrollo y la calidad de la docencia en el ámbito de la formación de pregrado.

Desde una perspectiva general, es necesario de considerar algunos temas que son fundamentales de tener en consideración al momento de plantear una Estrategia de Desarrollo para la Universidad, como es el caso del Desarrollo Institucional, de la Calidad, de los estudiantes, y la sustentabilidad financiera.

CAPITULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de Desarrollo Estratégico Institucional para una Universidad, por un periodo de 3 años centrada en la calidad educacional.

Objetivos Específicos

- Establecer estrategias de desarrollo acordes a las necesidades de las instituciones de educación superior y al modelo educacional propuesto por la Universidad.
- Delinear las condiciones para crear un ambiente laboral que permita contar con un Capital Humano competente, participativo y motivado.
- Formular un plan estratégico con el propósito de mejorar la gestión administrativa y la calidad académica institucional.
- Diseñar estrategias para un óptimo uso de recursos y garantizar sustentabilidad institucional.

2.2. Metodología

La metodología a utilizar para realizar la propuesta de plan de desarrollo estratégico institucional es la planteada en la publicación Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios del autor Enrique Jofré, el cual plantea un método con herramientas y artefactos que permiten simplificar el proceso de creación de estrategias de negocios y los elementos a considerar en el momento de la ejecución.

Para poder desarrollar la propuesta se propone seguir las siguientes etapas:

Planificación: El objetivo de esta etapa es conocer a fondo cómo funciona la institución, en qué contexto se encuentra y conocer cómo se comporta ésta dentro del mercado. Para ello se proponen las siguientes actividades: recopilación de información, análisis breve de la organización, establecer los objetivos, los resultados esperados y los factores críticos de éxito.

Contexto general y descripción del mercado de la educación superior: En esta etapa se busca describir en forma general en qué se encuentra hoy día la educación superior en Chile. Además de describir y analizar el mercado de la educación superior durante los últimos años y cómo se proyecta hacia el futuro. Las actividades propuestas son realizar benchmarking y un análisis de mercado de la educación superior en Chile.

Proceso Declarativo

El proceso declarativo es la instancia en que de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias.

A través de la definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices con la cual nos permiten diseñar el proceso de construcción del futuro expresado en una carta de navegación, la que es la definición del ámbito en el cual se enmarcará la prosecución del cumplimiento de los objetivos definidos para la organización y es el objetivo principal de este Proceso.

Las preguntas a responder son ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que voy a hacer?, es decir, ¿Qué oferta le presentaré a mis clientes de modo de resolverles algo que les preocupa?

Esta instancia comunicacional no debe quedarse en la retórica de un futuro mejor sino más bien en la generación del compromiso en el desarrollo del futuro posible. Esto es un acto de definición.

Proceso Analítico

Es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta.

Lo anterior se reconoce como el análisis de escrutinio de entorno o externo y el escrutinio interno. La literatura ha hecho un fuerte desarrollo de esta temática en aquellas organizaciones insertas en dinámicas de negocios (sean con fines de lucro o no).

Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan el análisis FODA, análisis de los Sistemas de Valor y de la Cadena del Valor, benchmarking, el análisis de procesos, etc.

Este reconocimiento estructurado, sistemático y sistémico, no es más que la búsqueda de nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de construcción, de navegación, definida en la etapa anterior.

Estos nichos pueden ser brechas de mejoras en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla nuevas definiciones en aspectos tan variados como la relación con clientes, diseño de productos, mejoras de procesos, instancias de innovación y la cartera de inversiones, entre otros.

Estas distinciones son las propuestas de valor, las cuales conducirán a la generación de estrategias.

Proceso de Ejecución

Corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en la que se desarrollará esta “navegación”, se formulará la estrategia de negocios.

Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Estos planes deben ser coherentes absolutamente con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, costos, diferenciación, diversificación, etc.

Así estos planes serán el resultado de la formulación de las acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto en su conjunto como en su especificidad, bajo una perspectiva funcional y organizacional, los cuales deben ser sustentables y consistentes.

Estos planes deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes, como resultado de innovaciones o cambios estructurales.

Planteamiento de un proceso de control y compromiso

Es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?, a través de la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

Una metodología que actualmente permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones e internalizar las directrices estratégicas en la organización es el Balanced ScoreCard.

Esta es la instancia de retroalimentación. A través de la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permitan detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada. Las actividades propuestas son establecer una metodología de seguimiento y control, establecer metas anuales tanto a nivel individual como colectivo y por último indicar cuáles serán las compensaciones, por cumplir las metas descritas.

Proceso de Compensación

Necesariamente cualquier instancia de transformación de las organizaciones requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas. No obstante, las organizaciones presentan incoherencias entre el mensaje que transmiten desde la óptica estratégica y los planteamientos efectivos.

La iniciativa, la participación y el trabajo en equipo; el entendimiento y compromiso con el éxito de la Empresa; la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal, son aspectos esenciales que las organizaciones exigen de nosotros. No obstante, en la organización asignamos tareas individuales, y pagamos el desempeño individual.

Pagamos sin establecer diferencia significativa por los resultados. El pago no tiene en cuenta los aportes ni los detrimentos de la calidad. Pagamos esencialmente por la permanencia en la empresa.

Entender las aristas que presenta este proceso, lograr acciones que apoyen efectivamente el éxito de la organización, significa resolver las incongruencias que se presentan tanto en la descripción, evaluación y valorización del mercado de trabajo, como en las expectativas de lo producido: incentivar los aportes y contribuciones, reconocimiento del desarrollo y motivación del cambio cultural.

CAPITULO 3: CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LAS UNIVERSIDADES

3.1. Contexto General

En la actualidad las universidades tienen un rol estratégico fundamental en el crecimiento de los países a nivel mundial, tanto para el desarrollo como para la competitividad, formando capital humano, realizando investigación y colaborando en la innovación tecnológica. Todo esto dependiendo del acceso que tenga la población a una educación de calidad y haciendo posible la creación de valor a partir del uso del conocimiento.

En un contexto de crecimiento, cada vez más competitivo de forma globalizada, la sociedad está teniendo mayores exigencias respecto de la Educación, obligando a las universidades a crear estrategias diferenciadoras, desarrollando y perfeccionando sus mecanismos internos, para el óptimo uso de sus recursos y, por otra parte, el fortalecimiento de sus procesos y contar con la capacidad de adaptación ante los cambios necesarios que permitan asegurar el buen funcionamiento de la Institución.

Para construir su estrategia, las universidades tienen que escoger aquellos factores que influirán en su funcionamiento, como por ejemplo si van a operar con financiamiento propio o con financiamiento público. Si existirá una dirección institucional central o en forma descentralizada; si será orientada por medio externo o por las imposiciones definidas por el medio interno; si privilegiará la formación de pregrado; y si será una universidad más bien tradicional en su forma de operar o será innovadora; entre otros factores.

La dirección estratégica y la capacidad de gestión institucional de las universidades constituyen los componentes decisivos de la capacidad de la Institución y de sus principales servicios para el logro de sus propósitos: la docencia, la investigación y la relación con el entorno. Sin una adecuada estrategia y estructura organizacional, la gestión institucional queda reducida a un proceso de administración de la existente, sin perspectivas de mejoramiento y sin capacidad real para enfrentar un contexto cambiante, tal como la sociedad global en la que estamos insertos¹.

Para el aseguramiento de la calidad, en Chile se realiza a través de procesos de acreditación tanto para las Instituciones como para las carreras de pre grado y programas de postgrado, realizados por la Comisión Nacional de Acreditación CNA, quien verifica y promueve la calidad de la Educación Superior.

El rol de la Acreditación, entre sus efectos, de acuerdo a la literatura (Harvey, Newton, 2007; Westerheijden, et al, 2006, Stensaker, 2008), se encuentran: el fortalecimiento y centralización del liderazgo institucional; la adquisición de un sentido de reinvención, la

¹ Desafíos y perspectivas de la Dirección Estratégica de las Instituciones Universitarias. Adolfo Arata y Emilio Rodríguez. Ediciones CNA-Chile 2007.

profesionalización de la gestión, la generación de más información para la toma de decisiones, el mejoramiento de procesos de planificación, entre otros.

La Acreditación Institucional exige la definición de: una Misión Institucional, contar con planes de Desarrollo Estratégico, la elaboración de programas de acción sintonizados con la capacidad de financiamiento, la construcción de un diagnóstico institucional, el seguimiento y evaluación de los resultados de los procesos, la incorporación de la perspectiva de los medios en las decisiones académicas, entre otros aspectos.

3.2. Descripción general de las Universidades en Chile

Las Universidades en Chile son Instituciones que realizan actividades docentes reconocidas y autorizadas oficialmente por el Estado (mediante una ley o por decreto del Ministerio de Educación), siempre y cuando cumplan con ciertas exigencias que son definidas a través de la Ley General de Educación², y en los artículos pertinentes de Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza³, que mantienen su vigencia.

La autonomía de las Universidades en Chile se obtiene mediante el cumplimiento de las exigencias expresadas en la ley, es decir, una vez cumplido satisfactoriamente el periodo de supervisión que ella exige. A este último procedimiento deben someterse todas las Universidades recién creadas. Cuando hablamos de la autonomía, nos referimos a la facultad institucional para otorgar títulos y grados académicos en forma independiente, además de desarrollar sus funciones en atención a los dictámenes de sus estatutos. La autonomía, también, incluye a las actividades académicas a la definición administrativa y al uso de sus presupuestos, según lo describe la LOCE del Ministerio de Educación.

Las Universidades chilenas se pueden clasificar según su pertenencia al Sistema Único de Admisión (SUA), del Consejo de Rectores (CRUCh), creado en el año 2013, cuyo propósito principal es dar respuesta a la necesidad de mejoramiento continuo y fortalecimiento del sistema de Admisión universitaria. El principal objetivo de este organismo es velar por el desarrollo y gestión del sistema de selección y admisión a las universidades del Consejo de Rectores y las universidades privadas adscritas al sistema, así como también generar estudios y vincularse con todos los actores relacionados: estudiantes, universidades y mundo académico⁴. En Chile las Universidades se clasifican en cuatro categorías:

- 1.- Universidades estatales CRUCh, son aquellas con financiamiento estatal regidas por el SUA.
- 2.- Universidades privadas pertenecientes al CRUCH, son aquellas con financiamiento privado y financiamiento estatal, que se rigen por el SUA.
- 3.- Universidades adscritas al Sistema Único de Admisión, son aquellas que se financian con recursos privados y se rigen por el SUA para su ingreso.

² Ley General de Educación (LGE), publicada el 12 de septiembre de 2009.

³ Ley Orgánica Constitucional de enseñanza (LOCE) del Ministerio de Educación, publicada el 10 de marzo de 1990.

⁴ Información extraída de la web del CRUCh www.consejodirectores.cl

4.- Universidades privadas, las cuales utilizan ciertos criterios del SUA para su admisión y otros mecanismos impuestos por las propias Instituciones.

Al año 2015, en el universo de las 60 Universidades Chilenas era de 16 Universidades estatales CRUCh, 9 Universidades privadas pertenecientes al CRUCh, 8 Universidades adscritas al SUA y 27 Universidades privadas.

Mátrícula Total de las universidades en Chile

Del total de las 60 universidades chilenas, la mayor parte de alumnos matriculados está en el grupo de las universidades privadas, considerando que el 45% del total son de esta característica. A pesar de esto, en la ilustración n°1, se aprecia una baja del número de matriculados desde el año 2013 al 2015, siendo su peak el año 2012 con 253.342 alumnos matriculados llegando el 2015 a los 231.846 alumnos matriculados. Las universidades que se rigen por el Sistema Único de Admisión han ido en aumento en cuanto al número de matriculados al año 2015.

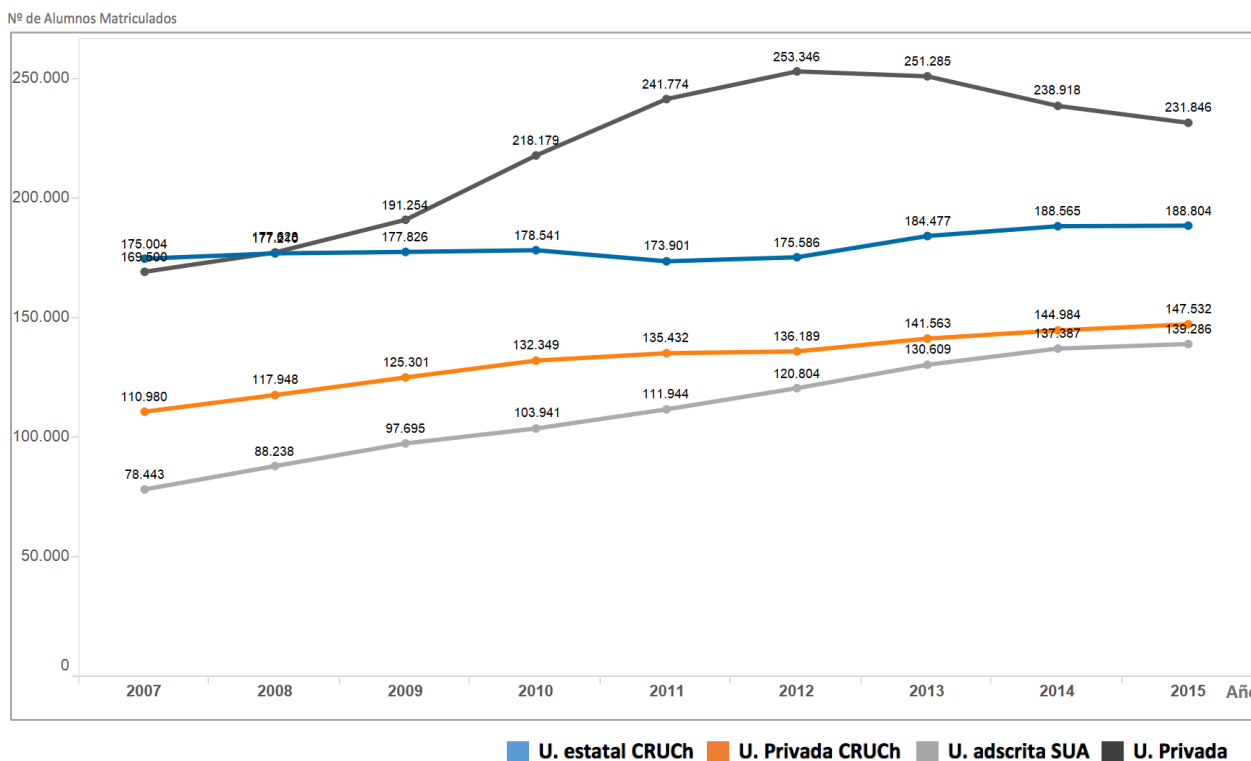


Ilustración N°1: Matrícula total de las universidades en Chile 2007-2015 (Fuente: Consejo Nacional de Educación CNED- Índices y bases de datos).

Universidades privadas en Chile

Como muestra la tabla n°1, las 27 Universidades privadas cuentan con un total de 231.846 alumnos matriculados al 2015, siendo la que tiene una mayor cantidad de alumnos la Universidad Tecnológica de Chile INACAP con un total de 35.179 matriculados, seguida por la Universidad Santo Tomás con 30.204 matriculados. De las con menor cantidad de matriculados encontramos la Universidad La Araucana, la cual

incició el proceso de cierre por falta de recursos el año 2014, Universidad del Mar con 400 alumnos matriculados. La UNIACC cuenta con 3.718 alumnos matriculados representando un 0,16% del total de matriculados dentro de las universidades privadas en Chile.

	Nombre	Matrícula Total
Universidades Privadas	U. Academia de humanismo cristiano	3.743
	U. Adventista de Chile	2.008
	U. Autónoma de Chile	20.563
	U. Bernardo O'Higgins	4.920
	U. Bolivariana	4.814
	U. Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	5.995
	U. Central de Chile	13.381
	U. Chileno-Británica de Cultura	440
	U. De Aconcagua	8.840
	U. De Arte y Ciencias Sociales	1.120
	U. De Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC	3.718
	U. De las Américas	26.407
	U. De Viña del Mar	8.403
	U. Del Mar	400
	U. Del Pacífico	4.609
	U. Gabriela Mistral	1.141
	U. Iberoamericana de Ciencias y Tecnologías	3.270
	U. La Araucana	390
	U. La República	4.583
	U. Los Leones	2.135
	U. Miguel de Cervantes	2.004
	U. Pedro de Valdivia	7.305
	U. San Sebastián	28.715
	U. Santo Tomás	30.204
	U. Sek	4.434
	U. Tecnológica de Chile INACAP	35.178
U. UCINF	3.126	

Tabla N°1: Matrícula total de las universidades privadas en Chile 2015 (Fuente: Elaboración propia, contruida a partir de la base de datos de la educación superior del Consejo Nacional de Educación CNED).

Retención en primer año en las universidades privadas

Desde el 2011 al 2015 las universidades privadas han sufrido una baja en la matrícula de alumnos de primer año, siendo su peak la cantidad de 71.573 alumnos matriculados durante el 2011 llegando a un total de 53.192 alumnos matriculados el 2015 siendo la cantidad más baja desde el año 2007, datos observados en la ilustración n°2.

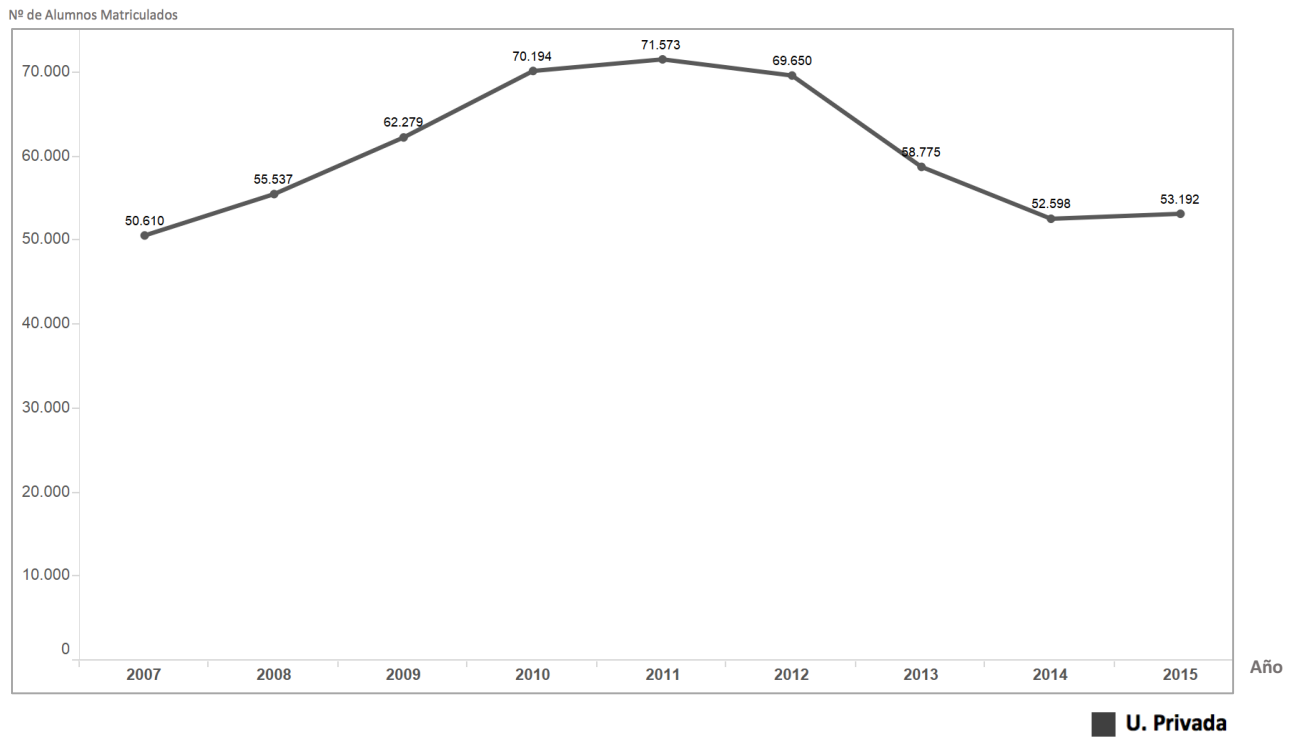


Ilustración N°2: Retención en primer año en las universidades privadas en Chile 2007-2015 (Fuente: Consejo Nacional de Educación CNED- Índices y bases de datos).

Años de acreditación en universidades privadas

	Universidad	Nº años acreditación
Universidades Privadas	U. Academia de humanismo cristiano	3
	U. Adventista de Chile	4
	U. Autónoma de Chile	4
	U. Bernardo O'Higgins	3
	U. Bolivariana	0
	U. Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	4
	U. Central de Chile	3
	U. Chileno-Británica de Cultura	0
	U. De Aconcagua	0
	U. De Arte y Ciencias Sociales	0
	U. De Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC	0
	U. De las Américas	0
	U. De Viña del Mar	4
	U. Del Mar	0
	U. Del Pacífico	2
	U. Gabriela Mistral	0
	U. Iberoamericana de Ciencias y Tecnologías	0
	U. La Araucana	0
	U. La República	0
	U. Los Leones	0
	U. Miguel de Cervantes	0
	U. Pedro de Valdivia	0
	U. San Sebastián	4
U. Santo Tomás	3	
U. Sek	0	
U. Tecnológica de Chile INACAP	3	
U. UCINF	0	

Tabla N°2: Años de acreditación de las universidades privadas en Chile 2015 (Fuente: Elaboración propia, contruida a partir de la base de datos de la educación superior del Consejo Nacional de Educación CNED).

Al año 2015 sólo 11 universidades se encuentran acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) con un promedio de 3,3 años de acreditación, siendo la que tienen mayor cantidad de años de acreditación institucional son: la Universidad San Sebastián, Universidad Autónoma de Chile, Universidad de Viña del Mar, Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez, y la Universidad Adventista de Chile con 4 años de acreditación y la Universidad del Pacífico con 2 años de acreditación, siendo esta la con menor cantidad de años. El resto de las universidades privadas se encuentra en proceso de acreditación o no cuenta con esta. La UNIACC, actualmente no cuenta con la acreditación de la CNA, pero se encuentra próxima de iniciar el proceso (Tabla n°2).

Indicadores de admisión en universidades privadas 2014-2015

	Nombre	Admisión vía	Prom PSU	Prom NEM
		PSU (rango)	1er año	1er Año
Universidades Privadas	U. Academia de humanismo cristiano	60 a 80%	529,2	5,6
	U. Adventista de Chile	80 a 100%	494,3	5,7
	U. Autónoma de Chile	80 a 100%	532,4	5,6
	U. Bernardo O'Higgins	80 a 100%	477,5	5,5
	U. Bolivariana	20 a 40%	425,8	5,5
	U. Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	80 a 100%	493	5,7
	U. Central de Chile	80 a 100%	529,2	5,6
	U. Chileno-Británica de Cultura	60 a 80%	23,8	5,6
	U. De Aconcagua	20 a 40%	437,4	5,5
	U. De Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC	40 a 60%	479,9	5,5
	U. De las Américas	40 a 60%	435,2	5,5
	U. De Viña del Mar	60 a 80%	490,7	5,6
	U. Del Pacífico	40 a 60%	488,9	5,6
	U. Gabriela Mistral	40 a 60%	495,8	5,6
	U. Iberoamericana de Ciencias y Tecnologías	40 a 60%	459,6	5,4
	U. La Araucana	20 a 40%	429,7	5,3
	U. La República	Menos de 20%	434,8	5,5
	U. Los Leones	20 a 40%	406,5	5,3
	U. Miguel de Cervantes	40 a 60%	415,7	5,4
	U. Pedro de Valdivia	60 a 80%	455,7	5,6
U. San Sebastián	80 a 100%	538,8	5,7	
U. Santo Tomás	60 a 80%	515,8	5,6	
U. Sek	40 a 60%	439	5,4	
U. Tecnológica de Chile INACAP	60 a 80%	469,8	5,5	
U. UCINF	20 a 40%	434,8	5,4	

Tabla N°3: Indicadores de admisión de las universidades privadas en Chile 2015 (Fuente: Elaboración propia, contruida a partir de la base de datos de la educación superior del Consejo Nacional de Educación CNED).

Las universidades privadas utilizan la PSU y notas de enseñanza media al igual que el resto de las universidades, pero también cuentan con mecanismos propios, algunas como la Universidad San Sebastián o la Universidad Central de Chile, entre otras, utiliza de un 80% a 100% el requisito de admisión la PSU, mientras otras como la Universidad La República utiliza menos de un 20% el requisito de la PSU para su ingreso. La UNIACC utiliza entre un 40% a 60% la PSU para su admisión, esto se muestra ya que para el ingreso de ciertas carreras de las artes se requiere pasar por una prueba de talento para su ingreso, haber estudiado otra carrera (movilidad interna) o venir de otra universidad (Tabla n°3).

Matrícula total en las universidades chilenas según su acreditación

Nº de Alumnos Matriculados

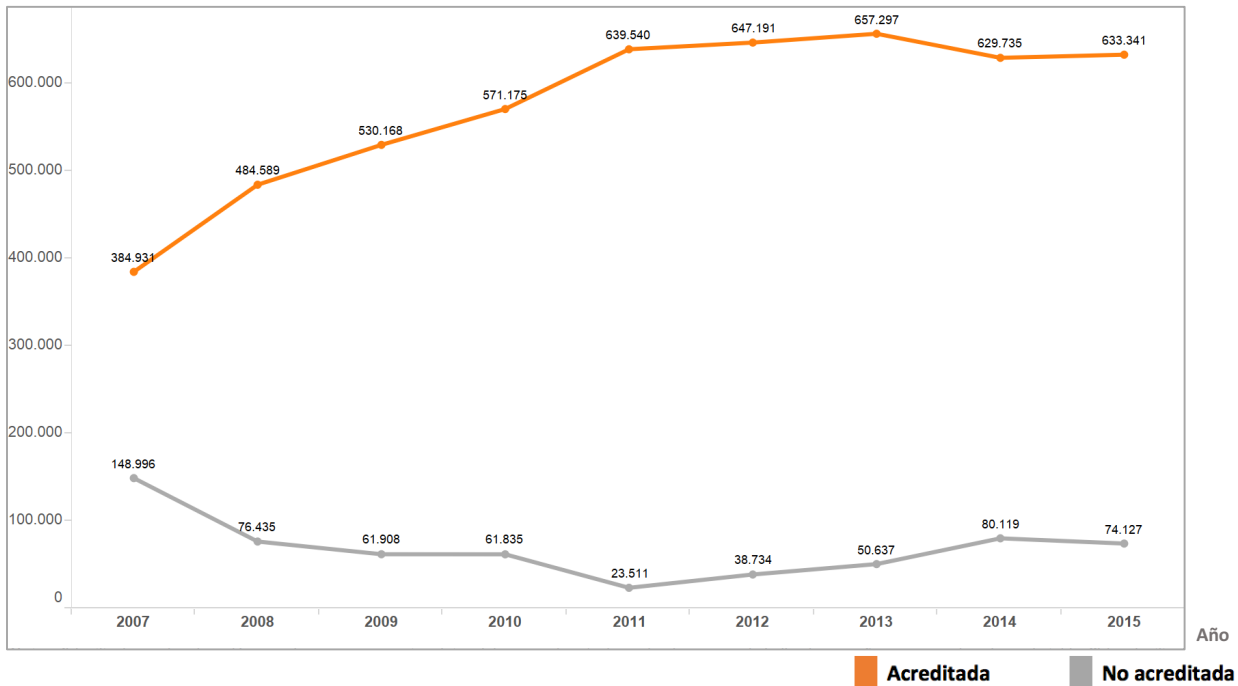


Ilustración N°3: Matrícula total de las universidades en Chile según su acreditación 2007-2015 (Fuente: Consejo Nacional de Educación CNED- Índices y bases de datos).

Si se comparan todas las universidades de Chile utilizando el criterio de la acreditación otorgada por la CNA, indistinto el número de años de acreditación se observa en la ilustración n°3, que ambos tipos, acreditadas y no acreditadas en los últimos 4 años han sufrido variaciones de aumento en el número de alumnos matriculados sobre todo las no acreditadas donde el 2014 comparado con el año anterior sufrió un aumento en sus matrículas en aproximadamente 30 mil alumnos. Si comparamos los dos últimos años en estudio las universidades acreditadas han tenido un leve aumento en sus matrículas, mientras que las no acreditadas han tenido un leve descenso en su número de matriculados, esto se puede atribuir al no acceso de ayudas financiadas por el Estado, al ser universidades no acreditadas.

Matrícula de primer año en las universidades chilenas según acreditación

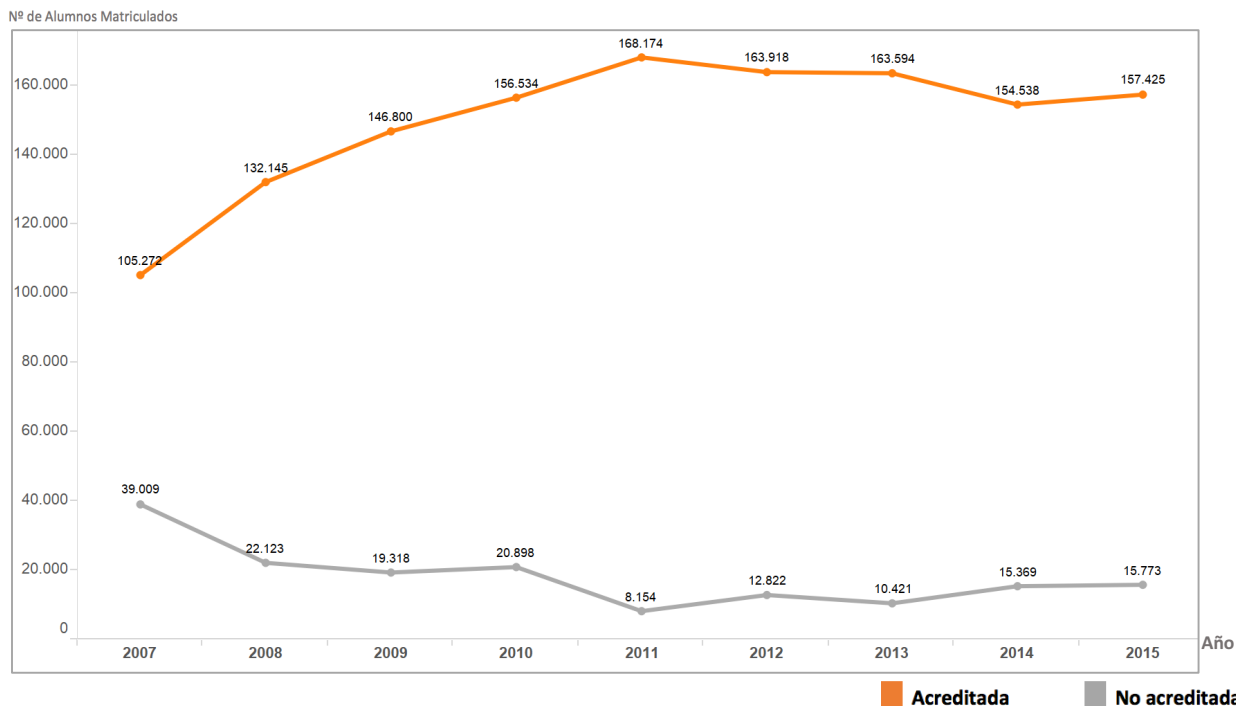


Ilustración N°4: Matrícula de primer año de las universidades en Chile según su acreditación 2007-2015 (Fuente: Consejo Nacional de Educación CNED- Índices y bases de datos).

Desde el año 2007 las matrículas de primer año en las universidades acreditadas han ido al alza en forma considerable hasta el año 2012 en donde comienza a existir un leve descenso en cuanto al número de matriculados. Si comparamos el año 2014 y 2015 existe una pequeña baja de 100 alumnos matriculados en primer año.

Mientras tanto para las universidades no acreditadas, existe una notoria baja desde el año 2007 al 2011, pero luego un aumento en forma paulatina hasta el 2015. Comparando los dos últimos años en estudio, hubo un aumento de aproximadamente 200 alumnos matriculados de primer año en las universidades que no cuentan con acreditación (Ilustración n°4).

Vacantes en las matrículas de primer año en las universidades chilenas según la acreditación

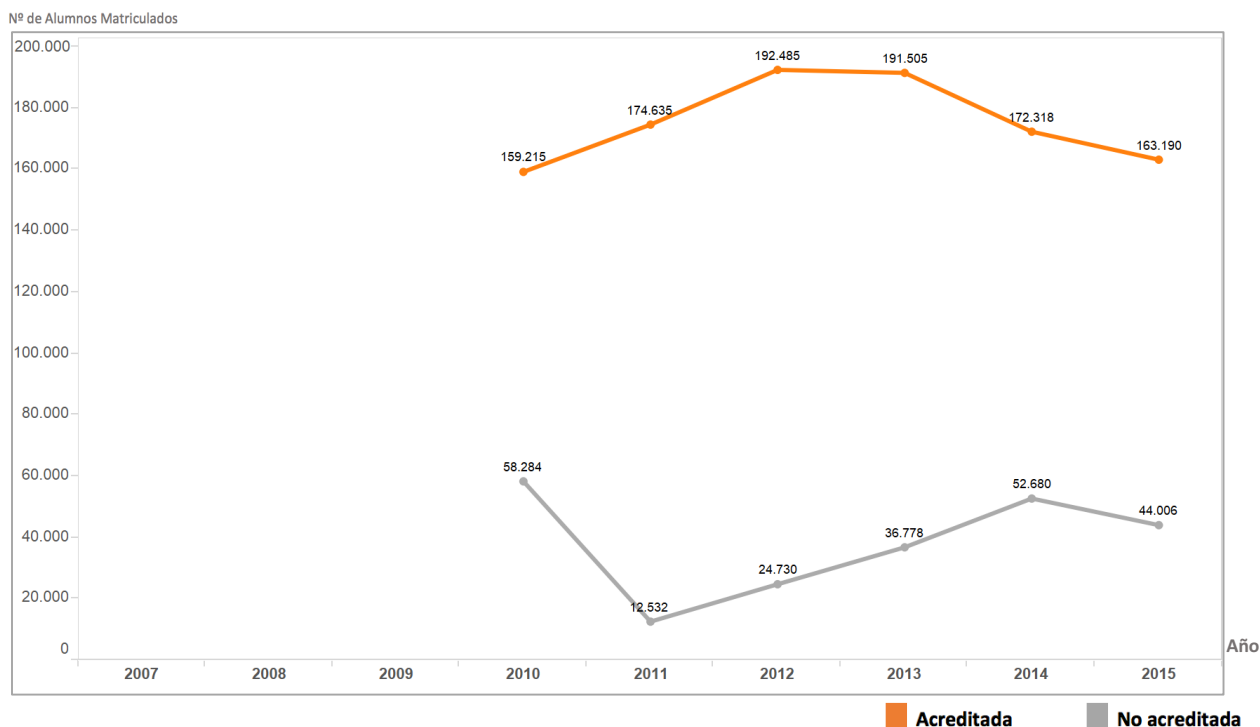


Ilustración N°5: Vacantes en las matrículas de primer año de las universidades en Chile según su acreditación 2007-2015 (Fuente: Consejo Nacional de Educación CNED- Índices y bases de datos).

Comparando en la ilustración n°5 , durante los dos últimos años, en los casos de acreditación y no acreditación han tenido una baja en su vacancia para alumnos de primer año en las universidades y si lo comparamos con el número de matrícula de primer año durante el 2015 para la universidades acreditadas existía una vacancia de 163.190 cupos versus el número de matriculados de primer año durante el mismo periodo que fue de 157.425, lo que quiere decir que quedaron 5.765 cupos sin matrícula que es igual al 0,4% del total de vacantes.

Si hacemos el mismo análisis en las universidades no acreditadas, durante el mismo año existía una vacancia de 44.006 cupos versus el número de matriculados de primer año durante el 2015 que fue igual a 15.773, lo que quiere decir que quedaron 28.233 cupos sin matrícula que es igual al 64,1% del total de vacantes.

Número de titulados en universidades según criterio de acreditación

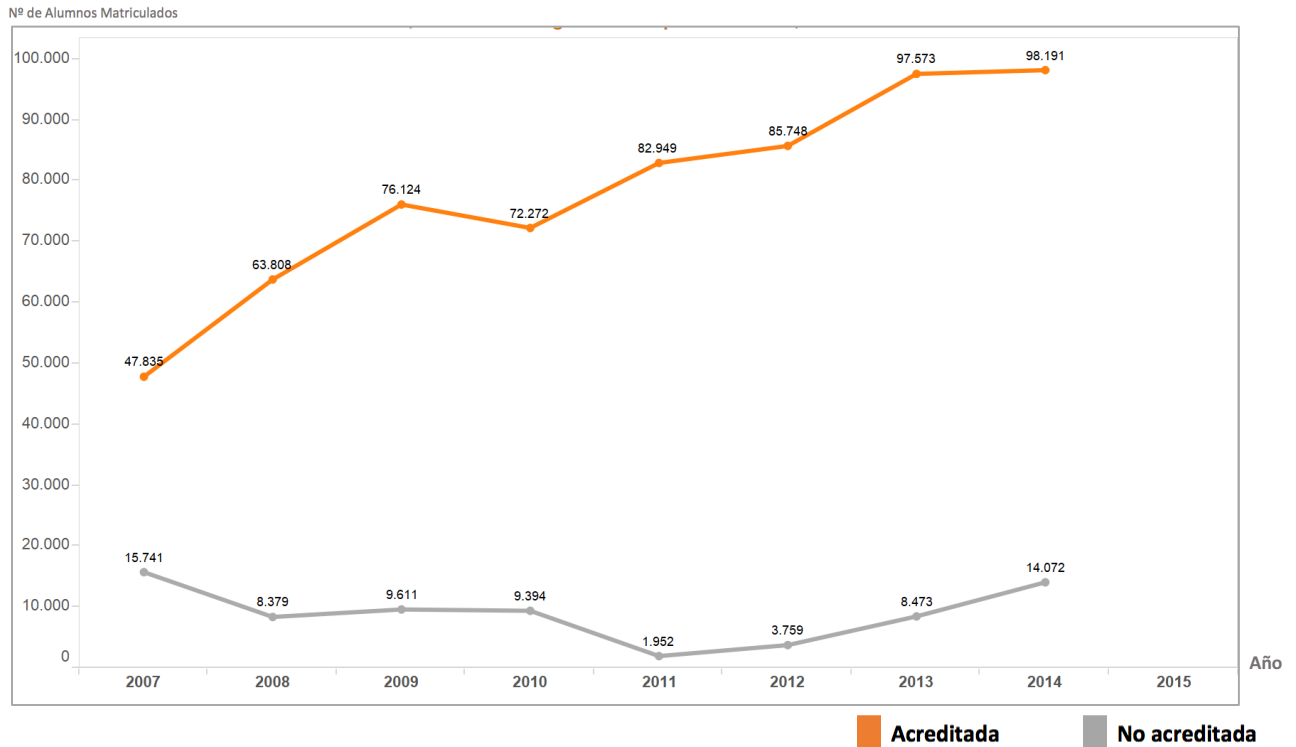


Ilustración N°6: Número de titulados en universidades en Chile según su acreditación 2007-2015 (Fuente: Consejo Nacional de Educación CNED- Índices y bases de datos).

En ambos casos el número de titulados ha ido en ascenso, destacándose un considerable aumento en las universidades acreditadas desde el año 2011 hasta el 2014 (Ilustración n°6).

3.3. Caracterización UNIACC

Ubicada en Santiago, desde su creación cuenta con una sede con tres campus para el funcionamiento de su labor educativa. Sus instalaciones, en términos de metros cuadrados, se han incrementado conforme a las necesidades de los programas que imparte y el crecimiento de la matrícula. En la actualidad la Universidad cuenta con 18.081 metros² construidos y sus instalaciones todas ellas en la ciudad de Santiago, comuna de Providencia. Sus sedes son: Sede Oriente, Sede Poniente, Sede Sur y Biblioteca.

Nº Inmuebles	23	M² Terreno	20.035
Nº Oficinas	267	M² Construido	18.081
Nº Salas	188	M² Salas	7.089

Tabla N°4: Infraestructura e inmuebles UNIACC 2016 (Fuente: Elaboración propia, contruida a partir de la base de datos obtenidos de base de datos UNIACC).

UNIACC cuenta con cuatro facultades y una oferta académica de 10 carreras de modalidad diurna, dirigida para las personas que trabajan. En la modalidad online ofrece 6 carreras profesionales, 1 licenciatura, 5 magisteres y 1 doctorado. Además de ofrecer 4 diplomados en modalidad online.

Programa Normal	ARTES VISUALES
	ARTES VISUALES & FOTOGRAFIA
	COMUNICACION AUDIOVISUAL GUIONES
	COMUNICACION AUDIOVISUAL: CINE
	COMUNICACION AUDIOVISUAL: GUIONES PARA CINE Y TELEVISION
	COMUNICACION AUDIOVISUAL: TELEVISION
	COMUNICACIÓN DIGITAL, ESP. ANIMACIÓN DIGITAL
	COMUNICACION MULTIMEDIA: ANIMACION DIGITAL & EFECTOS ESPECIALES
	DANZA & COREOGRAFIA
	DISEÑO DE IMAGEN
	DISEÑO GRAFICO & MULTIMEDIA
	MUSICA & SONIDO
	MÚSICA E INTERPRETACIÓN
	MUSICA Y COMPOSICION
	PERIODISMO
	PUBLICIDAD
	RELACIONES PUBLICAS CORPORATIVAS
	TEATRO & COMUNICACION ESCENICA
	TRADUCCION E INTERPRETARIADO BILINGÜE (INGLES - ESPAÑOL)
Programa para Profesionales Vespertino	ADMINISTRACION PUBLICA (PRO)
	ARQUITECTURA (PRO)
	CONTADOR AUDITOR (PRO)
	DERECHO (PRO)
	DISEÑO (PRO)
	INGENIERIA COMERCIAL (PRO)
	PERIODISMO (PRO)
	PSICOLOGIA (PRO)
	RELACIONES PUBLICAS CORPORATIVAS (PRO)
	TRABAJO SOCIAL (PRO)
Programas Online	COMUNICACION SOCIAL (ON LINE)
	CONTADOR AUDITOR ON LINE PES
	DOCTORADO EN COMUNICACION
	INGENIERIA COMERCIAL (ON LINE)
	INGENIERIA EN INFORMATICA (ON LINE)
	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
	MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
	MAGÍSTER EN COACHING Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO
	MAGISTER EN DERECHO FAMILIAR E INTERVENCION FAMILIAR
	MASTER EN COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA PARA EL E-LEARNING
	MASTER INTERNACIONAL EN COMUNICACION & MARKETING (ON LINE)
	PERIODISMO CON ESPECIALIZACION EN MEDIOS DIGITALES (A DISTANCIA)
	PSICOLOGIA (ON LINE)

Tabla N°5: Listado de carreras, y programas de postgrado impartidos por UNIACC 2016 (Fuente: Elaboración propia, contruida a partir de la base de datos obtenidos de base de datos UNIACC).

El año 2015 UNIACC contó un total de 3.723 alumnos matriculados, siendo 3.629 de pregrado y 94 de posgrado. El mismo año ingresaron 1.446 alumnos de primer año, de un total de 2.230 vacantes para primer año. En la tabla n°4, se detalla la proporción existente entre diferentes tipo de matrículas realizadas por la Universidad respecto a la Mátricular total, destacando que el 38,9% de los estudiantes son de primer año, el 97,

5% del total de alumnos matriculados corresponde a alumnos de pregrado. El 20,4% de alumnos corresponden a estudiantes de carreras con modalidad online.

Otro dato relevante es que 58,2% de los alumnos provienen de colegios particulares subvencionados, un 25,5% de colegios pagados y un 18,3% de liceos municipales.

	Indicador	Porcentaje
Universidades Privadas	Matrícula Femenina/Matrícula Total	51,8%
	Matrícula 1er año/Matrícula Total	39,9%
	Matrícula Pregado/Matrícula Total	97,5%
	Matrícula Posstgrado/Matrícula Total	2,5%
	Matrícula Postítulo/Matrícula Total	0,0%
	Matrícula Diurna/Matrícula Total	50,4%
	Matrícula Vespertina/Matrícula Total	14,0%
	Matrícula a Distancia/Matrícula Total	20,4%
	Matrícula programas profesionales/Mat. Total	97,5%
	Matrícula 15-24 años/Matrícula Total	44,2%
	Matrícula 25 años o más/Matrícula Total	55,8%
	Matrícula Total/Programas de Estudio	95,3%
	Matrícula Municipal/Matrícula Total	18,3%
	Matrícula Particular Subvencionado/Mat. Total	58,2%
	Matrícula Particular Pagado/ Mat. Total	23,5%

Tabla N°6: Indicadores de la UNIACC 2015 (Fuente: Elaboración propia, contruida a partir de la base de datos de la educación superior del Consejo Nacional de Educación CNED).

En cuanto a la retención de alumnos durante el primer año alcanza a un 62,7%, mientras que al segundo año sólo un 45,8% de los alumnos matriculados continúa el programa de estudios.

En vinculación con el medio, UNIACC realiza variadas actividades de extensión, sobre todo relacionadas con el área de las artes, a pesar de eso, cada acción se realiza en forma aislada, sin tener un programa Institucional, por lo mismo no se contabilizan de manera oficial. En el área de la Investigación, la Universidad no realiza ningún tipo de investigación formal.

Si hablamos de acreditación, UNIACC no cuenta con la acreditación institucional ni tampoco cuenta con alguno de sus programas acreditados, por lo que para ellos es un gran desafío contar con la acreditación que otorga la Comisión Nacional de Acreditación en Chile. Siendo esta una de las tareas que deben concretar a corto plazo para asegurar la calidad tanto institucionalmente como en su oferta de programas académicos.

Hay que considerar que los reportes que realiza la Universidad con los datos por año, son de Agosto a Agosto, lo que hace un año, esta razón es por exigencias impuestas por parte de los sostenedores.

En resumen, si analizamos los datos⁵ obtenidos de dos años podemos comparar, sacando como conclusión el aumento de la matrícula de un 13% de alumnos de primer año comparando el año 2015 y 2016, hay un aumento de un 7% de alumnos en la matrícula total.

Otra información que se puede extraer es que el valor de la matrícula no es igual para todos los programas teniendo un valor de matrícula promedio de \$322.059 el 2015 aumentando a un valor promedio de \$352.000 el 2016, existiendo un aumento del 9% en el valor de la matrícula. En cuanto los ingresos por concepto de matrícula el 2015 fueron de \$1.342.400.000. Para el 2016 los ingresos por matrículas fueron de \$1.385.700.000, esto quiere decir que comparando ambos años el ingreso aumentó en un 3%.

El promedio del valor del arancel anual para el 2015 fue de \$2.586.471 y para el 2016 fue de 2.977.600 aumentando en un 15% al año siguiente. En cuanto a ingresos por concepto del arancel anual para el 2015 fue de \$10.550.860.000 y para el 2016 \$11.247.750.000, aumentando un 6% de ingreso por concepto del arancel anual

	Valores 2015
Matrícula primer año hombres	707
Matrícula primer año mujeres	745
Matrícula primer año extranjeros	SIN INFO
Matrícula Primer Año	1.452
Matrícula total hombres	1.775
Matrícula total mujeres	1.951
Matrícula total extranjeros	SIN INFO
Matrícula Total	3.726
Valor del Título 2015	375.000
Valor promedio de matrícula 2015	\$322.059
Ingresos por matrícula 2015	\$1.342.400.000
Valor promedio de arancel 2015	\$2.586.471
Ingresos 2015 por arancel	\$10.550.860.000

Tabla N°7: Resumen de n° de matriculados 2015 e ingresos por matrícula y arancel anual, UNIACC (Fuente: Elaboración propia, contruida a partir de la base de datos obtenidos de base de datos UNIACC).

⁵ Datos obtenidos de Bases de datos proporcionadas por Dirección de Aseguramiento de la Calidad de UNIACC

	Valores 2016
Matrícula primer año hombres	748
Matrícula primer año mujeres	888
Matrícula primer año extranjeros	24
Matrícula Primer Año	1.636
Matrícula total hombres	1.825
Matrícula total mujeres	2.196
Matrícula total extranjeros	71
Matrícula Total	4.021
Valor del Título 2016	385.000
Valor promedio de matrícula 2016	\$352.000
Ingresos por matrícula 2016	\$1.385.700.000
Valor promedio de arancel 2016	\$2.977.600
Ingresos 2016 por arancel	\$11.247.750.000

Tabla N°8: Resumen de n° de matriculados 2016 e ingresos por matrícula y arancel anual, UNIACC (Fuente: Elaboración propia, contruida a partir de la base de datos obtenidos de base de datos UNIACC).

CAPITULO 4: PROCESO DECLARATIVO

El proceso declarativo es la instancia en donde se estableció dialogo directo con las personas involucradas en la organización. Para ello se realizó una jornada reflexiva a la cual asistieron directivos, académicos, analistas y administrativos de la UNIACC.

El trabajo realizado durante la jornada responde a las preguntas realizadas ¿Qué es lo que me preocupa hoy?, ¿Dónde me gustaría estar? Y ¿Qué es lo que voy a hacer?, a cada pregunta se le atribuyó una clasificación: preocupaciones, aspiraciones y acciones propuestas por los asistentes (Anexo 3).

Se concluye que hay ciertos aspectos y preocupaciones relacionados con la UNIACC los cual se convierten en prioritarios a resolver para poder entregar lo ofrecido a los alumnos de la Universidad, estos son: la calidad de educación entregada, cumplir con las promesas a los estudiantes, potenciar la modalidad de educación a distancia que ofrecen, potenciar las carreras del área de las artes y comunicaciones, hacer de la UNIACC una marca de referencia a nivel nacional en sus especialidades y construir una universidad inclusiva en donde pueda estudiar cualquier persona que lo desee sin importar la distancia.

4.1. Visión

Ser una Universidad reconocida por su oferta de enseñanza terciaria de calidad en sus distintas modalidades de enseñanza y aprendizaje -presencial, semipresencial y no presencial (full online)- , de modo que sus programas faciliten el acceso a la formación superior a todos quienes deseen formarse en las áreas artísticas, de las ciencias sociales y de administración, con énfasis en la comunicación, uso de tecnologías e innovación.

4.2. Misión

Formar integralmente a distintas personas, independientemente de su edad, condición social y ubicación geográfica, mediante una educación terciaria de calidad que reconoce al sujeto como una totalidad -integral e integrado en un contexto social determinado- habilitándolo para aprender a: aprender, hacer, ser y convivir, tal que se caracterice por su conciencia y compromiso con el bien público y con su propio desarrollo.

4.3. Valores

Los principios éticos sobre los que se asienta la cultura institucional y por medio de los cuales UNIACC inspira sus pautas de comportamiento en todos sus ámbitos:

Autonomía: Promover la autogestión entre los estudiantes y colaboradores, de modo que sean protagonistas de sus propios procesos de desarrollo personal y profesional.

Inclusión: Promover un clima de respeto mutuo entre los integrantes de nuestra comunidad y las diferentes identidades personales y culturales, como parte de una sociedad pluralista y diversa.

Compromiso: Asumir el compromiso individual y colectivo en el hacer, donde el resultado final de un proceso depende del aporte personal como de un grupo de personas detrás de un objetivo.

Integridad: Asumir y reconocer nuestra historia, estableciendo mecanismos correctivos y de mejoramiento continuo para alcanzar altos estándares de calidad y desempeño en nuestros estudiantes y colaboradores.

4.4. Objetivo central

El objetivo central del siguiente trabajo es diseñar un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) para la Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación para los próximos 3 años.

Las cuatro dimensiones a abarcar al momento de plantear el PDEI serán las aspiraciones de las personas de la UNIACC. Estas dimensiones son la del Estudiante, que principalmente es optimizar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje; Calidad, asegurar la calidad de enseñanza a los estudiantes; desarrollo institucional, mejorar y aumentar las capacidades dentro de la universidad y por último, la sustentabilidad financiera, que permita a la universidad sostenerse en el tiempo asegurando los recursos necesarios que aseguren la calidad académica, de infraestructura, entre otros, cumpliendo con la experiencia educativa ofrecida a los estudiantes (Anexo 4).

En base a las dimensiones nombradas es que se proponen los objetivos estratégicos del PEI.

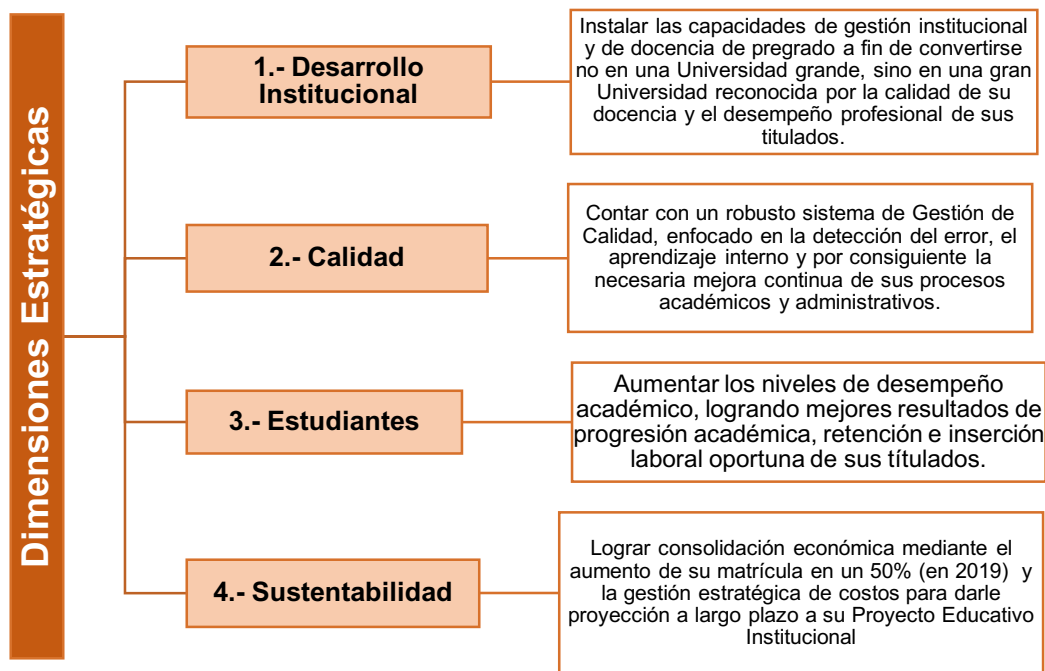


Ilustración N°7: Dimensiones Estratégicas a considerar al momento de plantear los objetivos estratégicos de la UNIACC. (Fuente: Elaboración propia).

4.5. Propósitos de la Universidad

Los propósitos de UNIACC se definen de acuerdo al proyecto educativo establecido, el cual se utiliza como referente para la gestión, enumerando y definiendo las notas de identidad, que además formula los objetivos que se pretenden alcanzar, congregando a la comunidad educativa en torno a un proyecto común que da origen a las acciones que se despliegan en los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Allí se establecen los siguientes lineamientos que representan la razón de ser de la Universidad y el cómo articula sus ideologías, valores y propósitos.

Propósitos

- 1.- Lograr agregación de valor social, cultural y profesional al estudiante
- 2.- Optimizar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje, implementando acciones de seguimiento que consideren la progresión académica de los estudiantes, conforme al modelo educativo centrado en el aprendizaje, el sello institucional y la adecuada inserción laboral en su campo ocupacional.
- 3.- Fortalecer el Sistema de Gestión resaltando la perspectiva de Calidad Institucional de los procesos académicos y administrativos inmersos en el quehacer de la Universidad.
- 4.- Promover las capacidades de gestión por medio de mecanismos sistemáticos de planificación, ejecución y evaluación, tal que aseguren la calidad de los servicios académicos y la experiencia educativa ofrecida a sus estudiantes.
- 5.- Fortalecer la efectividad del manejo financiero, tal que permita un crecimiento sustentable, que asegure recursos financieros estables y suficientes para garantizar los recursos apropiados para la formación académica en sus distintas modalidades de enseñanza.

4.6. Definición de metas estratégicas

Con las dimensiones estratégicas ya definidas, las cuales indican los puntos relevantes que se desean abarcar en el PDEI, se da paso a proponer las metas estratégicas que permitirán desarrollar cada una de las cuatro dimensiones mencionadas en el punto anterior. Para ello debe existir un alineamiento entre la visión, misión y valores institucionales de la Universidad.

I.- Desarrollo Institucional

OE1: Contar con un Capital Humano competente, participativo y motivado

El Capital Humano es el que ayuda a alcanzar los resultados esperados dentro de la Institución. Para poder aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores se les debe hacer sentir integrados y en línea con la filosofía de la Universidad mediante la circulación de mensajes que muestren en forma clara los valores, visión, misión, metas y estrategias.

Este objetivo considera a los Directivos, Académicos, Analistas y Administrativos, la idea es estimular tanto el desarrollo de la carrera funcionaria con perfeccionamiento, capacitación, incentivando a los académicos a que realicen investigación en sus respectivas áreas, además de contar con un clima organizacional adecuado para realizar las actividades de cada persona que trabaja en la Institución, ya que esto último repercute, directamente, en el desempeño laboral.

Actualmente se realizan acciones de perfeccionamiento y capacitación dentro de la Universidad, de forma dispersa y no cuantificada, según necesidad del momento, por lo mismo es que este objetivo busca articular todas estas acciones, contando con un plan anual pre definido.

OE2: Fortalecer el análisis estratégico institucional

Es necesario que la Universidad realice periódicamente un análisis estratégico, el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y corroborar las que se están realizando según lo planificado.

Actualmente se está comenzando a realizar análisis estratégico dentro de UNIACC, el área se encuentra en la etapa previa en la cual se cuentan con las bases de datos, pero es necesario contar con los indicadores relevantes tanto para hacer análisis interno en la Institución como externo. Para ello se propone contar con un protocolo el que describa procedimiento para el análisis estratégico institucional y la manera de formular los planes de acción, además de evaluaciones.

OE3: Fortalecer la comunicación Universitaria

Es clave contar con la comunicación como una herramienta estratégica dentro de la Institución, ya que la correcta utilización de la información Institucional se podrá transmitir en forma correcta los objetivos y valores estratégicos que promueve la

Universidad, la cual generará una cultura de fidelidad y sentido de pertenencia hacia UNIACC por parte del Recurso Humano, el que se sentirá motivado y valorado al tener claro y definidos los principales objetivos que busca alcanzar la Universidad.

Se requiere contar con una política sólida, continúa y dinámica de gestión de la información involucrando a todos los integrantes de la Institución. Esta política debe abarcar la difusión de información exacta acerca de lo que esta sucediendo al interior de la Universidad, debe ser bidireccional, con un constante diálogo entre los colaboradores y directivos. También se deben de definir los canales formales para hacerla efectiva.

II.- Calidad

OE4: Implementar un sistema de Gestión de Calidad

Se requiere contar con una estructura de trabajo articulada y documentada que se operacionalizan a través de los procesos claves de la Institución, con el soporte del capital humano de la Institución y procedimientos que guían el actuar institucional y por el uso efectivo de los recursos con los que dispone la Universidad, todo esto para lograr asegurar y mantener a los estudiantes con un grado alto de satisfacción y así facilitar el logro de los objetivos propuestos por la Institución.

Para poder desarrollar este objetivo, es necesario contar con una Política de calidad institucional que sea coherente tanto con la misión que se quiere cumplir como con el Modelo Educativo UNIACC⁶. Es necesario contar con autoevaluaciones periódicas, además de un ente interno que vaya auditando los procesos críticos definidos.

Por último, se busca contar con la certificación que otorga la Comisión Nacional de Acreditación el cual evalúa el cumplimiento del proyecto educativo de la Universidad y verifica la existencia de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad, así como propender al fortalecimiento de la capacidad de autorregulación y al mejoramiento continuo⁷.

OE5: Fortalecer los mecanismos de adaptación del Modelo educativo de UNIACC

La Universidad debe plantearse ir innovando periodicamente su estructura educativa para poder responder a las necesidades de la demanda de la sociedad actual, la que se encuentra en constante cambio y requiere de profesionales cada vez más competentes en distintas especialidades, es por eso que se requiere de una evaluación constante del diseño curricular, con el objetivo que el alumno una vez finalizada su formación académica adquiera una serie de competencias que le permitan responder a las necesidades del mercado laboral actual.

Para ello se busca armonizar los programas académicos existentes dentro de la Universidad, además de operacionalizarlos en su totalidad, para luego ir evaluandolos

⁶ ANEXO 5

⁷ www.cnachile.cl

constantemente en conjunto de realizar seguimiento y satisfacción de los egresados de la UNIACC.

OE6: Fortalecer la política de Vinculación con el Medio

Se requiere contar con una política de Vinculación con el Medio potente y que sea transversal para poder dar cumplimientos a las estrategias y valores institucionales de la Universidad. Realizando actividades con el entorno relevante e interactuando con las personas que pertenecen a éste, desde los ámbitos de la docencia, investigación, asistencia técnica y extensión con la finalidad de transferir el conocimiento existente dentro de la Universidad y la contribución oportuna a la comunidad.

Se busca relacionarse directamente con otras instituciones como también con empresas del ámbito privado. Además de articular todas las acciones que hoy se realizan de forma aislada dentro de la universidad, como lo son las actividades de extensión.

III.- Estudiantes

OE7: Mejorar las tasas de retención relacionadas con el rendimiento académico

Actualmente UNIACC cuenta con una tasa de retención muy por debajo de la media dada por otras Instituciones, por lo que se busca disminuir la cantidad de deserciones estudiantiles a un mediano plazo. Para ello se requiere identificar las razones por las cuales los estudiantes dejan sus respectivas carreras, utilizando como hipótesis que estos las abandonan por razones económicas, académicas o vocacionales. Para poder lograr este objetivo necesitamos caracterizar por completo las razones académicas contando con las asignaturas críticas que hacen que los estudiantes no tengan buenos resultados académicos y terminen reprobando la asignatura. Contando con este se necesitan ejecutar acciones para revertir esta situación y asegurar el buen rendimiento del alumno y como consecuencia disminuir la deserción relacionada con el rendimiento académico.

IV.- Sustentabilidad Financiera

OE8: Optimizar los recursos con el propósito de asegurar el funcionamiento y desarrollo de los programas institucionales.

Optimizar los recursos es sinónimo de eficiencia, es decir utilizar los recursos de la mejor manera posible y así obtener mayores beneficios al menor costo. Para poder desarrollar este objetivo se requiere de algunas medidas para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos como también proponer acciones concretas para el ingreso de recursos externos a la Universidad. Contar con planes que ayuden a disminuir el uso de recursos o que la ganancia sea significativamente mayor al costo, todo esto de manera responsable.

Con los objetivos estratégicos definidos, los que se asocian con cada una de las cuatro dimensiones propuestas, se prosigue a declarar las metas estratégicas, las que se

deben alcanzar en el período de duración de este PDEI. Todo esto con el objeto de poder cumplir cada uno de los objetivos a cabalidad y, además, tener un control de avance durante la línea de tiempo propuesta.

Dimensión	Objetivos estratégico	Metas
Desarrollo Institucionala	OE1: Contar con un Capital Humano competente, participativo y motivado	M1.1: 8 académicos tiempo completo que se desarrollen integralmente en sus correspondientes especialidades
		M1.2: 100% de plan de perfeccionamiento académico ejecutado
		M1.3: 100% del Programa de capacitación anual ejecutado
		M1.4: 1 Plan de acciones para mejorar los resultados entregados por el diagnóstico de Clima Organizacional
		M1.5: 1 instancia anual participativa entre los distintos estamentos de la comunidad universitaria
	OE2: Fortalecer el análisis estratégico institucional	M2.1: 1 reporte trimestral de los indicadores relevantes para la Universidad
		M2.1: 1 Protocolo que describa el procedimiento para el análisis estratégico institucional y la formulación de planes de acción
	OE3: Fortalecer la comunicación Universitaria	M3.1: Ejecutar la totalidad de un plan comunicacional dentro de la Universidad
		M3.2: Sensibilizar al 100% del grupo de directivos de la Universidad para lograr el compromiso y apoyo en las actividades de comunicación emprendidas en busca del fortalecimiento de la cultura organizacional
		M3.3: La información llegue al 100% del personal de la Universidad
		M3.4: 100% de los académicos y administrativos conozca los medios de comunicación existentes
		M3.5: 100% de los colaboradores conozca que está pasando y para dónde va la Universidad
		M3.6: 100% de las actividades de las áreas que requieran apoyo de comunicaciones internas lo tenga

Calidad	OE4: Implementar un sistema de Gestión de Calidad	M4.1: 100% de los procesos críticos implementados en el SGC	
		M4.2: 100% de los procesos implementados en el SGC auditados internamente	
		M4.3: 100% de los procesos implementados en el SGC evaluados por sus responsables	
		M4.4: Certificación de acreditación institucional otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	
	OE5: Fortalecer los mecanismos de adaptación del Modelo educativo de UNIACC	M5.1: 100% de los programas académicos de la Universidad armonizados	
		M5.2: 100% de los programas académicos de la Universidad operacionalizados	
		M5.3: 1 Informe de medición de satisfacción de los egresados de la Universidad en forma anual	
		M5.4: 70% de los empleadores satisfechos	
		M5.5: 70% de los profesionales laboralmente activos en primer año están satisfechos con su formación	
		M5.6: 70% de los profesionales están satisfechos con sus trabajos	
	OE6: Fortalecer la política de Vinculación con el Medio	M6.1: 1 Informe de implementación de un modelo de vinculación con el medio externo relevante	
		M6.2: 100% de programa institucional de vinculación con el medio ejecutado	
		M6.3: 50 nuevos convenios con otras instituciones	
		M6.4: 90% de los participantes propuestos en cada una de las actividades descritas en el programa institucional	
		M6.5: Un incremento anual del 25% de las actividades de extensión artística propuestas en el programa institucional	
	Estudiantes	OE7: Mejorar las tasas de retención relacionadas con el rendimiento académico	M7.1: Asignaturas críticas identificadas
			M7.2: Aumentar la titulación oportuna
M7.3: 1 informe anual sobre la deserción de estudiantes			
M7.4: 1 plan de retención estudiantil por aspectos académicos			
M7.5: 68% de retención estudiantil			

Sustentabilidad Financiera	OE8: Optimizar los recursos con el propósito de asegurar el funcionamiento y desarrollo de los programas institucionales	M8.1: Aumentar en un 30% la oferta de programas académicos
		M8.2: Construir un presupuesto a 3 años
		M8.3: Disminuir la tasa de deserción por aspectos financieros
		M8.4: Ejecutar 100% plan de acción para repactación de deudas financieras (morosidad financiera)
		M8.5: Crear una unidad dedicada a la venta de cursos y capacitaciones a externos
		M8.6: Incrementar en un 20% la matrícula respecto al año anterior
		M8.7: el 100% de las carreras entreguen anualmente una propuesta de optimización de recursos
		M8.8: Evaluar el plan maestro de infraestructura

4.7.- Promesas de valor a los Stakeholders

Existen diferentes grupos de interés que tienen relación esencial con las decisiones y actividades que se realizan dentro de la Universidad. Por lo anterior es que cada uno de estos grupos de personas son fundamentales al momento de crear la propuesta de PDEI y, más aún, al momento de querer implementarla, ya que serán actores activos en cada una de las metas propuestas y dependerá de ellos el éxito en el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

En el caso de la UNIACC se definen cinco grupos: sostenedores, los estudiantes, los administrativos, los académicos y la comunidad; y a cada uno de ellos se les realiza una promesa la que se debe cumplir en el tiempo definido. Por lo anterior es que se propone un indicador el que entregará la información requerida para poder declarar el cumplimiento o no de cada una de las promesas, además de controlar el avance de estas durante el tiempo. Esto último permitirá tomar medidas extraordinarias en el caso de que no exista el avance según lo planificado.

Stakeholders	Promesa	Indicador
Sostenedores	Proyecto educacional sustentable	Sustentabilidad de los recursos
Estudiantes	Enseñanza de calidad	Acreditación Institucional y Acreditación de programas académicos
Administrativos	Un buen lugar para trabajar	Clima laboral
Académicos	Desarrollo Académico	Nº de investigaciones
Comunidad	Aportes en el desarrollo local	Nº de iniciativas de vinculación con el medio

CAPITULO 5: PROCESO ANALÍTICO

5.1. Análisis PEST

Político

El sistema educacional en Chile, actualmente vive un proceso de reforma que afecta a los diversos subsistemas, Educación Parvularia, Educación General Básica, Educación Media y Educación Superior (centros de formación técnica, institutos profesionales y universidades). En los tres primeros casos, el proyecto formulado por el Ejecutivo fue aprobado por el Congreso y hoy constituyen Leyes que se encuentran en procesos de implementación, con distintos niveles de avance.

Por su parte el Sistema de Educación Superior, junto con vivir un proceso de reformas, actualmente el proyecto se encuentra en el Congreso Nacional, Cámara de Diputados, y es objeto del trámite correspondiente. El Ejecutivo le ha puesto “carácter de urgente” y todo pareciera indicar que a fines del presente año 2016 pasará a su segundo trámite constitucional, en el Senado de la República. Lo expresado, significa que no habrá Ley de Educación en Chile antes de mediados o fines del año 2017.

El Proyecto comentado, presenta dos características fundamentales: una que pretende abarcar al sistema en conjunto, incluyendo los centros de formación técnica, los institutos profesionales y las universidades, y por otra parte, se trata de una reforma que impactará el sistema de financiamiento y la calidad de la Educación Superior.

Lo expresado anteriormente, compromete los criterios de formación de los Programas que incluyen grados académicos y la formación profesional, propiamente tal. Todo ello, incluirá los propios procesos de las instituciones del sistema.

El sistema de financiamiento, por su parte, aspira a que el Estado entregue recursos a los centros de educación Superior, especialmente, a aquellos que dependen directamente de él, a través del Ministerio de Educación. Sin embargo, el financiamiento también afectará a algunas instituciones privadas que cumplan con las exigencias que el propio Ministerio ha planteado, lo que ocurre a través de lo que se ha llamado “sistema de gratuidad”. El que se comenzó a implementar a principios del presente año, a través de una glosa presupuestaria cuestión, ésta última, que continuará el año 2017, o al menos, mientras no exista Ley de Educación Superior, según lo aclarado por el Ejecutivo a través del MINEDUC.

En el marco de lo expresado, y como una manera de asegurar la calidad del sistema de Educación Superior, según la Ley N°20.129, estará a cargo sólo de la Comisión Nacional de Acreditación, es decir, si bien hoy día existen Agencias privadas de Acreditación que por ley están encargadas de seguir los procesos de autoevaluación institucional y de los respectivos programas de formación, en el futuro, será solo una agencia del Estado, CNA, quién tendrá la misión de evaluar y acreditar la calidad de las instituciones y de los programas de formación que imparten.

En la actualidad el sistema considera el financiamiento de los estudiantes adscritos a las diversas universidades del CRUch quienes, a través de un fondo solidario de Crédito Universitario, pueden acceder a los recursos necesarios para financiar sus estudios. Sin embargo, aquellos estudiantes matriculados en universidades que no pertenecen al CRUch, es decir, quienes están matriculados en universidades privadas pueden acceder a un crédito que garantiza el Estado ante el sistema bancario que otorga esta facilidad para la realización de los estudios. Este crédito con aval del Estado, conocido como CAE, es un instrumento al que además de los estudiantes matriculados en universidades privadas, como se expresa precedentemente, pueden acceder aquellos estudiantes matriculados en universidades del Estado y que no cuentan con otros beneficios que le entregan las instituciones universitarias o el Estado propiamente tal.

Económico

Nuestro país en los últimos años ha liderado en América Latina el ingreso per cápita que llega alrededor de US\$ 24.000⁸. Sin embargo, y por otra parte, la economía del país presenta síntomas de desaceleración que ha variado su crecimiento⁹ desde el 5% el año 2012 a un crecimiento del 1,7% durante el presente año. La proyección de crecimiento económico durante el presente y el próximo año no superará el 2%. Estos antecedentes constituyen una clara tendencia de desaceleración de la economía chilena.

El impacto que están teniendo los antecedentes anteriores, entre otros, está significando un aumento de las tasas de desempleo¹⁰ en el conjunto del país. Durante el 2013 llegó a una tasa promedio del 5,7%, para el año 2014 un promedio del 6,1%, durante el 2015 5,8% y en enero del presente año 2016 de un 5,8%.

Las cifras antes señaladas, muestran que la capacidad de inversión y de pago que los estudiantes y sus familias pueden realizar por el concepto del valor de los aranceles propiamente tal, se encuentran en franca disminución. Este es un aspecto que directamente influirá en el financiamiento de aquellas universidades que no cuentan con apoyo financiero del Estado, como es el caso de la Universidad que es nuestro objeto de estudio.

En Chile, el país invierte el 4,6% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo uno de los países de más bajo porcentaje de inversión en materia educacional de quienes integran la OCDE. Según esta misma organización la inversión en educación es uno de los medios fundamentales que permite alcanzar el nivel de país desarrollado, y con ello, elevar la calidad y estándar de vida de sus habitantes.

Si por una parte nos encontramos con un proceso de desaceleración de la economía chilena y por otra parte, la necesidad que el Estado aumente su promedio de inversión en materia educacional, el cuadro se torna complejo; tanto para el funcionamiento y

⁸ Fondo Monetario Internacional (FMI)

⁹ Fondo Monetario Internacional (FMI)

¹⁰ Banco Central: www.bcentral.cl

desarrollo del sistema Educación Superior, como para la capacidad de pago que puedan tener los estudiantes en esta materia.

Si tenemos a la vista que el arancel anual promedio de una Universidad chilena es de \$3.565.645 y que corresponde a un promedio del 132% del sueldo mínimo anual en Chile, prospectivamente se puede pensar de la incapacidad de pago que aceleradamente tendrán las familias para financiar los estudios de sus hijos. En este contexto, probablemente, las universidades privadas especialmente, se verán obligadas a buscar sistemas de financiamiento que vayan más allá de los aranceles que pagan directamente los estudiantes matriculados.

Social

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), Chile tiene una población de 17 millones de habitantes aproximadamente, por otra parte la tasa de natalidad ha tenido una disminución en los últimos 5 años. A su vez la esperanza de vida¹¹ de los habitantes ha aumentado de manera importante, llegando actualmente a los 82 años en el caso de las mujeres y 76 años promedio para los hombres. Si tenemos a la vista estos antecedentes podemos pensar, proyectivamente, que las tasas de natalidad en nuestro país, en un sentido seguirán disminuyendo, y en otro sentido, la población chilena llegará a un estado importante de envejecimiento.

En América Latina, comparativamente, Chile es el país con mayor esperanza de vida, razón suficiente para pensar que la demanda en Educación, y quizás en Educación Continua, sea una de las necesidades que mayor demanda tendrá la población a sus instituciones de Educación Superior, es decir, las universidades chilenas, tendrán que pensar e implementar necesariamente algunos sistemas que permitan el desarrollo de programas de capacitación, de perfeccionamiento y de uso del tiempo libre, para aquellos ciudadanos que se encuentran en edad laboral y deban estar en mejores condiciones para desempeñarse en sus respectivos campos laborales.

Otro fenómeno social importante que vive nuestro país es la alta migración de habitantes rurales a las diversas ciudades chilenas, este es un factor que no sólo afecta a la mano de obra que se desempeña en la producción agrícola, sino además, aumentan las demandas de puestos de trabajo, de servicios, de viviendas y de escuelas en los asentamientos urbanos. Esto se torna más complejo por la inmigración de habitantes de otros países que llegan a Chile buscando mejores oportunidades laborales y de vida. Este último fenómeno, no sólo se ha vivido con los países de América Latina hacia Chile, sino también se ha visto aumentado con la llegada de habitantes europeos (españoles especialmente) y de otras latitudes del mundo. Estos dos fenómenos, de migración del campo a la ciudad, y de inmigración de otros países, son también factores que impactarán en las fuentes laborales y en las demandas de Educación al Estado de Chile.

¹¹ Organización Mundial de la Salud (OMS). 2016

Tecnológico

El desarrollo tecnológico en los últimos años en Chile ha aumentado de manera sustancial, sea por programas impulsados por los diversos gobiernos, por programas implementados por empresas privadas, o producto de una alianza del mundo privado con el estatal. Esto lo podemos ver por el crecimiento de la cobertura de la televisión y del alto mejoramiento tecnológico de esta misma. Pero también, ello se observa en el uso de la telefonía móvil, en el aumento de demanda de internet y de las redes sociales.

En el ámbito del Sistema de Educación Superior, particularmente del sistema universitario, se puede observar un importante desarrollo de I+D, ello producto de la mayor demanda que la sociedad plantea en el terreno del conocimiento científico, del desarrollo industrial y por tanto de la necesidad de un mayor desarrollo tecnológico. Éstos, son factores que a la hora de observar los indicadores y estándares que plantean los diversos organismos que rankean el sistema, permiten diferenciar el desarrollo de una institución universitaria respecto de otra.

En el contexto anterior, en general, se puede decir que la posición de Chile, en materia de desarrollo e investigación tecnológica ha aumentado considerablemente la demanda, ya sea por el uso masificado de tecnología por parte de la población y/o por la necesidad de un mejor manejo tecnológico en el desempeño laboral y profesional de sus habitantes. En este sentido se observa una clara demanda de la población a sus instituciones de educación en la formación de capital humano para el desarrollo del país, es por ello que las universidades no pueden estar ajenas su desarrollo científico tecnológico para aplicarlo en la formación profesional y en dar respuesta a las demandas productivas, por otra parte.

En atención a lo expresado precedentemente como análisis PEST, podemos concluir que nuestro país muestra condiciones importantes, tanto en la actualidad como en un escenario futuro la necesidad de consolidar y continuar desarrollándose en el ámbito político, económico, social y tecnológico. Todo ello en una perspectiva analítica; sin embargo también debemos considerar ciertas excepcionalidades específicas que el Sistema Universitario tendrá que monitorear a través de una política clara de vinculación con el medio para atender las nuevas y crecientes demandas que la población y la sociedad le plantean a estas instituciones.

Por otra parte a continuación se presenta una síntesis de lo analizado en los párrafos anteriores:

Político

- Sistema educacional (Reforma educacional): En estos momentos se está a la espera de la aprobación del proyecto educativo por el poder legislativo el cual contempla cambios en cuanto al financiamiento, criterios de formación y acreditación.
- El sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior según la ley nº20.129 está a cargo sólo de la Comisión Nacional de Acreditación en Chile.

- Los estudiantes de las Universidades del CRUch pueden acceder al fondo solidario de crédito universitario.
- Los estudiantes de las Universidades que no son del CRUch pueden acceder al crédito con garantía del Estado, también conocido como crédito con aval del Estado (CAE).

Económico

- Aumento de la tasa de desempleo¹².
- El arancel anual promedio de una universidad chilena es de \$3.565.645.- esto corresponde al 132% del sueldo mínimo anual en Chile.¹³
- El gasto en educación en Chile es el 4,6% del PIB¹⁴.

Social

- Chile es el país con mayor esperanza de vida en América Latina (80,5 años¹⁵).
- Alta inmigración (tanto de extranjeros como de personas de zonas aisladas hacia las ciudades en busca de mejores oportunidades).
- Necesidades Culturales- deportivas (programas de incentivación).

Tecnológico

- Aumento del desarrollo de I+D (crea diferenciación de las universidades).
- Masificación de forma rápida de las tecnologías.
- Aumento del uso de internet y redes sociales por la población.
- Alta penetración de las tecnologías de la información.
- Fomento a la capacitación de los RRHH.

5.2. FODA DE Oportunidades

		Oportunidades
Amenazas	Nuevos competidores modalidad On Line y programas orientados al adulto trabajador	Potenciar el sello distintivo UNIACC
	Ambigüedad respecto a la continuidad del sistema de becas y créditos universitarios	Potenciar becas internas de la UNIACC
	Que los alumnos no puedan acceder al sistema de gratuidad universitario	Solicitar acreditación ante la CNA
Fortalezas	Oferta de diferentes modalidades de estudio (diurno, online y vespertino PRO)	El interes por desarrollar políticas que permitan contar con una oferta educativa de calidad en zonas aisladas
	Programas académicos del área de las artes y comunicaciones con prestigio y reconocimiento en el entorno	Extender oferta académica de pregrado y postgrado relacionada con el área de las artes y comunicaciones

¹² Desempleo Oct.-Dic. 2015= 5,8%. Desempleo Ene.-Mar. 2016=6,3%. Fuente INE.

¹³ Promedio aranceles 2013, diario La Nación. 18 de Febrero del 2013.

¹⁴ Fuente: Banco Mundial.

¹⁵ Organización Mundial de la Salud (OMS). Mayo del 2016.

	Directivos de las escuelas con alta vinculación con la disciplina y reconocidos por la comunidad	Potenciar la vinculación con el medio
Debilidades	Falta un plan Comunicacional Universitario	Instaurar un plan comunicacional dentro de la Universidad
	Ausencia de la cultura de gestión de calidad y servicio que contraen la oportunidad de avanzar hacia el camino de la autorregulación	Implementar un sistema de Gestión de Calidad Institucional
	No existe investigación formal dentro de la Universidad	Comenzar a realizar investigación formal a través de una política para realizar investigación

Extrayendo las principales Amenazas, Fortalezas y Debilidades del análisis FODA¹⁶, nace una oportunidad para plantearse en el Plan de Desarrollo Institucional, el cual da paso a definir las líneas estratégicas.

5.3. Conclusiones análisis FODA

Analizando los factores externos, las amenazas y las oportunidades, nos damos cuenta que lo que más les pesa en estos momentos a la Universidad es el no contar con la acreditación Institucional otorgada por la CNA, ya que a corto plazo se viene la reforma educacional, cuyo proyecto educativo ya se está analizando en el congreso para su aprobación y que contiene como una exigencia fundamental el contar con la mencionada acreditación para que los estudiantes puedan acceder a los beneficios con los que contarán sólo las Universidades acreditadas.

Es por eso que nace la oportunidad de contar con la acreditación institucional, pero para ello hay un largo camino que recorrer y es aquí donde vamos a analizar lo que internamente cuenta la Universidad, lo bueno y lo que se podría mejorar. Nos encontramos con su gran fortaleza que está en el área de las Artes y Comunicaciones, en donde no sólo tiene una larga trayectoria de reconocimiento sino que también cuenta con docentes reconocidos en las áreas mencionadas, que se encuentran vigentes y con experiencia dentro del rubro. Potenciar estas dos áreas es fundamental, ya que no sólo se puede hacer en las carreras de pregrado, sino también en programas de postgrado y también post títulos como diplomados y cursos. Contar con un plan de vinculación con el medio en donde el fuerte deberían ser estas áreas.

La educación a distancia es algo que está surgiendo dentro del sector de las universidades, pero aún no existe el convencimiento de que sea la mejor modalidad de formación comparada con la tradicional presencial, aún así da la oportunidad a personas que desean estudiar en zonas aisladas o que por otra razón no puedan asistir de manera presencial. No existen los criterios para evaluar carreras online para obtener la acreditación, en la actualidad.

La conclusión interna más potente, es que si se quiere seguir de buena manera es muy necesario un orden, articulación e integración dentro de la Universidad, tanto de las

¹⁶ Análisis FODA propuesto en Anexo 6.

actividades que realiza tanto externamente como internamente, por lo que es necesario potenciar un sistema de calidad interno el cual apoye a este orden, que no existan más acciones aisladas y que todo lo que se realice se vaya planificando de acuerdo a las políticas internas vigentes, y estas últimas evaluadas para actualizarlas si es que fuese necesario.

Por último la vinculación con el medio, como política formal establecida dentro de la Universidad y la Investigación son fundamentales que existan dentro de UNIACC, todo esto por las exigencias para la obtención de la acreditación.

5.4. Líneas estratégicas de acción (LEA)

Las líneas estratégicas de acción son aquellas actividades centrales que inevitablemente deben ser desarrolladas para aprovechar las oportunidades de mejora. Las LEA son el resultado final del proceso analítico y constituirán la columna vertebral del desarrollo institucional, asegurando su crecimiento eficiente y sustentable.

Se definieron cuatro líneas estratégicas las que van acorde con la visión declarada por la Institución, además de ser equivalentes a las dimensiones declaradas al momento de definir los objetivos estratégicos y sus respectivas metas a alcanzar.

- Desarrollo Institucional
- Calidad
- Estudiantes
- Sustentabilidad financiera

5.5. Factores críticos de éxito

Para identificar los Factores críticos de éxito se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos claves son necesarios para el éxito de su Organización?
- ¿Qué cree que se necesita para que esta Institución triunfe?
- ¿A qué cree usted que se debe el éxito de algunas áreas de su Institución?

Para UNIACC los factores críticos de éxito son:

- La formación de calidad a los estudiantes de sus programas.
- Que sus estudiantes tengan acceso a los beneficios que existen dentro de la educación superior.
- Ser reconocida a nivel nacional.
- Contar con la Acreditación Institucional que otorga la CNA.
- Docentes especializados en sus materias.
- La existencia de Gestión Institucional dentro de UNIACC.

Cada uno de los factores críticos de éxito identificados contribuirán al éxito de la Universidad, partiendo con la idea de poder conseguir la Acreditación de la Institución, lo que significaría es que bajo los estándares que define la CNA, se estaría entregando

formación de calidad a los estudiantes en cada uno de los programas que se imparten, además que el Proyecto Educativo propuesto por el Ejecutivo, que se encuentra actualmente en evaluación indica quienes tendrán acceso a beneficios de financiamiento dentro de la Educación Superior, lo que con una acreditación según lo exigido, se podría contar con lo antes mencionado.

Otro punto importante, es contar con docentes especializados en sus materias, por lo que se deben proponer mecanismos de asegurar esto, por lo que se debe poner énfasis en esta materia.

Más adelante, en el Capítulo 8: Evaluación de la propuesta, se podrá apreciar si el PDEI propuesto satisface las necesidades actuales de UNIACC para poder concluir si está en sintonía con los factores críticos de éxito expuestos.

CAPITULO 6: PROCESO DE EJECUCIÓN

6.1. Formulación de la estrategia

De los análisis realizados se puede inferir que UNIACC cuenta con un gran potencial en el área de las comunicaciones, además de ser una Universidad con una trayectoria reconocida a nivel nacional en el área de las artes. Por otra parte, una de las principales debilidades que muestra la institución dice relación con la acreditación Institucional otorgada por la CNA, la cual no posee, razón por la cual es indispensable, si tenemos a la vista las nuevas exigencias que plantea la CNA y la reforma de la educación superior que se implementará a mediano plazo, contar con un sistema que, entre otras cosas, tenga la capacidad de retención con el propósito que los estudiantes que ingresan a una carrera determinada puedan concluir las en los tiempos establecidos por el respectivo currículo; por otra parte un sistema de calidad integral que comprometa la necesidad de un mejoramiento continuo de la calidad y al mismo tiempo asegure la retención de cada cohorte que ingresa a una carrera determinada.

Otra debilidad detectada, es que muchos de los aspectos que se quieren medir para posteriormente mejorar, no se encuentran articulados, dando origen a acciones aisladas en distintos lugares dentro de la Universidad. Por lo que es necesario contar con un Plan de comunicaciones internos además de una estrategia que integre todos aquellos esfuerzos para poder controlar lo que se realiza dentro de la Universidad.

6.2. Plan de ejecución de la estrategia

Objetivo Estratégico N° 1: Contar con un Capital Humano competente, participativo y motivado	
Meta 1: 8 académicos tiempo completo que se desarrollen integralmente en sus correspondientes especialidades.	
Acción 1.1.	Establecer una política de investigación
Acción 1.2	Constituir dentro de la Universidad una estructura que de soporte al equipo investigador
Acción 1.3	Establecer la cantidad de recursos destinados a la investigación
Acción 1.4	Realizar investigación con fondos de la Universidad
Acción 1.5	Realizar investigación con fondos externos
Meta 2: 100% de plan de perfeccionamiento académico ejecutado	
Acción 2.1.	Establecer un fondo anual (incrementable) destinado al perfeccionamiento académico
Acción 2.2.	Diseñar un reglamento para postular a fondos de Perfeccionamiento Académico
Meta 3: 100% del Programa de capacitación anual ejecutado	
Acción 3.1.	Realizar un diagnóstico acerca del nivel y tipos de competencias con que cuentan los académicos, administrativos y directivos
Acción 3.2.	Establecer en forma priorizada los niveles y brechas existentes en el personal de la Universidad
Acción 3.3.	Detectar las principales áreas en las cuales se debe capacitar el personal de la Universidad

Acción 3.4.	Establecer un Plan de Capacitación del personal académico, administrativo y directivo de acuerdo a las áreas que se requieren, en el marco del PDEI
Acción 3.5.	Ejecutar el Plan de Capacitación Institucional
Meta 4: Plan de acciones para mejorar los resultados entregados por el diagnóstico de Clima Organizacional	
Acción 4.1.	Formar un equipo de trabajo para actualizar, aplicar, analizar e interpretar los resultados de la encuesta de clima organizacional
Acción 4.2.	Aplicar la encuesta de clima organizacional, analizar e interpretar los resultados obtenidos
Acción 4.3.	Priorizar los aspectos críticos y elaborar un plan de acción
Meta 5: Una instancia anual participativa entre los distintos estamentos de la comunidad universitaria	
Acción 5.1.	Realizar un encuentro de carácter participativo en donde participen representantes de los distintos estamentos de la comunidad universitaria, con el fin de recopilar las inquietudes que existen dentro de la Universidad

Objetivo Estratégico N° 2: Fortalecer el análisis estratégico institucional	
Meta 1: 1 reporte trimestral de los indicadores relevantes para la Universidad	
Acción 1.2.	Detectar los indicadores relacionados con la operación de la Universidad
Acción 1.3.	Contar con un catálogo de indicadores relacionados con la operación dentro de la Universidad
Acción 1.4.	Contar con un catálogo de indicadores relacionados con la oferta de los programas académicos
Acción 1.5.	Definir indicadores relevantes
Acción 1.6.	Realizar reportes trimestrales de los indicadores relevantes
Meta 2: Un Protocolo que describa el procedimiento para el análisis estratégico institucional y la formulación de planes de acción	
Acción 2.1.	Construir un comité con integrantes de diferentes áreas
Acción 2.2.	Redactar un protocolo
Acción 2.3.	Definir los planes de acción

Objetivo Estratégico N° 3: Fortalecer la comunicación Universitaria	
Meta 1: Ejecutar la totalidad de un plan comunicacional dentro de la Universidad	
Acción 1.1.	Definir un plan de comunicaciones
Acción 1.2.	Implementar el plan de comunicaciones
Acción 1.3.	Difusión
Meta 2: Sensibilizar al 100% del grupo de directivos de la Universidad para lograr el compromiso y apoyo en las actividades de comunicación emprendidas en busca del fortalecimiento de la cultura organizacional	
Acción 2.1.	Capacitar al equipo directivo sobre la comunicación estratégica
Acción 2.2.	Diseñar un Plan Institucional para el mejoramiento de la cultura

	organizacional
Meta 3: La información llegue al 100% del personal de la Universidad	
Acción 3.1.	Establecer medios de información formales
Acción 3.2.	Incentivar el uso de los medios de información establecidos
Acción 3.3.	Crear grupos para información dirigida
Meta 4: 100% de los académicos y administrativos conozca los medios de comunicación existentes	
Acción 4.1.	Establecer los canales de comunicación formales
Acción 4.2.	Incentivar al uso de los medios de comunicación
Acción 4.3.	Evaluar el uso y el impacto de los medios de comunicación
Meta 5: 100% de los colaboradores conozca que está pasando y para dónde va la Universidad	
Acción 5.1.	Potenciar el comunicándonos (medio de difusión de información institucional a través del correo electrónico)
Acción 5.2.	Plan de difusión del Plan de Desarrollo Institucional
Acción 5.3.	Asegurar que las acciones que se realicen relacionadas con el PDEI sean difundidas
Meta 6: 100% de las actividades de las áreas que requieran apoyo de comunicaciones internas lo tenga	
Acción 6.1.	Crear un mecanismo para solicitar y agendar actividades para que sean cubiertas por el equipo de comunicación institucional
Acción 6.2.	Diseñar y aplicar un plan para colocar la marca UNIACC, en el medio externo

Objetivo Estratégico N° 4: Implementar un sistema de Gestión de Calidad	
Meta 1: 100% de los procesos críticos implementados en el Sistema de Gestión de Calidad	
Acción 1.1.	Realizar un mapa de macroprocesos de la Institución
Acción 1.2.	Identificar los procesos críticos de la Institución
Acción 1.3.	Levantar y documentar los procesos críticos de la institución
Meta 2: 100% de los procesos implementados en el Sistema de Gestión de Calidad sean auditados internamente	
Acción 2.1.	Realizar auditoría interna
Acción 2.2.	Realizar revisión general de los resultados de la auditoría interna
Acción 2.3.	Contar con las acciones correctivas y preventivas que sugiere auditoría interna
Acción 2.4.	Plan para abordar las sugerencias de auditoría interna
Meta 3: 100% de los procesos implementados en el SGC evaluados por sus responsables	
Acción 3.1.	Realizar autoevaluación por parte de los dueños de procesos
Acción 3.2.	Detectar falencias dentro de los procesos
Acción 3.3.	Reporte de los resultados de la evaluación realizada por los dueños del proceso
Meta 4: Certificación de acreditación institucional otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	
Acción 4.1.	Analizar las observaciones realizadas por la CNA en procesos de evaluación anteriores

Acción 4.2.	Revisar si la institución cumple con las exigencias establecidas por la CNA para obtener la certificación
Acción 4.3.	Proponer acciones para abordar las exigencias de la CNA que la universidad no cumpla
Acción 4.4.	Ejecutar el plan de acción para cumplir en su totalidad las exigencias establecidas por la CNA

Objetivo Estratégico N° 5: Fortalecer los mecanismos de adaptación del Modelo educativo de UNIACC

Meta 1: 100% de los programas académicos de la Universidad armonizados

Acción 1.1.	Evaluar si todos los programas académicos están funcionando en atención al modelo educativo UNIACC
Acción 1.2.	Crear un plan de trabajo para todos los programas académicos y carreras que no funcionen de acuerdo al modelo educativo lo hagan
Acción 1.3.	Evaluar el modelo educativo
Acción 1.4.	Invitar a especialistas externos

Meta 2: 100% de los programas académicos de la Universidad operacionalizados

Acción 2.1.	Definir plan de acción para implementar la operacionalización (académico, infraestructura, equipos, tecnología, etc.)
Acción 2.2.	Realizar acciones (seminarios, talleres, entre otros) sobre el modelo educativo UNIACC para el desarrollo de las actividades docentes

Meta 3: Informe de medición de satisfacción de los egresados de la Universidad en forma anual

Acción 3.1.	Actualizar la política de seguimiento de egresados UNIACC
Acción 3.2.	Proponer un mecanismo de seguimiento y medición
Acción 3.3.	Implementar el mecanismo de seguimiento y medición
Acción 3.4.	Crear reportes que indique el nivel de satisfacción de los egresados de UNIACC

Meta 4: 70% de los empleadores satisfechos

Acción 4.1.	Realizar encuesta de satisfacción a empleadores de titulados UNIACC
Acción 4.2.	Realizar un informe con resultados de encuesta
Acción 4.3.	Recopilar respuestas deficientes de la encuesta de satisfacción
Acción 4.4.	Proponer acciones de mejora relacionadas con las respuestas deficientes en encuesta de satisfacción

Meta 5: 70% de los profesionales laboralmente activos en primer año están satisfechos con su formación

Acción 5.1.	Hacer seguimiento a titulados UNIACC durante su primer año de trabajo
Acción 5.2.	Aplicar encuesta de satisfacción a titulados UNIACC en su primer año de trabajo
Acción 5.3.	Recopilar respuestas deficientes y proponer acciones de mejora de acuerdo a la formación académica

Meta 6: 70% de los profesionales están satisfechos con sus trabajos

Acción 6.1.	Hacer seguimiento a titulados UNIACC durante su primer año de trabajo
Acción 6.2.	Aplicar encuesta de satisfacción a titulados UNIACC
Acción 6.3.	Realizar informe con satisfacción laboral de titulados UNIACC

Objetivo Estratégico N° 6: Fortalecer la política de Vinculación con el Medio	
Meta 1: 1 Informe de implementación de un modelo de vinculación con el medio externo relevante	
Acción 1.1.	Evaluar y actualizar la actual política de vinculación con el medio
Acción 1.2.	Formular los objetivos y una estructura que lleve a desarrollar la política de vinculación con el medio
Acción 1.3.	Articular las diversas acciones de vinculación que hoy se realizan en las distintas escuelas y unidades académicas de la Universidad
Acción 1.4.	Diseñar un programa piloto, evaluable para desarrollar durante un año académico
Meta 2: 100% de programa institucional de vinculación con el medio ejecutado	
Acción 2.1.	Ejecutar el plan piloto durante un año
Acción 2.2.	Evaluar los resultados del plan piloto
Acción 2.3.	Actualizar, en caso de que fuera necesario el plan piloto y proponer mejoras
Meta 3: 50 nuevos convenios con otras instituciones	
Acción 3.1.	Generar convenios con empresas privadas
Acción 3.2.	Generar convenios con instituciones públicas
Acción 3.3.	Evaluar los convenios ya realizados
Meta 4: 90% de los participantes propuestos en cada una de las actividades descritas en el programa institucional	
Acción 4.1.	Contar con un programa institucional anual con las actividades de extensión
Acción 4.2.	Realizar difusión de las actividades de extensión
Acción 4.3.	Ejecutar las actividades de extensión propuestas en el programa institucional
Meta 5: Un incremento anual del 25% de las actividades de extensión artística propuestas en el programa institucional	
Acción 5.1.	Solicitar a cada escuela que proponga actividades de extensión que realizar
Acción 5.2.	Ejecutar las actividades de extensión artística propuestas en el programa institucional

Objetivo Estratégico N° 7: Mejorar las tasas de retención relacionadas con el rendimiento académico	
Meta 1: Asignaturas críticas identificadas	
Acción 1.1.	Realizar un diagnóstico de las asignaturas críticas por mal rendimiento académico
Acción 1.2.	Proponer un plan de trabajo para las asignaturas identificadas como críticas y priorizarlas
Meta 2: Aumentar la titulación oportuna	
Acción 2.1.	Identificar el por qué los alumnos se atrasan en su titulación
Acción 2.2.	Proponer acciones para cada caso identificado (dinero, rendimiento o vocación)
Meta 3: 1 informe anual sobre la deserción de estudiantes	
Acción 3.1.	Identificar el porcentaje de deserción de los estudiantes por problemas financieros, vocación o rendimiento

Acción 3.2.	Proponer acciones para cada caso
Meta 4:	1 plan de retención estudiantil por aspectos académicos
Acción 4.1.	Priorizar las asignaturas críticas
Acción 4.2.	Crear tutorías voluntarias que apoyen a los alumnos en las asignaturas con rendimiento deficiente
Acción 4.3.	Catastro de libros en biblioteca relacionados con los temas que se ven en las asignaturas críticas
Meta 5: 68% de retención estudiantil	
Acción 5.1.	Ejecutar plan de retención estudiantil

Objetivo Estratégico N° 8: Optimizar los recursos con el propósito de asegurar el funcionamiento y desarrollo de los programas institucionales.

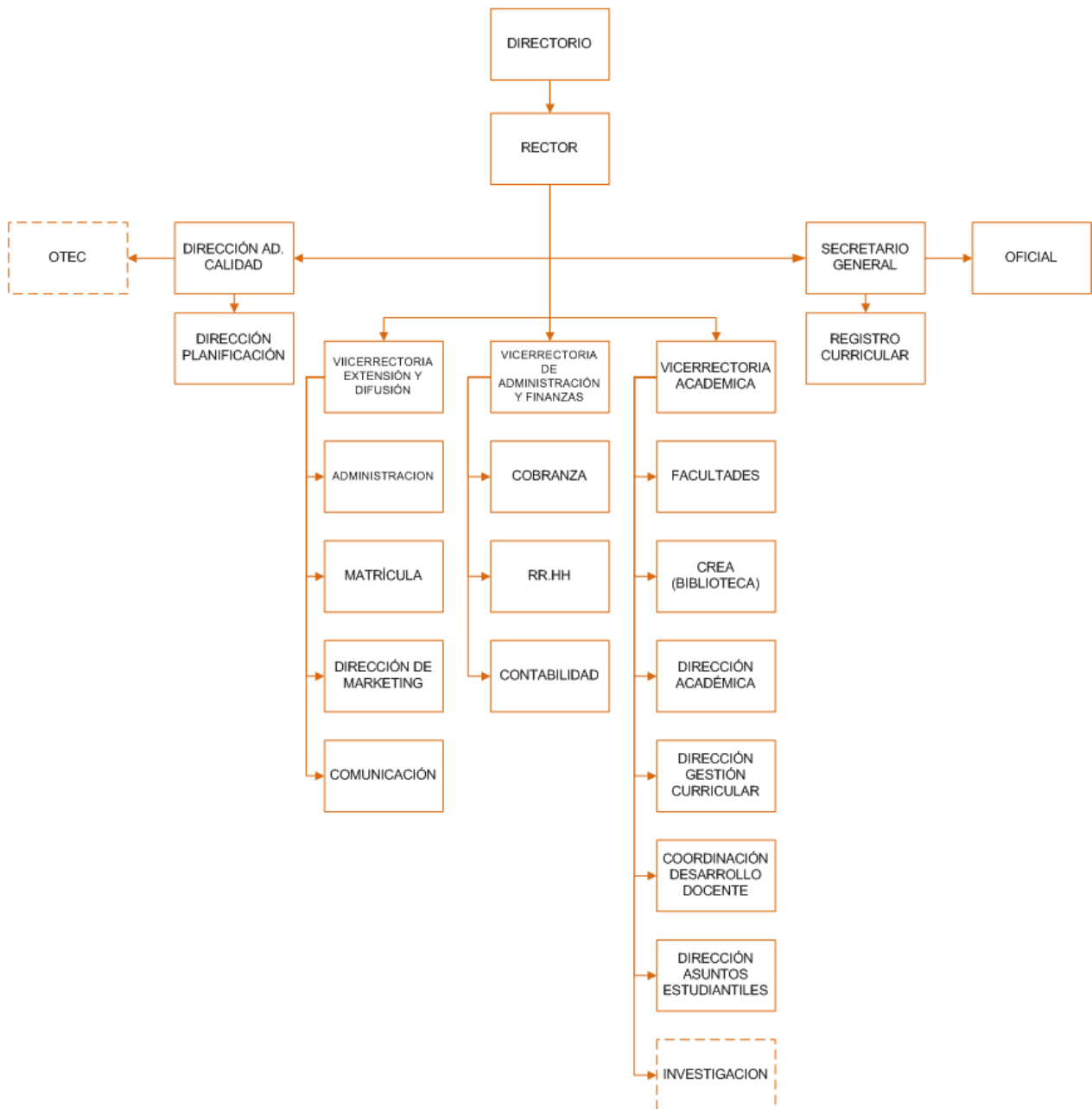
Meta 1: Aumentar en un 30% la oferta de programas académicos	
Acción 1.1.	Realizar estudio de necesidades en el mercado laboral
Acción 1.2.	Realizar estudio de oferta de empleo
Acción 1.3.	Realizar estudio de necesidades de programas académicos dentro del sector de las Universidades
Acción 1.4.	Ver las necesidades de que existan nuevas carreras online
Meta 2: Construir un presupuesto proyectado a 3 años	
Acción 2.1.	Proponer los proyectos estratégicos a 3 años
Acción 2.2.	Integrar proyectos estratégicos a presupuesto institucional proyectando el gasto a los próximos 3 años
Meta 3: Disminuir la tasa de deserción por aspectos financieros	
Acción 3.1.	Definir una política de morosidad financiera de los alumnos
Acción 3.2.	Evaluar anualmente si la política es adecuada
Meta 4: Ejecutar 100% plan de acción para repactación de deudas financieras (morosidad financiera)	
Acción 4.1.	Definir una política de morosidad financiera de los alumnos
Acción 4.2.	Evaluar anualmente si la política es la adecuada
Acción 4.3.	Plan de acción para repactación de acuerdo a la política establecida
Acción 4.4.	Ejecutar Plan de acción
Meta 5: Crear una unidad dedicada a la venta de cursos y capacitaciones a externos	
Acción 5.1.	Implementar una OTEC dentro de la Universidad
Meta 6: Incrementar en un 20% la matrícula respecto al año anterior	
Acción 6.1.	Aumentar la oferta académica, si es que corresponde
Meta 7: el 100% de las carreras entreguen anualmente una propuesta de optimización de recursos	
Acción 7.1.	Entregar los costos dentro de la Institución a las diferentes carreras
Acción 7.2.	Capacitar para que los jefes de carreras hagan sus EERR
Acción 7.3.	Informe de EERR por carrera
Acción 7.4.	Instancia de discusión de todos los EERR
Meta 8: Evaluar el plan maestro de infraestructura	
Acción 8.1.	Contar con un plan maestro de infraestructura
Acción 8.2.	Actualizar el plan maestro de infraestructura
Acción 8.3.	Evaluar periódicamente el plan maestro de infraestructura

CAPITULO 7: SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El sistema de seguimiento y control permite visualizar de manera permanente el grado de cumplimiento de la estrategia y los objetivos que se buscan alcanzar en el tiempo programado.

7.1. Estructura de control

Organigrama UNIACC 2016



El área encargada controlar en forma centralizada el avance del Plan de Desarrollo Institucional es la Directora de Planificación y Gestión Institucional, la cual tiene como

rol asesorar a la Dirección Ejecutiva en temas de la Planificación Estratégica, seguimiento y control del desarrollo de las acciones tácticas que se desprendan del PDEI, así como control transversal de calidad y cumplimiento de los procesos Institucionales en todas las áreas de la Universidad.

En forma descentralizadas, cada objetivo estratégico tiene metas que cumplir, con acciones las cuales están a cargo de diferentes áreas dentro UNIACC, quienes serán los responsables tanto de que se realicen las acciones, como también de que se cumplan las metas, reportando periódicamente su grado de avance.

7.2. Sistema de Control de avance

Como herramienta para el control de avance a través de una matriz, la cual conectará las estrategias con sus metas y describirá el control de avance de éstas. Como se menciona anteriormente, esta matriz y su actualización quedará a cargo de la Directora de Planificación y Gestión Institucional. Cada encargado de cumplir una meta será el responsable de realizar las acciones para cumplir la meta, además de reportar su avance.

Dimensión	Objetivos estratégico	Metas	Formula Indicador	Responsable	Medio de Verificación
Desarrollo Institucional	OE1: Contar con un Capital Humano competente, participativo y motivado	M1.1: 8 académicos tiempo completo que se desarrollen integralmente en sus correspondientes especialidades	N° de académicos tiempo completo= 8	Vicerrector Académico	Resoluciones de contratación vigentes
		M1.2: 100% de plan de perfeccionamiento académico ejecutado	% de plan de perfeccionamiento ejecutado= $\frac{[(n^{\circ} \text{ de actividades de perfeccionamiento realizadas}) / (\text{Total de actividades de perfeccionamiento propuestas})] * 100\%}{100\%}$	Vicerrector Académico	Acta comité Ejecutivo aprobando informe de resultados
		M1.3: 100% del Programa de capacitación anual ejecutado	% de del programa de capacitación anual ejecutado = $\frac{[(n^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas}) / (\text{total de capacitaciones anuales})] * 100\%}{100\%}$	Vicerrector Académico	Acta comité Ejecutivo aprobando informe de resultados
		M1.4: 1 Plan de acciones para mejorar los resultados entregados por el diagnóstico de Clima Organizacional	Plan de mejora del Clima Organizacional Institucional=1	Director de Análisis y Aseguramiento de la Calidad	Acta Junta Directiva
		M1.5: 1 instancia anual participativa entre los distintos estamentos de la comunidad universitaria	Instancia de participación anual de la comunidad universitaria=1 por año	Rector	Acta de Rectoría
	OE2: Fortalecer el análisis estratégico institucional	M2.1: 1 reporte trimestral de los indicadores relevantes para la Universidad	Reporte trimestral de los indicadores relevantes=1 por trimestre	Director de Análisis y Aseguramiento de la Calidad	Acta comité Ejecutivo aprobando informe de resultados
		M2.1: 1 Protocolo que describa el procedimiento para el análisis estratégico institucional y la formulación de planes de acción	Protocolo para análisis estratégico institucional=1	Director de Análisis y Aseguramiento de la Calidad	Acta Junta Directiva
	OE3: Fortalecer la comunicación Universitaria	M3.1: Ejecutar la totalidad de un plan comunicacional dentro de la Universidad	% de ejecución Plan de comunicaciones UNIACC= $\frac{[(n^{\circ} \text{ actividades de implementación ejecutadas}) / (n^{\circ} \text{ de actividades totales en plan})] * 100\%}{100\%}$	Dirección de Marketing	Acta comité Ejecutivo aprobando informe de resultados
		M3.2: Sensibilizar al 100% del grupo de directivos de la Universidad para lograr el compromiso y apoyo en las actividades de comunicación emprendidas en busca del fortalecimiento de la cultura organizacional	Nivel de percepción hacia la comunicación de parte de los comunicadores: - % de cobertura a directivos= $\frac{(n^{\circ} \text{ áreas directivas cubiertas}) / (n^{\circ} \text{ de áreas directivas totales}) * 100\%}{100\%}$ - % de satisfacción de directivos= $\frac{(n^{\circ} \text{ de directivos encuestados}) / (n^{\circ} \text{ de directivos totales}) * 100\%}{100\%}$	Dirección de Marketing	Encuesta Informe de comunicaciones
		M3.3: La información llegue al 100% del personal de la Universidad	Nivel de aplicación de la comunicación por parte de los directivos, académicos, docentes, profesionales, administrativos y colaboradores en general. - $\frac{[(\text{Sumatoria de respuestas positivas de preguntas en encuesta al personal sobre servicio sobre comportamiento comunicacional}) / (\text{Preguntas totales del tema})] * 100\%}{100\%}$	Dirección de Marketing	Encuesta
		M3.4: 100% de los académicos y administrativos conozca los medios de comunicación existentes	Efectividad de medios de comunicación: - $\frac{[(\text{Sumatoria de respuestas positivas de preguntas relacionadas con el tema}) / (n^{\circ} \text{ total de preguntas relacionadas con el tema})] * 100\%}{100\%}$	Dirección de Marketing	Encuesta
		M3.5: 100% de los colaboradores conozca que está pasando y para dónde va la Universidad	Comportamiento de la comunicación para conocimiento de lo que sucede en la Universidad: - $\frac{[(\text{Sumatoria de respuestas positivas de preguntas relacionadas con el tema}) / (n^{\circ} \text{ total de preguntas relacionadas con el tema})] * 100\%}{100\%}$	Dirección de Marketing	Encuesta
		M3.6: 100% de las actividades de las áreas que requieran apoyo de comunicaciones internas lo tenga	% de actividades con soporte de comunicaciones= $\frac{[(N^{\circ} \text{ de actividades cubiertas por comunicaciones}) / (N^{\circ} \text{ de actividades que solicitaron soporte comunicacional})] * 100\%}{100\%}$	Dirección de Marketing	Encuesta

Calidad	OE4: Implementar un sistema de Gestión de Calidad	M4.1: 100% de los procesos críticos implementados en el SGC	% de procesos críticos implementados en el SGC= $[(N^{\circ} \text{ de procesos críticos implementados})/(N^{\circ} \text{ de procesos críticos auditados})]$	Director de Análisis y Aseguramiento	Resolución Junta Directiva
		M4.2: 100% de los procesos implementados en el SGC auditados internamente	% de procesos en el SGC auditados internamente= $[(N^{\circ} \text{ de procesos de SGC auditados})/(N^{\circ} \text{ de procesos totales en el SGC})]$	Director de Análisis y Aseguramiento	Acta Comité Ejecutivo
		M4.3: 100% de los procesos implementados en el SGC evaluados por sus responsables	% de procesos en el SGC evaluados por sus responsables= $[(N^{\circ} \text{ de procesos evaluados})/(N^{\circ} \text{ total de procesos})]$	Director de Análisis y Aseguramiento	Acta Comité Ejecutivo
		M4.4: Certificación de acreditación institucional otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	Certificación Institucional CNA =1	Director de Análisis y Aseguramiento	Acta CNA
	OE5: Fortalecer los mecanismos de adaptación del Modelo educativo de UNIACC	M5.1: 100% de los programas académicos de la Universidad armonizados	% de programas académicos armonizados= $[(N^{\circ} \text{ de programas armonizados})/(N^{\circ} \text{ total de programas académicos})]*100\%=100\%$	Director de Desarrollo Curricular	Resolución Junta Directiva
		M5.2: 100% de los programas académicos de la Universidad operacionalizados	% de los programas académicos operacionalizados= $[(n^{\circ} \text{ de programas académicos operacionalizados})/(n^{\circ} \text{ de programas académicos operacionales})]$	Director de Desarrollo Curricular	Resolución Junta Directiva
		M5.3: 1 Informe de medición de satisfacción de los egresados de la Universidad en forma anual	Informe de satisfacción anual de los egresados de UNIACC= 1 informe por año	Director de Análisis y Aseguramiento	Acta Comité Ejecutivo aprobando informe de resultados
		M5.4: 70% de los empleadores satisfechos	% de empleadores satisfechos= $[(n^{\circ} \text{ de empleadores satisfechos})/(n^{\circ} \text{ de empleadores encuestados})]*100\%=70\%$	Director de Análisis y Aseguramiento	Encuesta
		M5.5: 70% de los profesionales laboralmente activos en primer año están satisfechos con su formación	% de satisfacción de profesionales primer año laboral= $[(n^{\circ} \text{ de profesionales satisfechos en primer año})/(n^{\circ} \text{ de profesionales encuestados})]$	Director de Análisis y Aseguramiento	Encuesta
		M5.6: 70% de los profesionales están satisfechos con sus trabajos	% de profesionales satisfechos con sus trabajos= $[(n^{\circ} \text{ de profesionales satisfechos con sus trabajos})/(n^{\circ} \text{ de profesionales})]$	Director de Análisis y Aseguramiento	Encuesta
	OE6: Fortalecer la política de Vinculación con el Medio	M6.1: 1 Informe de implementación de un modelo de vinculación con el medio externo relevante	Informe de implementación de modelo de vinculación con el medio externo relevante=1	Vicerrectora de Extensión y Difusión	Acta comité Ejecutivo aprobando informe de resultados
		M6.2: 100% de programa institucional de vinculación con el medio ejecutado	% de ejecución de programa de vinculación con el medio = $[(N^{\circ} \text{ de actividades realizadas})/(\text{Total de actividades propuestas})]$	Vicerrectora de Extensión y Difusión	Acta Comité Ejecutivo
		M6.3: 50 nuevos convenios con otras instituciones	N° de nuevos convenios ≥ 50	Vicerrectora de Extensión y Difusión	Acta Junta Directiva
		M6.4: 90% de los participantes propuestos en cada una de las actividades descritas en el programa institucional	La sumatoria de porcentajes de cada actividad=100% - % de asistente a actividad N= $[(n^{\circ} \text{ de asistentes a actividad N})/(n^{\circ} \text{ de asistentes})]$	Vicerrectora de Extensión y Difusión	Acta Comité Ejecutivo
		M6.5: Un incremento anual del 25% de las actividades de extensión artística propuestas en el programa institucional	N° de actividades de extensión artística año (N) $\geq [(n^{\circ} \text{ de actividades de extensión artística año (N-1)})+25\%]$	Vicerrectora de Extensión y Difusión	Acta Comité Ejecutivo

Estudiantes	OE7: Mejorar las tasas de retención relacionadas con el rendimiento académico	M7.1: Asignaturas críticas identificadas	Informe de asignaturas críticas identificadas=1	Vicerrector Académico	Resolución Junta Directiva
		M7.2: Aumentar la titulación oportuna	% de titulación oportuna= (n° de titulados oportuna/100)*%	Vicerrector Académico	Acta Comité Ejecutivo
		M7.3: 1 informe anual sobre la deserción de estudiantes	Informe anual de deserción estudiantil = 1	Vicerrector Académico	Acta Comité Ejecutivo
		M7.4: 1 plan de retención estudiantil por aspectos académicos	Informe de plan de retención estudiantil por aspectos académicos = 1	Vicerrector Académico	Acta Comité Ejecutivo
		M7.5: 68% de retención estudiantil	% de retención estudiantil= (n° de estudiantes desertores en un año/total de estudiantes	Vicerrector Académico	Acta Comité Ejecutivo
Sustentabilidad Financiera	OE8: Optimizar los recursos con el propósito de asegurar el funcionamiento y desarrollo de los programas institucionales.	M8.1: Aumentar la oferta de programas académicos si es pertinente	N° de programas académicos año 3 > N° de programas académicos Año 1	Vicerrector Académico	Acta Junta Directiva
		M8.2: Construir un presupuesto a 3 años	Años de presupuesto = 3	Vicerrector de Administración y Finanzas	Acta Junta Directiva
		M8.3: Disminuir la tasa de deserción por aspectos financieros	% de tasa de deserción por aspectos financieros año cero < % de tasa de	Dirección de administración	Acta Junta Directiva
		M8.4: Ejecutar 100% plan de acción para repactación de deudas financieras (morosidad financiera)	% de ejecución de plan de repactación de deudas financieras= [(n° de actividades ejecutadas del plan)/(n° total de actividades	Dirección de administración	Acta Junta Directiva
		M8.5: Crear una unidad dedicada a la venta de cursos y capacitaciones a externos	Unidad de venta de cursos = 1	Vicerrector de Administración y Finanzas	Acta Junta Directiva
		M8.6: Incrementar en un 20% la matrícula respecto al año anterior	N° de alumnos matriculados año (n) ≥ N° de alumnos matriculados año (n-1)+20%	Vicerrector Académico	Acta Junta Directiva
		M8.7: el 100% de las carreras entreguen anualmente una propuesta de optimización de recursos	Informe de propuesta de optimización de recursos por carrera= 1 % de carreras con informe anual con propuesta de optimización de recursos = (n° de informes entregados por carrera/ n° total	Decanos	Acta Comité Ejecutivo
		M8.8: Evaluar el plan maestro de infraestructura	Informe de evaluación de plan maestro de infraestructura = 1	Director de Administración	Acta Junta Directiva

En cuanto a las metas, existen metas anuales o parciales las cuales se deben ir cumpliendo en conjunto con las acciones propuestas para dar cumplimiento en un 100% a las metas propuestas en cada Objetivo Estratégico.

Objetivo Estratégico N° 1: Contar con un Capital Humano competente, participativo y motivado	
Meta 1: 8 académicos tiempo completo que se desarrollen integralmente en sus correspondientes especialidades.	
Meta año 1	Ocho investigadores (dos por Facultad)
Meta año 2	Ocho proyectos de investigación con financiamiento interno y externo
Meta año 2	Ocho Publicaciones en Revistas Indexadas
Meta 2: 100% de plan de perfeccionamiento académico ejecutado	
Meta año 1	Organizar cursos y programas de perfeccionamiento en el marco del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional
Meta año 2	Preparar y ofrecer Programas de Diplomado (dictados por UNIACC)
Meta año 2	Preparar y ofrecer Programas de Magíster (dictados por UNIACC)
Meta 3: 100% del Programa de capacitación anual ejecutado	
Meta año 1	Organizar tres programas de capacitación, uno para académicos, uno para funcionarios administrativos y uno para Directivos de la Institución, en atención a las prioritarias
Meta año 2	Realizar capacitación profesional de manera permanente (Administrativos y Directivos)
Meta año 2	Tener el 80% de los funcionarios administrativos y Directivos capacitados
Meta 4: Plan de acciones para mejorar los resultados entregados por el diagnóstico de Clima Organizacional	
Meta año 1	Contar con un equipo idóneo para diagnosticar, analizar y proponer mejoras en el clima organizacional
Meta año 2	Constatar la efectividad del Plan de Acción propuesto para mejorar el clima organizacional
Meta 5: Una instancia anual participativa entre los distintos estamentos de la comunidad universitaria	
Meta año 1	1 Instancia
Meta año 2	1 Instancia
Meta año 3	1 Instancia

Objetivo Estratégico N° 2: Fortalecer el análisis estratégico institucional	
Meta 1: 1 reporte trimestral de los indicadores relevantes para la Universidad	
Meta año 1	Detectar y priorizar los indicadores relevantes relacionados con la operación de la Universidad
Meta año 1	Detectar y priorizar los indicadores relevantes relacionados con el medio externo a la Universidad
Meta año 2	4 reportes anuales
Meta 2: Un Protocolo que describa el procedimiento para el análisis estratégico institucional y la formulación de planes de acción	

Meta año 1	Formar un comité y redactar el protocolo
Meta año 1	Definir planes de acción y aprobar protocolo
Meta año 2	Evaluar y actualizar el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional

Objetivo Estratégico N° 3: Fortalecer la comunicación Universitaria

Meta 1: Ejecutar la totalidad de un plan comunicacional dentro de la Universidad

Meta año 1	Diseñar un Sistema de Comunicación Estratégica
Meta año 2	Implementar el Sistema de Comunicación Estratégica al interior de la Universidad

Meta 2: Sensibilizar al 100% del grupo de directivos de la Universidad para lograr el compromiso y apoyo en las actividades de comunicación emprendidas en busca del fortalecimiento de la cultura organizacional

Meta año 1	Diseñar y aplicar un plan de mejora de la cultura organizacional
Meta año 2	Evaluar la aplicación del plan de mejora
Meta año 2	Fortalecer y aplicar mejoras a las deficiencias que permanezcan, luego de la aplicación del plan

Meta 3: La información llegue al 100% del personal de la Universidad

Meta año 1	Crear o mejorar la página web Institucional
Meta año 1	Diseñar y utilizar medios electrónicos
Meta año 2	Evaluar y fortalecer el desempeño de los grupos de trabajo encargados de esta tarea

Meta 4: 100% de los académicos y administrativos conozca los medios de comunicación existentes

Meta año 1	Crear medios de comunicación
Meta año 2	Evaluar el uso de los medios
Meta año 2	Introducir mejoras de acuerdo a las falencias detectadas

Meta 5: 100% de los colaboradores conozca que está pasando y para dónde va la Universidad

Meta año 2	Evaluar el plan de difusión
Meta año 2	Evaluar el conocimiento y aplicación del PDEI
Meta año 2	Actualizar participativamente el PDEI

Meta 6: 100% de las actividades de las áreas que requieran apoyo de comunicaciones internas lo tenga

Meta año 1	Evaluar el funcionamiento del equipo encargado de comunicación
Meta año 2	Capacitar el equipo encargado de comunicación

Objetivo Estratégico N° 4: Implementar un sistema de Gestión de Calidad

Meta 1: 100% de los procesos críticos implementados en el Sistema de Gestión de Calidad

Meta año 1	Contar con los procesos críticos identificados
-------------------	--

Meta 2: 100% de los procesos implementados en el Sistema de Gestión de Calidad sean auditados internamente

Meta año 2	Contar con los procesos implementados
-------------------	---------------------------------------

Meta 3: 100% de los procesos implementados en el SGC evaluados por sus responsables	
Meta año 2	Realizar una autoevaluación
Meta 4: Certificación de acreditación institucional otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA)	
Meta año 2	Realizar autoevaluación Institucional
Meta año 2	Reunir antecedentes y checklist que son requisitos para solicitar la acreditación

Objetivo Estratégico N° 5: Fortalecer los mecanismos de adaptación del Modelo educativo de UNIACC

Meta 1: 100% de los programas académicos de la Universidad armonizados	
Meta año 1	Realizar estudio curricular
Meta 2: 100% de los programas académicos de la Universidad operacionalizados	
Meta 3: Informe de medición de satisfacción de los egresados de la Universidad en forma anual	
Meta año 1	Contar con la encuesta
Meta año 1	Difundir Encuesta
Meta 4: 70% de los empleadores satisfechos	
Meta año 1	Contar con encuesta
Meta año 1	Difundir encuesta
Meta 5: 70% de los profesionales laboralmente activos en primer año están satisfechos con su formación	
Meta año 1	Contar con la encuesta
Meta año 1	Difundir la encuesta
Meta 6: 70% de los profesionales están satisfechos con sus trabajos	
Meta año 1	Contar con la encuesta
Meta año 1	Difundir la encuesta

Objetivo Estratégico N° 6: Fortalecer la política de Vinculación con el Medio

Meta 1: 1 Informe de implementación de un modelo de vinculación con el medio externo relevante	
Meta 2: 100% ejecutado del programa institucional de vinculación con el medio ejecutado	
Meta año 1	Política actualizada de Vinculación con el medio
Meta año 2	Plan de implementación
Meta 3: 50 nuevos convenios relevantes con otras instituciones	
Meta año 1	15 nuevos convenios relevantes con otras instituciones
Meta año 2	15 nuevos convenios relevantes con otras instituciones
Meta 4: 90% de asistencia de los participantes propuestos en cada una de las actividades descritas en el programa institucional	
Meta año 1	90% de asistencia de los participantes propuestos en cada una de las actividades
Meta año 2	90% de asistencia de los participantes propuestos en cada una de las actividades

Meta 5: Un incremento anual del 25% de las actividades de extensión artística propuestas en el programa institucional	
Meta año 1	Contar con el recuento del total de las actividades artísticas realizadas en el año para utilizarlo como base
Meta año 2	Aumento de 15% de las actividades de extensión artísticas con respecto al primer año

Objetivo Estratégico N° 7: Mejorar las tasas de retención relacionadas con el rendimiento académico	
Meta 1: Asignaturas críticas identificadas	
Meta año 1	Asignaturas críticas identificadas
Meta 2: Aumentar la titulación oportuna	
Meta año 1	Identificar el porcentaje de la titulación oportuna actual
Meta año 2	Contar con un plan de acción para aumentar la titulación oportuna
Meta 3: 1 informe anual sobre la deserción de estudiantes	
Meta año 1	1 Informe anual identificado el por qué de la deserción
Meta año 2	1 Informe anual identificado el por qué de la deserción
Meta 4: 1 plan de retención estudiantil por aspectos académicos	
Meta año 1	Conocer el porcentaje de deserción estudiantil por aspectos académicos
Meta 5: 68% de retención estudiantil	
Meta año 1	55% de retención estudiantil
Meta año 2	60% de retención estudiantil

Objetivo Estratégico N° 8: Optimizar los recursos con el propósito de asegurar el funcionamiento y desarrollo de los programas institucionales.	
Meta 1: Aumentar en un 30% la oferta de programas académicos	
Meta año 1	Aumentar un 10% de los programas académicos con respecto al año base
Meta año 2	Aumentar un 10% de los programas académicos con respecto al año base
Meta año 3	Aumentar un 10% de los programas académicos con respecto al año base
Meta 2: Construir un presupuesto proyectado a 3 años	
Meta año 1	Construir un presupuesto proyectado a 3 años
Meta año 2	Actualizar presupuesto
Meta 3: Disminuir la tasa de deserción por aspectos financieros	
Meta año 1	Conocer el porcentaje de deserción por aspectos financieros
Meta año 2	Contar con una política
Meta 4: Ejecutar 100% plan de acción para re-pactación de deudas financieras (morosidad financiera)	
Meta año 1	Contar con la política de repactación
Meta 5: Crear una unidad dedicada a la venta de cursos y capacitaciones a externos	
Meta año 1	Implementar una OTEC
Meta 6: Incrementar en un 20% la matrícula respecto al año anterior	
Meta año 1	Incrementar un 20% las matrículas

Meta año 2	Incrementar un 20% las matrículas
Meta 7: el 100% de las carreras entreguen anualmente una propuesta de optimización de recursos	
Meta año 1	50% de las carreras entreguen sus EERR
Meta año 2	80% de las carreras entreguen sus EERR
Meta 8: Evaluar el plan maestro de infraestructura	
Meta año 1	Contar con el plan maestro de infraestructura
Meta año 2	Ejecutar plan maestro

CAPITULO 8: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

8.1. Identificación de los costos de implementación

Los gastos generales y los costos de equipos e infraestructura la Institución los asumirá y no se contemplarán en esta evaluación económica.

Para evaluar el costo de la propuesta primero se valorizó el RRHH necesario para poder implementar el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, se hizo un análisis de los nuevos cargos que se crearán, que serán personas que por los tres años de implementación tendrán una dedicación del 100% a realizar actividades vinculadas al PDEI.

Cargo	% de dedicación	Remuneración Mensual	Remuneración Mensual percibida	Remuneración Anual	Remuneración Tres años
8 Académicos	100%	1.200.000	1.200.000	115.200.000	345.600.000
Analista 1	100%	1.000.000	1.000.000	12.000.000	36.000.000
Analista 2	100%	1.200.000	1.200.000	14.400.000	43.200.000
Analista 3	100%	1.400.000	1.400.000	16.800.000	50.400.000
Analista 4	100%	1.200.000	1.200.000	14.400.000	43.200.000
Ejecutiva de ventas	100%	1.200.000	1.200.000	14.400.000	43.200.000
TOTAL		7.200.000	7.200.000	187.200.000	561.600.000

EL gasto anual de las personas que se necesitan contratar es de \$187.200.00, y la valorización total de sus remuneraciones durante los tres años es de \$561.600.000.

La universidad cuenta con suficiente personal para asumir la realización de las actividades del PDEI, por lo que se valorizó según dedicación de éste, a continuación se detalla por cargo con su respectiva remuneración y el costo que tiene su dedicación (según porcentaje), en la implementación. En donde se ve un gasto anual de \$191.700.000 en concepto de remuneración y un total en los tres años de \$575.100.000.

Cargo	% de dedicación	Remuneración Mensual	Remuneración percibida Mensual	Remuneración percibida Anual	Remuneración percibida 3 años
Analista 5	40%	1.000.000	400.000	4.800.000	14.400.000
Analista 6	40%	1.000.000	400.000	4.800.000	14.400.000
Vicerector Académico	15%	5.000.000	750.000	9.000.000	27.000.000
Director de Análisis y Aseguramiento de la Calidad	30%	3.500.000	1.050.000	12.600.000	37.800.000
Analista 6	50%	1.200.000	600.000	7.200.000	21.600.000
Analista 7	50%	1.200.000	600.000	7.200.000	21.600.000
Director de Marketing	30%	3.500.000	1.050.000	12.600.000	37.800.000
Diseñador	20%	1.200.000	240.000	2.880.000	8.640.000
Periodista 1	50%	1.000.000	500.000	6.000.000	18.000.000
Vicerrector de extensión y difusión	10%	5.000.000	500.000	6.000.000	18.000.000
Periodista 2	50%	1.000.000	500.000	6.000.000	18.000.000
Director de desarrollo Curricular	35%	3.500.000	1.225.000	14.700.000	44.100.000
Analista 8	50%	1.000.000	500.000	6.000.000	18.000.000
Periodista 3	20%	1.000.000	200.000	2.400.000	7.200.000
Administrativo 1	50%	800.000	400.000	4.800.000	14.400.000
Jefes de Carrera 1	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 2	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 3	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 4	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 5	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 6	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 7	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 8	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 9	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 10	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 11	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 12	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 13	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 14	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 15	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 16	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 17	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 18	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 19	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 20	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Jefes de Carrera 21	5%	1.400.000	70.000	840.000	2.520.000
Administrativo 2	30%	800.000	240.000	2.880.000	8.640.000
Administrativo 3	30%	800.000	240.000	2.880.000	8.640.000
Administrativo 4	30%	800.000	240.000	2.880.000	8.640.000
Administrativo 5	30%	800.000	240.000	2.880.000	8.640.000
Administrativo 6	30%	800.000	240.000	2.880.000	8.640.000
Secretario académico	10%	5.000.000	500.000	6.000.000	18.000.000
Decano 1	5%	3.000.000	150.000	1.800.000	5.400.000
Decano 2	5%	3.000.000	150.000	1.800.000	5.400.000
Decano 3	5%	3.000.000	150.000	1.800.000	5.400.000
Decano 4	5%	1.800.000	90.000	1.080.000	3.240.000
Director de Administración	5%	1.800.000	90.000	1.080.000	3.240.000
Analista 9	40%	1.200.000	480.000	5.760.000	17.280.000
Analista 10	60%	1.200.000	720.000	8.640.000	25.920.000
Administrativo 7	30%	800.000	240.000	2.880.000	8.640.000
Administrativo 8	30%	800.000	240.000	2.880.000	8.640.000
Director de planificación y gestión	60%	1.800.000	1.080.000	12.960.000	38.880.000
Vicerrector de administración y finanzas	10%	5.000.000	500.000	6.000.000	18.000.000
TOTAL		92.700.000	15.975.000	191.700.000	575.100.000

Por último, se desglosa los recursos necesarios que debe colocar la Universidad para poder desarrollar las actividades comprometidas en el PDEI. El costo anual es de \$80.600.000, mientras que el costo durante los tres años es de \$201.600.000.

ITEM	Anual	Tres años
Recursos Investigación	5.000.000	15.000.000
Fondo de perfeccionamiento	10.000.000	30.000.000
Fondo de capacitación	5.000.000	15.000.000
Consultora Clima Organizacional	12.000.000	12.000.000
Difusión	36.000.000	108.000.000
Certificación CNA	6.000.000	6.000.000
Certificación OTEC	2.100.000	2.100.000
Reuniones y jornadas	4.500.000	13.500.000
TOTAL	80.600.000	201.600.000

El costo anual de implementación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional será de \$446.100.000, mientras que el costo total durante los tres años es de \$1.338.300.000.

8.2. Identificación de los beneficios

La propuesta de inversión antes señalada permitirá en el futuro una serie de impactos y beneficios para el desarrollo y la consolidación institucional por una parte, y para el aporte al desarrollo cultural, social y económico del país por otro. Así la inversión de esta propuesta llevará en un mediano y largo plazo a una consolidación institucional gracias a la organización con sus respectivas estructuras que ella podrá tener en la medida de contar con los recursos indicados en los cuadros precedentes.

Una institución consolidada y una organización con sus estructuras adecuadas ayudará de manera fundamental a crear un elenco docente y académico (masa crítica), que impacte en la calidad de la docencia que se imparta y el desarrollo en su primera etapa, de una política de investigación y de publicaciones preferentemente enfocados en los ámbitos establecidos del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Para lo anterior es indispensable la consideración de una política y de una estructura relacionada con la vinculación con el medio. Este aspecto, es una de las dimensiones que considera la reforma de la Educación Superior, en el sentido que permitirá una relación con el medio social: permite que la universidad se extienda cultural y deportivamente, lleve y muestre los avances de investigación y de las profesiones que imparte; pero a la vez, desde el medio es posible recoger y aprender las dinámicas sociales, las demandas del medio especialmente, en el terreno de la formación profesional, de la experiencia de los medios productivos, aspectos que tendrán que ser incorporados en los diseños curriculares de las distintas profesiones que se ofrezcan.

Otro de los aspectos fundamentales que beneficiará a la institución una inversión de las características señaladas, será que los programas, las carreras, la capacitación y el

perfeccionamiento que se ofrezca deberán ser pertinentes a las necesidades que el medio social productivo demande.

En atención a las características que hoy muestra la Universidad que forma parte de nuestro estudio y propuesta, podemos decir que en una primera etapa el aspecto fundamental que se podrá ver beneficiado estará relacionado con la calidad y el tipo de carreras de pre grado que se ofrezcan. Una inversión como la señalada ayudará a la formación de cuadros de docentes, a la actualización de laboratorios y al mejoramiento de los recursos y prácticas pedagógicas, todo ello tendiente a conformar carreras de óptima calidad. Complementariamente carreras de este tipo, no solo asegurarán la necesaria acreditación de las mismas, sino que también conformarán una oferta altamente interesante y demandada por los futuros estudiantes que en ellas se matricularan. Una carrera acreditada, también será un factor fundamental para que sus estudiantes accedan a los diversos beneficios que ofrece el Estado y diversas fundaciones de carácter privada: facilitará el acceso a becas, permitirá el logro de beneficios de gratuidad, y podrá contar con los beneplácitos correspondientes para aumentar la oferta académica y los propios cupos que cada uno de las carreras ofrece.

CAPITULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes operativos; una herramienta que permite alcanzar los propósitos y objetivos organizacionales, gracias al diagnóstico, análisis y toma de decisiones, de manera colectiva, con planes de corto, mediano y de largo plazo.

La herramienta metodológica propuesta por el *Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias*, del Profesor Enrique Jofre Rojas, nos permitió plantear una estructura clara y consisa al trabajo realizado, simplificando la creación de estrategias institucionales, mediante herramientas formales para construir un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional que satisfaga las necesidades que exigen el entorno interno y externo de una Universidad, con las características propias que presenta la UNIACC.

En sintonía con lo anterior y en términos generales, el objetivo de este trabajo fue proponer un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI), para la Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación, UNIACC, por un periodo de tres años, centrado en la calidad educacional que hoy demanda la sociedad.

Para alcanzar nuestro objetivo central, se definieron una serie de objetivos de carácter específico y alcanzables, con el propósito de conseguir ciertos resultados que ayudaran a concretar el PDEI, para la UNIACC. Entre los objetivos que consideramos necesario plantearnos se encuentran: establecer estrategias de desarrollo acorde a las necesidades de las Instituciones de Educación Superior y al modelo educacional propuesto por la Universidad; delinear las condiciones para crear un ambiente laboral adecuado que permita contar con un Capital Humano competente, participativo y motivado; formular un Plan Estratégico, con el propósito de mejorar la gestión administrativa y la calidad académica institucional; y por último, diseñar estrategias para un óptimo uso de recursos y garantizar la sustentabilidad institucional.

Para desarrollar la propuesta referida al Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, fue necesario definir las estrategias de desarrollo de acuerdo al Modelo Educacional implantado por la UNIACC, además de considerar las necesidades que hoy demandan a las Instituciones de Educación Superior en Chile.

Con ayuda de diferentes herramientas, como análisis FODA y PEST, fue posible detectar las oportunidades de desarrollo estratégico y bajo qué contexto trabajarlas. Obteniendo, por consiguiente, los objetivos estratégicos y metas, las cuales permiten definir un Plan de acciones a ejecutar en el plazo establecido y ayudar a conseguir las metas propuestas. Todo ello, permitirá cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, gracias a la Visión Institucional, y también definir cuatro líneas de acción que guiarán las actividades centrales establecidas. Plan de Acción y propuestas conformarán la columna vertebral de desarrollo institucional, permitirán su crecimiento de forma eficiente en el ámbito del Desarrollo Institucional, de la Calidad, de la formación de los Estudiantes y una segura Sustentabilidad financiera.

Para la UNIACC, es indispensable conseguir la Acreditación Institucional, otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación, pues, ello, permitirá asegurar que la Universidad cumple con ciertos estándares de calidad, exigidos en el contexto de la Educación Superior en Chile. Cumplido lo anterior, significará que la Universidad entrega formación de calidad a los estudiantes de cada uno de los Programas que ofrece. Otro aspecto importante de señalar, se relaciona con el hecho que la Acreditación Institucional demuestra que se cumple con una de las exigencias más importantes que contiene el Proyecto de Reforma Educacional, propuesto por el Ejecutivo, hoy en primer trámite constitucional. No obstante este Proyecto aún no ha sido aprobado, todo indica que para acceder a los diversos beneficios que otorga el Estado a los estudiantes y a las propias Instituciones de Educación Superior es necesario que tener Acreditación Institucional.

Por lo anterior, cada uno de los factores críticos y de éxito identificados, serán elementos claves y necesarios para lograr el éxito de la Institución y, por tanto, para encontrar las herramientas necesarias para que la Universidad logre desarrollar su Misión con éxito.

Con todo, lo que hemos desarrollado en este Trabajo y las propuestas que sugerimos a la Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación, son sugerencias que, tal como expresamos en estas Conclusiones, deben ser permanentemente evaluadas, de manera que al momento de implementarlas y luego de aplicarlas, cada una de ellas con sus respectivas etapas, todos los procesos sean susceptibles de mejora permanente.

A nuestro parecer, un Sistema de Calidad debe ser permanentemente evaluado, no solo en su aplicación, sino también deben ser evaluados los propios procesos y las metodologías utilizadas, pues, en último término, nada es estable y perenne cuando se trata de sistemas en los cuales participan personas, sea en su diseño, en su formulación y en su aplicación. Las personas, en último término, somos seres cambiantes, al menos, mientras seamos parte de la vida humana.

CAPITULO 10: BIBLIOGRAFÍA

- Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert. *Administración estratégica*. 11va edición, 2015.
- Jofré, Enrique. *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios*. Documento de Trabajo, Seri de Gestión, DII, 2002.
- Wheelen, Thomas y Hunger, David. *Administración estratégica y política de negocios*. 10ma edición 2007.
- Tapia, Pedro. *Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una ONG, Fundación Portas*. Tesis de Magister, Universidad de Chile, 2014.
- *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Ediciones CNA-Chile, diciembre 2009.
- *Comisión Nacional de Acreditación*. Página web: www.cna.cl
- *Consejo Nacional de Educación*. Página web: www.cned.cl

ANEXOS

ANEXO 1: Indicadores de contexto institucional, años 2007-2015¹⁷

Indicadores de Contexto Institucional											Año		
Indicadores por Tipo de IES (a) Univ., clasificación IES Propiedad y Admisión, subclasificación IES Todos, nombre de institución Todos, clasificación regional/metropolitana Todos, año 2015											2015		
		Matrícula Total	Matrícula Total 1er año	Vacantes 1er semestre	Nº Áreas	Nº Carrera General	Nº Programas	Nº Programas Ofrecidos	Nº Titulados	Nº Académicos	Nº Académicos JCE	Nº Académicos con 39 ..	Tipo de Institución (a) Univ.
(a) Universidades Estatales CRUCH	U. ARTURO PRAT	14.026	2.966	4.382	10	71	205	249	864	378	233	233	Clasificación IES (*) Propiedad y Admisión Subclasificación IES Todos Nombre Institución Todos Clasificación Regional/Metropolitana Todos (*) DEFINICIONES Clasificación Tradicional: (a) Universidades CRUCH (b) Universidades Privadas (c) Institutos Profesionales (d) Centros de Formación Técnica Clasificación Propiedad y Admisión: (a) Univ. Estatales CRUCH (b) Univ. Privadas CRUCH (c) Univ. Privadas (d) Institutos Profesionales (e) Centros de Formación Técnica Clasificación Acreditación y Licenciamiento: (a) Acreditada (b) No Acreditada (c) Licenciamiento Clasificación Tamaño Matrícula: (a) Más de 20.000 (b) Entre 10.001 y 20.000 (c) Entre 5.001 y 10.000 (d) Entre 1.501 y 5.000 (e) Menos de 1.501
	U. DE ANTOFAGASTA	7.628	1.789	1.210	9	61	86	129	573	396	306	306	
	U. DE ATACAMA	4.352	1.679	1.110	8	36	58	87	352	248	201	201	
	U. DE CHILE	38.417	8.758	4.967	11	77	341	352	3.455	2.160	1.510	1.510	
	U. DE LA FRONTERA	10.157	2.624	1.998	8	60	112	130	554	371	281	281	
	U. DE LA SERENA	7.182	1.700	2.024	10	45	57	70	671	342	208	208	
	U. DE LOS LAGOS	9.382	2.732	800	9	56	147	275	775	366	241	241	
	U. DE MAGALLANES	4.308	1.427	1.276	10	53	79	93	615	269	183	183	
	U. DE PLAYA ANCHA DE CIENCIA..	8.768	2.473	1.918	9	61	116	145	591	391	297	297	
	U. DE SANTIAGO DE CHILE	24.118	6.537	7.601	9	74	208	340	2.388	1.012	578	578	
	U. DE TALCA	10.644	2.159	3.143	10	47	102	116	643	428	337	337	
	U. DE TARAPACÁ	8.821	1.876	2.254	10	57	98	156	442	359	323	323	
	U. DE VALPARAÍSO	15.654	3.787	3.647	10	51	152	197	1.779	880	550	550	
	U. DEL BIO-BIO	12.646	3.000	2.130	7	50	110	135	608	510	448	448	
U. METROPOLITANA DE CIENCIA..	4.963	1.300	1.115	6	22	45	50	505	323	226	226		
U. TECNOLÓGICA METROPOLITA..	7.738	2.255	2.337	5	34	53	74	736	302	188	188		
(b) Universidades Privadas CRUCH	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHIL..	30.271	6.852	4.422	10	71	259	358	3.209	2.082	1.481	1.481	
	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE VAL..	15.202	3.956	3.442	10	71	129	140	1.415	647	488	488	
	U. AUSTRAL DE CHILE	13.536	3.306	4.909	10	75	138	153	1.401	935	729	729	
	U. CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA C..	14.029	3.818	1.999	10	64	184	226	1.188	446	258	258	
	U. CATÓLICA DE TEMUCO	9.437	2.929	1.990	10	64	97	128	690	429	295	295	
	U. CATÓLICA DEL MAULE	7.112	1.540	1.410	7	32	50	75	742	379	271	271	
	U. CATÓLICA DEL NORTE	11.750	3.256	3.788	10	52	125	179	923	553	411	411	
	U. DE CONCEPCIÓN	26.796	5.709	4.867	10	85	240	298	1.739	1.398	1.088	1.088	
	U. TÉCNICA FEDERICO SANTA M..	19.399	4.734	3.458	6	59	148	225	1.386	636	415	415	
	(c) Univ. Privadas Adscritas SUA	U. ADOLFO IBÁÑEZ	11.086	3.534	8.026	7	23	81	122	964	423	261	261
U. ALBERTO HURTADO		7.133	2.617	3.385	8	41	105	159	852	198	136	136	
U. ANDRÉS BELLO		47.414	11.997	12.536	10	75	345	410	4.296	1.721	797	797	
U. DE LOS ANDES		8.915	2.820	3.912	8	47	155	171	2.019	609	192	192	
U. DEL DESARROLLO		16.864	3.572	2.927	9	39	222	323	2.141	887	333	333	
U. DIEGO PORTALES		17.826	3.856	5.033	9	50	152	197	1.969	681	327	327	
U. FINIS TERRAE		7.499	2.373	3.148	8	35	110	124	1.320	352	106	106	
U. MAYOR		22.549	6.075	6.780	9	59	298	365	3.083	1.033	360	360	
(d) Universidades Privadas	U. ACADEMIA DE HUMANISMO CR..	3.743	1.142	1.135	6	27	60	59	416	138	46	46	
	U. ADVENTISTA DE CHILE	2.008	437	985	7	24	25	35	193	116	81	81	
	U. AUTÓNOMA DE CHILE	20.563	4.346	4.828	7	41	115	152	1.771	839	459	459	
	U. BERNARDO O' HIGGINS	4.920	1.238	1.930	7	25	40	57	516	211	110	110	
	U. BOLIVARIANA	4.814	1.262	5.930	9	38	143	283	654	193	58	58	
	U. CATÓLICA CARDENAL RAÚL SI..	5.995	1.539	2.230	8	28	49	67	571	230	114	114	
	U. CENTRAL DE CHILE	13.381	3.603	3.198	8	49	157	199	1.202	440	207	207	
	U. CHILENO-BRITÁNICA DE CULT..	440	135	165	2	5	7	7	50	18	4	4	
	U. DE ACONCAGUA	8.840	2.593	12.065	9	46	258	521	1.110	249	38	38	
	U. DE ARTE Y CIENCIAS SOCIALE..	1.120	13	1.410	6	28	41	108	153	44	21	21	
	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMU..	3.718	1.446	2.230	7	22	39	50	479	85	0	0	
	U. DE LAS AMÉRICAS	26.407	4.734	6.705	9	64	316	789	3.063	996	506	506	
	U. DE VIÑA DEL MAR	8.403	1.941	2.430	8	43	70	70	965	328	185	185	
	U. DEL MAR	400	0	0	8	45	82	487	73	19	8	8	
	U. DEL PACÍFICO	4.609	924	930	7	36	58	54	461	150	78	78	
	U. GABRIELA MISTRAL	1.141	113	194	7	17	28	37	298	62	18	18	
	U. IBEROAMERICANA DE CIENCIA..	3.270	495	1.262	8	29	48	72	468	160	62	62	
	U. LA ARAUCANA	390	231	210	3	3	6	6	38	11	1	1	
	U. LA REPÚBLICA	4.583	1.264	7.065	7	25	86	197	625	302	166	166	
	U. LOS LEONES	2.135	1.091	1.257	6	18	30	39	232	53	7	7	
	U. MIGUEL DE CERVANTES	2.004	246	1.290	5	13	22	35	166	42	15	15	
	U. PEDRO DE VALDIVIA	7.305	989	1.963	9	38	138	140	1.297	275	8	8	
	U. SAN SEBASTIÁN	28.715	6.388	6.115	10	42	224	145	4.036	1.621	773	773	
	U. SANTO TOMÁS	30.204	7.521	12.516	9	40	317	634	4.415	1.124	448	448	
	U. SEK	4.434	848	1.635	7	29	57	78	466	141	60	60	
	U. TECNOLÓGICA DE CHILE INAC..	35.178	8.340	8.949	7	27	503	559	2.910	1.317	180	180	
U. UCINF	3.126	313	625	8	30	57	63	388	111	13	13		

¹⁷ Desarrollado por el Departamento de investigación e información pública- Consejo Nacional de Educación (CNE)- año 2016.

ANEXO 2: Ficha institucional UNIACC¹⁸

	Contexto Institucional Año 2015		Grupo Contexto Institucional Año 2015		
	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UNIACC		(a) Univ.	(b) I.P.	(c) C.F.T.
Matrícula Total	3.718		11.791	9.409	2.713
Mat Total Pregrado	3.624		10.766	9.264	2.713
Matrícula Total 1er año	1.446		2.887	3.109	1.177
Vacantes 1er semestre	2.230		3.512	4.252	2.300
N° Áreas	7		8	4	4
N° Carrera Genérica	22		44	17	9
N° Programas	39		130	117	43
N° Programas Ofrecidos	50		189	159	68
N° Titulados					
N° Académicos	479		1.198	554	211
N° Académicos JCE	85		524	216	74
N° Academicos con 39 horas o más	0		295	64	15

¹⁸ Desarrollado por el Departamento de investigación e información pública- Consejo Nacional de Educación (CNE)- año 2016.

Indicadores Estudiantes Año 2015

	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UNIACC	Grupo Ind. Estudiantes Año 2015		
		(a) Univ.	(b) I.P.	(c) C.F.T.
Matrícula Femenina/Matrícula Total	51,8%	52,8%	50,4%	51,8%
Matrícula 1er año/Matrícula Total	38,9%	24,5%	33,4%	43,4%
Matrícula Pregrado/Matrícula Total	97,5%	91,3%	98,5%	100,0%
Matrícula Postgrado/Matrícula Total	2,5%	6,4%	0,0%	0,0%
Matrícula Postítulo/Matrícula Total	0,0%	2,3%	1,5%	0,0%
Matrícula Diurna/Matrícula Total	50,4%	81,6%	48,9%	57,5%
Matrícula Vespertina/Matrícula Total	14,0%	15,8%	43,7%	41,3%
Matrícula a Distancia/Matrícula Total	20,4%	0,9%	6,0%	0,8%
Matrícula Prog.Técnicos/Matrícula Total	0,0%	4,1%	49,1%	100,0%
Matrícula Prog.Profesionales/Matrícula T..	97,5%	87,2%	49,4%	0,0%
Matrícula 15-24 años/Matrícula Total	44,2%	68,2%	58,3%	65,7%
Matrícula 25 años o más/Matrícula Total	55,8%	31,8%	41,7%	34,3%
Matrícula Total/Programas de Estudio	95,3	90,9	80,7	63,4
Matrícula HC/Matrícula Total	84,5%	83,3%	56,1%	53,7%
Matrícula TP/Matrícula Total	15,5%	16,7%	43,9%	46,3%
Matrícula Municipal/Matrícula Total	18,3%	26,6%	38,6%	43,2%
Matrícula Part. Subvencionado/Matrícula..	58,2%	54,3%	57,7%	54,0%
Matrícula Part.Pagado/Matrícula Total	23,5%	19,1%	3,7%	2,8%

Indicadores Planta Académica Año 2015

	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UNIACC	Grupo Ind. Planta Aca- démica Año 2015		
		(a) Univ.	(b) I.P.	(c) C.F.T.
Matrícula Total/N° Académicos Total (JCE)	43,9	22,5	44,2	38,1
Horas de Académico por Estudiante (semanal)	1,00	1,95	1,00	1,15
N° Acad. trabaja 1 IES/N° Acad. Total	57,0%	71,5%	61,4%	45,9%
N° Acad. Trabaja 2 IES/N° Acad. Total	27,6%	18,6%	22,8%	31,1%
N° Acad. Trabaja 3 IES o más/N° Acad. Total	15,4%	9,9%	15,8%	23,0%
N° Acad. Doctor/N° Acad.Total	3,3%	14,3%	0,5%	0,3%
N° Acad.Doctor (JCE)/N° Acad. Total (JCE)	4,4%	24,9%	0,5%	0,4%
N° JCE Doctor, Magister o Especialidad Médica/N° Acad.Total ..	48,5%	62,5%	17,5%	12,7%
Acad Prom Horas	7,8	18,0	11,8	11,8
N° Acad.Extranjero/N° Acad.Total	5,0%	3,6%	1,5%	1,0%
N° Académicos/N° Programas	12,28	9,24	4,74	4,74
N° Acad. 39 hrs o más/N° Acad. Total	0,0%	24,6%	11,4%	7,0%
N° academicos posgrado / N° programas posgrado	34,67	20,86		

Indicadores Infraestructura Año 2015		Grupo Ind. Infraest. Año 2015		
	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UNIACC	(a) Univ.	(b) I.P.	(c) C.F.T.
Mat. Total/ Mts contruidos biblioteca		3,0	23,5	7,9
Matrícula total / Mts2 salas de estudio		5,7	30,0	13,1
N° Volumenes / Matrícula total		19,1	1,7	5,1
N° de títulos / Matrícula total		8,3	0,7	1,9
Matrícula total / N° PC con internet		12,8	37,5	39,7
Matrícula total / N° laboratorios		75,0	431,9	465,1
Matrícula total / N° PC laboratorios		12,8	35,6	39,8
M2 construidos inmuebles/ Matrícula total		5,5	0,8	0,9
M2 Terreno / Matrícula total		23,4	1,5	1,1
M2 salas / Matrícula total		0,8	0,3	0,2
Matrícula total / M2 cuadrados construidos laboratorios		1,3	9,7	6,7

Indicadores Investigación Año 2015		Grupo Ind. Investiga- ción Año 2015		
	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UNIACC	(a) Univ.	(b) I.P.	(c) C.F.T.
Publicaciones WOS (Ex ISI)	0	204,3		
SciELO No ISI		18,9		
Publicaciones WOS+SciELO No ISI		228,6		
Publicaciones WOS/N° Doctores JCE	0,0	1,4		
Proyectos Fondecyt		14,4		
N° Doctores/Proyectos Fondecyt		18,3		
N° Doctores (JCE)/Proyectos Fondecyt		13,9		

Indicadores Duración y Retención Año 2015

	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UN..
Duración Fomal (Sem.)	9,9
Duración Real (Sem.)	12,4
Duración Real/Duración Formal - 1	24,9%
Retención 1er año	62,7%
Retención 2do año	45,8%

Grupo Ind. Duración y Ret. Año 2015

(a) Univ.	(b) I.P.	(c) C.F.T.
10,0	8,1	5,0
13,2	10,5	6,8
35,3%	28,2%	30,6%
79,1%	64,6%	60,6%
67,7%	47,4%	

Indicadores Admisión Año 2015

	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UNIACC
Promedio PSU 1er Año	479,9
Prom NEM 1er Año	5,5
Matrícula AFI/Matrícula 1er Año	1,0%

Grupo Ind. Admisión Año 2015

(a) Univ.

537,6
5,7
15,6%

Indicadores Financieros Año 2015		Grupo Ind. Financieros Año 2015		
	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UNIACC	(a) Univ.	(b) I.P.	(c) C.F.T.
Patrimonio/Matricula Total (M\$)	-948	5.211	681	611
Ingreso Operacional/Matricula Total (M\$)	2.221	4.356	1.219	1.167
Resultado del Ejercicio/Matricula Total (..)	-472	190	106	59
Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,8	1,4	0,9	0,7
Pasivos Totales/Patrimonio	-3,9	0,5	0,9	1,1
Activos No Corrientes/Patrimonio	-0,8	1,1	1,4	1,6
Resultado del Ejercicio/Ingresos Operac..	-21,3%	4,4%	8,7%	5,0%
Resultado del Ejercicio/Patrimonio	49,8%	3,6%	15,6%	9,6%

Indicadores Acreditación y Carácter Año 2015		Grupo Ind. Acred. y Carác. Año 2015		
	U. DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN UNIACC	(a) Univ.	(b) I.P.	(c) C.F.T.
N° Años Acreditación	0	3,3	1,5	1,3
N° Áreas Acreditación	0	2,6	0,9	0,7
N° Programas Acreditados/N° Programa..	5,1%	30,4%	33,1%	34,9%
Especialización Áreas del Conocimiento	2	1,2	1,3	1,4
Presencia Regional	1	2,6	3,0	1,9

ANEXO 3: Jornada de reflexión con directivos, académicos y analistas de UNIACC. Cajón del Maipo Noviembre 2015.

Preocupaciones	
1	Peso de la Historia: no superar las asociaciones negativas de la Universidad
2	Cambio condiciones de borde del entorno: Nueva ley de Educación Superior: que el sistema de gratuidad ponga cota de acreditación y que la universidad no sea capaz de alcanzar
3	Que se descontinúe el sistema de becas y créditos universitarios
4	Que el sostenedor tenga continuidad con el proyecto de la Universidad
5	No tener un segundo plan, en el caso de que la universidad no sea acreditada a corto plazo
6	Que Apollo no de los recursos suficientes para un buen desarrollo de la Universidad
7	El clima organizacional y la ausencia de una cultura de servicio: Ser capaces de cohesionar y motivar a la comunidad para llegar al logro de mejora, eficiencia y entregar un buen servicio
8	No quedar atrás en comparación a la competencia
9	Ausencia de capacidad y know how
10	La información con la que se cuenta para la toma de decisiones (cantidad, calidad y que sea oportuna)
11	Normativa de la Universidad (políticas, reglamentos y procedimientos)
12	Instalación de un modelo de aseguramiento de la calidad
13	No contar con un mecanismo de seguimiento y aseguramiento del aprendizaje)

14	La disponibilidad de recursos: Número de matriculados
15	El cumplimiento de las promesas a los estudiantes
16	Brechas de retención
17	Concluir exitosamente el proyecto EAS
19	Falta de definición de los roles en las distintas áreas y en los cargos
20	La falta de un mecanismo de seguimiento y control

Aspiraciones	
A1	Contar con la suficiente oferta académica que se apoye en el core y que permita cumplir con el Proyecto educativo institucional, con el fin de otorgar un sello de valor diferenciador
A2	Lograr la acreditación institucional y en la totalidad de los programas académicos con los que cuenta la Universidad
A3	Ser reconocidos por los pares, público influyente y la comunidad en general
A4	Crear sinergias con Apollo Group que constituyan un valor de internacionalidad diferenciador
A5	Lograr un sistema de gestión de calidad integrado, transversal y robusto
A6	Convertirse en una institución elegible y responsable
A7	Reivindicar el valor de la marca, superando la historia anterior
A8	Tener un cuerpo de colaboradores orgullosos de trabajar en UNIACC y sentirse reconocidos y partes del Proyecto
A9	Tener un cuerpo de colaboradores felices, orgullosos y comprometidos
A10	Ser referentes a nivel nacional de innovación y calidad
A11	Ser la mejor alternativa de educación en la modalidad online
A12	Ser reconocida como una universidad de excelencia, de alto impacto, innovativa y de vanguardia
A13	Lograr la instalación y ejecución del PEI (Proyecto Educativo Institucional)
A14	Cumplir las promesas a estudiantes
A15	Diversificar la actual oferta académica
A16	Que los alumnos retribuyan a la comunidad aquello que han recibido a lo largo de la carrera
A17	Alcanzar los 10.000 estudiantes en un plazo de 3 a 5 años
A18	La construcción de un nuevo campus

Acciones Propuestas	
1	Acreditación Institucional
2	Acreditación de programas de pre y posgrado
3	Mejorar la identificación de la Universidad con el Barrio Italia, potenciando la integración de la comunidad a la Universidad y la vinculación de UNIACC con su entorno
4	Considerar el desarrollo de un mecanismo de Nivelación de competencias de ingreso (aseguramiento de la calidad de los procesos académicos institucionales), con la finalidad de impactar directamente en la retención, satisfacción y rendimiento académico de los estudiantes
5	Favorecer el fortalecimiento y promoción de los Talleres Integrados, entre escuelas y facultades, como mecanismo integrador y promotor del sello

	institucional
6	Avanzar en la consolidación y la coherencia de los distintos instrumentos normativos, que colaboren con el ordenamiento y cumplimiento de las definiciones políticas, filosóficas y acciones colaborativas
7	Implementar acciones de investigación, que en el marco de la investigación aplicada, permitan que la Universidad desarrolle esta actividad.
8	Ordenar y orientar la función del PEI con la oferta académica de posgrado de la Universidad
9	Identificar los elementos que permitan establecer como sello de UNIACC el respeto a la diversidad y la inclusión
10	Generar un espacio de formación transversal que favorezca la formación ética y conductas integrales en toda la comunidad universitaria
11	Generar publicaciones e instancias de debate que permitan instalar a la Universidad en la discusión pública
12	Instalación de un proceso normado, intencionado y con incentivos de formación y desarrollo docente
13	Crear un centro de aprendizaje online como herramienta, con la finalidad de mejorar los mecanismos de participación de los estudiantes de la modalidad a distancia
14	Vinculación concreta y formal con colegios, como una forma de vinculación potente con el medio

ANEXO 4: Clasificación de aspiraciones de la UNIACC

		DIMENSIÓN ASOCIADA	Aspiraciones	
PROPOSITO 1	Optimizar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, implementando acciones de seguimiento que consideren la progresión académica de los estudiantes, los tiempos reales de permanencia, la titulación oportuna en las distintas carreras, y la adecuada inserción laboral en su campo ocupacional.	Estudiante	As1	Contar con oferta Académica que se apoye en el core y permita cumplir con el PEI y otorgue sello de valor diferenciador (generalista VS especialista)
			As2	Lograr Acreditación Institucional y de la totalidad de la oferta académica y ser reconocidos por los pares, públicos influyentes y la comunidad
			As3	Ser reconocida como Universidad con sello internacional y
			As4	Sinergias con Apollo Group que constituyan un valor de internacionalidad diferenciador
			As11	Ser la mejor alternativa de educación en formato online
			As12	Ser reconocida como Universidad de excelencia, de alto impacto, innovativa y de vanguardia
			As13	Lograr instalación y ejecución PEI (disponer de recursos de toda índole y alineados)
			As16	Alumnos retribuyan a la comunidad aquello que han recibido a lo largo de la carrera
			As18	Construcción de un nuevo campus
PROPOSITO 2	Dotarse de un Sistema de Gestión de Calidad institucional que genere efectividad, respondiendo a la eficiencia en el uso de recursos del proceso formativo y asegure la eficacia en sus resultados académicos, orientando su quehacer hacia la mejora continua y la entrega de un servicio académico satisfactorio a los estudiantes;	Calidad	As5	Lograr un sistema de gestión de calidad integrado, transversal y robusto: re-institucionalizar la Universidad y su gestión
			As6	Convertirse en institución elegible y responsable
			As14	Cumplir la promesa a estudiantes en proceso de Admisión (precisar promesa y alinear con PEI)

PROPOSITO 3	Robustecer institucionalmente a la Universidad, reinstalando capacidades de gestión por medio de mecanismos sistemáticos de planificación, ejecución y evaluación, tal que aseguren la calidad de los servicios académicos y la experiencia educativa ofrecidos a sus estudiantes; y,	Desarrollo Institucional	As8	Tener un cuerpo de colaboradores orgullosos de trabajar en UNIACC y sentirse reconocidos y parte del Proyecto
			As9	Tener un cuerpo de colaboradores felices, orgullosos y comprometidos
PROPOSITO 4	Fortalecer la efectividad del manejo financiero tal que permita un crecimiento sustentable, que asegure recursos financieros estables y suficientes para garantizar los recursos apropiados para la formación académica en sus distintas modalidades de enseñanza.	Sostenibilidad Financiera (Resguardo de la operación)	As17	Alcanzar 10.000 estudiantes en plazo de 3 a 5 años

ANEXO 5: Resumen Modelo Educativo UNIACC

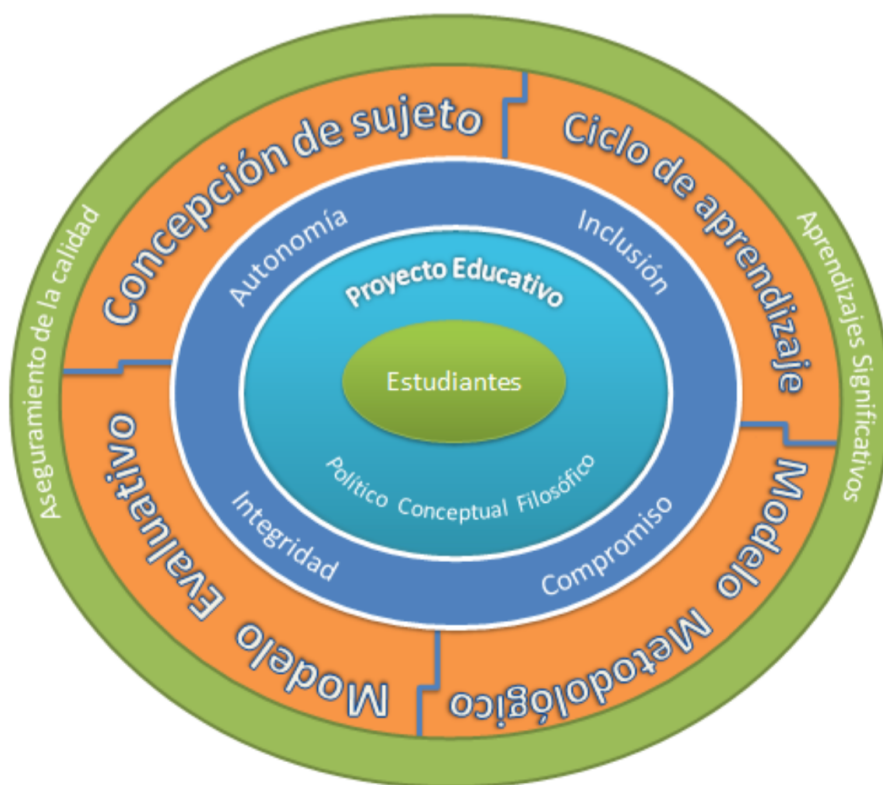
RESUMEN MODELO EDUCATIVO UNIACC

Vicerrectoría Académica

Descripción

El Modelo Educativo UNIACC es el dispositivo que la institución se ha dado para orientar y definir el ejercicio pedagógico en un contexto de formación, haciendo operativos y concretos los principios filosóficos que emanan del Proyecto Educativo UNIACC, y ajustando los procesos administrativos a su naturaleza esencialmente educativa.

De esta forma, el Proyecto Educativo UNIACC representa el marco referencial filosófico, político y conceptual desde el cual la práctica pedagógica se operacionaliza a través de su Modelo Educativo, a fin de dar cumplimiento a los Propósitos y Objetivos que orientan los esfuerzos institucionales. Las relaciones conceptuales de coherencia pueden representarse por medio del siguiente esquema:



Pilares del Modelo Educativo UNIACC

El Modelo Educativo nace y se inspira en los principios que emanan de los Principios de Identidad, Misión, Visión, fundamentos epistemológicos, concepción de sujeto y Valores de la Institución, esto es:

1. Responsabilidad con la cultura y el bien público.
2. Compromiso con la inclusión e integración en la educación terciaria.
3. Propuesta formativa con énfasis en la comunicación, creatividad, uso de tecnologías e innovación.

Concepción del sujeto y el conocimiento

El Proyecto Educativo se sustenta en una concepción Humanista del mundo, que sitúa a la persona en el centro de toda expresión sociocultural y que se caracteriza por considerar, en toda explicación y comprensión de la realidad, el contexto, lo global y lo multidimensional del sujeto y del conocimiento.

En relación con la forma en que el sujeto se apropia del saber, el Modelo Educativo reconoce y recoge miradas y aportes desde lo Sociocultural, Contextual, Cognitivo, Sociocrítico, Constructivo, Creativo y Transformacional, con la finalidad de obtener de quienes son los sujetos del proceso la posibilidad de lograr aprendizajes significativos.



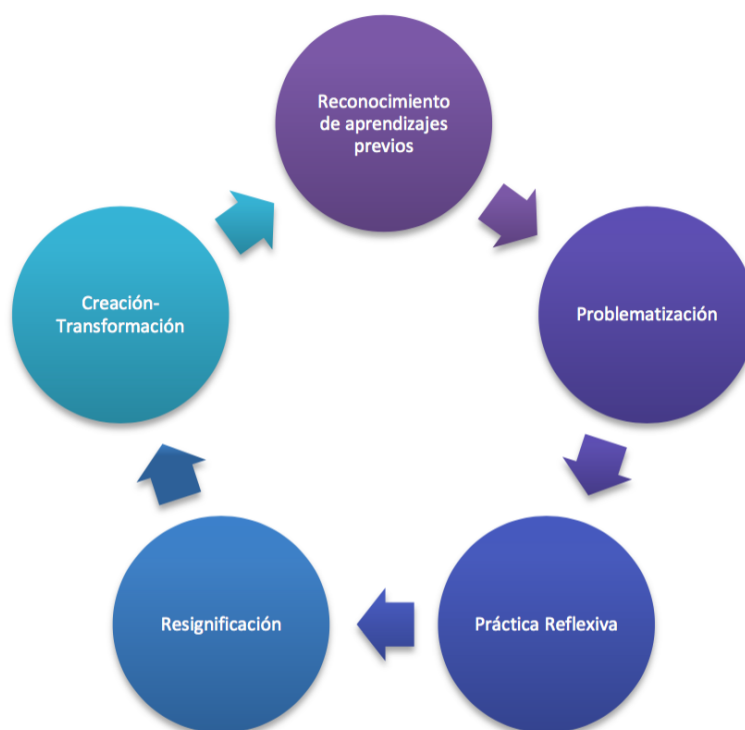
Lo anterior por medio de la creación, experimentación, descubrimiento, resignificación y la interacción multidimensional de la capacidad y posibilidad de aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser, aprender a conocer y aprender a vivir juntos de los sujetos que aprenden, como lo expresa el Proyecto Educativo Institucional.

Asimismo, considera las actuales propuestas integrativas que surgen desde la Sociología, respecto de un conocimiento pertinente, y de las atenciones que debe observar la educación y sus procesos a fin de contribuir a la comprensión de la realidad desde una perspectiva multidimensional e interdisciplinaria, integrada e integradora en el contexto, evitando en lo posible la disgregación causada por la hiperespecialización técnica. Nuestro Modelo Educativo emplaza sus metas curriculares en la consecución de Aprendizajes Esperados con un enfoque hacia la Creación- Transformación, desde

un sujeto que está inserto en un contexto sociocultural, pero que a la vez tiene la capacidad, responsabilidad y compromiso de transformarlo, en virtud del bienestar colectivo.

Ciclo de Aprendizaje y enfoque pedagógico

El Modelo Educativo se ha propuesto un Ciclo de Aprendizaje que orienta las decisiones pedagógicas a nivel de aula que, en concordancia con los elementos psicológicos y socioculturales antes mencionados, se sintetiza en un enfoque pedagógico con base en la mediación de experiencias, centrado en el aprendizaje del estudiante, que busca posibilitar la vinculación entre el aprendizaje significativo que ha logrado construir, y su voluntad por transformar su contexto sociocultural. El Ciclo de Aprendizaje que se propone UNIACC está representado gráficamente en lo siguiente:



1. Reconocimiento de Aprendizajes Previos: Se reconoce la preexistencia de saberes, que al ser activados, permiten su vinculación con los nuevos saberes que serán mediados.

2. Problematización: La modificación de estructuras cognitivas comienza con el quiebre conceptual entre lo sabido y el nuevo conocimiento que se propone; el estudiante, en su reflexión, es ahora consciente de no-saber. El aprendizaje se motiva y se encamina a convertirse en significativo.

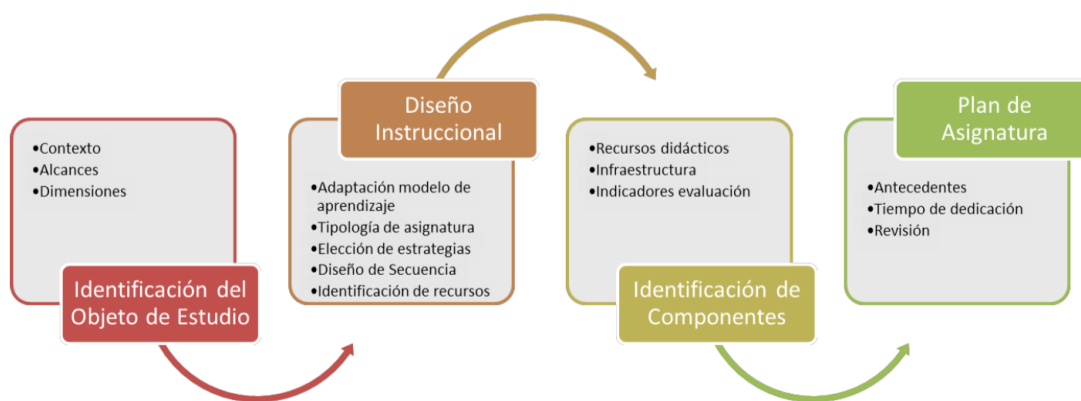
3. **Práctica Reflexiva:** El saber en ciencias no sólo es puesto en práctica, sino que se reflexiona sobre y con la práctica realizada. En este espacio reflexivo, el estudiante reconoce, analiza, sintetiza y valora las acciones realizadas, incorporando habilidades de pensamiento crítico.

4. **Resignificación:** El conocimiento es reinterpretado por el estudiante, dándole un nuevo sentido o modificando el preexistente, volviéndose significativo. El estudiante lo incorpora a su estructura conceptual y cognitiva.

5. **Creación-Transformación:** Resignificado el nuevo conocimiento, el estudiante tiene la posibilidad de comunicarlo, integrarlo en un contexto y transferirlo a otros, ofreciendo nuevos significados al colectivo. A través de su intelectualidad, emotividad, voluntad y compromiso, es capaz de transformar y construir la realidad cultural.

Modelo Metodológico

El Modelo Metodológico de UNIACC se enmarca en su Modelo Educativo, y su función es la de estructurar la planificación y organización de experiencias de aprendizaje a mediar dentro del aula, cuyo resultado está expresado en el documento que denominamos Plan de Asignatura, siguiendo los lineamientos de las propuestas teóricas, filosóficas y pedagógicas a los que la Institución adscribe.



1. **Identificación del Objeto de Estudio:** Los saberes a los que tributará la asignatura deben abordarse considerando el contexto histórico y sociocultural que los enmarca y determina (cosmovisión, relación hombre-sociedad, relación hombre-naturaleza, etc.) en relación a su origen y devenir histórico; su interpretación desde otras dimensiones implicadas (económica, cultural, social, política, etc.) y su relación con ellas, es decir, comprender el saber de manera integral.

2. **Diseño instruccional:** Las experiencias de aprendizaje deben ser planificadas y diseñadas en relación a la Tipología de la Asignatura (determinada en función de la dimensión operativa del saber que aborda: conceptual, procedimental o actitudinal) y

abarcar comprensivamente las áreas del conocimiento por las cuales transita. Asimismo, la planificación de actividades y estrategias didácticas deben considerar el Ciclo de Aprendizaje que propone el Modelo Educativo. Se busca, finalmente, que las experiencias de aprendizaje sean un espacio intencionado donde el estudiante tenga la posibilidad de desplegar un conjunto amplio de estrategias metacognitivas.

3. Identificación de componentes: En función de las experiencias de aprendizaje dispuestas para la asignatura, se deben identificar los recursos didácticos e infraestructura que sean necesarios para la correcta consecución de los resultados de aprendizaje previstos. Asimismo, se deben identificar indicadores de evaluación en estrecha relación con las metodologías seleccionadas y efectivamente ejecutadas, que den cuenta del nivel de logro de los resultados de aprendizaje. Dichos indicadores deben ser, en todo caso, conocidos por los estudiantes con anterioridad a la aplicación del mecanismo de evaluación.

4. Plan de Asignatura: El Plan de Asignatura es el documento que plasma y formaliza el conjunto de Unidades, contenidos y experiencias de aprendizajes que serán abordados por la asignatura. Identifica los antecedentes generales de la asignatura (nombre, tributación al Perfil de Egreso, cantidad de horas teóricas, prácticas y totales, etc.), tiempos de dedicación deseable para cada Unidad temática, actividades y recursos didácticos. Este documento debe ser socializado y conocido por los estudiantes al inicio de cada ciclo académico.

Modelo Evaluativo

El Modelo Evaluativo enmarcado en el Modelo Educativo, responde a la visión pedagógica que vincula directamente la evaluación con la metodología efectivamente empleada en la experiencia de aprendizaje. Es por esto que entendemos la evaluación desde una doble significación:

- Como el conjunto de estrategias e instrumentos que permiten la valorización del nivel de logro de los aprendizajes y,
- Como un dispositivo que facilita y orienta, desde el análisis de sus resultados, la autorregulación (estudiante) y regulación (docente) de la metodología empleada para el logro de los aprendizajes.



El Modelo Evaluativo propone la evaluación de los resultados de aprendizaje previstos para la asignatura a través de la determinación de Evidencias Deseables, identificadas como acciones observables que cumplen con criterios de realización que la hacen pertinente y atingente en relación a los objetivos de la asignatura.

Para la determinación de las Evidencias Deseables es necesaria una relación estrecha entre la evaluación y:

- El objeto de estudio,
- los resultados de aprendizaje que persigue la asignatura,
- la metodología efectivamente aplicada y,
- la tipología de la asignatura.

La consideración de estos componentes posibilita una evaluación oportuna, pertinente y justa de los aprendizajes logrados, a la vez que reguladora y autorreguladora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Aseguramiento de la Calidad de los Aprendizajes

El Modelo Educativo establece además un dispositivo de Aseguramiento de la Calidad de los Aprendizajes como una estrategia sistemática e institucional de seguimiento de los procesos de formación, a fin de asegurar el cumplimiento de los propósitos y objetivos a los que cada carrera se compromete y, en consecuencia, dar concreción a los propósitos formativos del Proyecto Educativo Institucional.



Este dispositivo contempla la evaluación, con periodicidad anual, de los resultados de aprendizaje que se espera el estudiante haya construido al cabo del periodo. Mediante la discusión y selección de las estrategias de evaluación más apropiadas a la naturaleza de los aprendizajes esperados, se elaboran colaborativamente los instrumentos de evaluación que serán aplicados, en un trabajo coordinado entre la Dirección de Desarrollo Curricular y la Dirección de Escuela, con el apoyo de los docentes de las especialidades de interés. Procesados y analizados los resultados de la evaluación por la unidad respectiva, se diseña y propone un Plan Remedial ajustado y particularizado a las necesidades que se recogen del análisis de resultados.

Concluida la ejecución del Plan Remedial, se realiza el seguimiento de la trayectoria de los estudiantes participantes, a fin de evaluar el impacto efectivo del Plan, y así regular sus alcances, metodologías y estrategias de evaluación particulares.

ANEXO 6: Análisis FODA

Factores	Identificación
Amenazas	Persistencia de un recuerdo asociado a irregularidades dentro de UNIACC, años anteriores
	Nuevos competidores modalidad online y programas orientados al adulto trabajador
	Ambiente hostil hacia universidades privadas no acreditadas que merma el ingreso de nuevos estudiantes por la relevancia que estos le otorgan
	Ambigüedad respecto a la continuidad del sistema de becas y créditos universitarios
	Inexistencia de criterios base para acreditación online y de carreras del arte que alineen los criterios de pares evaluadores
	Asociación negativa a instituciones vinculadas a inversionistas extranjeros (lucro)
	Poca valoración y alto desconocimiento de las bondades de la modalidades on-line
	Contexto político educacional ambiguo. Cambio condiciones del entorno: Que el sistema de gratuidad ponga cota de acreditación que la universidad no sea capaz de alcanzar
Fortalezas	Docentes con alta vinculación en el medio e inmersos en labores de las disciplinas en las que se desenvuelven académicamente
	Proceso de postulación y asignación de becas
	Las carreras de las artes y comunicaciones gozan de prestigio y reconocimiento del entorno.
	Un equipo directivo joven con experiencia en el sector educativo, que otorga a la institución una alta capacidad de adaptación a diversos escenarios
	Relación estrecha entre directivos y docentes de las escuelas que repercute en un alto compromiso de los docentes
	Tres modalidades para distintas necesidades de los estudiantes (online, vespertino y para trabajadores)
	Instauración de una Unidad de Aseguramiento de la Calidad orientada a velar por cumplimiento de los objetivos estratégicos y del Proyecto Educativo
	La implementación de una cultura de autoevaluación y planificación estratégica
	Potencialidad para establecer alianzas internacional con instituciones de educación del holding
	Recursos didácticos e infraestructura de las disciplinas de artes y comunicaciones de alto estándar
	Directivos de las escuelas con alta vinculación con la disciplina de artes y comunicaciones, reconocidos por la comunidad
	Egresados de las áreas de las artes y las comunicaciones bien insertos en el campo ocupacional con reconocimiento a sus competencias técnicas

Debilidades	Escasa integración de sistema de gestión y procesos duplicando esfuerzos de las distintas áreas, omitiendo buenas prácticas que resguardan la calidad
	Débiles definiciones de objetivos de Gestión de Personas Reclutamiento, Desarrollo, Evaluación (desempeño y satisfacción), y desvinculación e identificación de los factores que influyen o intervienen en el mismo
	Desprovista política transversal para dar cumplimiento a los ejes estratégicos y valores institucionales, asociado a un deficiente sistema de planificación, monitoreo y evaluación de la Gestión institucional
	Frágil Infraestructura tecnológica de apoyo al funcionamiento de la Universidad, tanto académica, como prospectiva y de gestión interna que merma la cantidad, calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones
	Falta de Plan de Comunicación Universitario que contemple acciones para cada una de las funciones inherentes (normativa, servicios (comunicación corporativa y de asesoramiento a las distintas áreas), formativa (interna y externa), prospectiva
	Modelo educativo difuso y poco claro que puede levantar expectativas erradas en la comunidad respecto a sus objetivos y exigencias
	Incipientes acciones dirigidas al desarrollo docente que permita fortalecerlos en un rol activo de implementador del Proyecto Educativo Institucional
	Deficiente vinculación con egresados, dificultando el levantamiento de información referida a la empleabilidad y progresión laboral, que contribuyan a la hora de levantar programas de perfeccionamiento
	Mínima interrelación entre escuelas y carreras que fomenten el desarrollo de equipos transversales que aumenten el rendimiento y desempeño institucional
	Estancado desarrollo académico y diseño curricular de frágil estructura que requiere de muchos esfuerzos institucionales para armonizar programas, recursos didácticos y evaluativos
	Administración y gestión deficiente de Plataforma tecnológica (online) que alimenta los índices de insatisfacción que aumentan los riesgos asociados al crecimiento del segmento
	Falta de claridad de la estructura organizacional: dependencias, funciones, y atribuciones, y de definiciones de procesos que transparenten roles y cargos
	Ausencia de cultura de gestión de calidad y servicio que contraen la oportunidad de avanzar hacia el camino de la autorregulación
	Ausencia de investigación
	Desactualización del Gobierno Universitario y de la normativa sostenedora de los lineamientos estratégicos
	Oferta académica poco atractiva
	Frustrados planes y acciones orientadas a mejorar los índices de retención
	Débiles políticas y estrategias de adquisición y administración de productos y servicios como del uso de recursos
Administración académica centrado en lo operativo obteniendo una frágil capacidad de gestión estratégica	

Oportunidades	Realizar vinculación con el sector de las artes y comunicaciones
	El interés por que las zonas aisladas tengan acceso a la educación
	La creciente demanda de estudiantes por la educación superior
	Ser una universidad con acreditación otorgada por la CNA
	Las exigencias por que las universidades realicen investigación